

Управлінська діяльність керівника ЗЗСО в сучасних умовах. Ключові аспекти прийняття управлінських рішень

Ідеться про алгоритм ухвалення рішень у закладах загальної середньої освіти, ключові аспекти, матрицю оцінки альтернатив тощо, аналіз ризиків у діяльності директора.

Ключові слова: ухвалення рішень, оцінка ризиків, матриця, вагові коефіцієнти.

Olha Bohdanovych. Managerial Activity of a General Secondary Education Institution Principal in Contemporary Conditions: Key Aspects of Decision-Making.

The article examines the decision-making algorithm used in general secondary education institutions, including its key components, the use of an alternative evaluation matrix, and risk analysis in the work of a school principal.

Keywords: decision-making, risk assessment, matrix, weighting coefficients.

Постановка проблеми. Управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) в сучасних умовах трансформувалася з адміністративно-командної моделі в модель *освітнього менеджменту*, де директор виступає лідером, менеджером змін, психологом та гарантом безпеки. В умовах воєнного стану, цифровізації та впровадження НУШ головним завданням стає забезпечення стабільності, якості освіти та створення безпечного освітнього середовища.

Актуальність проблеми. Стратегія модернізації освітньої галузі передбачає повне «перезавантаження» освіти: пошук та вироблення нової, гнучкої, динамічної моделі освітньої системи з громадсько-державним управлінням на засадах децентралізації, новим компетентнісно орієнтованим змістом та наскрізним процесом виховання стійкої системи ціннісних орієнтацій, з безпечними, комфортними умовами для здобуття освіти, з ефективним моніторингом її якості. Одним із пріоритетів модернізації освітньої галузі є реорганізація системи управління, фінансування та менеджменту через фінансову автономію закладів освіти, дотримання принципу їх відповідальності за результати освітньої та виховної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Ухвалення управлінських рішень – це процес аналізу проблем, генерування альтернатив, оцінки ризиків та вибору курсу дій для досягнення цілей, що включає етапи від визначення проблеми до контролю результатів. Альтернативи порівнюються за критеріями (час, ресурси, вигода), а ризики (ймовірність невдачі) враховуються для мінімізації негативних наслідків.

Ключові аспекти ухвалення рішень

Альтернативи. Пошук декількох варіантів дій (класичні, інноваційні) та їх порівняльний аналіз, де кожна альтернатива ранжується за ефективністю та відповідністю цілям.

Ризики. Необхідність оцінки ймовірності втрат, невизначеності середовища, особистих чинників менеджера та негативних наслідків.

Етапи процесу

1. Визначення проблеми та цілей.
2. Збір інформації.
3. Розробка альтернатив.
4. Оцінка та вибір найкращого варіанту (SWOT, матриці рішень, методи експертних оцінок).
5. Реалізація та контроль.

Якість рішень залежить від своєчасності, обґрунтованості, надійності та контрольованості.

Методи прийняття рішень включають мозковий штурм, теорію ігор, метод декомпозиції та метод спроб і помилок. Оптимальне рішення забезпечує баланс між високою ефективністю та прийнятним рівнем ризику.

Управлінські рішення в закладах загальної середньої освіти на основі аналізу альтернатив та ризиків – це системний процес, що включає діагностику проблеми, формування альтернатив, оцінку їх ефективності (безпека, фінанси, якість освіти) та вибір найкращого варіанта з урахуванням умов невизначеності. Ефективне рішення вимагає врахування ризиків (безпекових, педагогічних, фінансових) та прогнозування наслідків.

Типи рішень у ЗЗСО (приклад)

1. **Організаційні:** розподіл навантаження, затвердження розкладу.

2. **Адміністративні:** прийом / звільнення персоналу, дисциплінарні заходи.
3. **Економічні:** розподіл спецфонду, закупівля обладнання.
4. **Педагогічні:** вибір освітніх програм, методів навчання.

Ключові етапи прийняття управлінських рішень у ЗЗСО

Діагностика проблеми та визначення цілей: ідентифікація ситуації, що потребує вирішення (наприклад, перехід на дистанційне навчання, зміна профілю навчання).

Генерування альтернатив: розробка кількох варіантів дій (наприклад, очне навчання, дистанційне або змішане).

Оцінка ризиків та альтернатив:

- **Безпечкові ризики:** наявність укриття, безпека учнів під час повітряних тривог.
- **Фінансові ризики:** бюджетне забезпечення, потреба в додатковому фінансуванні.
- **Якість освіти:** збереження рівня знань, ефективність дистанційного навчання.

Вибір та реалізація: вибір рішення, що забезпечує максимальний ефект при мінімальних ризиках, і затвердження наказом.

