

І. Є. Остапівський,
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти ВШПО;
І. В. Радецька,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти ВШПО

Управлінське рішення як важливий чинник реалізації педагогіки партнерства

Дано визначення категорії «управлінське рішення». Розкрито роль управлінських рішень у реалізації педагогіки партнерства. Обґрунтовано форми та методи управлінських рішень, спрямованих на впровадження педагогіки партнерства.

Ключові слова: менеджмент, управлінське рішення, Нова українська школа, педагогіка партнерства.
Ostapivskiy I. Ye., Radetska I. V. Management Decision as an Important Factor in the Implementation of Partnership Pedagogy.

The definition of the management decision category was given. The role of management decisions in the implementation of partnership pedagogy was revealed. The forms and methods of management decisions aimed at implementing partnership pedagogy were substantiated.

Keywords: management, management decision, New Ukrainian school, pedagogy of partnership.

Постановка проблеми. Важливим пріоритетом у діяльності освітан є реалізація Концепції «Нова українська школа». Зміст її в концентрованому вигляді відображено у формулі НУШ. Серед дев'яти складових цієї формули важливу роль відводиться педагогіці партнерства.

Реалізація педагогіки партнерства, на нашу думку, сприятиме перетворенню закладів освіти із напівзакритих систем у відкриті. Відкритість системи створює умови зацікавленості усіх учасників освітнього процесу в розвитку закладу освіти. Це у свою чергу буде сприяти отриманню закладом освіти додаткових ресурсів, що забезпечуватиме його конкурентоспроможність і позитивний імідж.

Одним із визначальних чинників у реалізації педагогіки партнерства є управлінське рішення. Функціонування і життєдіяльність установи розпочинається і завершується управлінським рішенням. Зрозуміло, що авторитарне рішення ніколи не буде сприяти формуванню партнерських відносин. І не випадково одним зі структурних компонентів, що визначають якість управлінських процесів, є організація освіти на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою [1, с. 169].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для успішного розв'язання завдань наукового пошуку проаналізовано публікації вчених за тематикою статті.

Вивчення доробку вчених засвідчує відсутність цілісного та окремого дослідження. Саме тому нами проаналізовано сутнісні характеристики управлінського рішення та педагогіки партнерства.

Проблема управлінського рішення є предметом пошуку багатьох науковців. Для розуміння сутності та значимості управлінських рішень важливий внесок зробили В. Василенко, В. Приймак, Г. Осовська, А. Шегда. У дослідженні М. Боровик розкрито класифікацію рішень та методи їхньої реалізації. Аспектний підхід до визначення категорії «управлінське рішення» здійснено О. Олійниченко. Проблему удосконалення процесу прийняття управлінських рішень досліджували І. Шульженко, С. Остапенко, В. Симоненко. Технологічні аспекти прийняття та реалізації управлінських рішень розкрили О. Кузьмін, О. Мельник, О. Яремко. Психологічні аспекти управлінських рішень розкрито Л. Орбан-Лембрик. Особливості реалізації управлінських рішень в освітньому менеджменті обґрунтовано О. Мармазою.

Педагогіку партнерства у професійній діяльності вчителя розкрито В. Ковальчук. Психологічні аспекти педагогіки партнерства обґрунтовано О. Онаць. Проблему партнерського соціуму досліджено Н. Побірченко. Різноманітні аспекти реалізації педагогіки партнерства у творчому доробку В. Сухомлинського вивчали І. Білецька, О. Коберник, Н. Мельник, І. Остапівський, Т. Остапівська. У дослідженні

Т. Твердохліб розкрито особливості реалізації педагогіки партнерства в умовах дистанційного навчання. Стратегії, моделі та технології педагогічної взаємодії були предметом наукового пошуку Г. Задіранової, Г. Калініної, І. Калініченко.

Метою статті є розкриття сутності, методів та значимості управлінських рішень в реалізації педагогіки партнерства.

Виклад основного матеріалу. Важливою складовою формули НУШ є педагогіка партнерства. Основними принципами цього підходу є:

- повага до особистості;
- доброзичливість та позитивне ставлення;
- довіра у взаєминах;
- діалог-взаємодія-взаємоповага;
- розподілене лідерство (проактивність, право вибору і відповідальність за нього, горизонтальність зв'язків);
- принципи соціального партнерства (рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей) [2, с. 14].

