



УДК 37.07:005.53

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3\(210\)-18-26](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3(210)-18-26)



Пастовенський Олександр Вікторович,

доктор педагогічних наук,
професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін,
КЗ «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»
Житомирської обласної ради, Україна

Pastovenskyi Oleksandr,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department
of Social Sciences and Humanities,
Zhytomyr Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education
of Zhytomyr Regional Council, Ukraine

E-mail: al.pastov@ukr.net al.pastov@ukr.net

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-6450-0843>



Косигіна Олена Володимирівна,

кандидатка психологічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри педагогіки й андрагогіки,
КЗ «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»
Житомирської обласної ради, Україна

Kosyhina Olena,

PhD in Psychology, Associate Professor, Head of Department
Department of Pedagogics and Andragogy,
Zhytomyr Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education
of Zhytomyr Regional Council, Ukraine

E-mail: okosokokosok@gmail.com

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-1895-4350>

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ СИСТЕМ

- A** Досліджено особливості розроблення управлінських рішень в умовах розвитку освітніх систем. Обґрунтовано, що в залежності від фази розвитку освітніх систем характеристики процесу розроблення управлінських рішень змінюються від лінійного до розгалуженого, мережевого і циклічного; від директивного до консультативного, узгоджувального та інтегрально-узгоджувального. Доведено, що з розширенням взаємодії керівної і керованих підсистем освітньої системи в процесі розроблення управлінських рішень значно зростають розгалуженість і кількість інформаційних потоків. Установлено, що з розвитком освітніх систем відбувається зміщення домінуючих психологічних методів розроблення управлінських рішень від методів, які ґрунтуються на індивідуальній діяльності керівників до методів, що базуються на взаємодії в прийнятті управлінських рішень керівної та керованих підсистем, і методів, що визначаються мережевою взаємодією зацікавлених сторін.
- Ключові слова:** освітня система; рівень розвитку; управлінське рішення; характеристики процесу; інформаційні потоки

Peculiarities of the development of management decisions in the conditions of the development of educational systems

- S** This article examines the peculiarities of the development of management decisions in the conditions of the development of educational systems from a rigid system to a system with delegated management powers, to a “soft” system, to a system with network interaction, and to a synergistic system.

It is substantiated that, depending on the phase of development of educational systems, the characteristics of the process of developing management decisions change from linear and directive to branched and consultative; branched and cyclical, coordinating; network, cyclical, consultative, and coordinating; network, cyclic, integral-coordinating.

It has been proven that with the expansion of the interactions of the governing and governed subsystems in various phases of the development of the educational system in the process of developing management decisions, the branching, number, and intensity of information flows increase significantly. It is emphasized that the mentioned fact contributes to better consideration of the educational requests of stakeholders and leads to an increase in the correctness of management decisions with a simultaneous increase in the time spent on the development of management decisions.

It has been established that with the development of educational systems, there is a shift in the dominant psychological methods of developing management decisions from the methods based on the individual activity of managers (methods of individual brainstorming, individual "good idea", etc.) to the methods based on interaction in making management decisions of management and controlled subsystems (the methods of the ship council, "good idea", "brainstorming", "the 635 method", utopian games, reverse brainstorming, etc.) and methods determined by the network interaction of interested parties (the methods of Delphi, Delbecq, synectics, online brainstorming, diaries, voting "for-against" etc.).

Considering the analyzed features of the process of developing management decisions in the context of the development of educational systems will contribute to the creation of conditions for more active involvement of all interested public, self-governing, and professional management structures in the specified process.

Key words: educational system; development level; management decision; process characteristics; information flow

Актуальність проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями. В умовах децентралізації влади, активізації демократичних процесів в Україні, реформування освітньої сфери та розвитку автономії закладів освіти важливим є впровадження ефективних моделей управління галуззю, застосування прогресивних підходів до прийняття управлінських рішень. Відтак розроблення та реалізація ефективних управлінських рішень у системі освіти є однією з найважливіших і водночас найдосліджуваних проблем як у теорії управління, так і в практичній діяльності.

