

DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-12\(41\)-30-43](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-12(41)-30-43)
УДК 37.014.552: [342.951: 351.851]

Білянін Григорій Іванович,
кандидат педагогічних наук, доцент,
директор Інституту післядипломної
педагогічної освіти Чернівецької області.
Чернівці, Україна.
biljanin@ukr.net

Поляк Олександра Василівна,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри педагогіки, психології та
теорії управління освітою Інституту післядипломної
педагогічної освіти Чернівецької області.
Чернівці, Україна.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2821-9122>
olespoldep@ukr.net

МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОСВІТНІМИ МЕНЕДЖЕРАМИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті проаналізовано сучасні процеси в системі освіти в умовах реформування та об'єднання територіальних громад, що змінює систему взаємовідносин педагогічного персоналу та здобувачів освіти, а також межі освітнього середовища. Акцентовано увагу на важливості правового механізму окреслених процесів, що у статті здійснено на основі аналізу чотирьох законів України. Визначено, що реформування сучасної системи освіти – довготривалі дії, які містять потребу постійного прийняття досить складних рішень, що включає способи розробки, прийняття, виконання та контролю управлінських рішень директорами закладів освіти. Узагальнено, що є недостатнім стан наукових досліджень щодо процесів прийняття рішень в системі освіти в умовах Нової української школи. Звернено увагу, що в умовах нової системи управління закладами освіти ключову роль відіграє керівник, який як освітній менеджер мусить володіти набором інструментів прийняття рішення, в основі яких збір змістовної інформації, що дає можливість здійснювати глибокий аналіз освітнього процесу та освітньої діяльності. Окрім того, процес вироблення управлінських рішень залежить не лише від стану внутрішнього середовища закладу освіти, але й динаміки зовнішніх впливів. Охарактеризовано моделі прийняття управлінських рішень: модель інкрементального процесу прийняття рішень, «раціональна модель», «нaroщувальна модель», «задовольняюча модель». Обґрунтовано оптимальність застосування в

системі управлінської діяльності закладів освіти «нарощувальної моделі», складові якої через обмеження та пріоритети можуть забезпечити реалістичний опис процесу прийняття рішень у закладах освіти в умовах не започаткування, а етапу реалізації Концепції нової української школи та досягнення її ключової мети – соціалізації здобувачів освіти.

Ключові слова: управління; менеджмент; об'єднання територіальних громад; управлінська діяльність; управлінське рішення, технологія прийняття управлінських рішень (ПУР); модель інкрементального процесу прийняття рішень; «раціональна модель»; «нарощувальна модель»; «задовольняюча модель».

1. ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Управлінська діяльність освітніх менеджерів – керівників закладів освіти – на локальному рівні в умовах Нової української школи (НУШ) здійснюється в умовах дії правового механізму, функціонування якого, окрім Закону України «Про освіту» [1] забезпечують:

- місцеві державні адміністрації – в тому числі на підставі статті 22 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», повноваження яких спрямовані на виконання програми щодо здійснення загального керівництва закладами науки, освіти тощо, що належать до сфери їх управління тощо [2];
- органи місцевого самоврядування – стаття 32 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні, норми якої визначають відання виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, до яких належать в тому числі управління закладами освіти, які належать територіальним громадам або передані їм, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення [3].

При цьому, слід врахувати ще й нову модель фінансової діяльності закладів освіти, важливу роль яку при цьому здійснюють органи місцевого самоврядування, яким, згідно пункту 3 статті 32 визначено «створення при загальноосвітніх навчальних закладах комунальної власності фонду загальнообов'язкового навчання за рахунок коштів місцевого бюджету, залучених з цією метою на договірних засадах коштів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності тощо.

Окрім того, на управління та менеджмент закладів освіти на локальному рівні впливають процеси, викликані дією норм Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [4]. Адже процеси об'єднання територіальних громад не завершилися і ще триватимуть й впродовж 2020 року.

