

**Валентин Іванович Маслов,**  
доктор педагогічних наук,  
професор,  
ДВНЗ «Університет менеджменту  
освіти» НАПН України

## **УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ КЕРІВНИЦТВА ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

*Анотація.* *Управлінське рішення є обов'язковою складовою процесу управління, який повинен мати наступні етапи: розробка та прийняття управлінського рішення, організація та регулювання виконання управлінського рішення, оцінка результатів, корекція змісту та процесу виконання наступного рішення.*

*Під управлінським рішенням слід розуміти одну з провідних, обов'язкових функцій, процесу управління яка спрямована на моделювання наступної діяльності суб'єктів і об'єктів управління, тобто водночас мета, завдання, зміст, умови, форми та методи діяльності керівників і виконавців рішення, що спрямовані на досягнення задекларованої мети управління.*

*Управлінські рішення мають свою конкретну методологію, що залежить від мети управлінської діяльності, її завдань та системи в якій здійснюється управління.*

*Залежно від мети, умов виконання та спрямованості управлінські рішення мають багато різновидів, що спричинило їх чисельні авторські кваліфікації і систематизації за різними ознаками.*

*Найбільш універсальною та раціональною, на наш погляд, є за наступними ознаками:*

*- за принципами розробки: логічно запрограмовані (алгоритмізовані), які мають найбільше поширення; інноваційно-евристичні, в основу яких покладена креативна діяльність керівників і пошук нестандартних шляхів вирішення проблем у не визначених умовах; дискусійні рішення, що*

*потребують обговорення і мають декілька варіантів, які вимагають пошуку та вибору оптимального рішення.*

*Управлінські рішення за методами розробки можна поділити: на індивідуальні, колегіальні, колективні, спонтанні, ситуативні, іметаційні, моделювально-проективні.*

*За характером обов'язковості виконання рішення поділяються: законодавчо-нормативні, інструктивні, методичні, рекомендаційні, дорадчі, технологічні.*

*За часом дії та метою, рішення поділяють на стратегічні, тактичні, оперативні, поточні.*

*За формою відображення виділяють такі рішення: усні, письмові, знакові, графічні тощо.*

*Усі рішення повинні мати обов'язкову послідовність етапів розробки та прийняття, а саме: визнання та формування мети і завдань наступної діяльності, збір інформації необхідної для розробки рішення, аналізу інформації, розробка варіантів рішення, вибір оптимального до умов і можливостей його реалізації, оформлена та фіксація остаточного варіанту рішення.*

*Управлінські рішення , незалежно від методів їх розробки, повинні відповідати таким вимогам: аргументованості, наукової обґрунтованості, своєчасності, правової відповідності та рівню повноважень (компетенції) тих хто приймає рішення, юридичної обґрунтованості, чіткості формулювань констатуючої та імперативної (настановчої) частин, конкретності змісту і термінів виконання та відповідальних за організацію і контроль-оціночну діяльність на всіх етапах виконання рішення.*

**Ключові слова:** *управління , управлінське, вимоги до управлінського рішення, види та форми управлінських рішень, методи розробки рішень, етапи розробки управлінських рішень.*

## **УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ В СИСТЕМЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ**

*Аннотация.* *Управленческое решение является обязательной составной частью так называемого универсального управленческого цикла, который имеет следующие этапы (функции) процессы управленческой деятельности: разработка и принятие решения, организация регулирования его исполнения, оценка результатов, коррекция содержания и процесса организации последующего решения.*

*Под управленческим решением принято считать одну из определяющих, обязательных функций процесса управления, которая направлена на моделирование предстоящей деятельности субъектов и объектов управления, определяя цель, задачи, содержание, порядок формы и методы организации деятельности руководителей и исполнителей принятого решения.*

*Управленческие решения имеют свою конкретную методологию, которая зависит от цели, задач, условий функционирования управляемой системы.*

*Управленческие решения имеют различные виды и формы что породило их многочисленные систематизации и классификации.*

*Наиболее универсальной классификацией управленческих решений является их определение по следующим признакам:*

