

# *Управлінські рішення - шлях до успіху*

**Презентація**

# План презентації

- 1.Управлінські рішення - головний вид діяльності директора школи
- 2.Технології здійснення управлінських рішень
- 3.Наказ як основна форма прийняття управлінських рішень
- 4.Технологія успіху управлінської діяльності директора школи

## Практична частина

- 1.Прийняття управлінських рішень ,система контролю за ними
- 2.З досвіду роботи: фрагмент педагогічної ради школи «Соціально орієнтований урок. Який він?» (Хоришко О.А.,заступник директора з навчально-виховної роботи)
3. Ділова гра «Управлінські ситуації» (Гайдидей О.В., завідувач КУ «Сватівський районний методичний кабінет» )
  - Екскурсія до шкільного музею
  - Святковий концерт

***Управлінські рішення*** - програма дій керівництва школи, вчителів, учнів, обслуговуючого персоналу, яка визначає зміст та етапи роботи, методи та засоби досягнення поставлених завдань, терміни виконання, виконавців та межі їхніх повноважень й відповідальності, критерії оцінки результативності виконаного управлінського рішення.

# **Етапи здійснення управлінського рішення :**

I. Визначення (формулювання) проблеми

II. Вирішення проблеми

III. Оцінювання результативності вирішення проблеми

***На процес прийняття рішення  
впливають наступні фактори:***

- структура управління ,
- наявність ефективної комунікації,
- обмеженість чи достатність інформації,
- наявність ризику (ймовірність прийняття рішення),
- ступінь підтримки колективом,
- особистісні якості керівника.

# *Стили прийняття рішень*

- Директивний
- Аналітичний
- Понятійний
- Орієнтований на поведінку

# *Інтуїтивна технологія*

Реєстрація (усвідомлення) проблеми  
керівником



Врахування керівником власного  
досвіду  
(пам'ять суб'єкта управління )



ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

# *Раціональна технологія*

- Діагностування проблеми
- Накопичення інформації
- Розробка альтернативних варіантів
- оцінка альтернативних варіантів
- ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

## *Типові проблеми , виникнення яких призводить до необхідності ухвалення управлінських рішень*

- Стан об'єкту й процесів . що не співпадають із завданнями, зазначеними в законах, планах, програмах, положеннях, статутах;
- Зміна потреб у діяльності об'єкту , як наслідок , - внесення змін до функціонування об'єкту:
- Непередбачена надзвичайна ситуація: змінилися умови у зовнішньому середовищі;
- Нові потенційні можливості значного поліпшення діяльності об'єкту;
- Прийняті рішення органів влади, які зобов'язали внести принципові зміни до діяльності об'єкту управління .

## ***Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення***

| <b>Тип проблеми</b>                                                           | <b>Стиль вирішення проблеми</b>                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Коли :</b>                                                                 |                                                                                                             |
| <b>1. Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати</b> | <b>1.Наказ .</b><br>Рішення керівник приймає незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є. |
| <b>1. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість.</b>            | <b>2.Консенсус.</b><br>Групове прийняття рішення з інформації та ідей всіх членів групи.                    |
| <b>1. Якість та згода однаково важливі</b>                                    | <b>3.Консультації.</b> Рішення приймається керівником, який використовує думки підлеглих.                   |
| <b>1. Ні якість, ні згода не є критично важливими.</b>                        | <b>4 «Штапування рішень».</b><br>Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – «штапується»     |

Прийняття управлінського рішення - це управлінська функція, в якій набуває значущості **психологічна готовність** директора до управління, насамперед його вміння приймати управлінські рішення та здійснювати контроль за їх виконанням.

Важливою умовою управління школою є **своєчасність** у прийнятті рішень.

Порушення цього принципу може позначитися на результатах діяльності педагогічного колективу, породити відчуття незадоволення в учасників управлінської взаємодії, призвести до втрати додаткових можливостей для оптимізації діяльності вчителів, учнів, працівників школи.

Управлінські рішення мають бути конкретними, чітко, стисло, доступно і зрозуміло відображати зміст проблеми та способи її розв'язання, називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрямки та види діяльності, термін виконання.