Реформування ж системи освіти – довготривалі дії, які містять потребу постійного прийняття досить складних рішень, що посилює відповідальність

за їх реалізацію у системі освіти. При цьому кожен напрям освітньої діяльності має бути належним чином вивірений. Адже, згідно Концепції НУШ, «адміністративні та навчально-методичні повноваження будуть делегуватися на рівень закладу освіти» [5, с. 25].

Безсумнівно, означені питання мають перебувати в центрі уваги та потребують подальшого дослідження, особливо у контексті забезпечення та поліпшення якості підвищення кваліфікації керівного персоналу закладів освіти локального рівня: директорів та їх заступників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню прийняття управлінських рішень в системі менеджменту приділяли увагу надзвичайно велика кількість дослідників різних галузей знань: соціологів, політологів, психологів, економістів, управлінців, менеджерів тощо. Одними з найбільш відомих теоретиків із даної проблематики в науковому просторі України є такі вчені: В. Бакуменко [6], В. Василенко [7], О. Волошин [8], А. Дробязко [9], М. Лесечко, Р. Рудніцька, А. Чемерис [10] та інші.

Діапазон наукових поглядів українських вчених із даного питання досить різноманітний. Так О. Волошин та С. Мащенко [8] розглядають підхід до моделей, в основі якого – прийняття управлінських рішень (ПУР): в умовах визначеності, в умовах конфлікту, кооперативне прийняття рішень, прийняття рішень в умовах нечіткої інформації за допомогою застосування функцій множин та підмножин, цільових функцій тощо, що передбачає необхідність володіння математичними знаннями. Аналогічно дослідники С. Ус та Л. Коряшкіна обґрунтували математичні основи теорії прийняття рішень, розглянувши типові методи вирішення проблемних ситуацій – вибір кращої альтернативи із заданої множини, групове впорядкування альтернатив, методи прийняття рішень за наявності багатьох критеріїв та в умовах невизначеності [11].

С. Орлів вважає, що у сучасній теорії прийняття управлінських рішень прийнято виділяти дві основні теорії: нормативну (або раціональну) теорію, зорієнтовану на нормативний бік прийняття рішень, та поведінкову або психологічну теорію, в якій виявляється і описується те, як суб'єкти управління в дійсності приймають і формують рішення. Відповідно до цього він виділяє три основні моделі прийняття рішень: класичну, поведінкову, ірраціональну [12].

Слід звернути увагу на той факт, що західній науці також належить низка праць із даної проблематики. Інноваційною при цьому слід вважати модель інкрементального процесу прийняття рішень, яка належним чином обґрунтована у працях Генрі Мінцберга [13]. Названий вчений та його колеги з університету Макгілла в Монреалі розглянули проблему прийняття рішень в організації з різних точок зору. Ключове в цій моделі побудоване на

структурній послідовності дій, вжитих із моменту виявлення проблеми до моменту її вирішення, адже ПУР – це динамічний процес, який може пройти через безліч циклів, поки проблема буде вирішена.

Специфіка ж та особливості прийняття управлінських рішень в організаціях освітнього середовища України практично недосліджені, але окремі наукові здобутки все ж наявні, зокрема у І. Семенець-Орлової [14], Л. Мозгової [15], О. Поляк, Н. Куриш [16] та інших науковців. Адже прийняття рішень в закладах освіти на всіх рівнях – є центральним у системі управління ними, оскільки служить об'єднуючим фактором для інших функцій управління.

Попри те, що прийняття управлінських рішень – один із найважливіших інструментів управлінської діяльності директорів закладів освіти, оскільки саме ці посадові особи формують напрями діяльності закладу освіти, які мають бути співвіднесені зі сучасними потребами споживачів освітніх послуг та тими, хто їх надає – педагогічним персоналом закладів освіти, на сьогодні спостерігається певна розмитість вирішення даного питання. При цьому проблемою залишаються способи реалізації рішень із точки зору Концепції Нової української школи, формула якої містить компоненти, що є визначальними для упорядкування системи розробки рішень у сучасних закладах освіти, зокрема: децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію [5, с. 7]; сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише у приміщенні навчального закладу тощо.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає в аналізі моделей прийняття управлінських рішень, які важливо застосовувати в системі освіти в умовах її реформування та децентралізації повноважень органів влади, що паралельно формують опорні навчальні заклади. При цьому, якщо сприймати діяльність сучасних закладів освіти з точки зору освітнього менеджменту, то керівник – як педагогічний менеджер – зобов'язаний забезпечувати підготовку, оформлення та виконання управлінських рішень. Але процес ухвалення рішення і саме рішення, на думку В. Василенка, не є тотожними поняттями, адже лише останнє є результатом ухвалення рішення [7].