*По принципам разработки алгоритмирование новейшей последовательности операций подготовки и принятия решений; инновационно-эвристические, в основе которых лежит креативная деятельность руководителей и поиск нестандартных путей решения проблем в неопределенных условиях; дискуссионные решения, которые требуют обсуждения вариантов и конкретного выбора оптимального решения.*

*Управленческие решения по методам разработки делятся: на индивидуальные, коллегиальные, коллективные, спонтанные, ситуативные, имитационные, моделировано-проектированные.*

*По степени обязательности решения различают: законодательно-нормативные, инструктивные, методологические, рекомендательные, технологические.*

*По цели и времени исполнения выделяют решения стратегического, тактического, оперативного и текущего (повседневного) характера.*

*По форме содержания выделяют: усные, письменные, графические, знаковые решения.*

*Все управленческие решения должны иметь определенную последовательность: определение и формирование цели, задач предстоящей деятельности; сбор необходимой информации ее анализ; разработка вариантов решения; выбор оптимального решения; оформление и фиксация принятого варианта решения.*

*Управленческие решения не зависимо от формы и методов их принятия должны соответствовать следующим требованиям: аргументированности содержания, научного обоснования, своевременности, правовой ответственности и уровню полномочий (компетенции) тех кто принимает решения, юридической правомерности, четкости формулировок констатирующей, императивной (постановляющей) частей, конкретности содержания и срок исполнения, персонифицирование, ответственность за организацию и контрольно-оценочную деятельность на всех этапах исполнения решения.*

***Ключевые слова:** управление , управленческое решение, виды и формы решений, методы разработки решений, требования к разработке решений.*

**V. Maslov**

**MANAGERIAL DECISION IN THE SCHOOL MANAGEMENT SYSTEM**

**Abstract.** *Management decision is obligatory part of the management process which should have the following stages: management decision development and making, organization and regulation of management decision execution, results evaluation, next decision execution content and process correction.*

*Under the management decision should be understood a leading mandatory function of management process focused on modeling the management objects' and subjects' future activities, that is at the same time aim, tasks, content, conditions, forms and methods of decision managers' and executers' activities directed at achieving the declared management aim.*

*Management decisions have their particular methodology depending on the management activity aim, its tasks and the system in which the management is held.*

*Management decisions have many varieties depending on aim, execution conditions and focus; this caused their numerical authors' classifications and systematizations on various grounds.*

*The most universal and rational, in our opinion, are the following:*

*- according to logically programmed development principles which are the most prevalent; innovative heuristic, based on leaders' creative activity and search for unconventional ways of problems solving under indefinite conditions; controversial decisions that need a discussion and have several versions requiring search and selection of optimal one.*

*According to development methods management decisions are divided into: individual, collegial, collective, spontaneous, situational, imitating, modeling-projective.*

*According to execution compulsory character decision are divided into: legislative and normative, instructive, methodical, recommendation, advisory, technologic.*

*According to action time and aim decisions are divided into: strategic, tactical, operational, current.*

*According to the reflection form the following decisions are distinguished: oral, written, sign, graphical etc.*

*All the decisions should have compulsory sequence of development stages needed for development and decision-making, namely: recognition and formation of future activity aim and objectives, information collection and analysis, decision versions development, selection of optimal one according to conditions and possibilities of its realization, fixation of the final version.*

*Management decisions regardless the methods of their development should meet the following requirements: argumentation, scientific validity, timeliness, legal compliance and decision makers' level of jurisdiction (competency), legal validity, stating and interactive parts formulation exactness, concrete character of content, deadlines and responsible for organization and control assessment activities at all stages of decision execution.*

**Keywords:** *management, managerial, management decision requirements, types and forms of management decisions, methods of decision making, stages of management decision making.*

**Постановка проблеми.** Безліч питань педагогічного, організаційного, кадрового, господарчого та іншого характеру керівникові доводиться вирішувати індивідуально, колегіально, колективно, оформлюючи їх відповідно у вигляді управлінського рішення у різних видах та формах.

Розробка ефективного і грамотного управлінського рішення потребує певної теоретичної та технологічної підготовки і звичайного наукового підходу на етапі його підготовки.