Однак, незважаючи на ґрунтовне опрацювання зазначеного питання, суттєвою проблемою є те, що на практиці управлінські рішення не завжди є ефективними і часто не справляють належного позитивного впливу на підвищення якості освіти. Це, зокрема, підтверджено результатами інституційних аудитів, проведених у 2020–2021 роках в Україні, під час яких у третині закладів освіти управлінські процеси оцінені на рівні, що вимагає покращення, або на низькому рівні [1, с. 10]. Однією з причин цього, на нашу думку, є те, що керівники закладів освіти нерідко приймають управлінські рішення, зважаючи лише на особисте розуміння проблем і шляхів їхнього розв'язання.

Водночас, на наш погляд, розроблення та реалізація управлінських рішень у сучасних умовах має здійснюватися за активної участі в цих процесах зацікавлених громадських структур, готовність яких до такої діяльності в значній мірі залежить від рівня розвитку освітніх

систем. У зв'язку з цим дослідження специфіки розроблення управлінських рішень у різних фазах розвитку освітніх систем є достатньо важливим та актуальним.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблеми розроблення і реалізації ефективних управлінських рішень вивчали М. Альберт, Б. Андрушків, В. Бакуменко, М. Бутко, М. Виноградський, Р. Волошин, Л. Даниленко, Д. Дерлоу, П. Друкер, Г. Сльникова, Й. Завадський, Л. Калініна, Л. Карамушка, В. Кравченко, О. Кузьмін, М. Мескон, Л. Орбан-Лембрик, Г. Осовська, Ю. Петруня, П. Робінс, Ф. Хедоурі, Ф. Хміль, В. Шатун, О. Шульга та ін.

Ученими запропоновані різні підходи до визначення поняття управлінського рішення. Частина науковців трактують це поняття як метод менеджменту, інші – як процес або як акт управлінської діяльності, ще інші – як результат вибору способу дій або як продукт творчості менеджера тощо.

Зокрема, В. Кравченко розуміє управлінське рішення як формалізований на альтернативних засадах *метод менеджменту*, за допомогою якого керівна система організації отримує можливість безпосередньо *впливати* на керовану [5, с. 114].

Г. Осовська вважає, що управлінське рішення – це *процес*, результатом якого є зафіксований проєкт будь-яких змін у системі; документ, що визначає цілі, терміни та способи їхнього досягнення, а також забезпечення ресурсами [8, с.323].

О. Кривильова розглядає управлінське рішення як основний акт управлінської діяльності, впливу на людину, навколишнє середовище, на поведінку людей та їхню діяльність [11, с. 239–240].

Р. Волошин визначає управлінське рішення як результат вибору *суб'єктом* управління способу дій, спрямованих на вирішення поставлених завдань в існуючій чи спроектованій ситуації [3, с. 80].

В. Шатун трактує управлінське рішення як результат творчості менеджера (*суб'єкта* управління) у вирішенні конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з діяльністю об'єкта управління [12, с. 36] тощо.

Зауважимо, що більшість науковців трактує управлінське рішення як вплив суб'єкта на об'єкт управління, а не як взаємодію суб'єктів, характер якої визначається рівнем розвитку системи.

Звернемо також увагу на різноманітні класифікації управлінських рішень, що здійснюються на основі: сфери охоплення (загальні, локальні); цілей (стратегічні, тактичні, оперативні); періоду дії (довгострокові, середньострокові, короткострокові); сфери діяльності (економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні); функціонального призначення (планові, організаційні, регулювальні, мотивувальні, контрольні); характеру дій (директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвоільні); характеру вирішуваних організацією завдань (організаційні запрограмовані, організаційні незапрограмовані, компромісні); способу обґрунтування (інтуїтивні, засновані на досвіді, раціональні); методу прийняття (одноособові, колегіальні, колективні); способу доведення рішень до виконавців (усні, письмові); методу розробки (формалізовані, неформалізовані); організаційного оформлення (жорсткі, орієнтовні, гнучкі); міри унікальності (традиційні, новаторські) тощо [3; 5; 11; 12].