Керівник як освітній менеджер, на нашу думку, мусить володіти набором інструментів прийняття рішення: на основі зібраної змістовної інформації, що дасть можливість здійснити глибокий аналіз освітнього процесу та освітньої діяльності. На основі отриманих даних, накреслити освітні стратегії, зорієнтовані на результативність та ефективність управління закладом освіти.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**:

проаналізувати законодавчі акти України, які регулюють процеси та процедури прийняття управлінських рішень локального рівня системи освіти; окреслити моделі прийняття управлінських рішень, які можливо екстраполювати в закладах освіти в умовах реформування та децентралізації повноважень органів влади, об'єднання територіальних громад та сегменту освіти при цьому; окреслити процеси підготовки й оформлення управлінських рішень як одного з важливих аспектів адміністративної діяльності керівників закладів освіти.

3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Оскільки представлені вище джерела [8], [12] застосовують математичний підхід для аналізу теорії ПУР, що, безперечно, в рамках практичної діяльності закладів освіти вважається ускладненими моделями, доцільно зупинитися на тих моделях, які можливі для застосування зі врахуванням особливостей функціонування закладів освіти в умовах реформування і децентралізації повноважень органів влади та органів місцевого самоврядування.

Так, найбільш відомими, на думку М.Лесечка, А.Чемериса та Р.Рудніцької, моделями рішень є: «раціональна модель», «нарощувальна модель», «задовольняюча модель», які дані автори у зазначеному джерелі розглядають з точки зору реформування органів місцевого самоврядування. При цьому перша з названих моделей – переобтяжена економічними критеріями, друга – містить обмеженість часову та інформаційну, третя – має одну ваду: вона радше описує, а не прогнозує чи пропонує [10, с. 31–33].

Разом з тим, всі ці три моделі ПУР містять певні позитиви. Так, «раціональна модель» виходить з того, що люди (керівники) мають змогу вибирати найкращу альтернативу, оскільки володіють самоменеджментом; «нарощувальна модель» – для виконання завдання пропонує не «широкі чи радикальні стрибки», а послідовність невеликих рішень; в основі «задовольняючої моделі» – адміністративна людина, яка обирає рішення на основі попереднього досвіду. Щоправда, Г. Саймон з цього приводу відзначає одну важливу особливість прийняття рішень: адміністративна людина, яка приймає рішення, не розглядає всіх альтернатив, а зупиняється на тій, що задовольняє її вимоги діяльності або власні прагнення в цей момент [17].

4. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для вирішення поставленої мети використано теоретичні методи наукового дослідження, в тому числі аналіз сучасного стану досліджуваної проблеми у педагогічній та спеціальній літературі. У статті застосовано методи наукового пізнання: аналіз законодавства України: закони «Про освіту», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про місцеві державні адміністрації», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» – задля визначення правових норм, які регулюють прийняття управлінських рішень в закладах освіти локального рівня; порівняльний аналіз наукових праць – з метою ідентифікації наявних досліджень про систему прийняття управлінських рішень у системі освіти; екстраполяція моделей із середовищ управління на систему управління в освіті тощо.

5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Оскільки попередній досвід та практика щодо прийняття рішень директорами закладів освіти не є раціональним в умовах сучасних змін системи освіти, «задовольняючу модель» цим посадовим особам, на нашу думку, не слід виділяти в пріоритетну. Щодо «раціональної моделі», то не можна стверджувати, що сучасні директори закладів освіти мають можливості вибору альтернатив при прийнятті рішень. Хоча окреме дослідження, ймовірно, дало би можливість обґрунтувати конкретні напрями управлінської діяльності керівників закладів освіти, для яких «раціональна модель» ПУР могла би бути найбільш оптимальною.

