

ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА

Марина Шкода,
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка,
zarivniprava@ukr.net

В умовах розвитку інклюзивного середовища зазнають зміни функції керівника, зокрема важливим є для розвитку самоменеджменту закладу освіти впровадження делегування повноважень. Актуальність цього компонента в управлінні зумовлена таким факторами: потребою залучення всього педагогічного колективу до використання інструментів інклюзії в освітньому середовищі, формування відповідальності педагогічного колективу у форматі інклюзивного навчання, необхідністю розвантаження функцій керівника для пошуку шляхів досягнення поставленої мети.

На сьогодні поняття «інклюзивна освіта» має достатньо пояснень. Зокрема, *інклюзивне навчання* тлумачать як «систему освітніх послуг, гарантована державою, що базується на принципах недискримінації, врахування багатоманітності людини, ефективного залучення та включення до освітнього процесу всіх його учасників» [5].

Уважається, що звичайні заклади освіти є найбільш ефективним методом навчання з точки зору забезпечення потреб дитини, протидії дискримінації та розподілу державних коштів. Інклюзивний навчальний *заклад* – це освітня організація, що складається із групи людей (педагоги, здобувачі освіти, батьки), діяльність яких координується директором-менеджером [4].

Державною службою якості освіти керівникам було запропоновано алгоритм створення інклюзивного класу (*Рис. 1*) [4]:

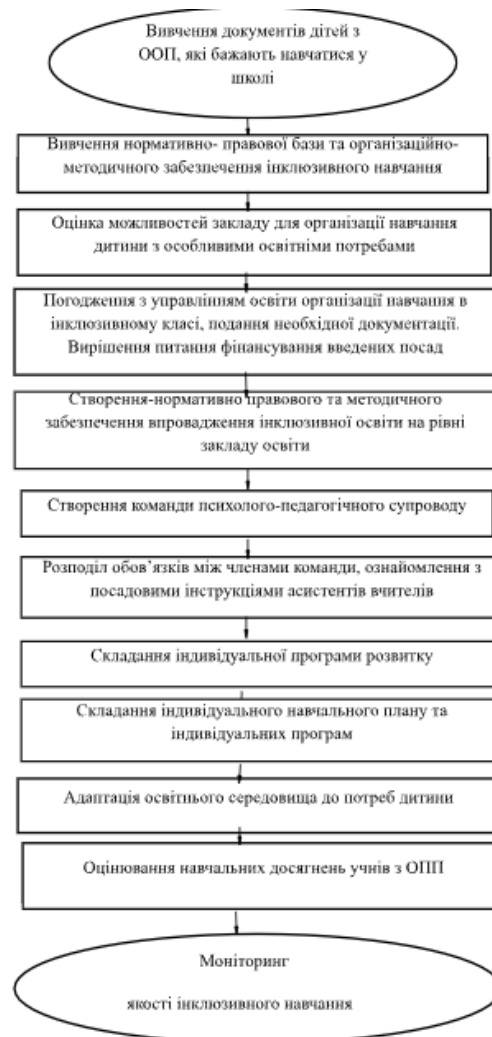


Рис. 1. Алгоритм створення інклюзивного класу [4]

Будь-які цілі важко досягати, якщо керівник хоче сам все зробити. Відтак для цього використовують делегування повноважень, яке пояснюють як передачу «завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання» [1]. На основі аналізу джерел можна визначити низку факторів, які мають вплив на делегування повноважень: час, авторитет керівника, ресурси, компетентність, умови, кількість підлеглих, складність завдання, досвід виконання [2]. Делегування – є однією з найважливіших управлінських навичок, проте водночас найменш розвинутою компетентністю у більшості керівників. Практика доводить, що серед директорів є достатньо багато прихильників мікромеджменту. Тобто, такі менеджери намагаються зробити все самі, не довіряють підлеглим, постійно наголошують на тому,

що ніхто нічого не вміє, крім нього. Такий підхід демотивує команду, гальмує швидкість роботи, продукує відчуття недовіри між її членами. Працівники, усвідомлюючи, що керівник не делегує справи, розслабляються, перестають проявляти ініціативу, нейтрально ставляться до критики.

У межах цього алгоритму можна для створення інклюзивного класу використати функцію делегування повноважень (Таб.1). Відтак якість виконання функцій буде кращою, оскільки це звільнить керівника закладу освіти для генерування нових ідей. Наприклад, створення інклюзивного класу займе менше часу, якщо до нього будуть під'єднані інші працівники.

