

Любченко Надія Василівна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри державної служби та
менеджменту освіти Центрального інституту
післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ
«Університет менеджменту освіти»

ТЕХНОЛОГІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Анотація. У статті обґрунтовується актуальність підвищення ефективності управлінської діяльності керівника навчального закладу в умовах модернізаційних змін в освітній галузі, розкривається необхідність запровадження в ній технологій тайм-менеджменту. Описуються теоретичні засади тайм-менеджменту, погляди сучасних науковців на його проблематику. Розкривається авторський погляд щодо застосування технологій тайм-менеджменту як напряму самоменеджменту на основі системного підходу до діяльності керівника навчального закладу.

Ключові слова: *технологія, менеджмент, управління, самоменеджмент, тайм-менеджмент, дедлайн, лайфхаки, планування робочого часу, пріоритетність завдань.*

Любченко Надежда Васильевна

ТЕХНОЛОГИИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

Аннотация. В статье обосновывается актуальность повышения эффективности управленческой деятельности руководителя учебного заведения в условиях модернизационных изменений в образовательной сфере, раскрывается необходимость внедрения в ней технологий тайм-менеджмента. Описываются теоретические основы тайм-менеджмента, взгляды современных ученых на его проблематику. Раскрывается авторский взгляд на использование технологий тайм-менеджмента как

направлення самоменеджмента на основе системного подхода к деятельности руководителя учебного заведения.

Ключевые слова: *технология, менеджмент, управление, самоменеджмент, тайм-менеджмент, дедлайн, лайфхаки, планирование рабочего времени, приоритетность заданий.*

Nadiia Liubchenko

TIME MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE ADMINISTRATIVE ACTIVITY OF THE HEAD OF EDUCATION INSTITUTION

Abstract. *The relevance of improving the effectiveness of administrative activity of the head of the education institution in terms of modernizing changes in education is proved and the need of implementation of the time management technologies is revealed in the article. The theoretical principles of time management and the views of modern researchers on issues of time management are described in the article. The article reveals the author's view on using the time management technology as a part of self-management based on the systematic approach in the activity of the head of education institution.*

Key words: *technology, management, administrative control, self-management, time management, deadline, life hacking, time scheduling, priority tasks.*

Постановка проблеми

Актуальність проблеми дослідження. У сучасних умовах глобалізаційних процесів, входження України до єдиного загальноєвропейського освітнього простору та визначення нових пріоритетів сталого розвитку, модернізаційних перетворень у структурі, змісті національної системи освіти збільшується потреба у підвищенні адаптивності організації, швидкості її реагування на зміни. Ця адаптивність стає одним із найважливіших чинників конкурентоспроможності навчального закладу як соціально-педагогічної системи. Саме тому актуальним є пошук шляхів досягнення успіху у вирішенні завдань підвищення ефективності діяльності керівника навчального закладу

(загальноосвітнього, дошкільного, позашкільного, професійно-технічного, вищого) – своєї і підлеглих, забезпечення адаптивності закладу в умовах реформування галузі. Використання методів, засобів, прийомів тайм-менеджменту може бути чинником підвищення ефективності управління організацією, навчальним закладом, його конкурентоспроможності.

Саме розкриттю сутнісних характеристик тайм-менеджменту, теоретичних аспектів використання його технологій у діяльності керівника навчального закладу й присвячується ця стаття.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питанням розроблення методів тайм-менеджменту присвячено праці таких фахівців з наукового менеджменту та наукової організації праці, як А. Гаст, П. Друкер, К. Макхем, К. Меллер, М. Мескон, Т. Пітерс, Г. Попов, Ф. Тейлор, Р. Уотермен та ін.

Відомі дослідження з тайм-менеджменту зарубіжних фахівців: К. Бішофа, Л. Зайверта, Й. Кноблауха (Німеччина), П. Дойля, С. Кові (США), Б. Санто (Угорщина), Д. Коулі (Австралія), Р. Кійосакі (Японія).

Серед сучасних авторів науковців, дослідників проблем тайм-менеджменту можна відзначити Г. Архангельського, Ю. Васильченко, А. Вацьківську, Н. Вернікову, А. Гастева, О. Горбачова, О. Колесова, Є. Мерзлякову, Н. Мотіну, Л. Скібіцьку, А. Халецьку, О. Штепу.

Метою цієї статті є опис сутнісної характеристики тайм-менеджменту, упровадження його технологій як ресурсу підвищення ефективності управлінської діяльності керівника навчального закладу.