Знову зауважимо, що розглянуті класифікації не враховують залежність процесів розроблення та реалізації управлінських рішень від рівня розвитку систем.

Проаналізуємо також виокремлені науковцями етапи (стадії, блоки) прийняття управлінських рішень.

Зокрема, О. Шульга у процесі прийняття управлінського рішення виділяє такі стадії: підготовка рішення (аналіз ситуації, пошук, збирання та оброблення релевантної інформації, виявлення проблем, що вимагають вирішення); прийняття рішення (розроблення та оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв

вибору оптимального рішення, вибір і прийняття найкращого рішення); реалізація рішення (конкретизація управлінського рішення та доведення його до виконавців, здійснення контролю за процесом його виконання, внесення необхідних змін та оцінювання отриманого результату) [13, с. 55].

Ю. Петруня процес формування управлінського рішення розділяє на такі етапи: розроблення рішення (виявлення й аналіз проблеми, формулювання цілей, виявлення альтернатив, попередній вибір кращої альтернативи); прийняття рішення (визначення та оцінювання альтернатив, експериментальна перевірка альтернатив (за можливості), вибір рішення) [10, с. 13–17].

О. Овдіюк у процесі розроблення управлінського рішення також виокремлює два блоки дій: каскадно-аналітичний блок (формулювання мети, аналіз впливу середовища, оцінювання ситуації, визначення проблеми, цілей, обмежень і критеріїв); блок вибору (оцінювання отриманих фактових результатів, вибір кінцевого варіанту управлінського рішення) [6].

Укотре зауважимо, що в розглянутих підходах не аналізується залежність процесів розроблення та реалізації управлінських рішень від рівня розвитку систем та участі в управлінні ними зацікавлених громадських структур.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження передбачає визначення залежності основних характеристик процесу розроблення управлінських рішень від рівня розвитку освітніх систем з метою створення умов для активнішого залучення до зазначеного процесу всіх зацікавлених структур.

Мета статті: проаналізувати особливості розроблення управлінських рішень в умовах розвитку освітніх систем.

Викладення основного матеріалу дослідження. У нашій роботі під процесом розроблення управлінських рішень (УР) будемо розуміти взаємодію керівної та керованої підсистем із вибору оптимального варіанту дій, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації системи.

Далі розглянемо особливості розроблення управлінських рішень в освітніх системах (ОС), під чим розуміємо системи, основною функцією яких є освітня діяльність (заклади та установи освіти, інші суб'єкти освітньої діяльності,

освітні системи територіальних громад і регіонів тощо). Зауважимо, що, за визначенням Н. Білик, регіональна освітня система включає в себе мережі закладів дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, спеціалізованої, професійної освіти, управління, підвищення кваліфікації тощо, і розвивається на основі регіоналізації, проектування, новаторства та дисемінації [2, с. 8].

Зрозуміло, що з розширенням демократичних процесів в Україні та розвитком освітніх систем змінюється характер взаємодії керівних і керованих підсистем ОС, що спричиняє зміну підходів до розроблення управлінських рішень в освітній галузі.

Ученими обґрунтовано, що в процесі свого розвитку освітні системи мають проходити фази від жорсткої системи (позначимо $C_{ж}$) до системи з делегованими управлінськими повноваженнями (позначимо $C_{ДП}$), «м'якої» системи (позначимо $C_{м}$), системи з мережевою взаємодією (позначимо $C_{МВ}$) і синергетичної системи (позначимо $C_{с}$), тобто: $C_{ж} \rightarrow C_{ДП} \rightarrow C_{м} \rightarrow C_{МВ} \rightarrow C_{с}$. Причому, в жорсткій освітній системі управління системою здійснює керівна підсистема; у системі з делегованими управлінськими повноваженнями в процесі розв'язання основних управлінських проблем керівна підсистема проводить *консультації* з органами самоврядування ОС (професійні об'єднання педагогічних/науково-педагогічних працівників, батьківські, учнівські/студентські комітети/ради тощо); у «м'якій» системі рішення з основних управлінських проблем керівна підсистема *узгоджує* з органами самоврядування ОС; у системі з мережевою взаємодією управлінські рішення з основних проблем керівна підсистема *узгоджує* з органами самоврядування ОС, які, зі свого боку, спочатку проводять необхідні *консультації* із спільнотами педагогічних/науково-педагогічних працівників, учнів/студентів, батьків, зацікавленими громадськими організаціями тощо; у синергетичній системі участь у розв'язання управлінських проблем на основі унормованих процедур *узгодження* беруть усі зацікавлені підсистеми ОС [9].

