

О. Й. Дем'янюк,
доктор історичних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи та моніторингу якості освіти ВІППО

Вплив внутрішнього середовища на ефективність управління закладом середньої освіти

Аналізуються складові внутрішнього середовища закладу середньої освіти, специфіка їх функціонування з огляду на статусність закладу освіти, кількісні та якісні показники педагогічного й учнівського колективів, особливості взаємопливів різних чинників внутрішнього середовища тощо. Досліджується вплив внутрішнього середовища на ефективність управлінської діяльності дирекції закладу середньої освіти, можливості використання позитивних елементів окремих складових структури внутрішнього середовища для подолання негативних наслідків впливів інших його сегментів.

Ключові слова: заклад середньої освіти, управління закладом освіти, освітянський менеджмент, внутрішнє середовище закладу освіти.

Demianiuk O. Y. Influence of the Internal Environment on the Efficiency of Secondary Education Institution's Management.

The components of the internal environment of a secondary education institution, the specifics of the functioning in a view of the status of an educational institution, quantitative and qualitative indicators of the pedagogical and student groups and the peculiarities of the interactions of various factors of the internal environment as well as another issues are analyzed. The influence of the internal environment on the effectiveness of the management activity of the directorate of the secondary education institution, the possibility of using positive elements of the internal environment structure's separate components to overcome the negative effects of other segments of this environment are researched.

Key words: secondary education institution, educational institution management, educational management, internal environment of educational institution.

Постановка наукової проблеми та її значення.

Сучасні освітянські реалії потребують напрацювання нових підходів до управління закладами освіти, зокрема, середньої. Адже сьогодні, з одного боку, керівництво закладом освіти ще не може відійти від колишніх управлінських кліше, з іншого – зарубіжні технології освітянського менеджменту дедалі більше запроваджуються в Україні. Тому не дивно, що в тих закладах, де управління набуває нового змісту, зростає ефективність діяльності педагогічного колективу, помітний творчий ріст колег, відчутних результатів досягає співпраця вчителів, батьків, учнів. Важливим елементом цих процесів виступає реформування вітчизняної освітньої галузі, яке відбувається на тлі суспільно-політичних змін, змін моделей та підходів в управлінні освітою.

Одним із аспектів, який потребує уважного аналізу, є освітнє середовище (зовнішнє), в якому функціонує заклад середньої освіти, та середовище внутрішнє, яке існує в ньому. Вони взаємопов'язані й, до певної міри, впливають одне на одного. Тому головним чинником при прийнятті рішень, що впливають на ефективність управління закладом освіти, є системний підхід, який враховує всі зовнішні та

внутрішні чинники, прогнозує їх найближчі й віддалені зміни. Очевидною стала потреба в розбудові державно-громадського управління закладами освіти, провідну роль у якому відіграє внутрішнє середовище. Постійний його моніторинг і діагностика, покладені в основу прийняття управлінських рішень, дозволятимуть своєчасно приводити результати освітньої діяльності конкретного закладу середньої освіти у відповідність соціальним питаням і особистісним потребам місцевим споживачам освітніх послуг.

Аналіз досліджень із цієї проблеми. Загальні питання управління закладами освіти (середньої, позашкільної, професійної, вищої) вдало розроблено в працях Г. Єльникової, О. Козлової, Є. Макогон, В. Олійника, О. Попової, В. Скнаря та ін. Значно менше наукових розвідок присвячено безпосередньо процесу функціонування та ефективного використання в управлінській діяльності, діагностиці, аналізу, моніторингу, напрацюванню ефективних схем взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ закладу освіти. Певні напрацювання в цій царині зробили В. Бондар, О. Дем'янюк, Г. Єльникова, В. Олійник, Б. Ренькас, А. Харківська [1].

Формулювання мети та завдань статті.

З огляду на стан розробки означеної вище проблеми, розглянемо процес функціонування внутрішнього середовища закладу середньої освіти під кутом його впливу на ефективність прийняття управлінських рішень дирекцією школи, специфіку його розвитку, особливості взаємовпливів різних чинників внутрішнього середовища тощо.