Виклад основного матеріалу

Головний чинник суспільного прогресу нинішньої цивілізації лежить у площині науки й освіти²⁰. За словами В. Кременя, «світ вступив в інноваційний тип прогресу. Затребуваною в будь-якій галузі суспільства є лише інноваційна людина, тобто людина з інноваційним типом мислення,

²⁰ Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність [електронний ресурс] / В. В. Химинець. — Режим доступу : <http://www.zakinpro.org.ua/2010%E2%80%949401%E2%80%949418%E2%80%949413%E2%80%949444%E2%80%949415/151%E2%80%942010%E2%80%949403%E2%80%949422>

інноваційною культурою і здатністю до інноваційного типу діяльності. Така людина має бути здатною сприймати зміни, творити зміни, жити у постійно змінюваному середовищі — нові знання, нові ідеї, нові технології, нове життя»⁹.

Сучасна освіта повинна готувати людину, здатну жити в надзвичайно глобалізованому і динамічно змінюваному світі, сприймати його мінливість як суттєву складову власного способу життя. Глобалізація, трансформаційні процеси та неперервна інформаційна змінність зумовлюють залучення людини до дуже складної системи суспільних взаємин, вимагають від неї здатності до ухвалення нестандартних і швидких рішень²⁰.

Наталія Чуприна, засновниця і модератор групи «Громадський освітній рух» у Facebook, зазначає, що «галузь освіти сьогодні є єдиним соціальним інститутом, через який проходить кожна людина, набуваючи рис особистості, фахівця і громадянина. Тому завданням навчального закладу XXI століття має бути: навчити дитину вчитися й мислити, сформувати здатність будувати свій життєвий шлях, досягати успіху і не «зламатися» через перешкоди, прищепити аналітичні, творчі, організаторські, комунікаційні навички, а також базові життєві навички сьогодення (планування, постановки цілей, ухвалення рішень, розв'язання конфліктів, роботи у команді, керування собою у часі, самооцінки та саморозвитку, уміння слухати, проявляти ініціативу і креативність), прищепити систему духовних цінностей»²¹. Саме тому до керівника навчального закладу (загальноосвітнього, дошкільного, позашкільного, професійно-технічного, вищого) в умовах комплексного реформування освітньої галузі, що відбувається, висуваються вимоги щодо вирішення відповідних стратегічних цілей і завдань, визначених у законодавчих і

⁹ Кремень В. Г. Чому ми бідні, якщо такі освічені? [електронний ресурс] / В. Г. Кремень // Дзеркало тижня. — 2015. — № 6. — Режим доступу : <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/537/>

²⁰ Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність [електронний ресурс] / В. В. Химинець. — Режим доступу : <http://www.zakinppo.org.ua/2010%E2%80%949401%E2%80%949418%E2%80%949413%E2%80%949444%E2%80%949415/151%E2%80%94942010%E2%80%949403%E2%80%949422>

²¹ Чуприна Н. Головна національна ідея ефективної української держави [електронний ресурс] / Н. Чуприна. — Режим доступу : <https://www.facebook.com/groups/342638452566818/>

методологічних положеннях про освіту. Такий підхід зумовлює науковий пошук технологічного інструментарію, який сприяв би підвищенню ефективності управлінської діяльності керівника навчального закладу.

В останні роки в умовах модернізаційних змін у суспільстві все більша кількість менеджерів у будь-якій сфері усвідомлюють потребу в упровадженні принципів, методів та прийомів тайм-менеджменту (управління часом). Аналіз підходів різних науковців щодо понять «управління», «менеджмент», «самоменеджмент» і «тайм-менеджмент» показав необхідність встановлення ступеня їх взаємозв'язку в межах наукової семантики.

За Енциклопедією освіти, менеджмент (від англ. «*to manage*» – «керувати», «очолювати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою») — це одна з головних функцій управління, в якій відбувається процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) (СУ) на об'єкт управління (ОУ – соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах), унаслідок якого відбувається якісна зміна об'єкта управління, підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг². Як зазначає В. Маслов, професійну організацію систем управління, пов'язаних з діяльністю людей у конкурентних сферах, підтримання їх ефективного функціонування прийнято називати *менеджментом*. Управління є більш загальним поняттям, що поширюється на всі системи без винятку (соціальні, технічні, біологічні тощо) Управління – процес цілеспрямованого впливу на систему, унаслідок якого досягається упорядкованість її структурних компонентів, їх розвиток відповідно до поставленої мети^{12; 16}.

² Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень ; Акад. пед. наук України. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

¹² Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов. — Тернопіль : Астон, 2007. — 150 с.

¹⁶ Сутність управлінських процесів як соціального явища [електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=vpm_2011_8\(1\)_54](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=vpm_2011_8(1)_54)

Поняття «самоменеджмент», на думку дослідників, увів у науковий обіг директор німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайверт. Деякі автори при описі проблем і методів самоменеджменту використовують терміни «аутогенний менеджмент», або «самоврядування», «самоуправління». На думку О. Штепи, самоменеджмент є технологією оптимального самоорганізування особистості для досягнення значущих для неї цілей²². Самоменеджмент, як визначає К. Андрющенко, є самостійним управлінням працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь і навичок, яке спрямовано на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективне його використання на задоволення своїх потреб та досягнення загальних цілей організації¹. Ураховуючи узагальнення наукових джерел, ми дотримуємося думки, що самоменеджмент – це наука про самокерування і самоорганізацію людини; управління власними ресурсами для досягнення значущих для неї цілей, тобто вміння їх набувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати, бути успішною і самодостатньою.

У деяких наукових джерелах можна зустріти терміни «самоменеджмент», «персональна (особиста) організація праці», які часто ототожнюються з поняттям «тайм-менеджмент». Наприклад, у підручнику «Державна служба» самоменеджмент визначається як послідовне і цілеспрямоване використання методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально використати свій час⁷.

Необхідність виокремлення управління часом, тобто тайм-менеджменту в окрему галузь досліджень була обумовлена темпами змін у навколишньому середовищі, що постійно зростають, збільшенням

²² Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика [електронний ресурс] / О. С. Штепа. — Режим доступу : http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm

¹ Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку [електронний ресурс] / К. А. Андрющенко // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=258>

⁷ Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Сербогін (заст. голови) [та ін.]. — К. ; Одеса : НАДУ, 2013. — Т. 2. — 348 с.

інформаційних потоків, які має опрацьовувати керівник, а також підвищенням рівня вимог щодо мобільності й організованості менеджерів¹⁴.

Як пише у своєму блозі львів'янин Орест Зуб, усе наше життя складається з сукупності дедлайнів, розуміючи під поняттям «дедлайн» (від англ. *deadline*) крайній термін (дата або/чи час), до якого має бути виконано певне завдання. Фактично дедлайни задають темпу більшості людей, які торують свій шлях, намагаючись встигнути зробити все, що їм підкидає Всесвіт. Чи можна опанувати свій час? Чи можна стати капітаном свого життя і самому вирішувати, що робити, коли і як?⁵.

Ідея управління часом, як стверджують дослідники, можливо, існує саме стільки, скільки існує людство⁸. Уперше питання про впровадження технологій персональної організації праці поставили класики теорії менеджменту Ф. Тейлор, К. Макхем, М. Мескон. Більш близьким до сучасної інтерпретації функцій і цілей теорії організації часу був французький учений Анрі Файоль, який у 1916 р. у своїй праці «Загальне і промислове управління» відзначав значущість послідовності у виконанні функцій робочого процесу в будь-якому об'єкті — чи то національна економіка, чи то галузь або підприємство. А. Файоль одним із перших увів такі поняття, як «стратегічне планування», «оперативне планування» та «ресурс часу».

Згодом проблема управління часом привернула увагу фахівців США, Німеччини, Фінляндії, Японії, Росії та ряду інших країн, які описували певні алгоритми ефективної роботи менеджерів, розкривали поняття самоорганізації та спеціальні стратегії її досягнення. Термін «тайм-менеджмент» відображає певне визначення сфери управлінської діяльності, яка оформилася в самостійний напрям менеджменту організації у 70-х рр.

¹⁴ Сакун А. А. Самоменеджмент: учеб. пособие для бакалавров / А. А. Сакун, К. П. Аветисян, Н. А. Калугина. — Одесса : ОНАС им. А. С. Попова. — 144 с.

⁵ Зуб О. Блог : інструкція: як встигати вчитись і жити? [електронний ресурс] / О. Зуб. — Режим доступу : <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti/>

⁸ Колесов О. С. Тайм-менеджмент – управління часом / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНА. — 2011. — Т. 3. — № 2(53). — С. 61–69.