Висока якість рішення забезпечується своєчасністю, реалістичністю, надійністю та можливістю контролю.

Ось **алгоритм та ключові аспекти** прийняття рішень з урахуванням цих факторів.

1. Алгоритм прийняття рішення в ЗЗСО

Щоб рішення було обґрунтованим, воно має пройти через такі етапи.

Діагностика проблеми: чітке визначення того, що потребує зміни (наприклад, зниження якості знань з математики або конфлікту в педагогічному колективі).

Формування критеріїв: чим ми керуємось (законодавство, бюджет, безпека учнів, освітня програма).

Пошук альтернатив: розробка 2–3 варіантів розв'язання проблеми.

1. **Оцінка ризиків:** аналіз того, що може піти не так для кожної альтернативи.
2. **Вибір і реалізація:** прийняття наказу або розпорядження.
3. **Зворотний зв'язок:** контроль результатів.

Пошук та оцінка альтернатив.

Альтернативи – це різні шляхи досягнення однієї мети. Якщо у вас є лише один варіант – у вас немає вибору, у вас безвихідь.

Критерії оцінки варіантів:

Реалістичність. Чи вистачить ресурсів (грошей, людей, часу)?

Ефективність. Який варіант дасть максимальний результат при мінімальних витратах?

Прийнятність. Чи відповідає рішення стратегії закладу та корпоративній культурі?

Наслідки. Які побічні ефекти можуть виникнути у довгостроковій перспективі?

Ризики в управлінських рішеннях

Ризик – це ймовірність настання події, яка може негативно вплинути на очікуваний результат.

Типи невизначеності

1. **Визначеність:** директор точно знає результат кожного варіанта (буває рідко).
2. **Ризик:** результати невідомі, але ми можемо розрахувати ймовірність успіху (на основі статистики).
3. **Невизначеність:** немає жодних даних для прогнозування ймовірностей (кризові ситуації).

Методи мінімізації ризиків

Диверсифікація: розподіл ресурсів між різними проектами.

Лімітування: встановлення граничних сум витрат на ризикові операції.

Страховання: перенесення ризику на третю сторону.

Створення резервів: наявність «плану Б» та фінансової подушки.

2. Матриця оцінки альтернатив

При виборі між різними варіантами (наприклад, вибір формату навчання – очне, змішане чи дистанційне), варто порівнювати їх за такими параметрами:

Критерій оцінки	Альтернатива А (напр, очне)	Альтернатива Б (напр, змішане)
Ресурсність	Потребує повного штату та укриття	Потребує розкладу-конструктора
Результативність	Найвищий рівень соціалізації	Гнучкість, але ризик втрати якості
Витрати	Високі комунальні платежі й видатки на харчування	Економія ресурсів будівлі
Спротив	Можливий страх батьків за безпеку	Навантаження на вчителів (подвійна робота)

3. Аналіз ризиків у діяльності директора

Ризики в освіті можна поділити на кілька категорій. Для кожного ризику важливо мати **план реагування**.

Основні категорії ризиків

- **Академічні ризики:** освітні втрати, невідповідність результатів навчання стандартам НУШ.
- **Безпекові ризики:** відсутність належного укриття, загрози під час повітряних тривоги.
- **Кадрові ризики:** плинність кадрів, емоційне вигорання вчителів, низька кваліфікація.
- **Фінансові ризики:** недофінансування субвенції, нецільове використання коштів.
- **Репутаційні ризики:** конфлікти з батьківською громадою, публічні скандали.

Порада: Використовуйте метод **SWOT-аналізу** (Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози) для оцінки кожного великого проекту (наприклад, перед відкриттям інклюзивного класу).

4. Практичні інструменти для прийняття рішень

Щоб мінімізувати суб'єктивність, директору варто залучати колегальні органи.

- **Педагогічна рада:** найкращий інструмент для обговорення академічних альтернатив.
- **Рада закладу / Батьківський комітет:** допомагають оцінити соціальні ризики та отримати підтримку громади.
- **Метод «Дельфі»:** опитування експертів (досвідчених учителів) для прогнозування наслідків рішення.

П'ять золотих правил управлінця:

1. **Не приймайте рішення в дефіциті інформації.** Якщо даних мало – зберіть статистику (відвідуваність, результати тестів).
2. **Зважуйте «ціну бездіяльності».** Іноді ризик від того, що ви *нічого не зміните*, вищий, ніж ризик від реформи.
3. **Залучайте команду.** Рішення, прийняте одноосібно, часто зустрічає саботаж.
4. **Пріоритет безпеки.** В умовах війни будь-яка альтернатива має оцінюватися насамперед крізь призму збереження життя.
5. **Документуйте.** Кожне стратегічне рішення має бути підкріплене протоколом або наказом.