Такий підхід потребує застосування методології та методів наукового пізнання (концептуальних положень теорії систем, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогії тощо), використання емпіричних методів збору інформації (спостереження, вивчення першоджерел, експерименту, анкетування тощо), застосування методів опрацювання отриманих статистичних матеріалів.

Науковий підхід є несумісним із суб'єктивним вирішенням питань, водночас особистісні якості керівників мають величезний вплив на розробку

та схвалення рішень. Саме поняття «управлінське рішення» розглядається та формулюється по-різному: і як переробка інформації, що дає можливість здійснення послідовних цілеспрямованих дій, і як процес вибору найкращого варіанта із множини рішень, і як соціальний акт, спрямований на вирішення проблеми та непередбачуваних ситуацій тощо. Але всі вони не суперечать один одному, а тільки відрізняються за повнотою розкриття змісту цієї управлінської функції.

Під управлінським рішенням слід розуміти одну з управлінських функцій, яка спрямована на прогностичне, випереджувальне моделювання подальшої діяльності, визначення її мети, завдань, засобів та часу реалізації з урахуванням можливостей, умов та особливостей праці керівників і виконавців. Від повноти, обґрунтованості і конкретності управлінського рішення, його аналітичності і реальності виконання залежить якість кінцевого результату діяльності.

За своїм обсягом, спрямованістю і формою існує безліч різновидів управлінських рішень, що спричинило побудову їх численних класифікацій різними авторами. Наприклад, у відомій монографії М. Мескона та його співавторів «Основи менеджменту» виокремлено такі види управлінських рішень:

За підходом до схвалення рішень: інтуїтивні, побудовані на судженнях, раціональні.

Організаційні рішення: запрограмовані, незапрограмовані (не структуровані), компромісні.

Наведена класифікація, на нашу думку, не відображає різноманіття управлінських рішень, що дає нам право запропонувати таку їх систематику:

за принципами розробки: логічно запрограмовані (відповідні до певного алгоритму), які мають найбільше поширення і формалізацію;

інноваційно-евристичні, в основу яких покладено творчу діяльність керівників і пошук нестандартних шляхів вирішення проблеми в не завжди визначених умовах;

дискусійні рішення, які потребують обговорення і мають декілька варіантів здійснення, що потребує пошуку оптимального варіанта та його здійснення.

Управлінські рішення відповідно до методів їх розробки можна поділити на: індивідуальні, колегіальні, колективні, аналітичні, спонтанні, ситуаційні, математичного обрахування, імітаційні, моделювальні, проєктивні.

За характером обов'язковості виконання рішення поділяються на: законодавчо нормативні, інструктивні, рекомендаційні, дорадчі, методичні, технологічні.

Рішення за часом дії та метою можна поділити на стратегічні, тактичні, оперативні, поточні.

За формою відображення розрізняють такі рішення: усні, письмові, знакові, графічні креслення тощо.

Безумовно, запропонована систематизація управлінських рішень не є вичерпною, можуть бути і потрібні більш повні класифікації управлінських рішень, що є предметом спеціального дослідження.

Управлінське рішення будь-якого рівня має певну універсальну логіку, тобто послідовність етапів його розробки. Звичайно, залежно від характеру рішення, кількість і повнота (обсяг) здійснення етапів може змінюватися або взагалі ці етапи можуть бути вилучені, наприклад, у вузькому ситуативному рішенні можуть бути відсутні етапи діагностики, розробки варіантів та вибір оптимального рішення. Але розробка повного класичного управлінського рішення на наукових засадах потребує взаємопов'язаних дій у процесі його підготовки відповідно до вимог технологій теоретично обґрунтованого практичного менеджменту.

Головними обов'язковими етапами розробки і схвалення управлінського рішення є такі: формулювання мети і завдань діяльності; збір необхідної інформації; аналіз зібраної інформації; розробка варіантів рішення; вибір оптимального варіанта рішення та його фіксація. На кожному

з етапів розробки та схвалення рішень є свої технології, методи і прийоми, залежно від виду рішення та його мети, спрямованості змісту і форми.