Управлінські рішення повинні враховувати наявність умов для вирішення окреслених проблем, тобто бути реальними для виконання, з тим , щоб не спровокувати стресову ситуацію в колективі, психофізіологічні перевантаження працівників

# *Типи управлінських рішень*

- За умовами виконання рішення поділять на *директивні та рекомендаційні*
- За ознакою юридичного оформлення рішення можуть бути у вигляді *плану, наказу, розпорядження, ухвали, інструкції, положення*
- За суб'єктом , що приймає рішення, - *індивідуальні(одноосібні), колективні, колегіальні, громадські*
- За способом фіксації - *письмові, усні.*

**Накази умовно поділяються на такі види:**

**- з кадрових питань;**

**- з питань основної діяльності (*організація навчально-виховного процесу*)**

**- нормативні**

**(*затвердження робочого навчального плану; розподіл обов'язків між працівниками школи; Про “правила внутрішнього розпорядку” тощо; про зарахування учнів до школи; вибуття їх зі школи; переведення з класу до класу*)**

# **НАКАЗИ З НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОЇ РОБОТИ РОЗПОДІЛЯЮТЬСЯ НА:**

- установчі накази;**
- констатуючо-установчі накази;**
- аналітико-узагальнюючі накази**

**Тест, який дозволить виявити  
орієнтацію керівника «на  
завдання» або «на людей»**

Наведені нижче фрази відображають різні форми управлінської поведінки. Дайте відповідь за кожним пунктом так, як би імовірніше за все діяли Ви, будучи керівником робочої групи. Перед кожною ситуацією поставте літеру, яка відповідає вашій можливій поведінці:

- (З) «завжди»,
- (Ч) «часто»,
- (І) «іноді»,
- (Р) «рідко»,
- (Н) «ніколи».

|   |                                                                                                |  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1 | Імовіріше за все був би головою групи                                                          |  |
| 2 | Зважився б на понаднормову роботу                                                              |  |
| 3 | Надав би членам групи повну свободу дій у роботі                                               |  |
| 4 | Підтримував би однакові способи діяльності                                                     |  |
| 5 | Дозволив би членам групи використовувати при вирішенні проблем свої здібності критично мислити |  |
| 6 | Зробив би все, щоб моя група була краще, ніж конкуруючі                                        |  |

|    |                                                                              |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--|
| 7  | Говорив би як представник своєї групи                                        |  |
| 8  | Спонукав би членів групи до великої наполегливості                           |  |
| 9  | Випробовував би в групі свої ідеї                                            |  |
| 10 | Дозволив би членам групи працювати таким чином, який їм уявляється найкращим |  |
| 11 | Багато б працював у сподіванні на підвищення                                 |  |
| 12 | Терпів би відстрочення і непевність                                          |  |
| 13 | У присутності відвідувачів говорив би від імені групи                        |  |
| 14 | Підтримував високий ритм роботи                                              |  |

|    |                                                              |  |
|----|--------------------------------------------------------------|--|
| 15 | Дав працівникам можливість працювати з «розв'язаними руками» |  |
| 16 | У конфліктних ситуаціях у групі дію як посередник            |  |
| 17 | Потопаю в деталях                                            |  |
| 18 | Представляю групу в її відносинах із зовнішнім світом        |  |
| 19 | Не хотів би надавати членам групи свободу дій                |  |
| 20 | Вирішую, що робити і як робити                               |  |
| 21 | Спонукав би до збільшення результатів роботи                 |  |
| 22 | Делегував би членам групи частину своїх повноважень          |  |

|    |                                                                                  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|--|
| 23 | Звичайно справи йдуть так, як я передбачав                                       |  |
| 24 | Дозволяю групі висувати багато ініціативи                                        |  |
| 25 | Даю членам групи визначені завдання                                              |  |
| 26 | Хочу вносити зміни                                                               |  |
| 27 | Прошу членів групи працювати інтенсивніше                                        |  |
| 28 | Довірівся б тому, що члени групи добре використовують здатність критично мислити |  |
| 29 | Склав би графік роботи                                                           |  |

|    |                                                                            |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------|--|
| 30 | <b>Відмовився б пояснити свої дії</b>                                      |  |
| 31 | Переконаю інших у тому, що мої ідеї йдуть їм на благо                      |  |
| 32 | Дозволяю групі самостійно визначати свій ритм роботи                       |  |
| 33 | Закликав би групу перевищити досягнуті показники                           |  |
| 34 | Спочатку діяв би, не радячись із групою                                    |  |
| 35 | Припускав би, що всі члени групи дотримують визначені інструкції і правила |  |

## ***Відповіді групуються таким чином:***

- Обведіть кружечком наступні номери запитань: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
- Напишіть цифру 1 перед номерами тих відзначених запитань, на які Ви відповіли (Р) «рідко» чи (Н) «ніколи».
- Напишіть також цифру 1 перед номерами тих невідмічених питань, на які Ви відповіли (З) «завжди» або (Ч) «часто».
- Обведіть кружечком цифри 1, що стоять перед наступними запитаннями: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
- Підрахуйте число відзначених кружечком цифр 1. Ця кількість очок показує ступінь вашої спрямованості «на людей».
- Підрахуйте число невідмічених цифр 1. Це відображає ступінь вашої спрямованості «на завдання».