Найефективніший спосіб прийняти складне рішення в ЗЗСО – це використовувати **Модифіковану матрицю зважених оцінок**. Вона дозволяє перетворити суб'єктивні відчуття на конкретні цифри.

Практичний кейс: вибір моделі навчання на наступну чверть

Уявімо, що ви як керівник обираєте між **очним** та **змішаним** навчанням.

Крок 1. Визначення вагових коефіцієнтів

Не всі критерії однаково важливі. Наприклад, безпека сьогодні має найвищу вагу.

1. **Безпека (вага 0,5).**
2. **Якість освіти (вага 0,3).**
3. **Задоволеність колективу / батьків (вага 0,2).**

Крок 2. Оцінювання альтернатив (за 10-бальною шкалою)

Критерій	Вага	Очне (Бали)	Змішане (Бали)
Безпека (місткість укриття, логістика)	0,5	(тісно, ризики)	(менше людей)
Якість (результати навчання)	0,3	(прямий контакт)	(втрати через онлайн)
Соціальний клімат (спокій батьків)	0,2	(тривога за дітей)	(гнучкість)
ПДСУМКОВИЙ БАЛ	1,0	5,0	7,9

Висновок. Попри нижчу якість навчання, змішана модель нині є більш раціональним управлінським рішенням, оскільки значно виграє за критерієм безпеки.

Як мінімізувати ризики після вибору?

Після того як ви обрали альтернативу (наприклад, змішане навчання), застосуйте **таблицю мінімізації ризиків**:

Що варто зробити директору вже зараз

1. **Провести аудит ресурсів:** чи витримає мережа / сервер, якщо ви оберете цифрові альтернативи?
2. **Створити «Папку ризиків»:** короткі інструкції для вчителів на випадок кожного з передбачених сценаріїв.

Наукові публікації

Ризик	Імовірність	План запобігання (превентивні заходи)	План «Б» (якщо ризик стався)
Технічні збої	Висока	Навчання вчителів роботі з платформою	Матеріали у вайбері / телеграмі
Опір учителів	Середня	Доплата за складність, гнучкий графік	Перерозподіл навантаження
Освітні втрати	Висока	Додаткові консультації, зрізи знань	Коригувальне навчання в червні

3. **Комунікація:** оприлюднити логіку прийнятого рішення. Коли батьки і вчителі бачать цифри та логіку (як у таблиці вище), рівень довіри зростає.

Комбінований план мінімізації ризиків (План дій)

Для успіху обох рішень одночасно застосуйте таку схему.

1. **Призначте «цифрових амбасадорів»:** нехай **молоді спеціалісти** допоможуть **досвідченим колегам** освоїти е-журнали. Це підвищить статус молоді та зніме стрес із досвідчених.

2. **Перехідний період без санкцій:** оголошіть перший місяць «тестовим». Помилки в е-журналі не караються доганами.

3. **Технічний «план Б»:** встановіть чіткий регламент: якщо немає світла (інтернету) більше 24 годин, вчитель веде чорнові записи, які вносить пізніше.

4. **Робота з батьками:** проведіть онлайн-зустріч, де покажіть переваги е-журналу (миттєві оцінки, прозорість). Це зніме ризик скарг на «молодого вчителя», бо батьки бачитимуть динаміку онлайн.

Вибір пріоритету: харчоблок (обладнання, укриття).

Конфлікт: Обмежений бюджет громади або спецфонду.

Критерій	Вага	Альтернатива А: Ремонт / Обладнання	Альтернатива Б: Безпека (Укриття)
Законодавча вимога	0,5	Бажано, але не критично	Обов'язково за Законом України
Освітній ефект	0,3	Нові технології	Стабільність процесу
Репутаційний ризик	0,2	Скарги на умови	Відповідальність за життя
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	1,0	5,2	8,2

Ризик: якщо обрати ремонт харчоблоку замість покращення укриття, перша ж перевірка ДСНС може закрити заклад.

Рішення: пріоритет – **модернізація укриття**, щоб воно стало «освітнім хабом» (з Wi-Fi та зонами навчання).

Електронний журнал в умовах ризиків безпеки

Цифровізація – це не просто мода, а засіб збереження даних під час загроз.