Отже, наш аналіз зосереджується на пропозиції «нарощу вальної моделі» прийняття управлінських рішень директорами сучасних закладів освіти України. Адже ключовими в цій моделі є наступні фактори:

- ухвалення рішень здійснюється в обмежену кількість часу (наприклад, тривалість навчального року для закладів освіти; етапи формування Нової української школи – на сьогодні це поки-що лише початкова школа);
- прийняття рішень відбувається в умовах обмеженості кількості інформації (об'єднання територіальних громад, а з ними і об'єднання закладів освіти – від 2015 року; Нова українська школа – започаткована від 2016 року);
- зосередження уваги на частині основних цілей закладу освіти та умовне нехтування рештою навчальних інтересів (пріоритетами є, наприклад, підготовка до ЗНО, увага початковій школі в рамках НУШ тощо);
- ухвалення великої кількості рішень на тлі постійної невизначеності (адже, наприклад, навіть Концепція НУШ наголошує потребу прийняття додаткових законодавчих актів для удосконалення процесів освітньої діяльності) тощо.

Ключове обґрунтування, на нашу думку, щодо пропозиції для застосування «нарощувальної моделі» ПУР все ж закладено і у змісті Концепції НУШ, на реалізацію якої спрямовані значні зусилля закладів освіти. Адже її ключові акценти орієнтують на постійне та тривале оновлення пріоритетів системи освіти, змісту діяльності, змісту освіти тощо, зокрема: реформа перетворить українську школу на важіль соціальної рівності та згуртованості, економічного розвитку і конкурентоспроможності України [5, с. 5] – як пріоритет; центральне місце в системі освіти належить середній школі, де вирішується, чи людина захоче і чи зможе навчатися впродовж життя [5, с. 5] – як зміст освіти; в Україні набирає ваги так зване покоління Y, або «діти тисячоліття», які народилися між 1990 і 2000 роками. Для них немає чіткого розмежування між роботою, навчанням і відпочинком [5, с. 7] – як зміст освіти; збільшиться кількість моделей підготовки вчителя; форми підвищення кваліфікації буде диверсифіковано: семінари, вебінари, онлайн-курси, конференції [5, с. 16] – як зміст діяльності тощо.

Отже, з одного боку, окреслені обмеження (перераховані авторами наукової статті вище) із конкретними характеристиками, притаманними системі освіти сучасної України, а з другого – ключові акценти Концепції НУШ, які орієнтують на постійне та тривале оновлення пріоритетів системи освіти, змісту діяльності, змісту освіти тощо, служать переконливим обґрунтуванням можливої переваги саме цієї моделі ПУР – «нарощувальної» для застосування керівниками закладів освіти, оскільки як обмеження так і пріоритети можуть забезпечити реалістичний опис процесу прийняття рішень у закладах освіти.

6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

У результаті теоретичного та нормативно-правового аналізу узагальнено процес прийняття управлінських рішень в системі освіти через застосування певних моделей ПУР на локальному рівні. Обумовлено, що прийняття управлінського рішення в системі освіти в умовах НУШ – це вибір директором закладу освіти найбільш оптимального, адекватного конкретній ситуації способу розв'язання управлінської проблеми з його аргументацією як для себе, так і для педагогічного персоналу закладу освіти. Важливою складовою освітньої діяльності директорів всіх типів закладів освіти є конкретні моделі та схеми, механізми та інструменти розробки, прийняття, реалізації управлінських рішень та контролю за результативністю їх дії в умовах реформування та децентралізації повноважень органів влади. Оцінку успішності реформ в освітній сфері демонструватимуть ефективні управлінські рішення, розроблені на основі інкрементального процесу із обґрунтованою «нарощувальною моделлю»,

від чого залежатиме якість освітніх послуг для здобувачів освіти, які разом з батьками є важливою структурною складовою зовнішнього середовища закладу освіти.