XX століття. Як про окремий напрям про тайм-менеджмент у науці вперше було заявлено в Голландії, де з'явилися спеціалізовані курси для службовців і бізнесменів з навчання планування часу. Нині ця проблема досліджується науковцями та публіцистами з різних країн, і вже запропоновано багато методів управління часом^{18; 17; 19}. Питання ефективної організації власної діяльності у часі висвітлює також колектив авторів підручника «Державна служба» 2013 року видання⁷.

Отже, тайм-менеджмент склався спочатку як практична дисципліна, що розроблялася здебільшого консультантами з управління та бізнесу, які пропонували свій узагальнений досвід менеджерам-практикам у формі книг, навчальних курсів, тренінгів, відеотренінгів, семінарів. Сьогодні дисципліну «Тайм-менеджмент» внесено до навчальних програм вищих навчальних закладів.

На основі накопиченого багажу знань з управління часом учені формують власне визначення поняття «тайм-менеджмент»:

- Тайм-менеджмент – це набір принципів, навичок, інструментів і систем, які працюють разом, щоб допомогти отримати більше користі від часу з метою поліпшення якості життя (Сьюзен Уорд).
- Тайм-менеджмент – це технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, це безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються (Стівен Прентіс).
- Тайм-менеджмент – сукупність практик, навичок, інструментів, спільне використання яких дасть змогу більш ефективно використовувати робочий час, а в перспективі підвищити якість життя (Г. Архангельський).

¹⁸ Трейси Б. Управляй своим временем и удвой результаты / Б. Трейси ; пер. с англ. — М. : Клеопатра, 2005. — 64 с.

¹⁷ Тайм-менеджмент. Простые инструменты, которые меняют жизнь / под ред. А. Капусты. — К. : Изд-во Алексея Капусты, 2009. — 180 с.

¹⁹ Халецька А. А. Планування діяльності менеджера: методика «Time-management» / А. А. Халецька // Менеджер. — 2004. — № 3(29). — С. 126–132.

⁷ Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Сergyгін (заст. голови) [та ін.]. — К. ; Одеса : НАДУ, 2013. — Т. 2. — 348 с.

- Тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, необхідних ресурсів та зміни її змісту в заданому часі і просторі (В. Усов).
- Тайм-менеджмент – напрям самоменеджменту, сукупність технологій самостійної організації співробітником своєї роботи для вирішення значущих для нього цілей, першочергову увагу в якій він приділяє питанням планування часу²².
- Тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу, а також контролю за завданнями, кількість яких зростає; це також вміння ставити завдання і виконувати їх. Певною мірою тайм-менеджмент є стилем життя і філософією цінності часу у швидкому потоці інформації, у світі, що постійно змінюється⁸.

Уперше в енциклопедичному словнику «Освіта дорослих» (2014 р.) розміщено визначення А. Замогильним поняття тайм-менеджменту як сукупності методик оптимальної організації праці керівника/працівника для ефективного виконання поточних завдань, проектів та календарних подій⁴.

Завдання ефективного використання робочого часу завжди є актуальним для керівників і працівників освіти, оскільки вони управляють не тільки власним часом, а й робочим часом своїх підлеглих. Погоджуючись із підходом О. Штепи до тайм-менеджменту як до напрямку самоменеджменту, доречно представити його у вигляді функцій управлінської діяльності та самоменеджменту в часі, як пропонують автори відповідного розділу підручника «Державна служба», а саме:

1. Постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей).

²² Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика [електронний ресурс] / О. С. Штепа. — Режим доступу : http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm

⁸ Колесов О. С. Тайм-менеджмент – управління часом / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНА. — 2011. — Т. 3. — № 2(53). — С. 61–69.

⁴ Замогильний А. Г. Тайм-менеджмент / А. Г. Замогильний // Освіта дорослих: енциклопедичний словник ; за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; упоряд. : Н. Г. Протасова, Ю. О. Молчанова, Т. В. Куренна ; ред. рада : В. Г. Кремень, Ю. В. Ковбасюк, Н. Г. Протасова та ін. ; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України [та ін.]. — К. : Основа, 2014. — С. 416.

2. Планування (розроблення планів та альтернативних варіантів своєї діяльності).

3. Ухвалення рішень (для виконання майбутніх справ).

4. Реалізація й організація з розстановкою пріоритетів (організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань).

5. Контроль, самоконтроль і контроль підсумків (у разі необхідності – коригування цілей).

6. Інформація і комунікація. Навколо цієї функції «обертаються» інші функції, оскільки комунікація як обмін інформацією необхідна на всіх етапах процесу самоменеджменту⁷.

