

УДК 37.014.6  
Н.І. МОТІНА  
(Київ)

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЧАСОВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА ЙОГО ПІДЛЕГЛИХ

*Ключові слова: керівник навчального закладу, управління часом, тайм-менеджмент, інструменти тайм-менеджменту, діагностування проблем.*

**Постановка проблеми.** Досягнення успіху організацією, що трактується в сучасних умовах, перш за все, як ефективність та результативність, можливе за умови підвищення керівником навчального закладу власної ефективності та результативності, а також ефективності та результативності підлеглих. Важливим та дієвим інструментом при цьому виступає система управління часом.

Час є ресурсом, необхідною складовою життя. Кожна людина – володар капіталу власного часу, але кожному дано лише 24 години на добу. Неможливо спинити або повернути час, можливо лише більш-менш ефективно керувати власним часом, а точніше – керувати власним існуванням у часі. Реалізація на практиці цього процесу передбачає виконання наступних завдань: дослідити, на що витрачається час; визначити, на що слід його витрачати, аби досягти особистих цілей; порівняти отримані результати й усвідомити потребу змін у використанні ресурсу часу. Усі ці завдання досліджуються та реалізуються в рамках теорії та практики тайм-менеджменту.

Філософію тайм-менеджменту сформовано численними дослідженнями теоретиків та практиків самоменеджменту [2], [3], [4], [5], [13]. Вона полягає не в тому, щоб працювати якомога більше, а в тому, щоб успішно досягати поставлених цілей, якісно виконувати професійні та особисті завдання, усе встигати і, таким чином, робити своє життя гармонійним. Людина, яка вміє керувати часом, менше зазнає стресових ситуацій, більш гармонійно формує стосунки з іншими, оптимістичніше сприймає життя та інших людей, має більше часу для заняття улюбленою справою.

Аналіз змісту роботи керівників підприємств та організацій різних рівнів управління та галузей, у тому числі й керівників навчальних закладів, показує, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від рівня фахової і світоглядної підготовки кадрів до професійно компетентної, інноваційно-творчої роботи в нових умовах, для яких є характерним прискорення всіх суспільних процесів, поширення демократії, економічної та політичної конкуренції, глобалі-

зації. За таких умов зростає актуальність формування та розвитку не тільки фахових компетенцій керівників, але й навичок аналізу, оцінки, контролю та розвитку власної особистості й діяльності [8], [9].

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблема підвищення ефективності діяльності керівників, лідерів компаній, тайм-менеджменту присвячено велику кількість досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних фахівців. Відомими та ґрунтовними є роботи таких авторів, як П.Дод, Д.Сандхайм, Є.Орлофф, К.Левінсон, С.Кові, І.Ніссенен, Г.Воутілайнен, М.Кетс де Врис, В.Тарасов, Л.Карамушка, Г.Архангельський, Ю.Васильченко. Під кутом наукової організації праці проблеми управління часом керівників та персоналу навчальних закладів досліджуються в роботах О.Аніщенко. Сформованість професійної компетентності вчителя в галузі наукової організації праці, вважає О.Аніщенко, сприяє створенню здоров'язберігаючого простору закладів освіти, сприятливих та комфортних умов для викладацької й навчальної праці, забезпечення раціонального використання дидактичних, психофізіологічних, часового та інших ресурсів суб'єктів педагогічної діяльності [1].

Л.Мітіна, Г.Мігін, О.Анісімова зосереджують свої дослідження на вмінні вчителя керувати станом свого здоров'я, особистісного та професійного розвитку в нових соціально-економічних умовах [11].

Незважаючи на широке «тематичне поле» наукових пошуків із проблеми професійно-педагогічної компетентності, аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел дозволяє зробити висновок, що проблема створення системи формування та розвитку знань і навичок управління часом керівників навчальних закладів та їх підлеглих потребує дослідження та вирішення.

**Формування цілей статті.** Ураховуючи вищевикладене, мета публікації полягає у висвітленні сутності компетентності керівника навчального закладу та його підлеглих щодо галузі управління часом та в обґрунтуванні можливих підходів до її формування. Мета конкретизується в таких завданнях: на основі аналізу літературних джерел виокремити й охарактеризувати складові професійної компетентності в галузі управління часом, обґрунтувати можливі напрями, підходи та інструменти формування такої компетенції.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз сучасної літератури з проблем управління часом дозволяє згрупувати запропоновані методики та інструменти тайм-менеджменту в п'ять великих груп: інструменти діагностування наявності особистих проблем в управлінні часом; методики планування часу задля досягнення оптимальних результатів; підходи до найкращої організації робочого та життєвого простору; способи управління власними діями та вчинками; найкращі способи постійного самовдосконалення. У табл.1 нами зроблено узагальнення найбільш поширених та ефективних методик та інструментів тайм-менеджменту.