Виклад основного матеріалу. Попередньо вже зверталася увага на те, що головними чинниками, які впливають на ефективність управління закладом освіти, є системний підхід із урахуванням зовнішніх та внутрішніх складових. Щоправда, системний підхід до прийняття рішень щодо управління закладом освіти, спираючись на нові досягнення педагогічної науки, не відкидає ситуативного підходу, синтезуючи та накладаючи його на цілісну систему управління. Такий підхід, щонайменше, є актуальним сьогодні, коли запущено процес реформування ланки середньої освіти, але ще не відпрацьований механізм реалізації освітянських новацій. Тож керівник закладу середньої освіти відчуває всі динамічні зміни всередині колективу, викликані невпорядкованістю процесу реформи школи. На цьому етапі в його роботі може виникнути нестандартна ситуація, вирішення якої вимагає від нього всебічного аналізу проблеми, гнучкого підходу, досконалого знання принципів управлінської науки, прогнозування реакції внутрішнього середовища та зовнішнього оточення на його управлінські рішення.

Послуговуючись системним підходом до управління освітянським колективом, усвідомлюючи, що це відкрита, рухлива система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується, керівник повинен чітко усвідомлювати всі реальні й можливі виклики щодо його управлінських рішень. Мова йде про внутрішнє середовище, середовище, яке забезпечує цілісність і життєздатність закладу середньої освіти. Управлінська модель школи при формуванні внутрішнього середовища має забезпечити відповідність його складників умовам зовнішнього середовища, в яких заклад освіти функціонує. Це й буде однією з головних ознак ефективності управління.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у її межах. Частина науковців, які досліджують менеджмент різноманітних організацій, трактують внутрішнє середовище як сукупність компонентів, яка складається з керівників організації, персоналу, фізичного середовища для роботи,

культури організації, що визначають місію, цілі, стратегії та перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації [2, 84]. Нам видається, що до цього переліку необхідно додати ще й освітні технології, які запроваджуються в конкретному колективі та мають особливості.

До основних змінних внутрішнього середовища здебільшого відносять: ціль, завдання, структуру, технології, кадри [3, 89–95], а також організаційну (корпоративну) культуру. Сегментами внутрішнього середовища закладу середньої освіти є: керівництво (директор школи, його заступники), структурні підрозділи (кафедри, об'єднання, класи тощо), трудові ресурси (педагогічні працівники, адміністративний, обслуговуючий персонал).

Внутрішнє середовище закладу освіти визначається і формується керівництвом відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать його ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища закладу освіти. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності закладу, кола залучених до освітянського процесу осіб, ринкової кон'юнктури, умов господарювання, співпраці з місцевими органами влади та іншими зовнішніми чинниками. Отож система освітянського менеджменту при формуванні внутрішнього середовища має забезпечити відповідність характеристик його складових умовам зовнішнього середовища, в яких заклад середньої освіти функціонує. Фактори внутрішнього середовища відображають сильні або слабкі сторони діяльності закладу щодо зовнішнього середовища. Тому, на думку науковців, завдання управління полягає в тому, щоб постійно підтримувати баланс відносин із зовнішнім середовищем для забезпечення довгострокового існування [7, 39].

Надзвичайно важливим для ефективного управління колективом в умовах збалансованого внутрішнього середовища є стратегічне планування. Адже саме зусилля всього колективу закладу освіти, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм [9, 421] складають його надійний фундамент. Найхарактернішою особливістю стратегічного планування є процес розробки стратегій і орієнтація на кінцевий результат. Такий управлінський підхід потребує інтенсивного збору інформації. Тому має бути розроблено технологічну схему збору, обробки та аналізу даних про внутрішній стан закладу освіти, здійснено управлінський аналіз його внутрішнього середовища, підкореговано

Наукові публікації

стратегію розвитку з використанням проведеного аналізу.

Ефективність функціонування внутрішнього середовища закладу освіти безпосередньо залежить від особистості й рівня управлінської майстерності керівника, його інтелектуальних і загальнолюдських якостей, від його вміння управляти трудовим й учнівським колективами, від вміння приймати виважені (правильні) рішення в екстремальних ситуаціях. Як тут не згадати Франкліна Рузельта, який зауважив, що «найголовніша формула успіху – знання як поводитися з людьми» [4, 46]. Отож, мова йде про компетентність керівника. Компетенції можуть бути виведені як реальні вимоги до професійних і фахових здібностей, знань, способів діяльності, досвіду творчої діяльності, ставлень до життєвих цінностей, рис особистості, яка діє в соціумі [11, 85]. На професійно значимі якості керівника школи звертає увагу в дослідженні Є. Тонконога: соціальні, моральні, комунікативні, управлінські [12].