Лотар Зайверт ці функції самоменеджменту визначив як «Коло правил», яке наочно демонструє зв'язки між окремими функціями самоменеджменту (рис. 1)³.



Рис. 1. «Коло правил» Лотара Зайверта

Доцільним може бути використання запропонованого науковцями технологічного підходу до управління часом (рис. 2):

⁷ Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Сergyin (заст. голови) [та ін.]. — К. ; Одеса : НАДУ, 2013. — Т. 2. — 348 с.

³ Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт ; пер. с нем., авт. предисл. В. М. Шепель. — М. : Экономика, 1990. — 232 с.

Технологічний підхід



Рис. 2. Технологічний підхід до управління часом

Важлива складова ефективності керівника – правильний розподіл робочого часу, що є неможливим без планування. Розгляньмо технології тайм-менеджменту з планування робочого часу. З урахуванням узагальнення різних наукових підходів до сутності поняття «технологія» ми розглядаємо технологію (від гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння та *logos* – слово, навчання) як змістову техніку реалізації певної діяльності, механізм реалізації якої забезпечується формами, методами та засобами здійснення цієї діяльності й є її динамічною основою.

Автор навчального посібника «Тайм-менеджмент» Л. Скібіцька пропонує певні технології планування робочого часу¹⁵. Метод «Альпи», на її думку, є простим та ефективним для складання щоденного плану. Він має п'ять стадій: складання переліку справ (завдань); визначення витрат часу на кожну справу (завдання); резервування часу (у співвідношенні 60:40);

¹⁵ Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для студ. екон. вузів / Л. І. Скібіцька. — К. : Кондор. — 2009. — 528 с.

ухвалення рішень за пріоритетами і передоручення окремих операцій; контроль (облік незробленого).

Б. Трейсі, Л. Скібіцька та інші автори пропонують використовувати в управлінській діяльності технології ухвалення рішень за пріоритетністю справ. Ухвалення рішення – це фундамент управління, і найбільша частка часу (до 80%) в діяльності керівника пов'язана саме з цим процесом. Керівники, намагаючись постійно виконувати занадто великий обсяг роботи, витрачають свої сили на несуттєві проблеми. Ухвалення рішення передбачає вибір першочергових справ і завдань. Визначити пріоритети означає ухвалити рішення про те, якій справі варто надати першочергове значення. За допомогою опрацювання і реалізації управлінських рішень керівники всіх рівнів здійснюють покладені на них функції. Встановлення-визначення пріоритетів є досить складним завданням. Широко у світовій практиці застосовуються технології визначення пріоритетності справ (черговості їх виконання), такі, як принцип, або матриця, Ейзенхауера, принцип Парето, «АВС (АБВГД)-аналіз».

Американський генерал Д. Ейзенхауер, який став 34-м президентом США, запропонував свою методику визначення пріоритетності завдань і зробив її стандартом своєї роботи. Практика показує, що досить часто багато часу й енергії витрачається на термінові, але не найважливіші справи. Насправді, рідко трапляється так, що важливе завдання треба виконати сьогодні або в найближчі дні, а термінове завдання завжди прагнуть виконати негайно. Неважливі справи стають терміновими найчастіше через неякісне планування. Ейзенхауер запропонував правило, що є допоміжним засобом у тих випадках, коли треба швидко ухвалити рішення, якій справі (завданню) надати перевагу. Згідно з цим правилом, пріоритети встановлюються за такими критеріями, як важливість і терміновість. Залежно від поєднань цих критеріїв, розрізняють чотири можливих оцінки завдань, а отже, і чотири можливі варіанти дій, що й становить матрицю Ейзенхауера (табл. 1).

Матриця Д. Ейзенхауера

<i>Справи А (важливі і термінові)</i>		<i>Справи Б (важливі, але ще не термінові)</i>
В А Ж Л И В І С Т Ь	Такі завдання треба виконувати без зволікання, причому самому керівникові. Успішні керівники роблять ці справи на тій стадії, коли вони важливі, але ще не термінові	Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Але такі справи стають терміновими і важливими, якщо їх постійно відкладати
	<i>Справи В (термінові, але не важливі)</i>	<i>Справи Г (неважливі і нетермінові)</i>
	Виконання цих справ є не дуже результативним, що може негативно відбитися на ефективності. Ці справи краще делегувати	Це дрібниці, які відбирають час. Саме вони становлять левову частку часу. Вони не мають ніякого значення, невиконання їх залишиться без наслідків
	ТЕРМІНОВІСТЬ	

Правило Ейзенхауера звучить так: від виконання несуттєвих і нетермінових завдань слід утриматися. Правило прискореного аналізу Ейзенхауера допомагає значно підвищити ефективність управлінської діяльності, тому що, застосовуючи його, управлінці:

- починають з найважливіших завдань і концентрують увагу тільки на них;
- розвантажують себе для справді важливих справ і мотивують роботу підлеглих;
- доручаючи підлеглим не лише рутинні справи, «втягують» їх у сферу своєї відповідальності;
- підвищують вимогливість до підлеглих і заохочують тих, хто краще працює.