Зважаючи на зазначене, проаналізуємо специфіку процесу розроблення управлінських рішень у різних фазах розвитку освітніх систем.

Так у жорсткій освітній системі $C_{ж}$ керівна підсистема C' приймає директивні управлінські рішення – без консультацій з іншими підсистемами

освітньої системи. Схему розроблення управлінського рішення в жорстких освітніх системах зображено на рис. 1:

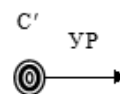


Рис. 1. Схема розроблення управлінського рішення у жорстких освітніх системах

Характеристики процесу розроблення управлінського рішення: лінійний, директивний.

Проаналізуємо також внутрішньосистемні інформаційні потоки (ІП), під чим будемо розуміти стабільний рух інформації, спрямований від її джерела до отримувача, що визначений зв'язками між ними [4].

Очевидно, що внутрішньосистемні інформаційні потоки, необхідні для розроблення управлінських рішень, у жорсткій системі відсутні, тобто кількість таких потоків (позначимо $N_{ІПЖ}$) дорівнює нулю:

$$N_{ІПЖ} = 0$$

Крім того, розглянемо особливості застосування в процесі розроблення важливих управлінських рішень психологічних методів, зокрема таких, як метод «гарної ідеї», «мозкового штурму», синектики, щоденників, «635», голосування «за–проти», утопічних ігор, методів Дельфи та Дельбека тощо [7].

Зважаючи на характер управлінського процесу в жорстких освітніх системах, вважаємо, що домінантними (найхарактернішими) психологічними методами прийняття управлінських рішень у цій фазі розвитку освітніх систем є методи, що ґрунтуються на індивідуальній діяльності керівників (методи індивідуального мозкового штурму, індивідуальної «гарної ідеї» тощо).

В освітній системі з делегованими управлінськими СДП повноваженнями в процесі розроблення управлінського рішення органи самоврядування освітньої системи $C1''$, $C2''$, ..., Cn'' (професійні об'єднання педагогічних/науково-педагогічних працівників, батьківські, учнівські/студентські комітети/ради тощо) на запит керівної підсистеми C' надають їй пропозиції до управлінського рішення. Керівна

підсистема на основі проведених консультацій розробляє необхідне управлінське рішення.

Схему розроблення управлінського рішення в освітніх системах із делегованими управлінськими повноваженнями зображено на рис. 2:

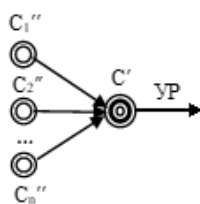


Рис. 2. Схему розроблення управлінського рішення в освітніх системах із делегованими управлінськими повноваженнями

Характеристики процесу розроблення управлінського рішення: розгалужений, консультативний.

Кількість внутрішньосистемних інформаційних потоків в освітніх системах із делегованими управлінськими повноваженнями (позначимо $N_{\text{ПП}}$), як видно із схеми, є такою:

$$N_{\text{ПП}} = n$$

Домінантними психологічними методами розроблення управлінських рішень в освітній системі з делегованими управлінськими повноваженнями, на наш погляд, є методи, що базуються на взаємодії керівної та керованих підсистем за провідної ролі керівництва (методи корабельної ради, «гарної ідеї» тощо).

