

## ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗОВУВАННЯ У КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

*У статті розкрито сутність функції організування, встановлено її значення для ефективної діяльності керівника на сучасному етапі розвитку управлінської науки і практики, визначено й охарактеризовано складові цієї функції.*

**Ключові слова:** управлінська діяльність, керівник, організування, розподіл праці, департаменталізація, розподіл влади, координація.

Результати освітніх реформ кінця ХІХ – початку ХХ ст., якість і ефективність роботи навчальних закладів та установ системи національної освіти не можуть повністю задовольнити сучасні потреби особистості й суспільства. Серед найгостріших проблем, що стримують розвиток освітньої галузі, не дають можливості забезпечити нову якість освіти, адекватну нинішній історичній епосі, визначено неефективність управління системою та закладами освіти. Відтак у новому документі “Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року” визначено пріоритетні напрями розвитку освіти, серед яких чільне місце займає модернізація управління на всіх рівнях. Зазначається, що професійна підготовка компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, які здатні мислити й діяти системно, в тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, модернізація структури, змісту й організації освіти на засадах компетентнісного підходу є запорукою вирішення стратегічних освітніх проблем [3].

Сучасне технічне оснащення, належне ресурсне забезпечення, високопрофесійні кадри не є достатніми умовами ефективної діяльності навчального закладу без належного організування. Організування як функція управління передбачає діяльність щодо впорядкування структур, процесів, відносин у керованій системі й формування ефективної керівної системи.

Функція організування є традиційною в системі загальних функцій. Починаючи із самих перших згадувань про управління як діяльність та науку, вчені та практики виокремлювали такий вид діяльності керівника, як організування (Ч. Барнард, М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд). Разом з тим, ця функція є досить складною в системі діяльності керівника та потребує постійного оновлення відповідно до зовнішніх і внутрішніх змін навчального закладу. Так, у 80–90-х рр. ХХ ст. Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, Н. Осроверхова, В. Пикельна привертала увагу до системного підходу щодо організування, оптимізації функціональних обов’язків у педагогічному колективі, до впорядкування особистої праці керівника. У цей же період розвитку країни та освіти актуальними стали проблеми демократизації, гласності, що знайшло відображення в пошуках розширення колегіальності, створенні умов для реалізації особистісно-орієнтованого підходу (Н. Коло-

мінський, Р. Шакуров, В. Шпалінський). Початок ХХІ ст. привніс до функції організування такі аспекти, як формування організаційної та інноваційної культури, широке застосування керівником психологічних знань та умінь, використання інтерактивних форм роботи з кадрами (Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л. Карамушка, Є. Павлютенков). У наш час висвітлюється організація діяльності керівника навчального закладу на засадах наукового (В. Григораш, А. Конаржевський, Є. Хриков), ресурсного (В. Лізинський), компетентнісного (Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, І. Гришина) підходів.

**Мета статті** полягає у з'ясуванні сутності й висвітленні складових функцій організування на сучасному етапі розвитку управлінської діяльності.

Витоки функції організування криються у процесах розподілу та кооперації праці людей. Доцільність організування є незаперечною з огляду на необхідність формулювати мету та прогнозувати результати спільної діяльності, знаходити оптимальні методи об'єднання зусиль щодо їхнього досягнення, оцінювати ефективність індивідуальної та колективної роботи, здійснювати навчання персоналу, створювати комфортні умови на робочих місцях тощо.

М. Йохна, О. Кузьмін, А. Мазаракі, О. Мельник, В. Стадник розглядають організування як вид діяльності, який відображає формування структури управління організацією. Такий підхід зводить організування до встановлення взаємовідносин повноважень вищих і нижчих рівнів управління, забезпечення можливості розподілу та координації завдань.

О. Гіряк, П. Лазановський зазначають, що функція організування полягає в забезпеченні діяльності підприємства (установи, закладу) шляхом координації дій працівників, враховуючи наявну формальну й неформальну складові, формуючи корпоративний дух.

