



УДК 37.07:005.95

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-3\(204\)-20-28](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-3(204)-20-28)

Боднар Оксана
Груць Галина
Вуйцік Марія

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-4207-0624>

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-7918-7159>

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-8844-7813>

СПЕЦИФІКА ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ КОНЦЕПЦІЇ КАЙДЗЕН У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

- A** Розкрито специфіку та структуру делегування повноважень в закладі загальної середньої освіти. Актуальність проблеми підтверджено зростанням функціональних обов'язків керівника та оновленням нормативно-правового супроводу діяльності директора закладу освіти. Проаналізовано сутність делегування повноважень як управлінської функції керівника. Визначено низку факторів впливу на делегування повноважень. Наведено результати анкетування щодо ставлення педагогів до виконання доручень. Продемонстровано узагальнені порівняльні оцінки компетентності педагогів щодо виконання доручень. Розкрито сутність компонентів процесу делегування повноважень за основи використання концептуальних ідей Кайдзен. Перспективами подальших досліджень можуть бути розробки критеріїв оцінювання ефективності делегування повноважень та розроблення методичних рекомендацій щодо використання концепції Кайдзен.

Ключові слова: заклад освіти; функціональні обов'язки керівника; делегування повноважень; виконання доручень; концепція Кайдзен

- S** **Bodnar Oksana Hruťs Halyna, Vuycsik Maria. Specifics of authority delegation using the Kaizen concept in general secondary education.**

This article describes the specifics and structure of authority delegation in general secondary education. The urgency of the problem is confirmed by the growth of functional responsibilities of the head and renewal of regulatory support for the activities of the director of the educational institution. The essence of delegation of powers as a managerial function of the head is analyzed. Many factors have been identified that impact the delegation of the authority: time, the authority of the head, resources, competence, conditions, number of subordinates, the complexity of the task, and experience. The importance of delegation of power for developing the democratization of management processes is substantiated. They determine which activities are subject to the delegation and which functions of the head are not subject to the delegation. The essence of the Kaizen concept is explained and its importance for developing the delegation process on the decentralization platform is emphasized. The results of the questionnaire on the attitude of students to the implementation of assignments are presented. The results of the second component of the experiment are shown in the form of a table: teachers' self-assessments of the executive discipline in the educational institution. Graphically generalized comparative assessments of teachers' competence in fulfilling assignments are demonstrated. The essence of the process of improving the delegation of authority based on the use of Kaizen's conceptual ideas is revealed, including quality assurance, reduction of time spent, prompt problem solving, use of talents, small changes, increased responsibility, self-criticism and self-discipline. The competencies of executive discipline in the process of delegating authority are identified and evaluated, including the ability to: respond to the problems of the institution, understand their position in the management hierarchy, immerse in the task of leadership, critical thinking, responsibility, advice, adequate self-assessment of knowledge and skills actions, planning of the actions, reflections, use of innovative approaches, risks in the choice of tools, risks in the choice of tools, the analysis of the performance of tasks by other employees, search of the information, use of ICT. Prospects for further research may include the development of criteria for evaluating the effectiveness of delegation and the development of guidelines for the use of the Kaizen concept.

Key words: educational institution; functional responsibilities of the head; delegation of authority; execution of assignments; Kaizen concept

Боднар Оксана Степанівна, докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри педагогіки та менеджменту освіти, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Україна

Bodnar Oksana, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Management of Education, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ukraine

E-mail: Bodnarotern@ukr.net

Груць Галина Михайлівна, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри педагогіки та менеджменту освіти, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Україна

Hruts Halyna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Education Management, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ukraine

E-mail: hrutsg@ukr.net

Вуйцік Марія Ігорівна, магістрантка групи МУНЗ-11, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Україна

Vuytsik Maria, master's student of the group MUNZ-11, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ukraine

E-mail: marichkavuitsik@gmail.com

Постановка проблеми. Розвиток демократизації та децентралізації управління освітою зумовив появу нових акцентів в управлінській діяльності керівника закладу освіти, зокрема розширило коло його обов'язків. Усе це пов'язано, найперше, зі зміною управлінської парадигми, що характеризується підвищеною увагою до всіх суб'єктів освітнього процесу, пропагуванням рівних взаємовідносин і новою цивілізаційною вимогою – продукування ініціативи знизу до верху, тобто пріоритет горизонтального управління. Особливо функціональне навантаження на керівника закладу освіти зросло під час пандемії та в умовах запровадження воєнного стану, адже керівник повинен виконувати функції, які не прописані в його посадових обов'язках, до яких його ніхто не готував, і, переважно, ці функції пов'язані з ризиком. Власне, для виконання особливо важких завдань треба вивільнити час зі сфери буденних функцій. Саме розвитку демократичних засад управління великою мірою сприяє делегування повноважень керівником.