У «м'якій» освітній системі S_M керівна підсистема C' у процесі розроблення управлінських рішень спочатку отримує пропозиції до управлінського рішення від органів самоврядування освітньої системи $C_1'', C_2'', \dots, C_n''$. На цій основі C' розробляє проєкт управлінського рішення, і, відповідно до методології «м'яких» систем, повертає його органам самоврядування для узгодження. Органи самоврядування, за необхідності, пропонують свої корективи до розробленого проєкту управлінського рішення і передають їх керівній підсистемі C' для внесення правок у зазначений проєкт. Керівна підсистема C' здійснює корегування проєкту рішення і знову надає його органам самоврядування для узгодження тощо. Такі цикли будуть повторюватися до того часу,

допоки не буде розроблене узгоджене всіма зацікавленими сторонами управлінське рішення. Зауважимо, що органи самоврядування також можуть узгоджувати пропозиції до управлінського рішення один з одним (на схемі цю можливість відображено вертикальною стрілкою). Схему розроблення управлінського рішення в «м'яких» освітніх системах зображено на рис. 3:

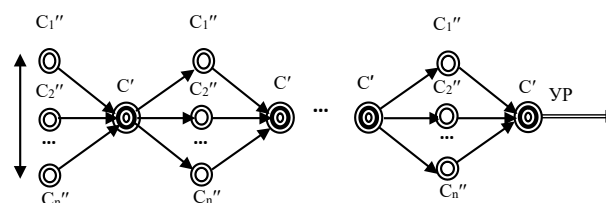


Рис. 3. Схему розроблення управлінського рішення у «м'яких» освітніх системах

Характеристики процесу розроблення управлінського рішення: розгалужений, циклічний, узгоджувальний.

Зауважимо, що в «м'якій» освітній системі кожна підсистема чи елемент (актори) можуть бути зв'язані з іншими. Використаємо для визначення числа можливих парних зав'язків між акторами системи формулу кількості комбінацій із n елементів по t . Якщо кількість акторів дорівнює $n+1$ ($C'; C_1'', C_2'', \dots, C_n''$), то кількість парних зав'язків між акторами є таким (формула 1):

$$N = C_{n+1}^2 = \frac{(n+1)!}{2! * (n+1-2)!} = \frac{n * (n+1)}{2} \quad (1)$$

Тоді кількість внутрішньосистемних інформаційних потоків у «м'яких» освітніх системах (позначимо $N_{\text{ПМ}}$), зважаючи на їхню двосторонню спрямованість, є такою (формула 2):

$$N_{\text{ПМ}} = 2 * \frac{n * (n+1)}{2} = n^2 + n \approx n^2 \quad (2)$$

Уважаємо, що доміантними психологічними методами розроблення управлінських рішень у «м'якій» освітній системі є методи, що базуються на партнерській взаємодії керівної та керованих підсистем (методи «мозкового штурму», «635», утопічних ігор, зворотного мозкового штурму тощо).

В освітній системі з мережевою взаємодією C_{MB} органи самоврядування $C_1'', C_2'', \dots, C_n''$ спочатку мають провести мережеві консультації з відповідними спільнотами педагогічних/науково-педагогічних працівників, учнів/студентів, батьків, громадськими організаціями $C_1''''; C_2''''; \dots, C_k''''$ (у цій фазі розвитку освітньої системи спільноти між собою не взаємодіють) щодо пропозицій до управлінського рішення. Після цього будуть реалізовуватися розглянуті вище цикли узгодження проекту управлінського рішення між органами самоврядування $C_1'', C_2'', \dots, C_n''$ і керівною підсистемою C' . Схему розроблення управлінського рішення в освітніх системах із мережевою взаємодією зображено на рис. 4:

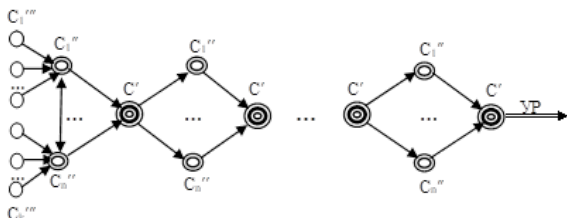


Рис. 4. Схema розроблення управлінського рішення в освітніх системах із мережевою взаємодією

Характеристики процесу розроблення управлінського рішення: мережевий, циклічний, консультативно-узгоджувальний.

