**Технології прийняття управлінських рішень**

**Рекомендації для педагогів, занесених до кадрового резерву на заміщення керівних посад, директорів шкіл**

Однією з найважливіших управлінських функцій керівників шкіл є їхня діяльність як менеджерів. Ефективність діяльності керівника певною мірою залежить від своєчасності прийняття й реалізації управлінських рішень.

Прийняття управлінського рішення ‒ це вибір керівником найбільш оптимального, адекватного конкретній ситуації способу розв'язання управлінської проблеми з кількох можливих варіантів, з його аргументацією як для себе, так і для підлеглих.

Основою управлінських рішень мають бути правові, педагогічні та психологічні норми. За видами рішення можуть бути оперативними, тематичними, цільовими, за формами усними та письмовими.

У процесі прийняття управлінських рішень необхідно враховувати фактори, які впливають на процес прийняття рішення, а саме:

* ступінь ризику ‒ це означає, що завжди існує вірогідність прийняття неправильного рішення, яке може негативно вплинути на організацію;
* час, що виділяється для прийняття рішень, часто буває обмеженим;.
* рівень підтримки менеджера колективом.

У процесі прийняття управлінських рішень варто пам’ятати, що вони повинні враховувати певні норми.

Вони мають бути:

‒ науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей юриспруденції, теорії управління, економіки, педагогіки, психології; враховувати останні наукові досягнення;

‒ своєчасними, тобто прийматись тоді, коли цього вимагає конкретна проблема;

‒ чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання, називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності, термін, протягом якого проблему треба вирішити;

‒ реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язування тих чи інших проблем (фінансово-матеріальна база, науково-технічні можливості, людські ресурси, час для виконання тощо);

‒ з чітко передбаченим механізмом контролю виконання (звіти адміністрації та конкретних працівників на засіданнях педагогічних, шкільних рад, атестаційних комісій, проведення фронтальних перевірок, відвідування уроків тощо).

Акцентуємо увагу на тому, що для удосконалення технології прийняття управлінських рішень, необхідно застосовувати різні методи, а саме:

*метод ідеалізації* ‒ це пошук альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій;

*метод «мозкового штурму»* передбачає залучення до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії.

Щоб «мозковий штурм» не перетворився на звичайну нараду слід дотримуватись певних правил:

* не дозволяти критицизму і негативних коментарів у висловлюваннях учасників;
* ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджувати;
* заохочувати вільне творче мислення;
* забезпечувати висування якомога більшої кількості ідей;
* заохочувати комбінування ідей.

*метод «Конференції ідей».* Відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Усі висунуті ідеї фіксуються у протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до участі в «Конференції ідей» осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

*метод «Колективного блокноту»* поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з колективною їх оцінкою. При цьому кожний учасник групи записує в блокнот власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів бажано використовувати наступні методи, а саме:

*метод фокальних об'єктів* передбачає перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можна отримати нові оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта

*метод морфологічного аналізу* ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які випливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується

З метою забезпечення більшої зваженості прийняття рішень та активізації ініціативності педагогічних працівників поряд з індивідуальними рішеннями застосовувати колегіальні форми прийняття рішень.

Конкретними організаційними формами взаємодії управлінської команди та інших членів педагогічних колективів можуть бути:

* оперативна нарада адміністрації навчального закладу;
* засідання педагогічної ради, ради школи;
* збори колективу тощо.

Формами колегіального генерування управлінською командою нових ідей можуть стати такі нерегламентовані форми взаємодії, як:

* «мозковий штурм»;
* «брейнстормінг»;
* ділові ігри та ін.

У процесі прийняття управлінських рішень рекомендуємо враховувати наступні етапи прийняття управлінських рішень:

1. Виявлення проблеми, встановлення ступеня її важливості на підставі інформації, чітке й зрозуміле формулювання проблеми, її оцінювання.

2. Збір, вивчення інформації за цією проблемою, аналіз фактів, виявлен­ня суперечностей, труднощів.

3. Підготовка і прийняття рішення:

* визначення можливих варіантів рішення, їхнє обґрунтування;
* визначення виду рішення (наказ, рекомендації, розпорядження);
* визначення осіб, відповідальних за виконання рішення;
* забезпечення умов для виконання рішення.

4. Вибір варіанту рішення. Доцільно використати досвід колег, їхні мір­кування; забезпечити демократичний характер прийняття рішення.

5. Організація роботи з виконання рішення. Контроль за його виконан­ням.

Варто пам’ятати, що серед рішень управлінського характеру найважливішими є наказ, вказівка, розпорядження та постанова.

Наказ ‒ це правовий акт, що його видає керівник закладу у межах своєї компетентності для вирішення основних та оперативних завдань, які поставлені перед даною установою.

Склад і оформлення наказу регламентується інструкціями щодо роботи з документами, правилами про порядок підготування проекту наказу та інши­ми правовими актами. У них передбачено обов'язкове дотримання низки вимог і правил, що мають забезпечити юридичну повноцінність документа, їхнє оперативне виконання, правильне та всебічне вирішення питання.

Проект наказу слід обов'язково погоджувати з усіма зацікавленими особами (структурами, підрозділами даної установами), а в разі потреби й інших організацій. Якщо встановлені правила видання наказу порушено, він втрачає юридичну силу, і його слід скасувати. До проекту наказу додають документи, що обумовлюють його доцільність. Наказ набуває чинності з моменту його підписання, якщо інший термін не зазначено в тексті. Здебільшого наказ діє доти, доки його не буде скасовано, або доки не закінчиться термін його дії, зазначений у самому тексті. Скасувати наказ може тільки уповноважена особа або вища інстанція. Право підписання наказу визначається законодавством. Зазвичай це право мають керівники та їхні перші заступники.

Накази видаються на підставі та з метою виконання чинних законів, указів, установ, рішень уряду, наказів та інструкцій вищих органів управління. Керівник може видати наказ з усіх питань, що входять до його компетенції. Після вибору управлінського рішення його слід переводити в управлінську дію. Для цього слід скоригувати плани, додатково визначити відповідальних осіб, уточнити терміни виконання. Саме в цьому полягає основне завдання координаційної діяльності керівників, які відповідають за всі напрямки роботи в загальноосвітньому навчальному закладі.

Важливою функцією управлінської діяльності керівника є контроль за виконанням наказів, рішень, розпоряджень та постанов. Ключ до прийняття ефективного рішення ‒ це досягнення балансу між логікою, інтуїцією та досвідом.

Методист з управлінської діяльності

Сумського ІППО Н.О.Барсук