Л. Карамушка, В. Шпалінський, Л. Орбан-Лембрик вважають, що сутність цієї управлінської функції передбачає підбір кадрів та їх розстановку, розподіл доручень між співробітниками, визначення завдань і повноважень, організацію дисципліни. Автори приділяють увагу передусім психологічному аспекту функції.

Організування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні місця й ролі кожного члену колективу в досягненні поставленої мети. Завдання функції передбачають створення структури організації, яка дає можливість персоналу працювати для досягнення спільних цілей і завдань; розподіл робіт між членами організації, групами, підсистемами та координації дій; встановлення зв'язків серед людей, задач і видів діяльності; безпосередню реалізацію накреслених планів, досягнення поставлених цілей.

Функція організування досить складна й об'ємна. Вона стосується, по-перше, діяльності, роботи; по-друге, людей, які цю роботу виконують. Відтак функція розгортається навколо мети діяльності у двох аспектах. Перший – пов'язаний зі змістом, формами, методами організації діяльності з досягнення прогнозованих результатів. Другий аспект – із вивченням здібностей, знань, умінь людей, які будуть виконувати ті чи інші види робіт, і їх мотивуванням та стимулюванням.

Організування як функція управління вміщує чотири основні компоненти: розподіл праці, групування робіт, розподіл влади та координацію зусиль як засіб попередження дезорганізації.

*Розподіл праці* існував з давніх часів: одні – були мисливцями, інші – рибалками, треті – виготовляли зброю, четверті – варили їжу тощо. Люди розуміли, що шанси вижити підвищуються за умов, коли за справу береться той, у кого вона виходить краще. Прикладом розподілу праці серед шкільних вчителів є виокремлення різних педагогічних спеціальностей: вчитель математики, вчитель хімії, вчитель географії. Перевагами такої специфікації є те, що спеціалісти швидше набувають досвід; зростає результативність роботи кожного працівника; підвищується ефективність загальної справи, так як окремі види робіт виконуються фахівцями; прискорюється виконання робіт.

Найбільш поширений підхід до розподілу праці – функціональний. У його основі лежить групування повноважень у межах функціональної сфери діяльності. Переваги функціонального підходу зумовлюються вузькими профілями спеціалістів, відповідними знаннями та вміннями; можливостями професійного обслуговування кожної сфери діяльності. Наприклад, розподіл функціональних обов'язків між заступниками директора школи, між технічними працівниками школи, між членами методичного об'єднання вчителів.

Проблему розподілу прав та обов'язків в організації можна розглядати як щодо технології, так і щодо соціально-психологічного аспекту. Умовно можна виділити два типи моделей розподілу обов'язків у колективі. Перший тип – “ялинка”. Його сутність полягає в тому, що вищі рівні управління поглинають тільки частину прав і відповідальності нижчих рівнів управління. У такий спосіб реалізується підхід до організації управління з чітким розподілом прав, відповідальності керівника кожного рівня. Другий тип – “матрьошка”: права та обов'язки вищого рівня управління повністю вбирають права й обов'язки нижчих рівнів. Знайти “крайнього” та відповідального дуже складно. Відтак між керівниками різних рівнів відбувається постійне з'ясування проблем: хто, що повинен був робити, кому сказати тощо. Цей тип розподілу обов'язків має низьку ефективність, хоча на практиці досить поширений.

*Департаменталізація* – це групування робіт, тобто процес розподілу видів діяльності, ресурсів, кадрів у логічні одиниці для виконання конкретних задач. Наприклад, групування вчителів у предметні методичні об'єднання. Це дає такі переваги: зосередження персоналу на окремих видах робіт і можливості взаємодії під час їх виконання стимулює становлення спеціалістів своєї справи; є дух змагання, конкуренції; спрощуються процедури координації, контролю, удосконалення майстерності.