У Законі України «Про освіту» підкреслено, що «Керівник закладу освіти відповідно до статуту може делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам і керівникам структурних підрозділів» [3, с. 34]. У Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», окрім 5 загальних компетентностей, виділено п'ять груп трудових функцій, загалом – 44 [7]. Отже, постає потреба актуалізувати увагу до процесу делегування повноважень керівником, використовуючи теоретичні концепції менеджменту.

Актуальність дослідження. Обґрунтування понятійного апарату та структури процесу делегування повноважень знаходимо в багатьох посібниках з менеджменту персоналу. У зарубіжному менеджменті теоретичні положення у контексті делегування повноважень розробляли: Ю. Апелло, Р. Лайкерт, Т. Пітерс, А. Шанц та ін. Як одну з пріоритетних функцій керівника закладу освіти розглядали українські вчені: О. Боднар, О. Мармаза, В. Маслов, Є. Хриков, Є. Павлютенков, та ін.

Сутність делегування повноважень як процесу науковці тлумачать так: визначення поточних завдань, повноважень і обов'язків (В. Крижко та ін. [9]); спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми; водночас це акт, який перетворює людину на керівника (Г. Щокін, М. Головатий [5]); встановлення формальних відносин та посадових зав'язків працівників в організації (О. Боднар [2]). Тобто, у

трактуваннях і поясненнях процесу делегування повноважень чітко проглядаються такі концепти: «формальні відносини», «підтвердження влади керівника», «виконання обов'язків керівника іншими працівниками».

Делегування повноважень у системі освіти є одним із ефективних механізмів децентралізації управління, тому що забезпечує підготовку майбутніх керівників усередині самої організації та відкриває перспективи кар'єрного росту для педагогічних працівників [2].

Є. Хриков підкреслював, що делегування повноважень веде до розвитку особистої відповідальності працівників. А для цього потрібна «моральна готовність працівника до виконання нових функцій, ставлення до них як до основних, важливих, а не периферійних» [8, с. 32].

Однак делегування повноважень не всі менеджери розуміють однаково й часто через нього посилюють контроль за працівниками. Тому В. Крижко та ін. рекомендують дотримуватись принципу встановлення діапазону контролю у делегуванні повноважень [9].

Незважаючи на достатні наукові здобутки у сфері делегування повноважень, цей процес потребує постійного вдосконалення, відтак пропонуємо використання у цьому управлінському процесі концепції Кайдзен (Kaizen (改善) – від двох японських слів: Kai (покращення) і Zen (добре), («постійне вдосконалення»). Концепція Кайдзен спрямована на вдосконалення всіх функцій управління. Мета Kaizen виходить за рамки простого підвищення продуктивності, тому що передусім вона «гуманізує робоче місце», «надмірно важку роботу та навчає людей, як виправляти недоліки» [10].

Дослідники стверджують, що Кайдзен – це частково план дій і частково філософія. Як план дій, Kaizen передбачає організацію заходів, спрямованих на покращення конкретних сфер організації. У цих заходах беруть участь співробітники всіх рівнів. Як філософія, Kaizen – це побудова культури, в якій усі співробітники активно беруть участь у впровадженні покращень. В успішних організаціях ця філософія стає природним способом мислення як для керівників, так і для працівників. Незважаючи на те, що вдосконалення в рамках Kaizen незначні, цей процес із часом приносить чудові результати. Крім того, Кайдзен є підходом із низьким рівнем ризику та недорогими затратами [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття. Попри вагомий здобутки у теоретичному забезпеченні делегу-

вання повноважень, у цьому процесі ще недостатньо використовуються зарубіжні концепції менеджменту, серед яких концепція Кайдзен, яка в перекладі означає «постійне покращення». Також недостатньо повно визначено специфічні компоненти у структурі процесу делегування повноважень у закладі освіти при умові застосування концепції Кайдзен, нечисельними є також результати оцінок процесу делегування повноважень.

Мета та завдання проаналізувати теоретичні здобутки з досліджуваної теми на основі аналізу наукових досягнень менеджменту та управлінського досвіду. Серед завдань дослідження: розглянути специфіку делегування повноважень у сучасних умовах; визначити низку факторів, які мають вплив на делегування повноважень; виокремити специфічні компоненти делегування повноважень на основі концепції Кайдзен; обґрунтувати результати дослідження щодо ставлення педагогів щодо виконання обов'язків та показати самооцінки педагогів щодо їх здатності дотримуватись виконавської дисципліни.