Що стосується кількості внутрішньосистемних інформаційних потоків $N_{IПMB}$ в освітніх системах із мережевою взаємодією, то, враховуючи, що до потоків, які функціонують у «м'яких» системах, долучаються односторонні інформаційні потоки від спільнот $C_1''''; C_2''''; \dots, C_k''''$ до органів самоврядування (будемо для спрощення вважати, що їхня кількість для кожного з n органів самоврядування також буде дорівнювати n), маємо (формула 3):

$$N_{IПMB} = n^2 + n + n * n = 2n^2 + n \approx 2n^2 \quad (3)$$

Домінантними психологічними методами розроблення управлінських рішень в освітній системі з мережевою взаємодією, на нашу думку, є методи що визначаються взаємодією всіх зацікавлених сторін (у тому числі запрошених експертів) за провідної ролі керівництва освітньої системи та її органів самоврядування (методи Дельфи, Дельбека, синектики тощо).

У синергетичних освітніх системах C_C спільноти педагогічних/науково-педагогічних працівників, учнів/студентів, батьків, громадські організації $C_1''''; C_2''''; \dots, C_k''''$ у процесі мережевої взаємодії можуть не тільки надавати пропозиції до управлінського рішення, але й через органи самоврядування $C_1'', C_2'', \dots, C_n''$ брати участь у всіх циклах інтегрального узгодження з керівною підсистемою C' проекту зазначеного управлінського рішення. Зауважимо, що зазначені спільноти на кожному циклі узгодження також можуть обговорювати пропозиції до управлінського рішення одна з одною (на схемі ця можливість відображено вертикальними стрілками). Схему розроблення управлінського рішення в синергетичних освітніх системах зображено на рис. 5:

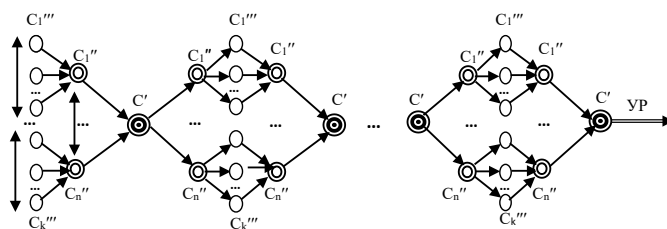


Рис. 5. Схema розроблення управлінського рішення в синергетичних освітніх системах

Характеристики процесу розроблення управлінського рішення: мережевий, циклічний, інтегрально-узгоджувальний.

Зважаючи на те, що спільноти можуть узгоджувати проекти управлінських рішень також і між собою, а їхню кількість у кожному випадку для спрощення вважаємо рівною n , на основі формули кількості інформаційних потоків для «м'яких» освітніх систем отримаємо кількість внутрішньосистемних інформаційних потоків $N_{IПC}$ у синергетичній освітній системі (формула 4):

$$N_{IПC} = n^2 + n + (n^2 + n) * n = 1$$

$$= n^2 + n + n^3 + n^2 = n^3 + 2n^2 + n \approx n^3 \quad (4)$$

Домінантними психологічними методами розроблення управлінських рішень у синергетичних освітніх системах, на наш погляд, є методи що визначаються партнерською взаємодією всіх зацікавлених сторін (методи мозкового штурму онлайн, щоденників, голосування «за-проти» тощо).