Безсистемний підхід до формування команди (групи) для виконання певних завдань провокує виникнення конфліктів, суперечностей, нераціональну діяльність ще на початку її створення. Команда передбачає не просто сумісну роботу людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій і зусиль. Водночас керівник виступає в ролі фасилітатора: він не повчає, а спрямовує

колектив у необхідне творче русло. Фасилітаторська поведінка керівника реалізуються через знання особливостей педагогічного колективу та інших працівників; вміння побудувати роботу в колективі та керувати ним під час будь-якої діяльності; швидко завоювати довіру, лідерські позиції в колективі; вміння допомогти встановити партнерські стосунки, розвинути навички взаємодії та конструктивного спілкування, врегульовувати конфлікти; чітке усвідомлення цілей і бажаних результатів діяльності колективу; збереження ентузіазму, почуття гумору, інтуїтивного відчуття, щирого ставлення до людей на всіх етапах діяльності; вміння ставити людей у ситуації необхідності самостійно прийняти рішення, визначення методів і змісту діяльності; вміння заохочувати та морально підтримувати навіть незначні успіхи персоналу.

*Розподіл влади* всередині організації – елемент дуже важливий для прийняття управлінських рішень. Влада – це узаконена сила організації, яка вміщує право управляти людьми, приймати рішення, використовувати ресурси. Децентралізація та централізація характеризують ступінь розподілу влади на ієрархічних сходинках управління. Централізація влади означає, що вона зосереджена в керівництві на верхній сходинці піраміди управління. Децентралізація означає, що влада широко розподілена з нижчих рівнях організаційної піраміди. Абсолютної централізації та децентралізації не існує. Найважливіше питання: визначити, який рівень децентралізації та централізації підходить для навчального закладу в цілому та для виконання окремих видів робіт і завдань. Рівень централізації визначається кількістю рішень, які розв'язуються на нижчих рівнях управління; ступенем їх важливості; жорсткістю, тотальністю контролю за виконання рішень. До переваг децентралізованих структур можна віднести: підвищення компетентності та продуктивності управління; підвищення оперативності управління; створення умов для розвитку управлінського резерву; розширення можливостей діяльності керівника; стимулювання ініціативи; мотивація до спільної діяльності; вихованні причетності до шкільних справ; у задоволенні від виконаної роботи; у розвитку взаємодовіри, взаємодопомоги.

Недоліком системи управління є концентрування права прийняття всіх або більшості рішень у керівника. У таких випадках йдеться про високий рівень централізації повноважень і авторитарний стиль керівництва, недоліками якого є те, що керівник не має можливості зосередитись на вирішенні перспективних питань, оскільки він завантажений розв'язанням поточних і дургорядних проблем; ігноруються, а іноді, не помічаються здібності й можливості підлеглих, не стимулюється здорове честолюбство, професійне зростання, творча активність; створюються перешкоди для демократизації управління, залучення до цього процесу найбільш здібної і активної частини членів адміністрації та педагогічного колективу, що негативно позначається на якості прийнятих рішень і самому процесі управління в цілому; знижується відповідальність заступників, безпосередніх виконавців; знижується оперативність управління, оскільки всі або більшість рішень мають бути в тій або іншій формі санкціоновані керівником (підпис, погодження, домовленість); збільшується фізичне й нервово-емоційне навантаження на керівника, робо-

чий день триває 10–12 год, що негативно позначається на його здоров'ї; переважають командні методи управління, які ґрунтуються на примушуванні підлеглих. Як правило, ефективність роботи керівника навчального закладу за цих умов не висока та не сприяє зростанню його авторитету.

Такій організації управління протидіє більш демократичний стиль вирішення проблем, який реалізується через методи децентралізації, серед яких найбільш ефективним є делегування. Делегування передбачає передачу задач, прав, обов'язків і відповідальності від керівника до підлеглих. Але відповідальності в межах їх реалізації. Керівник при цьому не звільняється від відповідальності за результати виконаної роботи. Відтак делегування може відбуватись тільки за згоди керівника й підлеглого.