Перспективи подальших досліджень. Напрямами подальших досліджень можуть бути теоретичне обґрунтування та практичне моделювання:

- прийняття управлінських рішень в умовах управління опорними навчальними закладами об'єднаних територіальних громад, а також при розширенні кількості населених пунктів в ОТГ;
- прийняття управлінських рішень в умовах управління закладами освіти при формуванні мережі приватних загальноосвітніх навчальних закладів;
- прийняття управлінських рішень в умовах управління закладами освіти при демографічних кризах на локальному рівні тощо.

7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). *Закон № 2145-VIII, «Про освіту»*. [Електронний ресурс].
Доступно: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
- [2] Верховна Рада України. (1999, Квіт. 09). *Закон № 586-XIV, «Про місцеві державні адміністрації»*. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.
- [3] Верховна Рада України. (1997, Трав. 21). *Закон № 280/97-ВР, «Про місцеве самоврядування в Україні»*. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
- [4] Верховна Рада України. (2015, Лют. 05). *Закон № 157-VIII, «Про добровільне об'єднання територіальних громад»*. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
- [5] Міністерство освіти і науки України. (2016, Жовт. 27). *Нова Українська Школа*. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.
- [6] В. Д. Бакуменко, «Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень», *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*, Вип. 1, с. 8–26, 2015.
- [7] В. А. Василенко, *Теорія і практика розробки управлінських рішень*. Київ, Україна: ЦУЛ, 2003, 420 с.

- [8] О. Ф. Волошин, С. О. Мащенко, *Моделі та методи прийняття рішень*. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ, Україна: Видав.-поліграф. центр «Київський університет», 2010, 336 с.
- [9] А. М. Дробязко, «Особливості прийняття управлінських рішень в умовах публічного адміністрування». [Електронний ресурс]. *Механізми державного управління*, № 2(40), 2011. Доступно: www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/2/12.pdf.
- [10] М. Д. Лесечко, А. О. Чемерис, Р. М. Рудніцька, *Технологія прийняття управлінських рішень у державному управлінні та місцевому самоврядуванні*; М. Д. Лесечка, Ред. Львів, Україна: ЛРІДУ УАДУ, 2003, 424 с.
- [11] С. А. Ус, Л. С. Коряшкіна, *Моделі й методи прийняття рішень*; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Дніпро, Україна: НГУ, 2014, 300 с.
- [12] М. С. Орлів, *Підготовка і прийняття управлінських рішень*; упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ, Україна: НАДУ, 2013, 40 с.
- [13] Henry Mintzberg. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations. 1st Edition*. [Electronic resource]. Available: <https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/013855479X/managementc09-20/>.
- [14] І. А. Семенець-Орлова, «Вибір управлінських рішень у процесі упровадження освітніх змін». [Електронний ресурс]. *Розвиток системи державного управління в Україні*, № 4(59), 2017. Доступно: www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-4/doc/1/02.pdf.
- [15] Л. А. Мозгова, «Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект». [Електронний ресурс]. *Народна освіта*, Вип. 1(28), 2016. Доступно: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3896
- [16] О. В. Поляк, Н. К. Куриш, «Прийняття управлінських рішень у системі освітнього менеджменту в умовах НУШ», *Інноваційні програми і проекти в психології, педагогіці і освіті, на Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 15–16 берез. 2019 р.)*; ГО «Ін-т Інноваційної освіти»; Наук.-навч. центр прикладної інформатики НАН України. Одеса, Україна: ГО «Інститут інноваційної освіти», 2019, с. 104–106.
- [17] Герберт А. Саймон, *Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції*; пер. з англ.; Вид. перероб. і допов. числ. заув. авт. Київ, Україна: АртЕк, 2001, 392 с.