Методи дослідження: аналіз наукових джерел із теми для визначення стану дослідження проблеми делегування повноважень; синтез, порівняння, систематизація для узагальнення теоретичних підходів щодо організації делегування повноважень; абстрактно-логічний метод для узагальнення ключових понять і формулювання висновків; опитування, анкетування, для діагностики рівня організації делегування повноважень; Google-форми для спрощення процедури анкетування; Zoom – для проведення навчання педагогів та опитування; графічні методи – для унаочнення результатів дослідження, а саме для ілюстрації та порівняння результатів експерименту в графічних формах та таблицях.

Викладення основного матеріалу. Відомо, що у практиці управління закладом освіти підлягають делегуванню такі діяльності: *рутинна робота* керівника (наприклад, передати інформацію вчителю); *спеціалізована діяльність* (наприклад, підготувати виступ на педраду); *приватні питання* (викликати батьків); *підготовча робота* (напри-

клад, розробити сценарій заходу). Однак є функції керівника, які не підлягають делегуванню, наприклад: затвердження цілей роботи закладу; прийняття рішень щодо стратегії школи; контроль результатів діяльності; завдання особливої важливості; завдання високого рівня ризику; незвичні, виняткові справи; термінові справи, що не лишають часу для пояснення та повторного огляду; завдання суворо довірчого характеру.

Керівник делегує повноваження чи просто розв'язання певного завдання, яке О. Мармаза пояснює як: «форму відображення управлінської проблеми, яка зафіксована у таких елементах: у самій проблемі; меті її розв'язання; умовах та засобах вирішення» [4, с. 36].

Для цього керівник напередодні озвучення самого завдання повинен не тільки окреслити те, в межах яких повноважень вона повинно бути виконаним, але й розказати, за якими критеріями виконання завдання буде оцінено.

Указуючи на те, що керівник закладу освіти управляє підсистемами, В. Маслов та ін. підкреслюють, що головний спосіб втручання керівника у ієрархічну систему управління – «координація діяльності шляхом прогнозування взаємодії нижчих підсистем, оцінювання наслідків їхньої взаємодії, регулювання поточної взаємодії, делегування відповідальності відповідно до їхньої компетенції та забезпечення умов виконання функціональних обов'язків» [5]. Тобто автори наголошують на тому, що делегування повноважень сприяє розвитку ієрархічної системи управління.

У Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», передбачено вимогу до наявності такої компетентності керівника як «здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, співробітництва з колегами» [7, с. 8], що зможе сформуватись у процесі делегування повноважень.

Повноваження керівника регламентуються ст. 26 Закону України «Про освіту» [3].

Нами проаналізовано, які з повноважень керівник може делегувати своїм підлеглим (табл. 1):

Таблиця 1

Повноваження керівника закладу освіти, що можуть делегуватись

№ з/п	Зміст повноважень	Можливість передавання повноважень
1.	Організовує діяльність закладу освіти.	так
2.	Вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти.	ні
3.	Призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їхні функціональні обов'язки.	ні
4.	Забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм.	частково
5.	Забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти.	так
6.	Забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти.	так
7.	Сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти.	частково
8.	Сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти.	так
9.	Забезпечує створення в закладі освіти безпечного освітнього середовища, вільного від насильства та булінгу (цькування).	так

За табл. 1, бачимо, що лише дві функції не може делегувати керівник закладу освіти: призначати та звільняти працівників і вирішувати питання фінансово-господарської діяльності.

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 (рис. 1):



Рис 1. Фактори впливу на делегування повноважень

Хоча делегування повноважень достатньо теоретично обґрунтовано, однак практика управління закладом освіти зумовлює до пошуку нових інструментів удосконалення, серед яких можуть бути основні ідеї концепції Kaizen. У бізнесі Kaizen відноситься до діяльності, яка постійно покращує всі функції та залучає всіх співробітників. Сила Kaizen полягає в тому, що всі працівники беруть участь і роблять пропозиції щодо покращення діяльності організації у кожній сфері. Мета Kaizen виходить за рамки простого підвищення продуктивності [10; 12].