Основними чинниками делегування повноважень є: встановлення можливостей делегування повноважень залежно від готовності до цього підлеглих (згода, ділові якості, мотиви, можливість співпрацювати та інше); визначення умов передачі повноважень (яка їх частка передається, можливий ризик, прогнозовані результати, організація консультування, форми контролю та інше); чітке формулювання делегованих завдань (цілі, зміст діяльності, терміни, межі відповідальності, форма звіту та інше).

Керівник повинен дотримуватись певних правил ефективного делегування. Так, відповідальність повністю не делегують; її зберігає керівник незалежно від того, кому і які функції він делегував. Отже, діє принцип фіксованої відповідальності. Одним з найважливіших завдань керівника є вибір осіб, здатних якісно виконати делеговані їм завдання. Делегуванню підлягають не всі права й обов'язки керівника, а лише їх частина, яка не є його прерогативою, винятковим правом керівника (наприклад, накази, підписи звітних документів). Водночас делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю за виконанням роботи. Контроль повинен містити постійне й оперативне відстеження інформації про хід виконання делегованих обов'язків.

Метод делегування повноважень має низку переваг: підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетенцію, більш повну й достовірну інформацію про стан справ; у підлеглих розвивається ініціатива, бажання працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності; керівник вивільняється від виконання другорядних робіт; розширюється обсяг функцій і завдань, що може виконати заклад у цілому.

*Координація* – це об'єднання організаційних зусиль для досягнення спільної мети діяльності. Координація передбачає узгодження цілей, зусиль людей та діяльності. Л. Орбан-Лембрик серед різних способів координації діяльності підлеглих вважає основними такі: пряме керівництво (керівник безпосередньо керує роботою підлеглих, що має забезпечити їх спільну, узгоджену з політикою установи діяльність); правила і процедури (забезпечення необхідної погодженості дій персоналу нормативними засобами); безпосередній особистий контакт (як у простих, так і у складних ситуаціях, там, де діяльний людський чинник) [4, с. 366–367].

За логікою організаційно-координаційна діяльність має такий вигляд:

1. Цілепокладання діяльності: аналіз напрямів діяльності, вивчення умов, оцінювання можливостей, моделювання кінцевих результатів, формулювання мети діяльності.

2. Відбір засобів діяльності: визначення основних методів досягнення цілей діяльності, визначення послідовності застосування різних засобів, встановлення місця й часу діяльності, моделювання діяльності виконавців.

3. Добір виконавців: створення організаційної структури: а) визначається склад виконавців, б) розподіляються обов'язки, ступінь відповідальності, в) формуються ієрархічні стосунки (субординація); організація роботи виконавців: а) інструктування про мету, зміст, строки, форми звіту, перевірку, б) створення умов для виконання роботи; організація стосунків між виконавцями: а) зв'язки, взаємодії, ієрархія, б) створення приємної атмосфери, пошук спільних інтересів, в) узгодження, координація зусиль; організація впливу на виконавців: а) призначення відповідального, б) визначення форм заохочення, покарання, в) надання консультацій, допомоги, г) здійснення контролю.

4. Оцінювання результатів діяльності: аналіз роботи виконавців; оцінювання роботи виконавців за показниками, як-то: ступінь виконання та якість, раціональність використання ресурсів (час, фінанси, кадри, матеріально-технічне забезпечення), вміння самоорганізуватись, вміння взаємодіяти, вміння взяти на себе відповідальність, раціональна організація праці, взаємодопомога, творчість, ініціативність.

Під час виконання значної частини робіт керівник створює робочі групи на засадах спеціалізації і кооперації. По-перше, здійснювати повний цикл організування самотужки дуже складно. По-друге, ефективність на кожному із етапів зростає за рахунок залучення спеціалістів-фахівців. По-третє, саме під час взаємодії та обговорення народжується раціональне, оптимальне "зерно".

Більшість керівників дотримуються "принципу сімки" в комплектуванні групи. Збільшення членів групи має тенденцію до неформального поділу на підгрупи. До складу групи повинні входити люди із різними позиціями, здатні ініціювати певні рішення, вносити пропозиції. Проте для роботи у групі повинні добиратись кадри також із огляду на їхню психологічну сумісність, здатність згурпуватись, вміння працювати безконфліктно. Бажано, щоб до складу групи увійшли люди з різним статусом: керівники та виконавці, але при цьому виключалось би домінування статусу над думкою. Розподіл ролей у групі повинен бути оптимальним, щоб люди розуміли не тільки свої задачі, а й підтримували зв'язки із іншими.