Особливості процесу розроблення управлінських рішень у різних фазах розвитку освітніх систем подано в табл. 1:

Таблиця 1

Особливості процесу розроблення управлінських рішень у різних фазах розвитку освітніх систем

Фази розвитку ОС	Характеристики процесу розроблення УР	Домінантні психологічні методи розроблення УР	Кількість ІІ, що виникають у процесі розроблення УР
жорстка система ($C_{ж}$)	лінійний, директивний	методи індивідуального мозкового штурму, індивідуальної «гарної ідеї» тощо	0
система з делегованими управлінськими повноваженнями ($C_{дп}$)	розгалужений, консультативний	методи корабельної ради, «гарної ідеї» тощо	n
«м'яка» система ($C_{м}$)	розгалужений, циклічний, узгоджувальний	методи «мозкового штурму», «635», утопічних ігор, зворотного мозкового штурму тощо	$\approx n^2$
система з мережевою взаємодією ($C_{мв}$)	мережевий, циклічний, консультативно-узгоджувальний	методи Дельфи, Дельбека,	$\approx 2n^2$
синергетична система ($C_{с}$)	мережевий, циклічний, інтегрально-узгоджувальний	методи мозкового штурму онлайн, щоденників, голосування «за–проти» тощо	$\approx n^3$

Результати дослідження. У роботі досліджено зв'язок рівня розвитку освітніх систем з основними характеристиками процесу розроблення управлінських рішень, що змінюються від лінійного до розгалуженого, мережевого і циклічного; від директивного до консультативного, узгоджувального та інтегрально-узгоджувального тощо.

Обґрунтовано, що з розширенням взаємодій керівної і керованих підсистем у процесі розроблення управлінських рішень значно зростають розгалуженість і кількість внутрішньосистемних інформаційних потоків – від 0 до n; $\approx n^2$; $\approx 2n^2$; $\approx n^3$. Підкреслимо, що це сприяє кращому врахуванню освітніх запитів стейкхолдерів і зумовлює зростання коректності управлінських рішень, хоча й вимагає збільшення

часу, затраченого на їх прийняття.

Крім того, встановлено, що з розвитком освітніх систем відбувається зміщення доміантних психологічних методів розроблення управлінських рішень від методів, які ґрунтуються на індивідуальній діяльності керівників (методи індивідуального мозкового штурму, індивідуальної «гарної ідеї» тощо) до методів, що базуються на взаємодії в прийнятті управлінських рішень керівної та керованих підсистем (методи корабельної ради, «гарної ідеї», «мозкового штурму», «635», утопічних ігор, зворотного мозкового штурму тощо) і методів, що визначаються мережевою взаємодією зацікавлених сторін (методи Дельфи, Дельбека, синектики, мозкового штурму онлайн, щоденників, голосування «за–проти» тощо).

Висновки з даного дослідження. Наведене вище дає підстави стверджувати, що особливостями процесу розроблення управлінських рішень в умовах розвитку освітніх систем від жорсткої системи до системи з делегованими управлінськими повноваженнями, «м'якої» системи, системи з мережевою взаємодією та синергетичної системи ($C_{Ж} \rightarrow C_{ДП} \rightarrow C_{М} \rightarrow C_{МВ} \rightarrow C_{С}$) є:

– зміна характеристик процесу розроблення управлінських рішень від лінійного, директивного до розгалуженого, консультативного; розгалуженого, циклічного, узгоджувального; мережевого, циклічного, консультативно-узгоджувального; мережевого, циклічного, інтегрально-узгоджувального;

– зростання розгалуженості та кількості внутрішньосистемних інформаційних потоків (від 0 до n ; $\approx n^2$; $\approx 2n^2$; $\approx n^3$);

– краще врахування освітніх запитів стейкхолдерів;

– підвищення коректності управлінських рішень з одночасним збільшенням часу, затраченого на розроблення управлінських рішень;

– зміщення домінантних психологічних методів розроблення управлінських рішень від методів, які ґрунтуються на індивідуальній діяльності керівників до методів, що базуються на взаємодії в прийнятті управлінських рішень керівної та керованих підсистем, і методів, що визначаються мережевою взаємодією зацікавлених сторін.

Перспективи подальших розвідок убачаємо в дослідженні технологій розроблення та реалізації управлінських рішень з урахуванням рівня й особливостей розвитку освітніх систем та характеру взаємодій їхніх громадських, самоврядних і професійних управлінських структур тощо.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт за результатами інституційних аудитів 2020–2021. Тенденції якості освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/Analytical-report-on-institutional-audit-2020-2021_SQE_SURGe.pdf
2. Білик Н. І. Феномен регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників. *ScienceRise. Pedagogical Education*. 2015. № 12(5). С. 4–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_12%285%29_3
3. Волошин Р. В. Основи менеджменту : опорн. консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 116 с.