Концепцію Кайдзен використовують як секрет досконалості в усіх сферах діяльності організації. Важливим концептом у культурі управління Кайдзен є планування цілей, які орієнтовані на постійне оновлення діяльності за рахунок невеликих нововведень. Головний принцип Кайдзен: добрий процес дає добрі результати. Безумовно, що найбільше уваги у цій концепції приділяють мінімізації недоліків і наведенню порядку не тільки в організації, але й в особистому житті людей. Дуже цікавим з них є метод «5 чому», тобто якщо виникли труднощі спитай себе ЧОМУ? Якщо ти отримав відповідь, знову запитай себе ЧОМУ? і так 5 раз, поки людина не зрозуміє повної сутності проблеми. Важливим принципом є *дотримання часу* в кожній роботі, тому головна теза цього принципу – бути пунктуальним і ніколи не підводити ні колег, ні споживачів, ні себе. Отже, у системі Кайдзен умова успіху – це прагнення до постійного вдосконалення якості, що дуже важливо для закладів освіти, які сьогодні на шляху формування

внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Одним із елементів Кайдзен є економія і боротьба із зайвими затратами [12].

Для впровадження концепції Кайдзен у роботу керівників експериментального закладу освіти у м. Тернополі було проведено аналіз рівня здатності суб'єктів освітнього середовища до реалізації виконавських функцій та їхня самооцінка виконавської дисципліни. Наведемо окремі результати експериментальної перевірки. Для аналізу рівня здатності педагогів до виконання доручень була запропонована анкета, що містила 10 питань. Результати анкети такі. Педагоги вважають, що найбільше доручення їм дає заступник директора (69%), 20,7% – директор, і всього лиш 10,3% – керівники різних структурних підрозділів. 51,7% учителів радіють і погоджуються, коли їм керівники делегують повноваження, а 48,3% погоджуються, але не радіють. У відповідь на питання «Чи формує делегування повноважень відповідальність?» – кожен третій педагог із чотирьох (що становить 72,4%) – упевнений, що завжди формує відповідальність, бо вчить тебе правильно виконувати дії й себе перевіряти; а 27,6% – впевнений, що формує відповідальність, але лише частково. Ледь не всі опитувані (82,8%) вважають, що керівник, який часто делегує свої повноваження, є хорошим, бо таким чином керівник довіряє підлеглим; 6,9% – вважає, що «ні», бо краще від керівника ніхто не зробить і такий же відсоток думає, що «так», зокрема тому, що він позбавляється нецікавої роботи. Ну й зовсім мала кількість – 3,4% стверджує, що «ні», вважаючи,

що керівник повинен усе робити сам. У відповідь на п'яте питання «Як повинен діяти керівник під час делегування повноважень?» – думки зовсім поділилися: 34,5% респондентів думає, що керівник зовсім не повинен контролювати, а довіряти людям; 27,6% учасників вважають, що треба призначити когось, хто би стежив за підлеглим; 20,7% – думає, що керівник не повинен призначити когось, хто би стежив за підлеглим; ну й зовсім малий відсоток (3,4%) каже, що необхідно щодень контролювати підлеглих. У відповідь на шосте питання про функції керівника, які не можна делегувати – 79,3% опитуваних твердять, що не можна делегувати завдання високого ступеня ризику; 41,4% – оформлення документації; 27,6% – думає, що не можна делегувати підготовку наради; а 20,7% учителів відповіли, що всі функції керівника можна делегувати. На питання сім відповідей була одноголосна: 100% згодні, що здатність до самоорганізації й самостійності – це є ті риси характеру, які формують делегування повноважень. У відповідь на дев'яте питання «Чи можна делегувати такі повноваження, які виконує працівник в силу своїх обов'язків?» відповіді розділилися: 41,4% – не знають; 31% – стверд-

жують, що «так»; а 27,6% – вважає, що «ні». Ну й у відповідь на десяте питання «Чи втрачає авторитет керівник, який часто делегує повноваження?» більшість (62,1%) вибрали відповідь «ні»; 24,1% педагогів думають, що «так», але є й такі (13,8%), які не знають, що відповісти на дане питання.

Важливим аспектом розвитку делегування повноважень є виконавська дисципліна. Відомо, що органи державної влади поняття виконавської дисципліни вважають пріоритетним, і всі державні службовці намагається не порушувати цей принцип. Аналіз джерел з освітнього менеджменту показав, що виконавська дисципліна в закладах освіти має розмитий характер і не є предметом пильної уваги науковців. Однак розуміємо, що для повноважень концепції Кайдзен у процес підвищення якості виконання завдань і доручень важливим є формування виконавської компетентності педагогів та учнів.