MODELS OF ACCEPTANCE OF ADMINISTRATIVE DECISIONS BY EDUCATIONAL MANAGERS IN THE ONDITIONS OF REFORMATION AND DECENTRALIZATION

Hryhorii Bilianin,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Director Chernivtsi In-Service Teachers Training Institute.
Chernivtsi, Ukraine.
biljanin@ukr.net

Olexandra Poliak,

Candidate of Sciences in Public Administration,
associate professor of the chair of pedagogy,
psychology and theoretical management in education
Chernivtsi In-Service Teachers Training Institute.
Chernivtsi, Ukraine.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2821-9122>
olespoldep@ukr.net

Abstract. The scientific article analyzes the current processes in the educational system in the context of reforming and unification of territorial communities, which changes the system of relations between pedagogical staff and educational recipients, as well as the boundaries of the educational environment. The attention is paid to the importance of the legal mechanism of the outlined processes, which in the article is based on the analysis of four laws of Ukraine. It has been determined that the reform of the modern education system is a long-term action, which requires constant decision-making, which includes the ways of development, adoption, implementation and control of management decisions by the directors of educational institutions. Generally, there is an insufficient level of scientific research on decision-making processes in the education system in the context of the New Ukrainian School. It is pointed out that in the context of the new system of management of educational institutions the key role is played by the manager, who as an educational manager should have a set of decision-making tools, based on the collection of meaningful information, which makes it possible to carry out a thorough analysis of the educational process and educational activities. In addition, the process of making management decisions depends not only on the state of the internal environment of the educational institution, but also the dynamics of external influences. The models of managerial decision-making are characterized: incremental decision-making model, «rational model», «incremental model», «satisfactory model». The

optimality of application in the system of administrative activity of educational institutions of the «incremental model», components of which, through limitations and priorities, can provide a realistic description of the decision-making process in educational institutions in conditions not starting, but the stage of realization of the Concept of the new Ukrainian school and achievement of its key goal – socialization education.

Keywords: management; association of territorial communities; management activity; management decision; technology of decision-making (PUR); incremental decision-making model; «rational model»; «increasing model»; «satisfactory model».

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ МЕНЕДЖЕРАМИ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Билянin Григорий Иванович,
кандидат педагогических наук, доцент,
директор Института последипломного
педагогического образования Черновицкой области.
Черновцы, Украина.
biljanin@ukr.net

Поляк Александра Васильевна,
кандидат наук государственного управления,
доцент кафедры педагогики, психологи
и теории управления образованием
Института последипломного педагогического
образования Черновицкой области.
Черновцы, Украина.
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2821-9122>
olespoldep@ukr.net

Аннотация. В статье проанализированы современные процессы в системе образования в условиях реформирования и объединения территориальных общин, что изменяет систему взаимоотношений педагогического персонала и соискателей образования, а также границы образовательной среды. Акцентировано внимание на важности правового механизма очерченных процессов, что в статье осуществлено на основе анализа четырех законов Украины. Определенно, что реформирование современной системы образования – долговременные действия, которые содержат потребность постоянного принятия достаточно сложных решений, что включает способы разработки, принятия, выполнения и контроля управленческих

решений директорами заведений образования. Обобщенно, что есть недостаточным состояние научных исследований относительно процессов принятия решений в системе образования в условиях Новой украинской школы. Обращено внимание, что в условиях новой системы управления заведениями образования ключевую роль играет руководитель, который как менеджер образования должен владеть набором инструментов принятия решения, в основе которых сбор содержательной информации, что дает возможность осуществлять глубинный анализ образовательного процесса и образовательной деятельности. Кроме того, процесс выработки управленческих решений зависит не только от состояния внутренней среды образовательного заведения, но и динамики внешних влияний. Охарактеризованы модели принятия управленческих решений: модель инкрементального процесса принятия решений, «рациональная модель», «нарастающая модель», «удовлетворяющая модель». Обоснована оптимальность применения в системе управленческой деятельности заведений образования «нарастающей модели», составляющие которой из-за ограничений и приоритетов могут обеспечить реалистичное описание процесса принятия решений в заведениях образования в условиях не заимствования, а этапа реализации Концепции новой украинской школы и достижение ее ключевой цели – социализации соискателей образования.

