

Лекція № 3

Тема. *Ключові аспекти ухвалення рішень в освітньому процесі.*

Мета: навчити правильно приймати управлінські рішення; знаходити мотивацію для досягнення цілей, ознайомити з алгоритмом прийняття управлінських рішень та наслідками прийнятих рішень.

План

1. Цілепокладання як механізм формування рішень. Наслідки прийнятих рішень.
2. Види контролю тайм-менеджменту.
3. Шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в освіті.

Література:

1. Гавриленко О. О. Формування мотивації до професійної діяльності зі застосуванням ІКТ. Витоки педагогічної майстерності. Київ, 2022. С. 46–52.
2. Герасимчук І. О. Оцінка ефективності управлінських рішень в освіті. Освітній менеджмент, 2016. №2(1). С. 45–52.
3. Ткаченко А. В. Моделі управлінських рішень в освітніх установах. Харків: ХНУ, 2018. С. 12–18.
4. Штапаук С. С. Самоменеджмент керівника : навчальний посібник. Луганськ : Вид-во «Віртуальна реальність», 2010. 138 с.

1. Цілепокладання як механізм формування рішень.

«Характер використання часу» передбачає як мінімум два ключові аспекти рішення: про спрямування (тобто цілі) та обсяг (тобто конкретні терміни, тривалість) витрат часу. Весь процес цілепокладання та планування є ні що інше, як прийняття рішень про характер використання часу власного життя. У контексті ТМ можна говорити про прийняття стратегічних рішень, пов'язаних із вибором цінностей та визначенням довгострокових цілей та планів. Також можна говорити і про прийняття оперативних рішень, пов'язаних із короткостроковим цілепокладанням та досягненням поставлених цілей. Основні відмінності між стратегічними та оперативними рішеннями відображені на наступній схемі:

Основними особливостями стратегічних рішень є:

- Оскільки стратегічні рішення пов'язані з довгостроковим цілепокладанням і плануванням, їх прийняття вимагає значно більших витрат часу на обмірковування і підготовку.
- Стратегічні рішення повинні прийматися комплексно з урахуванням усієї системи взаємозв'язків, що існують між довгостроковими цілями, щоб забезпечити належну якість цілепокладання.

Ухвалення стратегічних рішень вимагає від людини максимального залучення. Під залученням розуміється психологічна ціна рішення – воно має бути емоційно привабливим, підкріпленням вагомих аргументами.

Прийняття оперативних рішень характеризується протилежними якостями:

- ◆ Прийняття оперативних рішень має займати якнайменше часу. Найчастіше це наполеглива вимога зовнішньої ситуації. Якщо в стратегічних рішеннях найголовнішим є їх якість, то в оперативних рішеннях завжди доводиться йти на компроміс, обираючи доступне співвідношення швидкості та якості рішення.
- ◆ Важливо, щоб ухвалення оперативних рішень було з малим залученням. В ідеалі оперативні рішення мають прийматися рутинним чином, не викликаючи значних сумнівів та роздумів. Слід сказати, що технологія прийняття рішень на ТМ, особливо на початкових етапах його застосування у життєдіяльності людини та організації, вкрай затребувана. Навіть найпрекрасніші плани часто виявляються недостатньо реалістичними, а список врахованих «поглиначів часу» далеко не повним.

Досягати успіху – це не просто досягати поставленої мети, але ще й робити це вчасно і для того, щоб окреслити сфери застосування ТМ (насамперед рольового та соціального ТМ), найзручніше використовувати поняття «компетентність у часі». У найзагальнішому вигляді ***компетентність у часі*** – це якісь чинники чи причини, що дозволяють організації (людині) виконувати заплановані справи, вкладаючись у заздалегідь встановлені терміни.

Компетентність організації у часі

Можна виділити ***шість факторів:***

1. Наявність ясних та надихаючих стратегічних (довгострокових) цілей; якісно сформульована та доведена до кожного співробітника корпоративна місія. Включення «часу» в корпоративну культуру та стратегію організації як цінності та мети. Пов'язаність чинника часу із системою мотивації та винагородою співробітників.

2. Ефективна система (механізм) планування, пов'язана з фіксацією середньострокових та короткострокових цілей для всіх підрозділів організації. Зв'язок (механізм «трансляції» планів) з оперативним управлінням (завдання, виконавці, ресурси, нормативи, контроль тощо).

2. Види контролю тайм-менеджменту

Досягнення мети є довгим і складним процесом і для управління такою «тонкою матерією», як час, контроль особливо важливий. У ТМ найбільш затребуваними є два **види контролю**: процесуальний та підсумковий.

Процесуальний контроль в ідеалі пов'язаний з безперервним спостереженням за процесом діяльності.

Підсумковий контроль проводиться наприкінці діяльності (або після досягнення окремих самостійних завдань у структурі діяльності).