# Анкета для оцінки (самооцінки) управлінських здібностей керівника загальноосвітньої школи

| № з/п | Зміст запитань                                                                                                                                                      | Відповідь |    |        |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|--------|
|       |                                                                                                                                                                     | так       | ні | інколи |
| 1.    | Чи із задоволенням Ви розв'язуєте управлінські завдання, які не мають типового розв'язання?                                                                         |           |    |        |
| 2.    | Чи важко було Вам відмовитися від тих прийомів управління, якими користувалися на нижчій посаді?                                                                    |           |    |        |
| 3.    | Як довго Ви надавали перевагу тій ділянці роботи, яку Ви очолювали раніше?                                                                                          |           |    |        |
| 4.    | Чи прагнули Ви сформувати демократичний стиль спілкування в колективі?                                                                                              |           |    |        |
| 5.    | Чи можете Ви безпомилково дати оцінку своїм підлеглим (сильний, середній, слабкий)?                                                                                 |           |    |        |
| 6.    | Чи легко Вам вийти за межі симпатій та антипатій при розміщенні педкадрів?                                                                                          |           |    |        |
| 7.    | Чи вважаєте Ви, що демократичний стиль управління не є універсальним і доцільно використовувати поєднання інших стилів (автократичний, демократичний, ліберальний)? |           |    |        |
| 8.    | Чи вважаєте Ви, що Вам простіше уникнути конфлікту з керівниками органів управління освітою, між з підлеглими?                                                      |           |    |        |
| 9.    | Чи маєте Ви бажання поламати стереотип управління, який вже склався в школі?                                                                                        |           |    |        |
| 10.   | Чи часто Ваше інтуїтивне враження про якість людини як керівника виявляється правильним?                                                                            |           |    |        |
| 11.   | Чи часто недоліки в управлінні Ви аргументуєте об'єктивними факторами?                                                                                              |           |    |        |
| 12.   | Чи часто Ви відчуваєте, що для ефективної роботи Вам не вистачає часу?                                                                                              |           |    |        |
| 13.   | Чи вважаєте Ви за необхідне відвідувати уроки і чи від цього ефективність Вашого керівництва значно підвищується?                                                   |           |    |        |
| 14.   | Чи надаєте Ви сильним учителям більше повноважень, ніж слабким?                                                                                                     |           |    |        |
| Разом |                                                                                                                                                                     |           |    |        |

*На поставлені запитання пропонується дати відповідь: «так» — 2 бали;  
«ні» — 0 балів; «інколи» — 1 бал.*

***Критерії самооцінки здібностей керівника школи:***

- ***кількість балів від 0 до 5:*** Ви більше спеціаліст, ніж керівник, сміливо і впевнено можете перейти на посаду вчителя;
- ***кількість балів від 6 до 10:*** не можна сказати, що Ви сильний керівник, але в школі, яку Ви очолюєте, справи йдуть непогано; краще не прагнути до кардинальних перетворень. Слід прислухатися до думки колективу школи, яку Ви очолюєте, більше уваги приділяти кадровим питанням та перспективі розвитку школи, ширше використовувати колективні форми прийняття управлінських рішень, прагнути до створення традицій в школі;

- **кількість балів від 11 до 16:** Ви відноситеся до типу «керівник-організатор», вмієте сконцентрувати зусилля на розв'язанні найбільш важливих проблем (розміщення кадрів, розробка і узгодження оптимального плану, матеріально-технічне забезпечення школи). Ваша сила в тому, що Ви ніколи не ідете на поводу в поточних справах, вмієте відділяти головне від другорядного, домагаєтеся вирішувати принципово важливі проблеми, Вас не зупиняють конфлікти та покарання; справи під вашим керівництвом, як правило, йдуть успішно. Порада: не запускайте поточні справи, передайте контроль за станом їх виконання вашим заступникам;
- **кількість балів від 16 до 20:** Ви можете вивести із стану занедбаності школу, але Вам важко працювати оперативно, справлятися з поточними справами. Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудови та перетворень, орієнтуєтесь на ділову кар'єру; володіючи беззаперечними управлінськими здібностями, Ви не завжди успішно адаптуєтесь; Вам заважає зайва категоричність в оцінках і судженнях, а також зайва різкість у стосунках з керівниками органів управління освітою.