На першому, початковому, етапі відбувається первісне орієнтовне сприйняття мети, завдань і призначення рішення. Виходячи з положення теорії системи про мету як уявлення про кінцевий бажаний результат, розробка рішення починається з процесу мисленнєвої аналітико-синтетичної діяльності керівника про розуміння сутності рішення, його змісту, структури і наслідків, які може мати його реалізація. На цьому етапі відбувається осмислення проблеми, визначення факторів, що її породжують і створюють суперечності, які потребують подолання або принаймні їх зменшення. Спочатку потрібно виокремити характерні прояви проблеми, якщо вони є у наявності у вигляді негативних явищ, що впливають на якість системи (управління, навчально-виховний процес, кадри тощо). Можливий і інший прогностичний підхід, коли явних проявів негативного впливу на систему немає, але вони можуть виникнути пізніше, що потребує їх випередження та нівелювання. Діагностування (діагноз від гр. – визначення) потребує відповідної інформації, яка збирається і накопичується як у пам'яті, у свідомості керівника, так і в комп'ютерному або письмовому вигляді.

На діагностичному етапі інформація систематизується й аналізується за повнотою, репрезентативністю, науковістю, статистичною достовірністю, сучасністю, об'єктивністю тощо, відбирається найнеобхідніше для розробки управлінського рішення. Зайва інформація завантажує керівника, знижує ефективність його праці, призводить до труднощів з опрацюванням, виокремленням матеріалів, які безпосередньо стосуються проблеми та її вирішення. Водночас обмаль інформації не дає змоги побачити проблему в цілому, визначити чинники, що її породжують, і схвалити виважене рішення.

Обсяг інформації, необхідної для розробки і схвалення рішення, залежить від складності проблеми, компетентності і досвіду керівника, часу на її збирання та конкретної ситуації у навчальному закладі. Допоміжні інформаційні джерела під час розробки керівником управлінського рішення

мають велике значення, їх не слід ігнорувати. До них належать законодавчі і нормативно-інструктивні документи, методичні рекомендації, наукові праці з соціального управління, менеджменту, педагогіки, психології, соціології, а також фахова література з тих чи інших дисциплін.

На етапі діагностики проблема сприймається й описово відтворюється в цілому, робиться оцінка її важливості і терміновості, можливих шляхів вирішення, що потребує від керівника визначитися з таких питань: ступінь значущості проблеми та необхідності її вирішення; які фактори призвели до її виникнення; вплив проблеми на ефективність діяльності навчального закладу у цілому і окремих його підрозділів і складових; можливість вирішення проблеми без втручання іззовні; визначення інформації, необхідної для розробки і схвалення рішення; визначення виду рішення і прогнозування вірогідних наслідків його схвалення та здійснення.

Наступними за логікою діями керівника в процесі розробки рішення є формулювання мети, котра визначається як суб'єктивне бачення кінцевого результату, що очікується, тобто наслідків дій на основі реалізації схваленого рішення. Будь-яка мета не може бути досягнута одразу, цьому передують певні послідовні кроки-завдання, які треба здійснити і вирішити для досягнення кінцевої мети. Шлях до мети залежить від конкретних умов діяльності навчального закладу, його педагогічного й учнівського колективів, зовнішнього середовища.

На процес розробки і схвалення управлінського рішення мають великий вплив такі фактори, як посадово-фахова компетентність керівників, здатність до інноваційних, нестандартних рішень, до праці у непередбачуваних умовах, аналітичні і прогностичні здібності, мотивація діяльності, соціальні цінності орієнтації, адекватність самооцінки, конструктивний реалізм тощо, які належать до внутрішніх чинників.

На схвалення рішення не менш важливий вплив мають фактори, не пов'язані з особистістю керівника, а саме: складність проблеми, врахування професійної якості педагогічного колективу та морально-психологічний

клімат у ньому, стан інформаційного забезпечення управління, особливості структуризації навчального закладу, навчально-матеріальна база, фінансове забезпечення, зв'язки із зовнішнім середовищем. Усі ці фактори повинні бути враховані у процесі розробки рішення.

