

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

## Вплив зовнішнього середовища на ефективність управління закладом середньої освіти

Аналізується зовнішнє середовище закладу середньої освіти, визначається специфіка його функціонування з огляду на вплив діяльності ЗСО, кількісні та якісні показники шкільного колективу, висвітлюється пріоритетність впливу різних чинників зовнішнього оточення, досліджується його вплив на ефективність управлінської діяльності дирекції закладу середньої освіти. Все це розглядається під кутом уважного вивчення та копіткого аналізу зовнішнього освітнього середовища, в якому функціонує сучасний заклад середньої освіти.

**Ключові слова:** заклад середньої освіти, управління закладом освіти, зовнішнє середовище закладу середньої освіти.

**Demianiuk O. Y. Influence of the External Environment on the Efficiency of Secondary Education Institution Management.**

The article analyzes the external environment of a secondary education institution (the „SEI“) and determines the specifics of such environment's functioning in the view of the SEI impact. The author assesses quantitative and qualitative indicators related to the SEI staff, highlights the priority-character of various external environment factors' influence as well as elaborates on the influence of the external environment on the effectiveness of management activities of the SEI directorate. All of this is considered at the angle of careful study and a rigorous analysis of the external educational environment in which a modern institution of secondary education functions.

**Key words:** secondary education institution, education institution management, external environment of secondary education institution.

### Постановка наукової проблеми та її значення.

Сучасні зарубіжні технології освітнього менеджменту, які щоразу більше запроваджуються в Україні, спонукають керівників закладів освіти шукати нові підходи й закладати в свою діяльність новий зміст. Тож не дивно, що в таких закладах зростає ефективність діяльності педагогічного колективу, покращується моральний клімат, по висхідній рухається співпраця закладу освіти із зовнішнім оточенням – органами державної влади, громадськими організаціями, установами тощо. Тому важливою вбачається роль позашкільного середовища як фактора зростання ефективності роботи закладу середньої освіти.

Важливим аспектом, який потребує уважного вивчення та копіткого аналізу, є зовнішнє освітнє середовище, в якому функціонує ЗСО. Зважена оцінка цього середовища, аналіз його впливу на розвиток внутрішньошкільних процесів дозволить директорові й педагогічному колективу школи значно ефективніше вирішувати більшість завдань, які сьогодні ставить українське суспільство. Системний управлінський підхід, побудований на всебічному використанні результатів аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, дозволить спрогнозувати необхідні найближчі та віддалені зміни в шкільному колективі.

У діяльності будь-якої організації – а заклад середньої освіти тут не є винятком – зовнішнє середовище проявляє себе як незалежне від внутрішньошкільних чинників і виступає головним елементом формування корпоративної стратегії. З огляду на це школа має адекватно реагувати

на зовнішні зміни, якщо хоче й надалі працювати на освітньому ринку. Особливо актуально це в умовах переходу до інституту об'єднаних територіальних громад, а відтак утвердження своєї ефективності порівняно з іншими закладами середньої освіти відповідної ОТГ. Пам'ятаймо, що школа може припинити своє існування / бути реорганізованою й через ворожість зовнішнього середовища, окремих посадових осіб.

**Аналіз досліджень із цієї проблеми.** Базові питання управління закладами середньої освіти розроблялися не одним поколінням науковців, педагогів-практиків, експертним середовищем. Помітно менше наукових праць присвячено впливу зовнішніх чинників на діяльність закладу середньої освіти. Здебільшого дослідники вивчали проблеми взаємодії, взаємовпливу зовнішнього середовища та закладу вищої освіти (В. Зінченко, Я. Малихіна та ін.) [1]. Щоправда, не всі тези та висновки, зроблені авторами цих праць, можна використати в роботі закладу середньої освіти, особливо в сільській місцевості.