Нами запропонована модель виконавської компетентності (табл. 2) і на основі цієї таблиці шляхом самооцінки зібрано дані щодо самооцінювання власне такої компетентності (табл. 3).

Таблиця 2

Структура виконавської компетентності педагогів для реалізації концепції Кайдзен

№ п/п	Сутність здатності педагога до:	Зміст	Зауваги
1	2	3	4
1	реагування на проблеми закладу	Вчитель постійно є в тренді всіх починань закладу, дій адміністрації та розуміння своєї ролі у вирішенні проблем закладу	Керівнику варто підтримувати позитивний мікроклімат і розвивати виконавську дисципліну
2	розуміння своєї позиції у структурній ієрархії управління	Вчитель сприймає свою позицію підлеглого і готовий виконувати завдання керівника	Керівнику треба навчитись балансувати між різними управлінськими позиціями: коли він дає доручення і коли йому дають
3	занурення у завдання керівника	Коли керівник пояснює завдання вчитель не тільки уважно слухає, але й через додаткові запитання глибоко проникає у сутність проблеми.	Для того, щоби підлеглий прийняв доручення треба перевіряти чи повністю зрозумів глибину завдання і допомоги йому в цьому.
4	критичного мислення	Якщо керівник ставить завдання яке неможливе до виконання, чітко заперечити чітко пояснивши причину неадекватності завдання.	Керівнику треба налаштуватись на те, що вчитель може бути незгідний виконувати його завдання
5	відповідальності	Педагог приймає доручення разом з відповідальністю саме за виконання цього завдання. У вчителя сформований високий рівень виконавської дисципліни і він розуміє що не може підвести керівника	Для формування відповідальності треба володіти методами стимулювання та м'якого контролю.
6	консультування	Вчитель навіть при умові повного розуміння завдання через консультування перевіряє себе.	Керівнику після озвучення завдання треба наголосити хто буде здійснювати консультування
7	адекватної самооцінки своїх знань та умінь	Вчитель розуміє як оцінити якість виконаного завдання і уміє критично себе оцінити.	
8	планування своїх дій	Вчитель уміє коректно розподілити свої зусилля у процесі виконання завдань і впоратися до того часу який зазначив керівник	Керівник сам вибирає кому детально описує процес виконання (наприклад молодому вчителю) а кому може довірити самому будувати цю траєкторію
9	рефлексії	Вчитель уміє аналізувати свої дії, звертатися до власного досвіду подумки, заглянути в себе та оцінити минулий, теперішній та майбутній досвід.	Для розвитку рефлексії у педагогів треба проводити тренінги

Таблиця 2 (Подовження)

1	2	3	4
10	використання інноваційних підходів	Хоча керівник прописав напрямок руху у виконанні завдань вчителів на будь-якому етапі може відійти від них і використати непередбачені процесом механізми	Навіть, якщо використання інновацій було не доречним, керівнику не варто критично це сприймати.
11	ризиків у виборі інструментів	Уміння адекватно послуговуватися новими інструментами і не боятися, що вони дадуть неочікуваний ефект	При поясненні завдання керівнику треба передбачити можливість ризику, з яким стикнеться педагог
12	аналізу виконання завдань іншими працівниками	Уміння піддавати аналізу роботу інших педагогів, порівнювати зі своїми досягненнями під час виконання доручень	Застосовувати самооцінку, взаємооцінку та колективну оцінку виконання доручень
13	пошуку інформації	Здатність швидко орієнтуватись в інтернет-просторі для пошуку інформації, необхідної для виконання доручень	Доручати заступникам збирати банки інформації
14	використання ІКТ	Уміння обробляти статистичну інформацію у різних програмах і представляти її візуально	Проводити систематичне навчання педагогів з використання ІКТ