Для визначення пріоритетності справ також використовується принцип Парето, або «золота пропорція планування часу». Італійський економіст Вільфредо Парето, застосовуючи відкрите у 1897 р. Джозефом Мозесом Юраном співвідношення 80:20, помітив, що 80% власності в Італії належить 20% її населення. Цей так званий принцип Парето пізніше почали застосовувати в усіх сферах життя. Згідно з емпіричним принципом Парето, у тайм-менеджменті пропонується вважати, що:

- 20% усіх справ дають бажаний результат, тому необхідно визначити саме ті 20% справ, які матимуть найбільший вплив – забезпечать успіх;

- достатньо 20% своїх зусиль спрямувати на справді важливі (пріоритетні) справи й ви отримаєте 80% результату¹⁵.

Послідовному використанню принципу Парето допомагає техніка аналізу пріоритетності (складності) завдань, або АБВ-аналіз. Згідно з цим методом, усі завдання, залежно від складності, розподіляються на три групи (табл. 2).

Таблиця 2

АБВ-аналіз пріоритетності завдань

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Дуже важливі 15% усіх завдань Значущість – 65%	Важливі 20% завдань Значущість – 20%	Менш важливі 65% усіх завдань Значущість – 15%
Виконують керівники, не делегуються	Частково делегуються	Делегуються, скорочуються

Технологія аналізу завдань за методом АБВ така:

- скласти перелік усіх завдань, які слід виконати за відповідний проміжок часу;
- систематизувати завдання за ступенем їх важливості, визначити черговість справ відповідно до їх «вартості» для вашої діяльності;
- оцінити їх відповідно до категорій А, Б, В;
- провести відповідне коригування, орієнтуючи свій план на завдання А;
- оцінити завдання Б і В з погляду можливості їх делегування.

На п'ятій стадії планування за методом «Альпи» здійснюється контроль за виконанням плану дня й перенесення незробленого на інший день. Такий контроль, як функція самоменеджменту, має чотири завдання:

- осмислення й оцінка фактичного стану;

¹⁵ Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для студ. екон. вузів / Л. І. Скібіцька. — К. : Кондор. — 2009. — 528 с.

- що досягнуто до моменту контролю?
- порівняння плану з досягнутим результатом – наскільки досягнуто мети, які є відхилення?
- коригування дій з урахуванням визначених відхилень у виконанні плану.

Менеджери західних компаній з успіхом використовують систему планування, створення якої приписують Бенджаміну Франкліну. Ті, хто застосовує цю систему на практиці, відзначають, що вона допомагає значно підвищити ефективність роботи як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

На відміну від систем, що будуються на основі обліку вже витраченого часу, система Франкліна «спрямована вперед». Вона працює з тим, що необхідно зробити. Глобальне завдання дробиться на підзавдання, останні – на ще дрібніші підзавдання. Візуально цю систему можна відобразити у вигляді піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди (рис. 3)¹⁵.



Рис. 3. Піраміда планування Б. Франкліна

¹⁵ Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для студ. екон. вузів / Л. І. Скібіцька. — К. : Кондор. — 2009. — 528 с.

Л. Скібіцька описує, як на практиці виглядає процес «будівництва піраміди»:

- На першому етапі укладається масивна основа піраміди, що слугує опорою для всіх інших поверхів. Людина визначає свої життєві цінності (те, чого вона хоче від життя), складає їх список.

- Другий етап – треба поставити перед собою глобальну ціль. Важливо переконатися, що обрана мета, справді, відповідає всім життєвим цінностям зі складеного на попередньому етапі списку.

- Третій поверх піраміди – складається генеральний план, визначається, що необхідно для досягнення глобальної цілі конкретно і покроково.

- Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на кілька років) проміжний план із вказівкою конкретних цілей і конкретних термінів з точністю до декількох місяців.

- П'ятий етап – короткостроковий план (на термін від декількох тижнів до декількох місяців). Дивлячись на довгостроковий план, необхідно запитати себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?».

- Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день на основі короткострокового плану. Складаючи план на день, необхідно вказати час виконання кожного завдання.

Вихідною точкою для організації часу в системах «прямого» планування є облік витраченого часу за допомогою точної письмової фіксації. Це робиться з використанням так званих карток щоденного обліку часу, або «щоденників часу». Приклад такої картки наведено в табл. 3.

Таблиця 3

«Пряме» планування за допомогою карток і щоденників обліку часу

Пріоритет	Час дня	Вид діяльності	Витрати часу	Примітка (як можна заощадити час у майбутньому)
1	2	3	4	5

Рекомендації, які наводять дослідники з питань ефективного тайм-менеджменту, дуже часто є характерними для лайфхаків. У 2011 році цей термін з'явився на онлайн-сторінках «Оксфордського словника». Вікіпедія визначає лайфгак (лайфхак) (від англ. *life* («життя») та *hack* («злам»)) як сленговий термін, що означає маленьку хитрість або корисну пораду, яка допомагає вирішувати побутові проблеми, тим самим заощаджуючи час. Це набір методів і прийомів «зламу» навколишнього життя для спрощення процесу досягнення поставлених цілей за допомогою різних корисних порад і хитрих трюків. Українські еквіваленти цього слова — «кмітливість», «рецепт», «знахідка». Сьогодні лайфхак — це не просто спосіб вирішення технологічних проблем, це прояв кмітливості на побутовому і соціальному рівнях, оптимізація життя в усіх його проявах. Ознаки лайфхаків: оригінальний, нестандартний погляд на проблему; економія ресурсів (часу, грошей, сил тощо); спрощення різних сфер життя (роботи, освіти, стосунків, здоров'я, самовдосконалення тощо); легкість застосування; користь для великої кількості людей¹⁰. У сучасному інформаційному просторі, у соціальних мережах та на сайтах можна знайти та скористатися лайфхаками відомих науковців та блогерів⁶.

Упровадження розглянутих теоретичних засад тайм-менеджменту у форматі спецкурсу за вибором упродовж трьох років на курсах підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів різних рівнів освіти дає можливість висувати тезу про актуальність теми дослідження¹¹. На думку опитаних слухачів курсів, опанування знань щодо науково-організаційних засад тайм-менеджменту, його технологій дають змогу аналізувати результати використання свого робочого часу та працівників навчального закладу, раціонального планування робочого часу, розробляти алгоритми

¹⁰ Лайфхак [електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Лайфхак>

⁶ Інструкція: як встигати вчитись і жити? [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti>

¹¹ Любченко Н. В. Тайм-менеджмент в освітній установі: спецкурс / Н. В. Любченко // Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: наук.-метод. посіб. ; за ред. С. Р. Чернишової; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. — К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2013. — С. 221–232.

ефективної організації роботи закладу з використанням технологій тайм-менеджменту, користуватися можливостями сучасних інформаційно-комунікаційних засобів для ефективного використання робочого часу в управлінській діяльності; використовувати інформацію різноманітних сайтів, соціальних мереж щодо застосування тайм-менеджменту у своїй професійній діяльності; генерувати ідеї та створювати проекти з питань тайм-менеджменту з метою фахового зростання працівників.

Висновки

Отже, нами розглянуто теоретичні аспекти тайм-менеджменту як напряму самоменеджменту, можливість застосування його технологій на основі системного підходу в управлінській діяльності керівника навчального закладу. Завдяки підтвердженню тези, що в умовах модернізаційних змін в освітній галузі підвищити ефективність управлінської діяльності керівника навчального закладу можна шляхом застосування технологій тайм-менеджменту щодо визначення пріоритетних справ, розроблення алгоритмів раціонального планування роботи, використання сучасних інтернет-ресурсів з тайм-менеджменту, ми обґрунтували необхідність їх використання.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі

Подальшого опрацювання потребують питання визначення науково-організаційних засад застосування технологій організації взаємодії та повноважень менеджера освіти, раціоналізації роботи з документацією, моделювання управлінської діяльності на основі впровадження технологій тайм-менеджменту в навчальних закладах, їх експериментальної перевірки з метою оцінювання як інструментарію, що забезпечує підвищення ефективності менеджменту в освіті.

Список використаних джерел

1. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку [електронний ресурс] / К. А. Андрющенко //

Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=258>

2. Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень ; Акад. пед. наук України. — К. : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

3. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт ; пер. с нем., авт. предисл. В. М. Шепель. — М. : Экономика, 1990. — 232 с.