Реалізувати вищезазначені принципи можливо за умови якісного управління закладом освіти. Сьогодні існують різні види управління – звичайне, менеджмент, інноваційний менеджмент. Їм відповідають певні моделі:

- адміністративно-функціональна;
- конкуренто-іміджева;
- проектно-інвестиційна [4, с. 44–46].

Якщо першу модель можна уявити як умовну піраміду, на вершині якої перебуває керівник, а колектив – в основі, то в другій та третій керівник «спускається» з вершини і перебуває на одній площині з колективом в основі піраміди. Реалізуючи першу модель, керівник оперує категоріями «контроль» та «керівництво». Ролі кожного учасника освітнього процесу чітко прописано і не передбачають продукування ними ініціативи, творчості. Провідними категоріями другої та третьої моделей є «діалог», «полілог», «співпраця», побудована на делегуванні повноважень. Такий підхід забезпечує реалізацію потреб особистості у повазі та самоствердженні. Реалізуючи свої потреби, індивід вносить конкретний вклад у розвиток закладу освіти. Це робить заклад особливим, неповторним і сприяє розвитку його позитивного іміджу, забезпечує конкурентоспроможність (конкуренто-іміджева модель). В основу третьої моделі покладено інноваційний освітній менеджмент. Упроваджуючи освітні інновації під патронатом наукових установ, заклад стає інвестованим та конкурентоспроможним.

Із результатів аналізу всіх трьох моделей випливає, що в основі їхньої реалізації є управлінське рішення. Управлінським рішенням визначається вид управління, його модель та характер партнерської

взаємодії учасників освітнього процесу. Саме тому доцільно проаналізувати сутність категорії «управлінське рішення». Вивчення цього питання засвідчує наявність різного тлумачення даної категорії науковцями. Зокрема, Г. Осовська управлінське рішення розглядає як вибір альтернативи, акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації [5, с. 339]. Науковці С. Шульженко, С. Остапенко, В. Симоненко трактують його як результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованим на вирішення певної проблеми управління [9, с. 73–77]. Для А. Шегди управлінське рішення є результатом вибору суб'єктом управління способу дій на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроєктованій ситуації [8, с. 352]. В. Приймак розглядає його як чітку послідовність дій, скерованих на раціональний вибір оптимального варіанту для досягнення бажаної цілі [6]. У дослідженні Л. Орбан-Лембрик управлінське рішення є вольовим актом формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації [3, с. 354].

Узагальнення різноманітних підходів науковців дозволило нам сформулювати власне бачення категорії «управлінське рішення». На нашу думку, *управлінським рішенням є мислительний процес, пов'язаний з аналізом та вибором альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми.*

Для вирішення завдань наукового пошуку важливо з'ясувати питання щодо особливостей прийняття та реалізації управлінських рішень. Розгляд цієї проблеми засвідчує протиріччя думок. Ми є прихильниками традиційного підходу щодо розроблення і реалізації управлінських рішень. Його можна розглядати як певну технологію, представлену такими етапами:

- виявлення проблемної ситуації і постановка цілі (визначення цілі рішення та критеріїв оцінки його результатів);
- збір інформації і виявлення обмежень (вивчення суті питання та умов, які забезпечують прийняття ефективного рішення);
- розроблення альтернативних варіантів рішень і вибір оптимального варіанту (розроблення та оцінка альтернативних варіантів, вибір оптимального варіанту за визначеними критеріями);
- організація виконання прийнятого рішення (оформлення наказу, розпорядження, розроблення плану, визначення терміну виконання, призначення відповідальних осіб за його виконання, проведення інструктажу);
- контроль за виконанням прийнятого рішення (запобігання відхилень та зривів у виконанні прийнятого рішення, прийняття, за потреби, нового) [10].

Прийняття управлінських рішень відбувається в умовах двох видів відносин: керівництва (одноосібне прийняття) та партнерства (колегіальне). Цим обумовлено

дві форми прийняття управлінських рішень: індивідуальну (одноосібну) та групову (колегіальну). Кожна із цих форм має свої особливості [3, с. 354–356].