Формування мети, завдань, структуризація змісту управлінського рішення мають багато різних технологічних методик, які залежать від важливості, обсягу інформації, наслідків виконання рішень, що було предметом досліджень різних учених. Але, незалежно від сфери діяльності керівників, в усіх технологіях прослідковується спільна логіка, яка відповідає природі наукового дослідження.

Наступним етапом управлінського рішення є розробка його варіантів. Розробка тільки одного з варіантів рішення без спроби розробки інших є ознакою консерватизму керівника і його подальшої неефективної діяльності.

Загальна управлінська практика потребує обов'язкової розробки декількох варіантів, які найбільш відповідають меті, заради якої розробляється управлінське рішення, а також аналізу щодо надійності, реальності і найбільшої ефективності за умови мінімальних витрат енергії, часу і матеріальних засобів. Це складний та відповідальний етап, що потребує від керівника фундаментальних фахових знань та умінь використовувати різні технології опрацювання інформації та логічного мислення. Аналіз, що поділяє проблему на складові етапи та синтез, який поєднує їх у новій якості, дає змогу побачити проблему на різних етапах її вирішення як цілісний послідовний процес. Керівникам навчальних закладів потрібні вміння абстрагуватися і визначати найсуттєвіші риси проблеми, не звертати увагу на дрібні фактори, які не мають принципового значення для вирішення проблеми і не впливають на якість кінцевого результату. Усе це є неможливим без умінь порівнювати та узагальнювати факти й явища, що відбуваються у навчальному закладі та за його межами, використовувати методи індукції та дедукції, аналогії, прогнозування, які покладено в основу розробки варіантів рішення. Кожен з варіантів розроблених управлінських

рішень потребує оцінки позитивних та негативних наслідків його втілення у життя, що, зі свого боку вимагає наявності або розробки критеріальної основи оцінювання. Будь-яке рішення має не тільки позитивні наслідки, у процесі його виконання об'єктивно виникають негативні явища та процеси. Оптимальність рішення визначається, насамперед, його мінімальними негативними наслідками у процесі здійснення та по завершенні, тобто досягненні визначеної мети.

У світовій практиці використовуються різні методи оцінки оптимальності розроблених рішень. Одним із поширених і нескладних прийомів оцінки рішення є так званий балансовий підхід (Б. Франкліна), побудований на поділі аркуша паперу (або з використанням дисплея) на дві частини, де зліва записується все позитивне варіанта рішення, а праворуч фіксуються його недоліки. Вся інформація зіставляється, аналізується, робляться висновки про співвідношення позитиву і негативу кожного варіанта. Більш складним є метод матричної оцінки, де береться кількісна шкала від 0 до 10 і шляхом підрахунків кількісних оцінок головних параметрів кожного з варіантів визначається найкращий, тобто той, що набрав більшу кількість балів. Певним різновидом подібного підходу є оцінка варіантів з чотирьох показників: найближчі позитивні наслідки, близькі негативні наслідки, віддалені позитивні результати і віддалені негативні результати.

Експертна оцінка передбачає з боку керівника навчального закладу визначення варіантів рішення, залучення для їх оцінки одного чи групи експертів із найбільш компетентних фахівців з проблеми, що розглядається, встановлення та фіксація їхньої думки, визначення єдності та розходження оціночних суджень експертів з конкретних складових рішення, їхніх висновків щодо наслідків рішення.

Поширеним методом розробки управлінського рішення є моделювання та різні його типи, зокрема, фізичні, аналогові, математичні, які дають уявлення про об'єкт або ідею у повній формі, але без зайвої деталізації.

Існують ще багато різних методів розробки рішень, оволодіння ними дає змогу керівникам підвищувати ефективність управлінської діяльності та зменшувати ризики негативного впливу у процесі реалізації рішень.

Усі без винятку управлінські рішення, незалежно від методів їх розробки, повинні відповідати таким вимогам: науковій обґрунтованості, своєчасності, правової відповідності і повноваженням керівників, юридичної обґрунтованості, чіткості формулювань констатувальної і постановної частин, конкретності формулювань положень, термінів виконання та можливості здійснення контролю за процесом реалізації рішень.