Результати оцінювання компетентності педагогів щодо виконання доручень

Таблиця 3

Вчитель Здатність до:	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	До	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після	до	після
реагування на проблеми закладу	7	8	9	9	8	7	6	8	10	9	8	8	8	9	9	9	8	8	6	7
розуміння своєї позиції у ієрархії управління структурі	9	9	8	8	9	8	7	7	8	8	7	7	6	6	7	7	6	7	7	7
занурення у завдання керівника	5	6	6	6	7	7	6	8	9	8	7	6	5	6	8	8	9	8	7	7
критичного мислення	6	7	8	8	7	7	6	8	9	8	6	5	4	7	8	8	7	6	6	6
відповідальності	9	8	7	8	8	8	9	9	10	9	8	8	7	8	9	9	8	8	8	8
консультування	7	8	9	9	8	8	9	8	8	8	7	7	6	7	7	7	7	8	9	9
адекватної самооцінки своїх знань та умінь	7	8	9	8	7	7	8	8	9	9	8	6	4	6	8	8	9	9	8	8
планування своїх дій	9	9	8	8	9	8	7	8	8	8	9	7	6	8	9	7	5	5	6	7
рефлексії	9	8	7	9	10	9	9	9	8	8	9	8	5	5	7	8	9	9	8	8
використання інноваційних підходів	5	5	4	5	6	7	7	8	9	8	7	8	9	8	6	7	8	8	7	7
ризиків у виборі інструментів	7	7	8	8	8	8	9	8	7	8	8	8	7	7	7	7	6	8	9	8
аналізу виконання завдань іншими працівниками	6	6	6	7	7	8	8	8	8	7	6	7	4	6	8	8	9	8	7	8
пошуку інформації	9	9	8	9	10	10	9	9	9	7	5	5	5	6	8	8	7	7	8	8
використання ІКТ	6	6	7	7	8	7	5	8	9	9	8	6	3	5	9	9	8	6	7	8
Сума	101	104	104	109	112	109	105	114	121	114	103	96	79	94	110	110	106	105	103	106

У табл. 3 показано результати самооцінки власної компетентності педагогів. У верхньому рядку таблиці номери, під якими були залучені до опитування вчителі, а також вказано самооцінки до експерименту й після проведення тренінгів.

По вертикалі подано компетентності педагогів щодо дотримання виконавської дисципліни у процесі делегування повноважень, серед яких здатність до: реагування на проблеми закладу, розуміння своєї позиції у ієрархії управління структурі, занурення у завдання керівника, критичного мислення, відповідальності, консультування,

адекватної самооцінки своїх знань та умінь, планування своїх дій, рефлексії, використання інноваційних підходів, ризиків у виборі інструментів, аналізу виконання завдань іншими працівниками, пошуку інформації, використання ІКТ.

Невелика різниця в оцінках компетентності педагогів (рис. 2) щодо виконання доручень обумовлена тим, що всі вчителі апіорі є дуже відповідальними; вони самі делегують доручення учням; на жаль, невеликий період експерименту (4 місяці) не дав змоги досягти повного зростання їх компетентності.

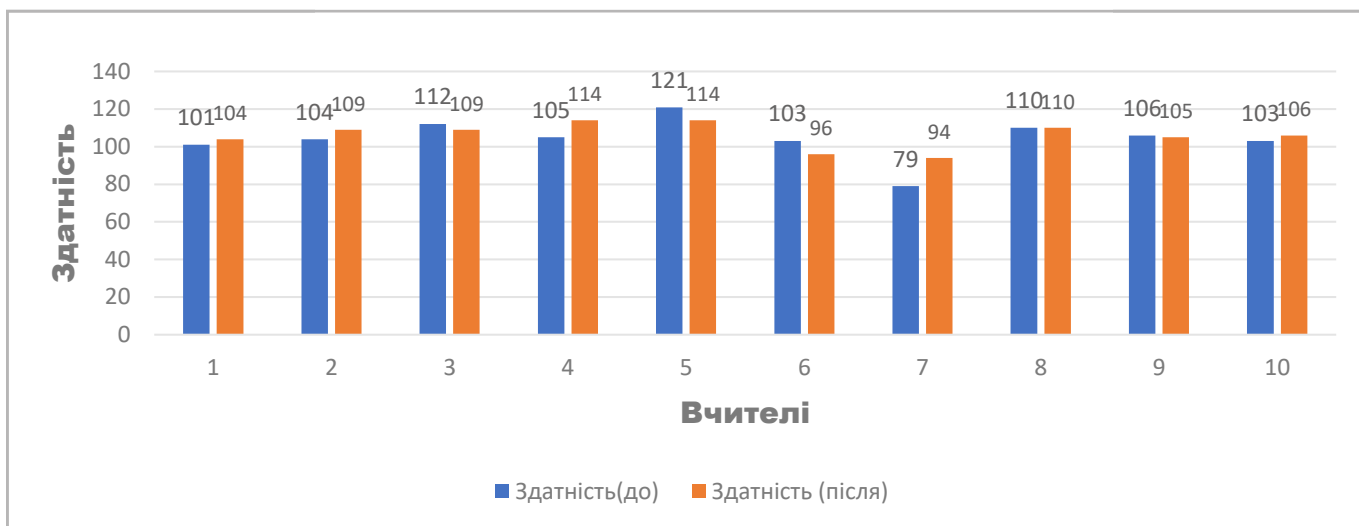


Рис. 2. Узагальнені порівняльні оцінки компетентності педагогів щодо виконання доручень

Для делегування повноважень у концепції Кайдзен пропонуємо використовувати у закладі освіти, враховуючи такі компоненти (рис. 3):



Рис. 3. Основні ідеї Кайдзен в освіті

Розглянемо сутність компонентів Кайдзен для вдосконалення процесу делегування повноважень у закладі освіти.