Ефективність організування підвищується за таких умов:

1. Необхідно мотивувати людину до виконання роботи. Результати виконаної роботи, за моделлю Портера-Лоулера, залежать від здібностей людини, усвідомлення своєї ролі й докладених зусиль. Ці змінні проявляються у пристосованості роботи до інтересів людини. Вивчення та вплив на інтереси персоналу є основою мотивування і запорукою продуктивної праці персоналу. Тому з метою ефективного впливу необхідно вивчати цінності людей, їх

прагнення, сферу інтересів, перспективи кар'єри, не забуваючи, що мотиви під час виконання різних видів робіт будуть різними, більш того – вони будуть постійно змінюватись, оновлюватись, їх рейтинг постійно змінюється.

2. Необхідно визначати чіткі критерії якості роботи, її результатів. Якщо критерії очікуваних результатів, як правило, досвідченими керівниками обов'язково формулюються, то з критеріями виконання роботи справа складніша. Проте дуже важливо, щоб людина знала: що саме вона повинна робити; у який термін, якими способами, з яким ступенем самостійності й відповідальності; де, в якій формі й кому вона повинна звітувати; як буде оцінюватись виконана робота.

3. Необхідно організовувати виконання будь-яких робіт з позиції системного підходу. Системна діяльність передбачає, перш за все, цільову організацію. Це означає, що необхідно чітко визначити мету діяльності, напрями та відповідні завдання. Вони повинні усвідомлюватись виконавцями, бути узгодженими із їх особистими цілями й мотивами діяльності. Конкретні види робіт повинні складати загальний вигляд діяльності, а результати окремих ланок роботи – сукупний результат діяльності. Як правило, всі види робіт взаємопов'язані. Тому їх необхідно узгоджувати, щоб не було дублювання, невиконання, перевантаження тощо. Якість виконання роботи кожним зумовлює якість загальної справи.

4. Необхідно чітко визначати повноваження кожного. Повноваження як базова категорія науки управління означає сукупність обов'язків, відповідальності та прав, які є взаємозалежними. Обов'язки закріплюються за певною посадою і означають сукупність спеціалізованих робіт. Відповідальність належить конкретній посаді й передбачає звітність за результати виконаної роботи (обов'язків). Права надаються певній посадовій особі щодо використання ресурсів у процесі виконання роботи (своїх обов'язків). Таким чином, повноваження надаються або делегуються тільки посаді, а не особистості. Вони, як правило, визначаються на певний термін і закріплюються письмово (посадовою інструкцією, наказом, розпорядженням).

5. Необхідно дотримуватись правил економного використання часу. Чим менш ефективно ми його використовуємо, тим дорожче він нам коштує. Один із законів Паркінсона формулюється так: "Робота заповнює час, який відведено для неї".

6. Необхідно організаційну культуру розглядати як один із резервів підвищення ефективності організаційної діяльності. Організаційна культура – це комплекс цінностей, очікувань, традицій, норм поведінки, які сприймаються більшою частиною колективу. До основних елементів організаційної культури можна віднести такі суб'єктивні чинники, як: історія організації, її традиції, організаційні норми, ритуали, стиль спілкування, гасла та правила. До об'єктивних елементів належать територія, обладнання робочих місць, різного роду зручності для персоналу. Культура складається із норм поведінки, єдності поглядів, матеріальних цінностей, мови, стосунків, однакових почуттів. Безперечно, організаційною культурою необхідно управляти, що означає її формування, підтримку й розвиток. Управління організаційною культурою перед-

бачає втручання керівників у поведінку персоналу; вплив на комунікаційні процеси в організації; управління процесом добору та звільнення кадрів.