***Технологія успіху управлінської  
діяльності директора школи***

# ***Основні якості, які мають бути притаманні керівникові, наступні:***

- ☐ Компетентність.
- ☐ Комунікабельність.
- ☐ Уважне ставлення до підлеглих.
- ☐ Сміливість у прийнятті рішень.
- ☐ Здатність творчо вирішувати проблеми

# *Сучасний керівник - це*

- особистість, яка постійно працює над собою, над своїми професійними і особистісними якостями;
- стратег, бачить перспективу розвитку своєї організації на кілька років вперед, виходячи з наявних соціальних умов і ресурсів;
- носій організаційних змін, що виробляє нові підходи до вирішення проблем, який пропагує нові цінності серед співробітників, одержимий ідеєю, готовий долати заради її втілення в життя тривалі труднощі;
- лідер, прагне не наказувати, а вислуховувати колег, психологічно налаштований на схвалення пропозицій, підтримує ентузіастів.

# ***Риси менеджера-лідера:***

- доступний кожному працівнику, тон обговорення будь-яких проблем завжди доброзичливий;
- розуміє, що керувати, значить робити справу руками інших. Звідси більшу частину свого часу він відводить роботі з персоналом, постійно приділяючи увагу системі заохочення;
- противник кабінетного стилю управління, вважає за краще обговорювати проблеми на місцях, уміє чути і слухати, рішучий і наполегливий;
- терпимо ставиться до виразу відкритої незгоди, вміло делегує повноваження виконавцям, будує відносини на довірі;
- у важкі хвилини не прагне знайти винного, а шукає причину збоїв і відхилень.

- не розпоряджається і не наказує, а переконує; суворий контроль замінює довірою;
- прагне розвивати колективні форми роботи єдиною командою;
- завжди відкритий для нових ідей, створює атмосферу, в якій вільне висловлювання ідей стає нормою;
- формує хороший психологічний клімат у колективі, не задовольняє інтереси одних працівників за рахунок утиску інших;
- з готовністю, а головне, публічно визнає заслуги співробітників;
- не імітує зміни, а насправді прагне здійснити позитивні зміни.

## ***Менеджер-лідер разом з тим мислить:***

- *протокольно*** - відрізняє факти від думок, реальне від уявного, дійсне від бажаного;
- *безінерційно*** - накопичений досвід і знання не заважають йому приймати оригінальне рішення при розгляді нових, нетрадиційних проблем;
- *методично*** - послідовно, не відволікаючись від цілі, осмислювати комерційні, управлінські та психолого-педагогічні ситуації;
- *мобільно*** - переносить накопичений досвід на нові області знання з урахуванням особливостей, місця, часу, умов;
- *домінантно*** - виділяє головне і не тоне у дрібницях;
- *конструктивно*** - не тільки розкриває причини недоліків, але і вміє знаходити найбільш раціональні шляхи і способи їх усунення, вміє якісно покращувати справу.

Щоб управління було демократичним і ефективним, а співробітники інтелектуально росли, необхідно **делегувати повноваження.**

**Делегування** - це прояв довіри, це інструмент включення співробітника в процес управління, а отже, демократизація останнього.

Однією з найважливіших управлінських функцій є *контроль*.

Контроль певною мірою повинен розглядатися як ПОСЛУГА, яку управлінець надає своїм співробітникам.

У ході контролю керівник зобов'язаний закладати у кожного співробітника "відчуття успіху", почуття перемоги і постійно підтримувати його, тому що перемога - це життя і рух вперед!

## **В діловому спілкуванні важлива інформація:**

- **персоніфікована** – зовнішній вигляд ,стан здоров'я,смак, акуратність;
- **зовнішні реакції** - емоційний стан партнера;
- **текстова** - рекомендаційні листи, позитивні відгуки і характеристики, демонстрація матеріальних доказів;
- **інформація стану** - фізичний і емоційний стан партнерів (нездужання, втома, душевне хвилювання, засмучені почуття, зіпсований настрій);
- **інформація оточення** - місце, обстановка, оточення, атмосфера ” (шум, запахи, температурний режим, присутність сторонніх людей, дефіцит часу ).

“

**Для того, щоб спілкування було діловим,  
треба:**

- ☐ володіти собою;
- ☐ не робити поспішних висновків;
- ☐ вміти до кінця все уважно вислухати, зрозуміти, продумати;
- ☐ приймати рішення і діяти тільки тоді, коли думка буде підтверджена упевненістю;
- ☐ бути неупередженим.