Забезпечення якості. За цією концепцією, якщо продукт не можливий до використання, то його треба або утилізувати або переробити. Оскільки у закладі освіти можливість утилізувати будь-який предмет немає, то варто орієнтуватися на перероблення. Є зауваження до плану – отже, треба переробити. Учні погано написали контрольну роботу – отже, треба переписати. Погано підготовлена класна година – треба її ще раз провести. Недостатньо добре вчитель виконав доручення директора – мусить ще раз його виконати.

Скорочення перевитрат часу. Погоджуємося з Н. Білик, що тайм-менеджмент – ефективна технологія управління сучасним закладом освіти [1]. Незнання тайм-менеджменту у закладі освіти може призвести до порушення режиму роботи закладу: наприклад, директор запізнюється, вчителі запізнюються, тоді й учні-запізнюються. Якщо колектив доручив директору дізнатись, чому немає грошової винагороди в кінці року, а керівник кілька разів говорить, що він не мав часу, то може бути впевненим в тому, що й учителі не будуть вчасно виконувати його розпорядження.

Оперативне вирішення проблем. Це положення застерігає керівників не марнувати часу педагогів: не перевищувати часу проведення нарад, педрад, не забирати час у педагога, коли керівник пояснює йому, які надає йому по повноваженнях, у формації якогось завдання. Звідси, керівник повинен показувати приклади оперативного вирішення завдань, лаконічних виступів і конкретних рішень.

Використання талантів. Інколи керівник не має відповідної компетентності для розв'язання завдання, але й боїться делегувати це завдання якомусь працівнику, щоб підлеглий його не перевершив. Керівникам треба пам'ятати, що, чим більше талановитих педагогів він рекламує поза межами закладу, тим вищий авторитет і його й закладу.

Невеликі зміни. Не треба прагнути відразу впровадити складні інновації, а пробувати шукати ділянки в школі, на яких можна майже щодня щось покращувати. Наприклад: у школі вхідні двері щільно не зачиняються, й тому холодно в коридорі. Ось якими кроками можна покращити цю ситуацію: 1) доручити завгоспу поставити пружину; 2) черговому вчителю бути біля дверей перед уроками і вкінці; 3) зробити напис на дверях «Хто тихо двері відкриває, той оцінки гарні заробляє»; 4) поставити фотографа-учня, щоб робив світлини для газети про те, як чемно заходять учні до школи; 5) провести класну виховну годину з практичним заняттям: «Як хлопці повинні чемно про-

пускати дівчат»; 6) доручити черговому учневі бути «шкільним швейцаром», тобто тримати двері, поки йде великий наплив учнів тощо.

Підвищення відповідальності. Домогтись цього можна у процесі делегування повноважень, використовуючи методи стимулювання.

Самокритика і самодисципліна. Зрозуміло, що більшість людей дуже боляче реагують на критику, тому що в них зовсім не розвинуте самокритичне ставлення до себе. Тому треба надавати вчителям можливості для самокритики під час самоаналізу уроку, самоаналізу виконання доручених повноважень, а також проводити тренінги для розвитку самоаналізу.

Отже, Кайдзен – це філософія, концепція і стиль життя організації, яка допомагає перевести діяльність на шлях постійного покращення. Для керівника освіти сьогодні це дуже важливо, оскільки складність ситуації управління у воєнний час спонукає до пошук інструментів економії часу для виділення часу на інші важливі види діяльності, пов'язані з дотриманням безпеки суб'єктів освітнього середовища.

Висновки. Делегування повноважень є важливим інструментом управління, який економить час керівника та сприяє розвитку компетентності педагогів. Керівник закладу освіти повинен розглядати делегування повноважень як інструмент підвищення якості управління закладом освіти. Для вдосконалення процесу делегування повноважень запропоновано концепцію Кайдзен та виокремлено основні компоненти, що дало змогу підвищити якість цього процесу, що підтвердили результати експерименту. Самооцінки педагогів щодо розвитку здатностей до дотримання виконавської дисципліни продемонстрували достатній рівень розвитку виконавської дисципліни серед педагогів.