4. Данильчук Л. Сутність дефініції «інформація». *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2012. № 5. С.18–26.

5. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2012. 211 с.

6. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/50.pdf

7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посіб. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

8. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2007. 358 с.

9. Пастовенський О. В. Синергетичний сценарій розвитку ефективних освітніх систем. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. *Педагогічні науки*. 2016. Вип. 2 (84). С. 102–106.

10. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / ред. Ю. Є. Петруня. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

11. Управління навчальним закладом : підручник для магістрантів педагогічних університетів / авт. кол.: С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 51 с.

12. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

13. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 54–58. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/483>

References

1. *Analitychnyi zvit za rezultatamy instytutsiinykh audytiv 2020–2021. Tendentsii yakosti osvithnoi diialnosti zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Analytical report on the results of institutional audits 2020–2021. Trends in the quality of educational activities of institutions of general secondary education]*. Retrieved from https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/Analytical-report-on-institutional-audit-2020-2021_SQE_SURGe.pdf [in Ukrainian].
2. Bilyk, N. I. (2015). Fenomen rehionalnoi osvithnoi systemy pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv [The phenomenon of the regional educational system of professional development of pedagogical workers]. *ScienceRise. Pedagogical Education*, 12 (5), 4–9. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2015_12%285%29_3 [in Ukrainian].
3. Voloshyn, R. V. (2012). *Osnovy menedzhmentu [Basics of management]: oporn. konsp. leksiiv*. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
4. Danylchuk, L. (2012). Sutnist definitsii «informatsiia» [The essence of the definition of «information»]. *Pedahohika i psykhohohiia profesiinoi osvity [Pedagogy and psychology of professional education]*, 5, 18–26 [in Ukrainian].
5. Kravchenko, V. O. (2012). *Osnovy menedzhmentu [Basics of management]: navchalnyi posibnyk*. Odesa: Atlant [in Ukrainian].

6. Ovdiiuk, O. M. (2019). Upravlinski rishennia v tekhnolohii menedzhmentu pidpriemstv [Management solutions in enterprise management technology]. *Efektivna ekonomika [Efficient economy]*, 6. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/50.pd. [in Ukrainian].
7. Orban-Lembryk, L. E. (2003). *Psykhologhiia upravlinnia [Management psychology]*: posibnyk. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
8. Osovska, H. V., Yushkevych, O. O., & Zavadskyi, Y. S. (2007). *Ekonomichni slovnyk [Economic dictionary]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
9. Pastovenskyi, O. V. (2016). Synerhetychnyi stsenarii rozvytku efektyvnykh osvitnikh system [A synergistic scenario for the development of effective educational systems]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Pedagogichni nauky [Bulletin of Zhytomyr Ivan Franko State University. Pedagogical sciences]*, 2 (84), 102-106 [in Ukrainian].
10. Petrunia, Yu. Ye. (Ed.). (2020). *Pryiniattia upravlinskykh rishen [Making management decisions]*: navchalnyi posibnyk. Dnipro: Universytet mytnoi spravy ta finansiv [in Ukrainian].
11. Nemchenko, S. H., Holik, O. B., Kryvylova, O. A., & Lebid, O. V. (2012). *Upravlinnia navchalnym zakladom [Management of the educational institution]*: pidruchnyk dlia mahistrantiv pedahohichnykh universytetiv. Donetsk: LANDON-XXI [in Ukrainian].
12. Shatun, V. T. (2006). *Osnovy menedzhmentu [Basics of management]*: navchalnyi posibnyk. Mykolaiv: Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].
13. Shulha, O. A. (2022). Metodichni zasady pryiniattia upravlinskykh rishen [Methodological principles of management decision-making]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii [Entrepreneurship and innovation]*, 22, 54-58. Retrieved from <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/483> [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 15.05.2023