Таблиця 1

Структура делегування повноважень під час організації інклюзивного класу

з/п	Зміст повноважень	Адресат делегування	Очікуваний результат
.	Вивчення документів дітей з ООП, які бажають навчатися в школі.	Адміністраці я.	Створено список необхідного пакету документів (для батьків)
.	1. Вивчення та створення нормативно-правової бази та організаційно-методичного забезпечення інклюзивного навчання. 2. Погодження та подання документів в управління освіти.	Адміністраці я, відділ кадрів, секретар, бухгалтер	Створення відповідних наказів, укладення угод про співпрацю, вирішення питань фінансування.
.	Проведення аудиту можливостей закладу для організації дітей з ООП.	Адміністраці я.	Складено оцінку можливостей та список потреб.
.	Створення команди психолого-педагогічного супроводу.	Адміністраці я, методичні об'єднання, асистент вчителя, психолог, медпрацівник	Розроблено індивідуальну програму розвитку дитини.
.	Розподіл обов'язків між педагогами і асистентами.	Заступник з виховної, навчальної та	Розроблено посадові інструкції для педагогів,

		методичної роботи.	асистента вчителя.
	Забезпечення архітектурної доступності зовнішнього і внутрішнього середовища школи.	Завідуючий господарством, бухгалтерія.	Проведено аудит умов, розроблено план забезпечення умов, складено калькуляцію затратної частини.
	Створення індивідуальної програми розвитку	Психолог, батьки, класні керівники, асистент вчителя	Якісна програма розвитку дитини буде повністю відповідати її можливостям і потребам
	Розроблення критерій оцінювання навчальних досягнень учнів.	Завуч з навчальної роботи, голови МК	Розроблені чіткі критерії оцінювання.
	Моніторинг якості інклюзивного навчання.	Педагогічна рада, батьківський комітет.	Визначені вдалі рішення та нововведення, складено список питань, які потрібно вирішити та вдосконалити.

Заклад освіти, з відкритими інклюзивними класами має забезпечувати нові умови для розвитку учнів із порушенням психофізичного розвитку, а директори повинні опанувати психологічні складові сучасного управління, а саме: вибір стилю управління, розбудова певних міжособистісних взаємин у колективі, з батьками учнів. Саме від менеджменту та стратегічного планування залежить успіх та якість роботи в школах.

Щоб керувати закладом освіти, організувати його діяльність, планувати, передбачати і вирішувати проблеми, приймати рішення, впливати на колектив, мотивувати його, потрібно уміти управляти власною діяльністю, наполегливо працювати над самою, тобто володіти навичками самоменеджменту. Володіння навичками самоменеджменту керівником закладу освіти дає змогу виконувати роботу за меншими затратами часу, фізичного та психологічного ресурсу, виділення часу для саморозвитку колективу, зниження навантаженості роботою і як наслідок збільшення мотивації, отримання задоволення від роботи, зміцнення

колективної відповідальності. З нашої точки зору, серед ключових навичок самоменеджменту менеджера закладу освіти можна виокремити: уміння ефективно управляти часом, визначати цілі та алгоритм їх виконання, вчасно реагувати на ситуацію і приймати рішення, але – найголовніше делегувати повноваження.

Більшість директорів бояться передавати повноваження з наступних. Можна назвати такі причини, які гальмують розвиток делегування повноважень: страх загубити владу, прагнення домінувати, недовіра до підлеглих, завищена самооцінка тощо. Проте, саме успішне делегування призводить до зростання рівня компетентності працівників, зміцнення почуття відповідальності, впевненості у своїх силах, зросту авторитету директора-менеджера.

Делегування повноважень спочатку вимагає багато часу для ознайомлення, вивчення та планування. На початкових етапах запровадження демократичного стилю управління варто скористатися методом Ю.Апелло, яким було визначено рівні делегування. Рівні «tell», «sell», «consult» – є директивними. Так, «tell» – це безкомпромісна вказівка до виконання. «Sell» – надає можливість самостійного пошуку способів вирішення задачі з урахуванням думки виконавця. «Consult» – передбачає консультування працівника та врахування його поглядів щодо вирішення задачі. Рівень «agree» – проблема рішення питання та механізму його вирішення лежить на працівникові, а остаточне рішення ухвалюється на підставі спільного обговорення. «Advise» рівень передбачає пораду, зі сторони керівника, однак остаточне рішення за виконавцем. «Delegate» – повна свобода виконання завдання працівником з переважною відповідальністю за реалізацію і результат [5]. Проте, людина, що делегує повноваження, залишається основною відповідальною особою. Керівник завдяки навичками самоменеджменту, як самоосвіта, повинен знайти та адаптувати алгоритм процесу делегування повноважень від якого у великій мірі залежить успіх

виконання делегованої задачі. Ключовими моментами даного алгоритму є: пояснення завдання; пояснення важливості завдання; надання повноважень; надання підтримки (ресурсів та інформації), отримання згоди; довірення рішення під спостереженням, коректуючи; передача співробітнику роботи цілком і надалі здійснення контроль над виконанням; обов'язковою є оцінка роботи [3]. При делегуванні важливо дотримуватися SMART концепції для визначення цілі і постановки мети підлеглим. Ефективна постановка цілей є складовою самоменеджменту, якою повинен володіти керівник закладу освіти.

Безумовно, в процесі саморозвитку та удосконалення своїх менеджерських навичок делегування, керівник повинен вміти виробити свій формат або схему наочного зображення процесу розподілу повноважень, вміти передбачити труднощі, бути готовим до змін.