Перспективами подальших досліджень можуть бути розроблення критеріїв оцінювання ефективності делегування повноважень та розробка методичних рекомендацій щодо використання концепції Кайдзен.

Список використаних джерел

1. Білик Н. І. Тайм-менеджмент – ефективна технологія управління сучасним закладом освіти. *Менеджмент розвитку сучасного закладу освіти в умовах інформаційного освітнього простору* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., (Полтава, 29 трав. 2020 р.) / за заг. ред. С. В. Королюк. Полтава : ПОІППО, 2020. С. 268–279.
2. Боднар О. С. Менеджмент персоналу закладу загальної середньої освіти : навч.-метод. посіб. Тернопіль : Крок, 2021. 380 с.
3. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
5. Маслов В. І., Боднар О. С., Гораш К. В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Тернопіль : Крок, 2012. 320 с.
6. Менеджмент : понятійно-термінологічний словник / за ред. Г. В. Шокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. Київ : МАУП, 2007. 744 с.

7. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: затверджений Міністерством економіки України від 17 вересня 2021 року. URL: https://osvita.ua/doc/files/news/844/84435/Nakaz-568-zatverdzh_standartu_keriv_22_0.pdf
8. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 360 с.
9. управління закладом освіти: підручник / за ред. В. В. Крижка, О. С. Боднар. Київ: Освіта України, 2022. 556 с.
10. Do Doanh. What is Continuous Improvement (Kaizen)? URL: <https://theleanway.net/what-is-continuous-improvement>
11. Follett M. P. *The New State, Chapter XIV. The Group Principle at Work*, 1918
12. Hargrave Marshall Kaizen. Rasure Erika. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kaizen.asp>
13. Kaizen. The dual nature of the kaizen system. URL: <https://www.leanproduction.com/kaizen/>

References

1. Bilyk, N. I. (2020). Taim-menedzhment – efektyvna tekhnolohiia upravlinnia suchasnym zakladom osvity [Time management is an effective technology for managing a modern educational institution]. In S. V. Korolyuk (Ed.), *Menedzhment rozvytku suchasnoho zakladu osvity v umovakh informatsiinoho osvitnoho prostoru [Management of development of a modern educational institution in the conditions of information educational space]: zb. materialiv Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf.* (pp. 268-279). Poltava: POIPPO [in Ukrainian].
2. Bodnar, O. S. (2021). *Menedzhment personalu zakladu zahalnoi serednoi osvity [Personnel management of general secondary education]: navchalno-metodychnyi posibnyk*. Ternopil: Krok [in Ukrainian].
3. *Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [Law of Ukraine «On Education»]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
4. Marmaza, O. I. (2017). *Menedzhment osvitnoi orhanizatsii [Management of educational organization]*. Xarkiv: TOV «Shhedra sadyba» [in Ukrainian].
5. Maslov, V. I., Bodnar, O. S., & Gorash, K. V. (2012). *Naukovi osnovy ta tekhnolohii kompetentnoho upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom [Scientific bases and technologies of competent management of a general educational institution]: monografiya*. Ternopil: Krok [in Ukrainian].
6. Shhokin, G. V., Golovatyi, M. F., Antonyuk, O. V., & Sladkevych V. P. (Eds.). (2007). *Menedzhment [Management]: ponyatino-terminologichnyi slovnyk*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
7. *Profesiynyi standart «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity» [Professional standard «Head (director) of general secondary education»]: zatverdzhenyi Ministerstvom ekonomiky Ukrainy vid 17 veresnya 2021 roku*. Retrieved from https://osvita.ua/doc/files/news/844/84435/Nakaz-568-zatverdzh_standartu_keriv_22_0.pdf [in Ukrainian]
8. Khrykov, Ye. M. (2016). *Upravlinnia navchalnym zakladom [Management of an educational institution]: navch. posib*. Kyiv: Znannya [in Ukrainian].
9. Kryzhka, V. V., & Bodnar, O. S. (Eds.). (2022). *Upravlinnia zakladom osvity [Management of educational institutions]: pidruchnyk*. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
10. Do, Doanh. *What is Continuous Improvement (Kaizen)?* Retrieved from <https://theleanway.net/what-is-continuous-improvement>
11. Follett, M. P. (1918). *The New State, Chapter XIV: «The Group Principle at Work»*.
12. *Hargrave Marshall Kaizen. Rasure Erika*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/k/kaizen.asp>
13. *Kaizen. The dual nature of the kaizen system*. Retrieved from <https://www.leanproduction.com/kaizen/>

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 04.06.2022