Ризик	Рівень	Стратегія управління (мінімізація)
Втрата інтернету / світла	Високий	Використання офлайн-версій систем (напр., E-Journal або NZ.UA) та мобільного інтернету
Кіберзагроза / Злам	Середній	Регулярне хмарне резервування (back-up) та двофакторна автентифікація вчителів
Спротив персоналу	Високий	Метод «Швидкої перемоги»: скасувати паперові плани / звіти в день запуску е-журналу

Комплексна стратегія: «Безпечна та цифрова школа»

Щоб ці рішення не суперечили одне одному, дійте за таким планом:

1. **Бюджетна синергія:** шукайте гранти на інтерактивне обладнання, а бюджетні кошти спрямовуйте на укриття. Наприклад, через платформу DREAM.

2. **Технічна інтеграція:** розміщуйте сервер або роутери для е-журналу безпосередньо в укритті. Це гарантує безперервність роботи навіть під час тривоги.

3. **Делегування:** доручіть відповідальному за БЖД розробити алгоритм «цифрової евакуації» (швидке збереження даних та перехід у безпечне місце).

4. Вибір платформи для електронних журналів та щоденників у 2026 році має базуватися на трьох критичних факторах: **інтеграція з державними системами, безпека даних і можливість роботи офлайн** (через нестабільність енергосистеми та зв'язку).

Порівняльна оцінка найпопулярніших в Україні платформ з урахуванням ваших запитів щодо безпеки та цифровізації.

Огляд провідних платформ

Платформа	Переваги (для управління)	Ризики та недоліки
E-Journal (ДІО)	Державна та безкоштовна. Прямі інтеграція з АІКОМ. Максимальна юридична безпека	Обмежений функціонал аналітики порівняно з приватними сервісами
NZ.UA (Нові знання)	Найпопулярніша в Україні. Величезна кількість інструкцій. Зручна мобільна версія для батьків	Інтерфейс може здатися застарілим; залежність від стабільності серверів компанії
Human Школа	Повноцінна LMS (навчальна екосистема). Гарна візуалізація успішності та аналітика для директора	Більш високі вимоги до потужності гаджетів учителів
Eddy	Висока швидкість роботи. Інтеграція з Google Classroom. Хороша технічна підтримка	Базовий функціонал безкоштовний, але розширені звіти можуть бути платними

Критерії вибору (алгоритм прийняття рішення)

Щоб мінімізувати ризики при виборі, оцініть платформу за такими пунктами:

1. **Сумісність з АІКОМ (Пріоритет № 1):** платформа обов'язково повинна мати атестат відповідності КСЗІ та передавати дані в державну систему. Це знімає ризики при перевірках МОН.

2. **Наявність мобільного додатка:** в умовах укриття вчителям простіше працювати з телефона / планшета, ніж з ноутбука.

3. **Офлайн-режим (Cache):** чи дозволяє система вносити оцінки без інтернету з подальшою синхронізацією? Це критично для роботи в підвальних приміщеннях укриттів.

4. **Експорт даних:** чи можна одним кліком вивантажити всі звіти в Excel / PDF? Це ваш «план Б» на випадок тривалих технічних збоїв.

Рекомендація щодо впровадження («Цифровий стрибок»)

З огляду на вашу стратегію «**Безпечна та цифрова школа**», рекомендують такий сценарій:

– **Для економії бюджету:** обирайте **E-Journal** або **NZ.UA** (вони безкоштовні або мають мінімальну вартість обслуговування). Зкономлені кошти перенаправте на закупівлю **потужних Wi-Fi роутерів для укриття** та повербанків для них.

– **Управлінський маневр:** при виборі платформи створіть робочу групу з трьох осіб: системний адміністратор (технічні ризики), завуч (академічні ризики) та «цифровий амбасадор» від молодих учителів (ризиків спротиву).

– **Тест-драйв:** запустіть пілотний проект на 2 тижні лише для одного паралельного класу перед повним впровадженням.

Висновки. Прийняття управлінських рішень у ЗЗСО – це процес, який вимагає від керівника не лише адміністративних навичок, а й стратегічного мислення. У сучасних умовах (дистанційне навчання, безпекові виклики, реформа НУШ) оцінка альтернатив та ризиків стає критично важливою.

Використані джерела

1. Закон України «Про повну загальну середню освіту» (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

2. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання...» № 957 від 15.09.2021 (діюча). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text>

3. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : кол. моногр. / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань, 2020.

4. Практика управління закладом освіти : електронний журнал. URL: <https://edirshkoly.expertus.com.ua/>

5. Методичні рекомендації щодо розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти. URL: <https://sqe.gov.ua/metod-rek-zzso-2026/>

6. Маришук В. Я. Управління закладом освіти в умовах цифровізації : кваліфікаційна робота. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/45022e96-f689-46e3-a969-da9be67e8a4b/content>