4. Замогильний А. Г. Тайм-менеджмент / А. Г. Замогильний // Освіта дорослих: енциклопедичний словник ; за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; упоряд. : Н. Г. Протасова, Ю. О. Молчанова, Т. В. Куренна ; ред. рада : В. Г. Кремень, Ю. В. Ковбасюк, Н. Г. Протасова та ін. ; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. — К. : Основа, 2014. — С. 416.

5. Зуб О. Блог : інструкція: як встигати вчитись і жити? [електронний ресурс] / О. Зуб. — Режим доступу : <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti/>

6. Інструкція: як встигати вчитись і жити? [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://studway.com.ua/yak-vstigati-vchiti>

7. Ковбасюк Ю. В. Державна служба: підручник: у 2-х т. / Ю. В. Ковбасюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. — К. ; Одеса : НАДУ, 2013. — Т. 2. — 348 с.

8. Колесов О. С. Тайм-менеджмент – управління часом / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНА. — 2011. — Т. 3. — № 2(53). — С. 61–69.

9. Кремень В. Г. Чому ми бідні, якщо такі освічені? [електронний ресурс] / В. Г. Кремень // Дзеркало тижня. — 2015. — № 6. — Режим доступу : <http://naps.gov.ua/ua/press/releases/537/>

10. Лайфхак [електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Лайфхак>

11. Любченко Н. В. Тайм-менеджмент в освітній установі: спецкурс / Н. В. Любченко // Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: наук.-метод. посіб. ; за ред. Є. Р. Чернишової ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. — К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2013. — С. 221–232.
12. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов. — Тернопіль : Астон, 2007. — 150 с.
13. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент / Дж. Моргенстерн. — М. : Деловая книга. — 2001. — 264 с.
14. Сакун А. А. Самоменеджмент: учеб. пособие для бакалавров / А. А. Сакун, К. П. Аветисян, Н. А. Калугина. — Одесса : ОНАС им. А. С. Попова. — 144 с.
15. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для студ. екон. вузів / Л. І. Скібіцька. — К. : Кондор. — 2009. — 528 с.
16. Сутність управлінських процесів як соціального явища [електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vpm_2011_8\(1\)_54](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vpm_2011_8(1)_54)
17. Тайм-менеджмент. Простые инструменты, которые меняют жизнь / под ред. А. Капусты. — К. : Изд-во Алексея Капусты, 2009. — 180 с.
18. Трейси Б. Управляй своим временем и удвой результаты / Б. Трейси ; пер. с англ. — М. : Клеопатра, 2005. — 64 с.
19. Халецька А. А. Планування діяльності менеджера: методика «Time-management» / А. А. Халецька // Менеджер. — 2004. — № 3(29). — С. 126–132.
20. Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність [електронний ресурс] / В. В. Химинець. — Режим доступу : <http://www.zakinpro.org.ua/2010%E2%80%9401%E2%80%9418%E2%80%941>

3%E2%80%9444%E2%80%9415/151%E2%80%942010%E2%80%9403%E2%80%9422

21. Чуприна Н. Головна національна ідея ефективної української держави [електронний ресурс] / Н. Чуприна. — Режим доступу : <https://www.facebook.com/groups/342638452566818/>

22. Штепа О. С. Самоменеджмент: дефініція та діагностика [електронний ресурс] / О. С. Штепа. — Режим доступу : http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2009/NiO_8_2009/3_rozdil/Shtepa.htm

Nadiia Liubchenko

**TIME MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN THE ADMINISTRATIVE
ACTIVITY OF THE HEAD OF EDUCATION INSTITUTION**

The relevance of improving the effectiveness of administrative activity of the head of the education institution in terms of transformational changes in society and the comprehensive reform of the education sector and the need of implementation of the time management technologies in the modern professional manager activity proved in the article.

The theoretical principles of time management and the views of modern researchers on issues of time management are described in the article. The implementation of time management technologies as part of professional activity is considered as one of the tools to achieve success in improving the effectiveness of the manager and his staff, ensuring adaptability of education institution in terms of reform, the speed of its response to the changes that are essential competitiveness of institution as a social and educational system.

The article reveals the author's view on using the time management technology as a part of self-management based on the systematic approach in the activity of the head of education institution. The possibility of their implementation by the prioritizing cases, the development of algorithms for rational work planning, the using of modern Internet resources of time management to improve the professional activity of the head, the realizing their own pedagogical ideas describes in the article.