**В управлінні емоції недоречні!!!**

## *Головна заповідь управління – привертати (залучати, притягати до себе) підлеглих.*

- Взаємна повага між керівником і підлеглими, є необхідною умовою їх службових взаємин.
- Щоб привернути людину до себе, виховати в неї емоційне ставлення (приязнь, симпатія, дружба, любов), людину треба щиро поважати, цінувати.
- Успіх директора школи залежить не стільки від наявності ділових якостей, скільки від уміння їх яскраво подавати оточуючим.
- Успіх на 80 % пов'язаний з розвитком навичок спілкування.

*Для того, щоб контролювати свої поведінкові і емоційні реакції, розпізнати і оцінити ситуацію, гідно вийти з конфліктної ситуації, вміти швидко відновитися і переключитися, привести себе в творчий стан, необхідно:*

1. Прийняти себе таким, який ти є, знайти любов до себе, визнавши власну унікальність.
2. Визнати унікальність інших. Знайти в собі якості, які допомагають зрозуміти думку, крапку зору, поведінку іншого.
3. Вивчити свої переваги, реакції, стану в різних життєвих обставинах, ситуаціях, відрізках часу, досліджувати свій характер, особливості його проявів в різних сферах діяльності, постійно спостерігати за роботою свого організму.
4. Знайти власний алгоритм досягнення рівноваги.
5. Перестати турбуватися і навчитися жити зараз.
6. Навчитися прощати.
7. Навчитися позбуватися страху.

Директорами не  
народжуются,  
директорами стають!

# Управлінські ситуації

- Учитель категорично відмовляється без поважної причини проходити курси підвищення кваліфікації. (*Які ви бачите шляхи розв'язання цієї проблеми? Змодельуйте відповідні управлінські рішення.*)

- Директор школи упродовж дня відвідував уроки у 5-му класі. Всі уроки розпочиналися з перевірки домашнього завдання. У цей день були уроки з історії, української мови, математики, природознавства, англійської мови. На кожному з них перевірка домашнього завдання тривала від 15 до 30 хвилин, а на історії майже до дзвінка. За 15 хвилин учитель математики опитав 5 учнів, а вчитель історії - 9. Одну ученицю опитували 5 разів, тобто на всіх уроках, а оцінку вона отримала на двох уроках. Трьох дітей опитували двічі, оцінок не поставили. Більшість учнів взагалі не опитували. *(Визначте, з якою метою директор відвідував уроки упродовж дня у 5-му класі? Які висновки може зробити директор? Змодельуйте відповідні управлінські рішення.)*

- Новопризначений молодий директор школи почав свою діяльність із того, що в шкільній бібліотеці переглянув літературу, відібрав ту, яку вважав за потрібне, і рекомендував її вчителям. Підібрав літературу для диспуту «Вчитель – учень». Готував його сам. Почав вести учнівські гуртки. Особисто провів два методичних об'єднання. Все це в учителів не викликало інтересу. В школі продовжувала панувати інертність, байдужість.  
*(Чому в молодого директора не було успіху? У чому його помилки? Яким має бути управління школою, щоб колектив працював творчо?)*

## *Список використаної літератури*

- Т.М.Сорочан “Професійне управління сучасною школою”/Луганськ-2005, 106 с.
- К.М. Чернуха –Гадзецька “Технологія управління“/ Х. ВГ “Основа”, 2009р., 149с.
- Л.В. Васильченко “Управлінська культура і компетентність керівника”/ Х. ВГ” Основа”, 2007 р., 170 с.
- С. Калашникова . ”Сучасний погляд на феномен управління” / Директор школи (“Шкільний світ”) – 2012 р. - №2 -с.5-17
- Т.І. Федорова “Управлінська діяльність у схемах і таблицях” /Завучу(ВГ “Основа”) 2010 р- №6 с. 2-10
- Л.В. Джумська. Порадник керівнику освітнього закладу. Прийняття управлінського рішення та організація контролю за його виконанням / Миколаїв: ОІППО, 2011 р. – 36 с.
- Бібліотека “Шкільного світу” Л.В. Галіцина, Н.М. Міщенко
- ✓ Керівник : Мистецтво делегування повноважень.
- ✓ Керівник : мистецтво самоуправління
- ✓ Керівник : мистецтво взаєморозуміння
- ✓ Керівник: мистецтво стратегії і тактики
- ✓ Керівник: мистецтво планування //Київ . “Шкільний світ” – 2010