Формування компетенцій у сфері управління часом для керівників навчальних закладів та їх підлеглих можливе на основі реалізації в системі підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів спеціальних програм навчання тайм-менеджменту, шляхом надання корпоративних консультацій або через впровадження системи персонального тренера (коучера).

Для обґрунтування потреби в такому навчанні може бути запропоновано проведення діагностування проблем з управління часом на основі методики виявлення «управлінських обмежень». Концепцію «управлінських обмежень» розроблено англійськими консультантами з управління М.Вудкоком та Д.Френсісом [6]. Реалізований ними методичний підхід передбачає використання системи тестів для ви-

## Система методичних підходів та інструментів тайм-менеджменту

№ з/п	Основні напрями тайм-менеджменту	Найбільш поширені та ефективні методичні підходи та інструменти
1.	Діагностування наявності особистих проблем управління часом	<p>1.1. Письмове викладення важливих цілей свого життя (персональна система планування).</p> <p>1.2. Визначення обсягу та «ціни» часу (аналіз витрат часу на основі щоденника обліку часу: метод розрахунок «ціни» часу»).</p> <p>1.3. Формування системи пріоритетів (метод сценаріїв «історій про пріоритети»: метод визначення пріоритетів на основі анкетування із визначенням слів-дескрипторів).</p> <p>1.4. Створення бачення – визначення того, як ви хочете прожити життя (письмове визначення бачення, художнє вираження бачення).</p>
2.	Планування часу задля досягнення оптимальних результатів	<p>2.1. Створення та використання власної системи планування (паперові щоденники, електронні щоденники, календарі, записні книжки, картки).</p> <p>2.2. Визначення цілей (покрокова методика письмового визначення цілей).</p> <p>2.3. Планування у зворотному напрямку (покрокова методика).</p> <p>2.4. Розставлення пріоритетів (матриця головних та другорядних справ, створення переліків, АВС-аналіз, правило Паретто, метод ключових запитань).</p>
3.	Організація робочого та життєвого простору	<p>3.1. Підтримання порядку та визначеного місця особистих речей та паперів (рекомендації щодо наведення порядку в особистих речах та в паперах, картотеки, скринька «С», зберігання паперів у папках-справах, рекомендації для роботи з електронними документами).</p> <p>3.2. Підтримання порядку на робочому місці (рекомендації).</p>
4.	Управління власними діями та вчинками	<p>4.1. Подолання неквапливості (журнал обліку та аналізу, рекомендації).</p> <p>4.2. Вміння відмовляти (рекомендації щодо відмови колезі, начальнику, безпосередньо собі).</p> <p>4.3. Пунктуальність (рекомендації щодо зниження втрат від недостатньої пунктуальності начальника та поважних осіб, колеги).</p> <p>4.4. Скорочення надлишку інформації (рекомендації щодо скорочення).</p> <p>4.5. Мінімізація відволікаючих факторів (рекомендації щодо мінімізації відволікаючих</p>

явлення «вузьких» місць в особистих менеджерських навичках, які суттєво обмежують ефективність управлінської діяльності керівника. Однією з важливих управлінських навичок М.Вудкок та Д.Френсіс вважають уміння керувати собою, тобто навички самоменеджменту, невід'ємною складовою яких є управління часом.

Використання методики М.Вудкока та Д.Френсіса в практиці навчання та підвищення кваліфікації керівників різних галузей та рівнів управління і обробки отриманих результатів дозволили нам прийти до висновку, що недостатність навичок управління часом є дуже розповсюдженою серед менеджерів та їх підлеглих.