Також важливо розрізняти **зовнішній контроль та внутрішній** (самоконтроль). **Внутрішній контроль** передбачає різні процедури самоперевірки. Отже, внутрішній контроль можна розуміти як самоконтроль.

Зовнішній контроль передбачає включення до процедури контролю додаткової ланки у вигляді зовнішнього контролера. Причому у ролі такого зовнішнього контролера можуть виступати як люди, так і безособові стандарти діяльності.

У наведеній нижче таблиці перелічені деякі способи контролю, що використовуються у ТМ.

Способи контролю, які використовуються в ТМ

	Процес	Результат
Самоконтроль	1. Ведення хронометражу протягом дня. 2. Позначки в органайзері протягом дня. 3. Хронометраж окремих витрат часу. 4. Фіксація перешкод. 5. Використання інтуїції. 6. Створення «часового середовища» та пам'яток.	1. Щоденний огляд виконаних завдань, досягнутих цілей. Аналіз причин успіхів/невдач. 2. Щоденний експрес-аналіз якості часу. 3. Планове підбиття підсумків по завершенню планового періоду (тижня, місяця та ін.).
Зовнішній контроль	1. Письмова фіксація домовленостей, строків звітів з делегованих завдань. 2. Взаємні зобов'язання (договір) під час спільної роботи. 3. Використання «нагадувачів», «будильників», «контролерів часу».	1. Усна чи письмова звітність перед зацікавленими особами відповідно до договору. 2. Використання консультантів, презентація перед заінтересованою групою, отримання оцінки та зворотного зв'язку.

МЕТОД «П'ЯТИ ПАЛЬЦІВ»

(підсумковий ТМ-контроль за Л. Зайвертом)

Лотар Зайверт пропонує дуже простий та зручний метод щоденного підсумкового ТМ-контролю – так званий метод «п'яти пальців». Метод є елементарною мнемотехнікою, в якій за кожним із пальців руки закріплений один із контрольованих параметрів якості досягнення мети. Достатньо лише подивитися на долоню руки та за першими літерами назв пальців згадати параметри, на підставі яких здійснюється контроль.



М (мізинець) – міркування, думки, знання, інформація. Що нове сьогодні дізнався? Яких важливих знань набув? У чому зростає моя компетентність, посилюється професіоналізм?

Б (безіменний) – близькість до мети. Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я вирішив сьогодні? І навпаки, досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?

С (середній) – стан. Які справи були особливо цікавими? Що було з позитивними емоціями і високою мотивацією? Навпаки, які справи були нудними, суб'єктивно важкими?

В (вказівний) – внесок, послуга, допомога, співпраця. Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні? Кому я допоміг, кому надав ланцюгову послугу, з ким порозумівся? Чи я познайомився з новими людьми? Чи покращилися мої стосунки зі старими знайомими? Чи, навпаки, з ким виник конфлікт?

В (великий) – веселість, бадьорість. Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня? Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?

«П'ятипальцевий» метод підсумкового контролю зручний перш за все своєю компактністю – він дає можливість швидко та якісно проконтролювати найбільш значущі підсумки дня. При всій його простоті метод «п'яти пальців» може бути цілком серйозним аналітичним інструментом, глибина застосування якого залежить лише від бажання суб'єкта контролю.

3. Шляхи підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в освіті.

Освіта як основний фактор розвитку суспільства вимагає високої ефективності управлінських рішень. Ефективність управлінських рішень стає критичним фактором успіху освітніх установ у сучасному світі, адже від цього залежить якість навчального процесу, задоволення потреб суспільства в освітніх послугах та розвиток людського потенціалу. ***Управлінське рішення визначається*** як цілеспрямований вибір варіанту дій із усіх можливих, здійснений для досягнення поставлених цілей. У контексті освітнього середовища управлінські рішення покликані забезпечувати:

- 1) Створення сприятливих умов для навчання та розвитку учнів і студентів.
- 2) Оптимізацію роботи персоналу навчальних закладів.
- 3) Ефективне використання ресурсів .

Таким чином, управлінські рішення охоплюють широкий спектр діяльності – педагогічну, фінансову, адміністративну та інноваційну складові.

Важливість ***ефективного прийняття рішень у сфері освіти*** має вагоме значення для:

1. Підвищення якості освіти:

– використання нових технологій навчання, що сприяють інтерактивності та індивідуалізації підходу; – відповідність навчальних програм сучасним вимогам ринку праці.

2. Мотивації персоналу:

- залучення педагогів до участі у прийнятті рішень;
– створення можливостей для професійного зростання.