Значний вплив на ефективне функціонування внутрішнього середовища школи, відповідний психоемоційний клімат у колективі має правильне поєднання управлінських рівнів. Загалом їх визначають три: адміністративний (керівник, заступники); колегіальний (педагогічна рада, розширена рада, батьківська рада тощо); учнівське самоврядування (учнівський комітет, учнівська адміністрація). Всі ці ланки управління повинні мати чітко визначені та розмежовані повноваження. Їх обов'язки не можуть дублюватися один одним, а рішення з управління йти всупереч рішенням інших рівнів.

Якщо вважати, що ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти весь колектив, то у закладі середньої освіти цією метою мало би стати виховання соціально орієнтованої особистості, здатної вступити в самостійне життя з певним рівнем знань і вмінь, формування компетентностей як «динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [5]. Слід зазначити, що цілі роботи закладу освіти формулюють від найбільш загальних до найбільш локальних. Пам'ятаймо й про те, що з цілей випливають завдання закладу освіти і завдання її працівників як способи реалізації цілей шляхом управління професійною активністю. Відмінності в цілях можуть існувати через різні причини, наприклад, через різне розуміння ролі тих чи інших аспектів підготовки учнів. До прикладу, директор школи за фахом історик, тому пріоритети навчання в школі ставляться на вивчення історії.

Завдання конкретного закладу середньої освіти формуються з огляду на можливості структури установи. Їх умовно можна поділити на категорії: робота з людьми (педагогами, технічним персоналом, учнями), робота з засобами праці (матеріальна та інтелектуальна складові), робота з інформацією (офіційна, неофіційна – від зовнішнього оточення, внутрішкільна, чутки, плітки тощо).

Керівник закладу для ефективної управлінської діяльності має делегувати повноваження щодо забезпечення виконання завдань своїм заступникам, виходячи з їхнього професійного рівня, завдань, які вони повинні вирішувати в межах своїх посадових інструкцій. Важливо, щоб керівник структурного підрозділу не мав нижчої кваліфікації, ніж його підлеглий при виконанні конкретного педагогічного, організаційного, технологічного, технічного завдання. Тим самим підвищується відповідальність педагогічних і технічних працівників за результати виконання роботи, розвивається їх самостійність та ініціативність, створюються умови для формування творчого підходу до розв'язання управлінських проблем.

З ціллю закладу середньої освіти має бути взаємоз'язана структура цієї установи. Її формування зумовлене багатьма факторами: специфікою діяльності, кількісними показниками педагогічного та учнівського колективів, освітньою технологією та моделлю, місцем розташування (місто – село), стратегією закладу тощо. Вона повинна бути найоптимальніше визначена для досягнення поставленої цілі. Не має бути штучних і зайвих посад, створених під «потрібну людину», розпорощення функціональних обов'язків, натомість повинен бути налагоджений вертикальний і горизонтальний поділ праці, чітко розмежована робота з координації та керівництва роботою від самої роботи. Розподіл праці й координування дій виконавців – одне із найважливіших завдань освітянського менеджменту, розумне вирішення якого дає змогу закладу освіти бути продуктивнішим у досягненні цілі.

За певних обставин посади необхідно об'єднати, аби не дублювати повноваження чи не вигадувати обов'язків працівнику. За нових форм управлінських відносин рішення керівника має бути вирішальним при аналізі будь-якої ситуації і безапеляційно виконане кожним членом шкільного колективу. У закладі освіти зі зваженою, дієвою структурою кожний вид роботи доручається тим фахівцям, які можуть зробити її краще, ніж інші. При побудові організаційної структури закладу середньої освіти передусім визначають функції працівників. Якщо масштаби діяльності школи

великі, то працівників, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднують (кафедри вчителів-предметників, об'єднання вчителів початкових класів тощо). Схема структури закладу завжди розробляється зверху до низу (наприклад: директор – заступники – кафедри – педагоги). Спочатку розділяють її на широкі сфери дій, потім на менші команди і на функціональні завдання конкретним виконавцям.