Шляхами оновлення функції організування є: відмова від побудови структури управління винятково за лінійно-функціональним принципом та застосування технології її моделювання; замість традиційного відстеження субординації та регламентації горизонтальних зв'язків – їх якісний розвиток на демократичних засадах; забезпечення динаміки функціональних обов'язків персоналу залежно від завдань і ситуацій; орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації вчителів; створення умов для розвитку неформальної структури колективу й формування позитивного іміджу навчального закладу.

**Висновки.** Таким чином, організування – це функція, що здійснюється керівником і спрямована на розподіл спільної діяльності серед виконавців і встановлення між ними відносин, що викликають ефект додаткового корисного результату; функція, яка забезпечує ефективність розв'язання завдань.

Розвиток теорії та практики організування є викликом часу. Це сприяє оптимізації організування та застосуванню нових підходів до цього виду діяльності. Потребують подальших наукових розвідок такі перспективні аспекти організування, як партисипативність, коучинг, тайм-менеджмент.

#### **Список використаної літератури**

1. Григораш В.В. Організація діяльності керівника школи / В.В. Григораш. – Х. : Основа, 2011. – 224 с.
2. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
3. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник / Л.Є. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

*Стаття надійшла до редакції 22.01.2014.*

---

#### **Мармаза А.И. Функция организации в контексте модернизации управления учебным заведением**

*В статье раскрыта сущность функции организации, установлено ее значение для эффективной работы руководителя на современном этапе развития управленческой науки и практики, определены и охарактеризованы составляющие данной функции.*

**Ключевые слова:** управленческая деятельность, руководитель, организация, разделение труда, департаментализация, распределение власти, координация.

#### **Marmaza A. The organizational function in the context of the modernization of educational establishment**

*Professional training of the competent managers of the educational system, the formation of a new generation of managers who are able to think and act systematically, modernization of the structure, content and organization of education on the basis of competence-based approach is a key to the solution of strategic educational issues.*

*Modern hardware, supply of resource, highly qualified staff is not a sufficient condition of effective functioning of the educational establishment without proper organization. Organization as a function of management involves activities of regulation of the structures, processes and relations in the controlled system and the formation of effective management system. Organization is a function of management, the essence of which is to determine the place and role of each team member in achieving this goal. The objectives of the function provide the establishment of the structure of organization, which enables the staff to work to achieve*



*common goals and objectives; division of labour among members of the organization, groups, subsystems and coordination of activities; establishing relationships among people, tasks and activities, and direct implementation of the plans which are outlined, achieving goals.*

*Organization as a function of management contains four main components: the division of labor, group work, separation of powers and coordination of efforts as a means of preventing disorganization. The division of labor helps professionals to gain experience quickly, to increase the efficiency of work of each employee, to increase the efficiency of the overall business, as well as certain types of work is performed by specialists, to accelerate the work. Departmentalization is a grouping of activities, the process of separation of activities, facilities, personnel in logical units to perform specific tasks. This provides the following advantages: the focus of the staff on specific types of activities and opportunities for interaction during their implementation stimulates formation of the experts; there is the spirit of competition; procedures of coordination, monitoring and improving skills are simplified. Power is legitimized organization that holds the rights to manage people, make decisions and use resources. Decentralization and centralization characterize the degree of separation of powers on each steps of hierarchical management. The process of transferring authority and tasks of subordinates who take responsibility is a delegation. Coordination is a union of organizational efforts to achieve a common goal of activity. Coordination involves the coordination of purposes, efforts of people and activities.*

*The ways of updating the organizational features are: rejection of building management structure on the base of the linear functional principle and application of the technology of its modelling, instead of the traditional following of subordination and regulation of horizontal connections – their quality development on democratic principles; ensuring the dynamics of the functional responsibilities of staff depending on tasks and situations; focus on the permanent system of teacher training, creating conditions for the development of the informal structure of the team and creating a positive image of the educational establishment.*

**Key words:** *management activities, manager, organization, division of labour, departmentalization, separation of powers, coordination.*