Подібнимиву методичному плані є також розробки та досвід фірми «BSS-AROUND» щодо оцінки співробітників компаній [10]. Створений фірмою Інтернет-портал пропонує проведення в режимі реального часу оцінки компетенцій персоналу (включаючи керівників різних рівнів управління). Для підвищення реальності остаточних результатів оцінювання персоналії використовується само-тестування та тестування пов'язаними співробітниками. При цьому першим етапом методики є аналіз соціальної мережі організації, оцінка ефективності взаємодії, розрахунок індексів впливу та корпоративної інтеграції.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Таким чином, для досягнення успіху керівникам навчальних закладів необхідно постійно підвищувати ефективність – власну та своїх підлеглих. Досягти цього можна за допомогою управління часом – тайм-менеджменту. У зв'язку з тим, що жодна із систем тайм-менеджменту не є універсальною, для розв'язання проблем з управління часом необхідні знання широкого спектру та вміння використовувати різні підходи. Покращення компетенцій керівників та персоналу навчальних закладів у сфері тайм-менеджменту пропонується на підставі впровадження в процес навчання відповідних методик оцінки персоналу та реалізації програм навчання, орієнтованих на виявлені проблеми, з використанням усього арсеналу методичних підходів та інструментів управління часом.

#### Література

1. Аніщенко О. Професійно-педагогічна компетентність вчителя у галузі наукової організації праці учнів [Електронний ресурс] / О. Аніщенко// Інформаційні технології і засоби навчання. – 2008. – Випуск 2(6). – Режим доступу до журн.: [www.nbuv.gov.ua/e-journals/ITZN/em6/content/08aovmls.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ITZN/em6/content/08aovmls.htm).
2. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений. / Г.Архангельский – [2-е изд., доп.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 211 с.
3. Архангельский Г. Организация времени: От личной эффективности к развитию фирмы / Г.Архангельский. – СПб.: Питер, 2003. – 414 с.
4. Архангельский Г. Тайм-драйв: как успевать жить и работать. – [5-е изд., доп.] – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 256 с.
5. Васильченко Ю.Л. Самоучитель по организации времени/ Ю.Л. Васильченко. – К.: РИА «Триумф», 2005. – 176 с
6. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика/ М. Вудкок, Д. Фрэнсис; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1998. – 320 с.
7. Дод П. 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как сделать больше, не теряя головы /П. Дод, Д. Сандхайм; [пер. с англ.] – СПб.: Издательство «ДИЛЯ», 2008. – 128 с.
8. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис; [пер. с англ. Шалунова М.; науч.ред. Куницын А.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 310 с.
9. Менегетти А. Система и личность / А. Менегетти; [пер. с итал.]. – [Изд. 2-е, испр. и доп.] – М.: Онтопсихология, 2007. – 342 с.

10. Метод «360 градусов». Методика «Азимут» [Электронный ресурс]. – Режим доступа до дж.: <http://www.bss-around.com>.

11. Митина Л.М. Профессиональная деятельность и здоровье педагога: учеб. пособие / Л.М. Митина, Г.В. Митин, О.А. Анисимова; под общ. ред. Л.М. Митиной. – М.: ИЦ «Академия», 2005. – 368 с.

12. Ниссенен И. Время руководителя: эффективность использования. / И. Ниссенен, Э. Воутилайнен; [пер. с финского]. – М.: Экономика, 1990. –116 с.

13. Орлофф Э. На работу – за 60 секунд: Руководство по управлению домашним офисом / Э. Орлофф, К. Левинсон [пер.с англ. О.В. Теплых.]. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 222 с.

*Н.И. Мотина  
(Киев)*

#### ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ВРЕМЕННОЙ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ И ЕГО ПОДЧИНЕННЫХ

*В статье анализируется взаимосвязь эффективности и результативности деятельности руководителя учебного заведения и его подчиненных с наличием компетенций в сфере управления временем. Автором обобщены методические подходы и инструменты тайм-менеджмента, предложены возможные пути повышения квалификации руководителей и сотрудников учебного заведения в сфере тайм-менеджмента.*

*Ключевые слова: руководитель учебного заведения, управление временем, тайм-менеджмент, инструменты тайм-менеджмента, диагностирование проблем.*

*N.I. Motina*

#### PERIOD-MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT OF FORMING OF TEMPORAL COMPETENSE OF THE LEADER OF EDUCATIONAL ESTABLISHMENT AND HIS INFERIORS

*In the article is analysed interconnection between efficiency and effectiveness the head's of an educational establishment activity and his subordinates with availability of competences in the sphere of time management. The author generalizes methodic approaches and instruments of time management and suggested possible ways of organization of in-service training for administrative personnel of the educational institutions and personnel in the sphere of time management.*

*Key words: head of an educational establishment, time management, instruments of time management, revelation and analysis of the problem.*