Для реалізації управлінського завдання важливим є правильний вибір технології. У широкому розумінні «технологія» – це засіб перетворення вхідних елементів (в освіті – школярів) у вихідні (в освіті – соціально активна, освічена особистість). У закладах середньої освіти технології поділяються на технології навчання, виховання і розвитку. Вибір педагогічних технологій залежить від наукового потенціалу держави, від можливості гнучкого переймання іноземного досвіду, інтелектуального, творчого потенціалу педагогічного колективу школи.

Сучасний розвиток суспільства ставить низку завдань перед педагогічними технологіями. Це, насамперед, виховання інтелектуально розвинутої особистості, свідомих громадян України, потреби у високих професійних якостях, творчої людської особистості, підвальні чого закладаються в закладі середньої освіти. На вибір технології впливає поєднання кваліфікаційних навичок персоналу, обладнання, інфраструктури, відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень інформації, навчання школярів, удосконалення педагогічних працівників.

Ще однією складовою внутрішнього середовища закладу освіти є кадри. Від того, наскільки професійно здійснено їх добір, залежить вирішення завдань школи. Тут мова не йде про «відкриті» конкурси на заміщення посади із заздалегідь відомим результатом, говоримо про відбір за діловими й професійними якостями. Цей важливий фактор внутрішнього середовища закладу освіти визначається здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, порядністю, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю рис лідера [6, 83].

Кращі спеціалісти повинні працювати там, де існують найкращі можливості для розвитку їх творчого потенціалу, де буде найбільша віддача від їхніх знань та вмінь [4, 49]. Творчий керівник повинен робити все для створення найсприятливіших умов для плідної праці персоналу, дбати про умови праці, оздоровлення працівників. Керівник має працювати над формуванням колективу, адже колектив формує

свідомість своїх членів, розвиває взаємну вимогливість і відповідальність, залучає до участі в управлінському процесі. У згуртованому педагогічному колективі надзвичайно ефективним є внутрішній міжособистісний контроль, що є наслідком самоорганізації діяльності трудового колективу, коли кожен із працівників усвідомлює свою роль у досягненні кінцевих результатів [10, 294].

Важливу роль відіграє поведінка педагога, адже вона є наслідком складного поєднання індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього для цієї особистості (але внутрішнього – для закладу освіти) середовища. Завданням директора є створення в школі такого внутрішнього середовища, яке б підтримувало бажаний тип поведінки індивіда і груп працівників. Звісно, що ідеально було би знайти місце в колективі для працівника, яке б відповідало його фаховим здібностям. Однак подекуди завищена самооцінка працівника не дозволяє йому адекватно оцінювати свої професійні можливості, а відтак сприймати рішення керівника.

Щодо здібностей, то вони визначаються якостями особистості: особливостями характеру, сприйнятливістю зовнішніх впливів, рівнем інтелекту, обдарованістю. Розвиток здібностей до управління дає змогу директорові школи та його заступникам ефективніше впливати на поведінку працівників, використовувати людей, наділених відповідними для певної роботи рисами, створювати виробниче середовище, яке стимулюватиме працівників до ефективної педагогічної діяльності.

Організаційна (корпоративна) культура займає важливе місце у функціонуванні внутрішнього середовища закладу освіти. На поведінці людей позначаються звичаї, традиції колективу, поведінка керівника та його оточення; впливає й зовнішнє середовище. Вимогливість до себе у дотриманні ділового стилю спонукає підлеглих до цього стилю, манера спілкування з підлеглими формує ставлення до особи та налаштування на ефективну роботу або навпаки.

Обов'язково необхідно проаналізувати наявність інноваційних складових у компонентах освітньої системи (внутрішнього середовища), а саме: модернізація змісту освітньої діяльності; інноваційні методи й технології; навчально-методичне забезпечення; організаційна структура; кадрове забезпечення; чисельність школярів; оновлення матеріально-технічної бази; створення інформаційно-освітнього середовища; оцінювання та контроль результатів за обраними програмами розвитку школи [8, 65].

Наукові публікації

Однією з основних складових внутрішнього середовища, яку має враховувати керівник при управлінні закладом освіти, є внутрішня інформація. Лише правдиві, чіткі та логічні дані будуть сприяти успішному управлінню педагогічним колективом. Керівник має проводити постійну роботу для усунення чуток та пліток, які не лише зменшують ефективність роботи, а й часто призводять до конфлікту всередині закладу (подекуди – виходять назовні), негативного ставлення працівників одне до одного, зриву нормального освітнього процесу в школі. Управлінець повинен усвідомити, що лише правдива інформація сприяє успіхові у керівництві, а заохочення в поширенні пліток нівелює саме управління колективом.