Ключевые слова: управление; менеджмент; объединение территориальных общин; управленческая деятельность; управленческое решение; технология принятия управленческих решений (ПУР); модель инкрементального процесса принятия решений; «рациональная модель»; «нарастающая модель»; «удовлетворяющая модель».

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, Veres. 05). Zakon № 2145-VIII, «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
- [2] Verkhovna Rada Ukrainy. (1999, Kvit. 09). Zakon № 586-XIV, «Pro mistsevi derzhavni administratsii». [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.
- [3] Verkhovna Rada Ukrainy. (1997, Trav. 21). Zakon № 280/97-VR, «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini». [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

- [4] Verkhovna Rada Ukrainy. (2015, Liut. 05). Zakon № 157-VIII, «Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
- [5] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2016, Zhovt. 27). Nova Ukrainaska Shkola. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
- [6] V. D. Bakumenko, «Publichne administruvannia yak protses vyroblennia, pryiniattia ta vykonannia upravlinskykh rishen», Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypalnoho upravlinnia, Vyp. 1, s. 8–26, 2015.
- [7] V. A. Vasylenko, Teoriia i praktyka rozrobky upravlinskykh rishen. Kyiv, Ukraina: TsUL, 2003, 420 s.
- [8] O. F. Voloshyn, S. O. Mashchenko, Modeli ta metody pryiniattia rishen. 2-he vyd., pererob. ta dopov. Kyiv, Ukraina: Vydav.-polihraf. tsentr «Kyivskiy universytet», 2010, 336 s.
- [9] A. M. Drobiazko, «Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh publichnoho administruvannia». [Elektronnyi resurs]. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia, № 2(40), 2011. Dostupno: www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/2/12.pdf.
- [10] M. D. Lesechko, A. O. Chemerys, R. M. Rudnitska, Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen u derzhavnomu upravlinni ta mistsevomu samovriaduvanni; M. D. Lesechka, Red. Lviv, Ukraina: LRIDU UADU, 2003, 424 s.
- [11] S. A. Us, L. S. Koriashkina, Modeli y metody pryiniattia rishen; M-vo osvity i nauky Ukrainy, Nats. hirn. un-t. Dnipro, Ukraina: NHU, 2014, 300 s.
- [12] M. S. Orliv, Pidhotovka i pryiniattia upravlinskykh rishen; uporiad. H. I. Bondarenko. Kyiv, Ukraina: NADU, 2013, 40 s.
- [13] Henry Mintzberg. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. 1st Edition. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/013855479X/managementc09-20/>.
- [14] I. A. Semenets-Orlova, «Vybir upravlinskykh rishen u protsesi uprovadzhennia osvitnikh zmin». [Elektronnyi resurs]. Rozvytok systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini, № 4(59), 2017. Dostupno: www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-4/doc/1/02.pdf.
- [15] L. A. Mozghova, «Model kerivnyka navchalnoho zakladu v suchasnomu osvitnomu prostori: upravlinskyi aspekt». [Elektronnyi resurs]. Narodna osvita, Vyp. 1(28), 2016. Dostupno: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3896
- [16] O. V. Poliak, N. K. Kurysh, «Pryiniattia upravlinskykh rishen u systemi osvitnoho menedzhmentu v umovakh NUSh», Innovatsiini prohramy i

proekty v psykholohii, pedahohitsi i osviti, na Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Odesa, 15–16 berez. 2019 r.); HO «In-t Innovatsiinoi osvity»; Nauk.-navch. tsentr prykladnoi informatyky NAN Ukrainy. Odesa, Ukraina: HO «Instytut innovatsiinoi osvity», 2019, s. 104–106.

- [17] Herbert A. Saimon, *Administratyvna povedinka: doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiiakh, shcho vykonuiut administratyvni funktsii*; per. z anhl.; Vyd. pererob. i dopov. chysl. zav. avt. Kyiv, Ukraina: ArtEk, 2001, 392 s.

*Стаття надійшла до редакції
10 березня 2020 року*