Коли мова заходить про педагогіку партнерства, доцільно користуватися груповою формою. Можливості учасників освітнього процесу впливати на управлінські рішення можна реалізувати шляхом використання певних організаційних форм [1, с. 172–173]. Ними можуть бути особисте спілкування керівника з учасниками освітнього процесу, зі своїми заступниками під час оперативних нарад при директору, врахування пропозицій педагогів, отриманих шляхом аналізу інформації зборів трудового колективу, засідань педагогічної ради, методичних семінарів, опитувань, неформальних зустрічей та ін. Для отримання думок та пропозицій здобувачів освіти можна використати різноманітні опитування та бесіди зі школярами і представниками учнівського самоврядування. Думки батьків можна почути під час батьківських зборів, неформальних зустрічей, просвітницьких заходів, аналізу діяльності робочих груп із виконання певних завдань, бесід та ін.

Відомо, що інструментом досягнення мети є метод. Переконані, що при прийнятті й реалізації управлінських рішень, які спряють впровадженню педагогіки партнерства, потрібно використовувати методи, побудовані на співпраці, діалозі, творчому пошуку. Ними можуть бути методи: вільних асоціацій, синетики, зворотної мозкової атаки, ключових запитань, колективного блокнота [7]. Окрім них, доцільно також використовувати інтерактивні технології: роботу в парах, у малих групах, «мозковий штурм», «мікрофон», «незакінчені речення», дискусії, дебати та ін.

Для оцінки ефективності діяльності із залучення учасників освітнього процесу до прийняття управлінських рішень пропонуємо використовувати критерій «Управлінські рішення приймаються

з урахуванням пропозицій учасників освітнього процесу», запропонований розробниками «Абетки для директора» [1, с. 171].

При оцінюванні виконання цього критерію потрібно враховувати:

- чи мають учасники освітнього процесу можливість впливати на управлінські рішення;
- як враховано або може бути враховано пропозиції керівництвом закладу;
- які процедури отримання пропозицій та ухвалення рішень за їхнім розглядом застосовують у закладі освіти;
- наскільки ефективні ці процедури;
- чи дозволяють вони ефективно оцінити надані пропозиції та ухвалити за результатами розгляду обґрунтовані рішення [1, с. 174].

Висновки. Важливим пріоритетом у реалізації ідей Нової української школи є педагогіка партнерства. Визначальний чинник у її впровадженні – управлінське рішення. В нашому дослідженні це мислительний процес, пов'язаний з аналізом та вибором альтернативи, спрямований на розв'язання певної управлінської проблеми. Існують індивідуальна та групова форми прийняття управлінських рішень. Для впровадження педагогіки партнерства доцільно використовувати колеґіальну, партнерську взаємодію, презентовану груповою формою.

Інструментарієм реалізації управлінських рішень на засадах педагогіки партнерства є методи: вільних асоціацій, синетики, зворотної мозкової атаки, ключових запитань, колективного блокнота, а також інтерактивні технології, представлені діяльністю в парах, малих групах, «мозковим штурмом», «мікрофоном», «незакінченими реченнями», дискусіями, дебатами.

Проведене дослідження дозволило окреслити **перспективи наукових пошуків**. Ними є готовність педагогів та керівників закладів освіти до використання управлінських рішень в освітньому процесі.

Література

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти: Абетка для директора. Київ : Державна служба якості освіти, 2019. 240 с.
2. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
4. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
5. Осовська Г. В. Основи менеджменту : курс лекцій : навч. посіб. для студ. спец. 7.050201 «Менеджмент організацій». Житомир : ЖІТІ, 1998. 556 с.
6. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
7. Ухвалення управлінських рішень: алгоритм дій та креативні методи для керівників і вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/post/uhvalennya-upravliniskih-rishen-algoritm-diy-ta-kreativni-metodi-dlya-kerivnikiv-i-vchiteliv>
8. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2002. 583 с.
9. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазов. економ. вісн.* 2018. Вип. 4 (09). С. 73–77.
10. Яременко О. Ф. Методи прийняття управлінських рішень. URL: <https://msn.khnu.km.ua/course/view.php?id=4118>