Важливе значення в системі управління закладом освіти мають правильно визначені посадові обов'язки всіх працівників школи. Щоб успішно керувати колективом, обов'язки мають бути розроблені таким чином, щоб кожен учасник педагогічного процесу знат, щом він повинен виконувати в конкретно визначений час, за що

відповідає, що входить в коло його повноважень, якими правами він володіє.

Для успішного керівництва закладом освіти потрібно усвідомити значимість такого внутрішнього чинника як «сировина» – учні. Лише зрозумівши всіх та кожного окремо, директор школи зможе об'єктивно оцінити позитивно та негативно спрямовані дії на прийняття чи неприйняття його управлінських рішень. Через систему органів учнівського самоврядування керівник школи може сформувати систему ефективної взаємодії з їх середовищем, отримати з їхнього боку відчутну підтримку.

Висновки. Всі внутрішні фактори тісно взаємозв'язані між собою. Лише об'єктивно оцінивши їх значимість для управлінського процесу, можна досягти успіхів в ефективності керівництва закладом середньої освіти. Сучасний управлінець освітнього процесу повинен постійно пропрацювати логічні зв'язки між внутрішніми чинниками, формуючи модель ефективного, а головне – результативного керівництва.

Література

1. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи [Текст] / В. І. Бондар // Підручник для директора. – 2006. – № 1. – С. 4–6; Дем'янюк О. Й. Використання внутрішнього середовища для ефективного управління освітнім закладом [Текст] / О. Й. Дем'янюк, Н. Д. Стеценко // Наук. зап. Вінниц. держ. пед. ун-ту ім. М. Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія. – 2000. – № 2. – С. 33–35; Єльникова Г. Моделювання управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу [Текст] / Г. В. Єльникова, В. І. Маслов // Імідж сучасного педагога. – 2008. – № 3–4. – С. 3–8; Олійник В. В. Концептуальні засади підготовки педагогічних та керівних кadrів освіти України в сучасних умовах [Текст] / В. В. Олійник, Л. І. Даниленко // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. – К. : Логос, 2001. – Вип. 4. – С. 69–79; Ренькас Б. М. Внутрішнє середовище загальноосвітнього навчального закладу як предмет управлінського аналізу [Текст] / Б. М. Ренькас // Вісн. Житомир. держ. ун-ту ім. І. Франка. – 2009. – Вип. 47. Педагогічні науки. – С. 176–179; Харківська А. Діагностика внутрішнього середовища ВНЗ [Текст] / А. Харківська // Наук. вісн. Мукачів. держ. ун-ту. Серія: Педагогіка та психологія. – 2015. – Вип. 1. – С. 59–62.
2. Освітній менеджмент : навч. посіб. [Текст] / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
4. Дем'янюк О. Управління вищим навчальним закладом: роздуми про внутрішнє середовище організації [Текст] / Олександр Дем'янюк // Актуальні проблеми сучасної освіти та науки в контексті євроінтеграційного поступу : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 26–27 травня 2016 р.) / упоряд. О. А. Бундак та ін. – Луцьк : ЛІРОЛ, 2016. – С. 44–49.
5. Закон України «Про освіту», № 2145-VIII від 05.09.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page>.
6. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. [Текст] / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 288 с.
7. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навч. посіб. [Текст] / М. Х. Корецький, А. О. Дігтяр, О. І. Дацій. – К. : Центр учебової л-ри, 2007. – 240 с.
8. Харківська А. А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком педагогічного ВНЗ : монографія [Текст] / А. А. Харківська. – Х. : КЗ «ХГПА» ХОР, 2011. – 446 с.
9. Шершніова З. Є. Стратегічне управління : підручник [Текст] / З. Є. Шершніова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст : кол. моногр. [Текст] / О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаенко, Г. А. Дмитренко [та ін.]; за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. – Луцьк : Вежа-Друк, 2017. – 412 с.
11. Єльникова Г. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу [Текст] / Г. В. Єльникова // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 4. – С. 81–90.
12. Тонконога Е. П. Проблемы повышения профессиональной квалификации руководителей школ [Текст] / Е. П. Тонконога. – М. : Педагогика, 1987. – 168 с.