3.Оптимізації ресурсів:

– планування бюджету освітніх закладів із урахуванням пріоритетів;
– ефективне використання інфраструктури та навчальних матеріалів

Процес ухвалення управлінських рішень складається з таких етапів:

1. Аналізу ситуації: вивчення поточного стану навчального процесу; виявлення проблем та ризиків.
 2. Формування цілей: постановка конкретних і досяжних завдань; визначення очікуваних результатів.
 3. Розробка альтернатив: генерація кількох варіантів вирішення проблеми; використання методів мозкового штурму та SWOT-аналізу.
 4. Оцінки альтернатив: оцінювання кожного варіанту за критеріями ефективності, ресурсомісткості та доцільності; прийняття рішення: вибір оптимального варіанту; реалізація рішення: розробка чіткого плану дій; залучення відповідальних осіб до виконання завдань.
 5. Опрацювання результатів: внесення необхідних корективів; моніторинг виконання .
- Інформаційні технології (IT) сьогодні є фундаментальним інструментом, що сприяє покращенню управлінських процесів в освіті .

Вони не лише забезпечують автоматизацію рутинних завдань, а й відкривають нові можливості для аналітики, прогнозування та комунікації.

На підвищення ефективності мають такий вплив:

1. Системи управління навчальними закладами (LMS, ERP):

– LMS (Learning Management Systems), наприклад, Moodle чи Google Classroom, спрощують організацію навчального процесу, дозволяючи відстежувати успішність студентів, планувати курси та взаємодіяти з ними в онлайн-режимі.

– ERP (Enterprise Resource Planning) системи, такі як SAP чи Microsoft Dynamics, об'єднують управління фінансами, кадрами, розкладом і ресурсами в одній платформі, що надає можливість прийняти правильне рішення на основі зібраних даних.

2. Аналіз великих даних (Big Data):

– великі дані дозволяють аналізувати масиви інформації про успішність учнів, відвідуваність, фінансові витрати тощо. На основі цих даних можна передбачати потреби закладу та приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

– аналітичні платформи Power BI або Tableau допомагають створювати інтерактивні звіти, що візуалізують ключові показники ефективності.

3. Онлайн-платформи для комунікації та координації:

– системи, такі як Microsoft Teams чи Slack, сприяють організації командної роботи, забезпечуючи швидкий доступ до інформації, проведення відеоконференцій та обмін документами.

– інтеграція цих платформ з календарями та іншими інструментами дозволяє уникати затримок у прийнятті рішень та покращувати управлінську координацію. Сучасні освітні установи потребують не лише технологій, а й нових методів мислення та організації процесів. Інноваційні підходи дозволяють адаптуватися до змін і знаходити нестандартні рішення для складних проблем.

Дизайн-мислення. Це креативний підхід до вирішення проблем, що передбачає глибоке розуміння потреб користувачів (викладачів, студентів) і створення інноваційних рішень. Процес дизайн-мислення складається з кількох етапів: емпатії, визначення проблеми, генерації ідей, створення прототипів та тестування. Наприклад, для покращення навчального середовища можна залучити студентів до співпраці, створити прототипи нових аудиторій чи програм і перевірити їхню ефективність на практиці

Командна робота. Від злагодженої співпраці між усіма учасниками процесу великою мірою залежить ефективність прийняття управлінських рішень. Командна робота створює умови для обміну знаннями, ідеями та досвідом, що є ключовим фактором успішного управління

1. Методи фасилітації. Фасилітація допомагає організовувати конструктивні обговорення, спрямовані на досягнення спільних цілей. Наприклад, під час стратегічного планування можна використовувати різні методи, які передбачають обговорення питань у невеликих групах із наступним обміном ідеями між командами. Вона сприяє залученню всіх учасників до процесу прийняття рішень і врахуванню різноманітних думок.

2. Співпраця між вчителями та адміністрацією. Регулярні спільні зустрічі для обговорення актуальних питань, таких як розклад, навчальні програми чи потреби студентів, забезпечують краще розуміння потреб кожної сторони. Використання платформ для командної роботи (наприклад, Asana чи Trello) допомагає відслідковувати прогрес завдань і сприяє прозорості в управлінні.

3. Залучення зовнішніх експертів. Впровадження змін часто потребує експертизи з боку спеціалістів у сфері освіти чи управління. Стейкхолдери можуть надати поради щодо використання сучасних технологій або поділитися найкращими практиками з інших

закладів. Це дозволяє уникнути типових помилок і покращити якість прийняття рішень. Поєднання інформаційних технологій, інноваційних підходів і командної роботи є ефективною стратегією для підвищення якості управлінських рішень у сфері освіти. Ці інструменти дозволяють краще розуміти потреби учасників освітнього процесу, забезпечують адаптивність до змін і створюють умови для ефективної співпраці.

Таким чином, підвищення ефективності управлінських рішень є ключем до забезпечення конкурентоспроможності освітніх установ та підвищення їхнього внеску в соціально-економічний розвиток суспільства. Комплексний підхід до реалізації запропонованих рекомендацій дозволить освітнім установам краще відповідати на сучасні виклики та забезпечувати якісну освіту для всіх учасників навчального процесу.