Складемо приблизну схему делегування повноважень, відповідно до алгоритму створення інклюзивного середовища на 5 груп завдань, а саме: вивчення законодавчої та нормативно-правової бази, підготовка відповідної шкільної документації; створення команди педагогічно-психологічного супроводу; складання плану розвитку, індивідуальних планів і програм; архітектурна доступність внутрішнього і зовнішнього простору закладу до потреб дитини; оцінювання і моніторинг якості інклюзивної освіти (*Табл. 2*).

Отже, ефективне делегування доручень та повноважень менеджером освіти закладу є запорукою якості надання послуг та престижності як звичайного освітнього закладу, так і закладу, що забезпечує інклюзивну модель освіти. Щоб відповідати очікуванням споживачів освітніх послуг, директор повинен мати високий рівень володіння навичками самоменеджменту, мотивувати колектив до саморозвитку, не боятися брати відповідальність на себе, розвивати навички менеджменту, такі як делегування, у кожного члена колективу.

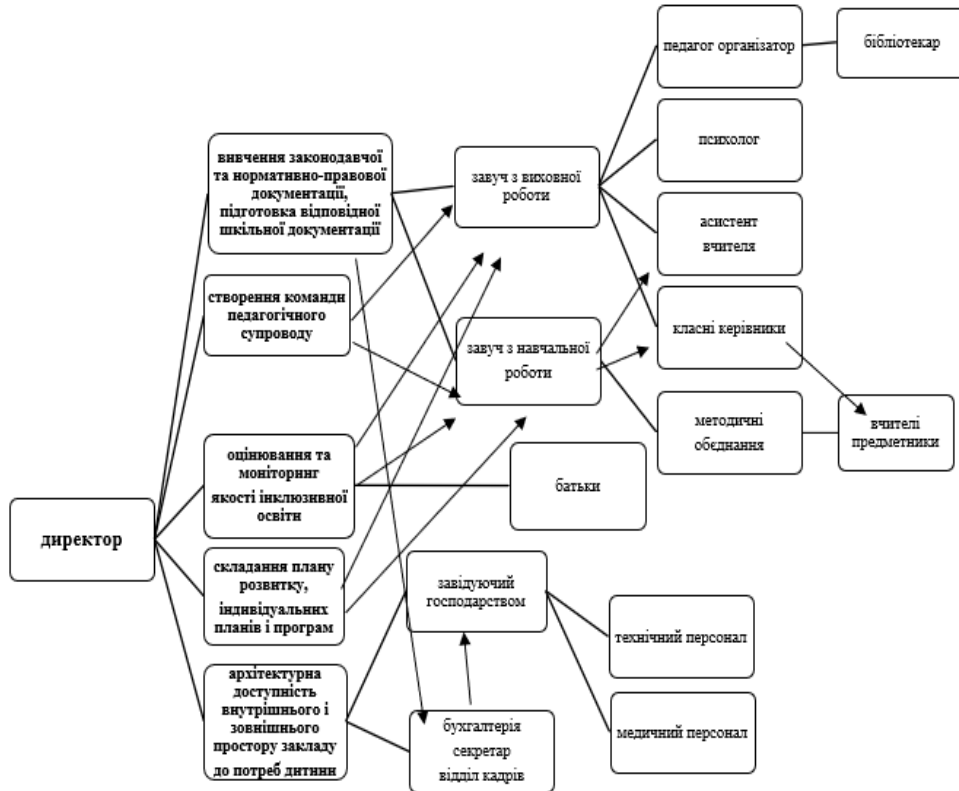


Рис. 2. Схема делегування повноважень в інклюзивному середовищі

Список використаних джерел:

1. Боднар О. С. Менеджмент персоналу закладу загальної середньої освіти : навч.-метод. посібник. Тернопіль, 2021. С. 225–230.
2. Боднар О., Груць Г., Вуйцік М. Специфіка делегування повноважень із використанням концепції Кайдзен у закладі загальної середньої освіти. Імідж сучасного педагога. 2022. № 3 (204). С. 20–29. <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/258878> (дата звернення: 24.05.2024).
3. Жалін Ю. О., Прищак М. Д. Делегування повноважень керівником. Зб. тез доповідей XLVI наук.-техн. конф., м. Вінниця. Вінниця, 2017. С. 641–644. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2017/paper/viewFile/1948/1525> (дата звернення: 24.05.2024).
4. Ковальчук О. С. Забезпечення ефективності шкільного менеджменту через делегування повноважень. *Витоки педагогічної майстерності*: зб. наук. праць Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. 2011. № 1. С. 154–162.
5. Якісне інклюзивне навчання: to do list для директора школи. URL: <https://sge.gov.ua/yakisne-inklyuzivne-navchannya-to-do-list-dlya-dir/> (дата звернення: 21.03.2024)
6. Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/31122/1/180.Jurgen%20Appelo.pdf> (дата звернення: 21.03.2024).