### Формулювання мети та завдань статті.

З огляду на стан розробки проблеми впливу зовнішнього середовища на ефективність роботи закладу середньої освіти розглянемо процес функціонування загальноосвітньої школи в умовах впливу зовнішнього середовища. Насамперед нас буде цікавити фактор впливу зовнішніх чинників на ефективність прийняття управлінських рішень дирекцією школи, особливості взаємовпливу різних чинників зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Як відкрита організаційна система кожен заклад середньої освіти постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, хоча він того, чи ні. Фактично значну частину ресурсів школа отримує ззовні. Тут і людські ресурси, і матеріальні, й інформаційні. Окрім того, саме різноманітні фактори зовнішнього середовища впливають на ефективність роботи закладу середньої освіти.

Найбільші поціновувачі теорії ситуаційних факторів пішли ще далі. Вони відстоюють тезу про те, що фактори зовнішнього середовища спрямовують рух освітянських організацій до певної ніші: «організація має діяти так, як диктує їй зовнішнє оточення, в іншому випадку вона має покинути свій сегмент ринку» [2]. Тому, на їхній погляд, керівництво є пасивним елементом стратегічного процесу, завданням якого виступає ідентифікація зовнішніх сил і забезпечення адаптації організації до факторів зовнішнього середовища [2].

Прискорення змін у цьому середовищі, поява нових потреб і зміна позицій споживача, зростання конкурентної боротьби за ресурси, глобалізація бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне розповсюдження та одержання даних, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших чинників привели до різкого зростання значення стратегічного управління [6, с. 162].

Ще у 90-х рр. XX ст. М. Мескон із колегами сформулювали основні елементи зовнішнього впливу на організацію, поділивши їх на фактори прямої дії, які чинять, безпосередній вплив на діяльність організації, та фактори непрямої дії, які чинять опосередкований вплив [3, с. 114]. Щодо закладу середньої освіти, то до першої категорії зовнішніх чинників відносимо: постачальників (нижче на цьому зупинимось детально), вітчизняну нормативно-правову базу, рішення місцевих органів влади, державні органи влади, органи місцевого самоврядування, конкурентів, місцеве населення, заклади вищої освіти тощо. До другої категорії відносимо: стан економіки держави, науково-технічні досягнення суспільства, у тому числі в галузі освіти, соціокультурні й політичні змінні, громадські організації тощо.

З огляду на цей неповний список зовнішніх факторів цілком очевидно, що точно визначити кількість факторів зовнішнього впливу, на які має реагувати заклад середньої освіти, неможливо. Тому управлінська ланка ЗСО повинна гнучко, а головне – своєчасно, реагувати на змінні зовнішні чинників, щоб правильно приймати управлінські рішення.

Стосовно закладу середньої освіти, то постачальників можемо поділити на такі категорії: постачальники «сировини» (сім'я, родина), технологій (методичні заклади, заклади післядипломної педагогічної освіти, профільні курси, тренінги тощо), фінансів (державна, органи місцевої влади), трудових ресурсів (педагогічні заклади освіти – коледжі, академії, інститути, університети).

Батьки не завжди, на жаль, можуть постачати якісну «сировину» – дітей (мається на увазі різний рівень готовності дітей до школи). Й до сьогодні, особливо в сільській місцевості, часто діти, приходячи до школи, не знають елементарних речей, необхідних для засвоєння навчального матеріалу. Й десять років тому, й тепер, в умовах Нової української школи, весь тягар роботи на початковому етапі лягає на вчителів початкових класів. Директор школи за таких обставин повинен своєчасно реагувати, націлюючи педагогів на вирівнювання стартових можливостей першокласників. Щодо великих міст, то дирекція окремих ЗСО нерідко вдається до адміністративного вирішення проблеми – відмовляє в прийомі до школи дітям, які мають низький рівень дошкільної підготовки, обґрунтовуючи своє рішення різними вигаданими, надуманими відмовками.

Постачальники педагогічних технологій намагаються вчасно реагувати на зміни в національній освіті, реформи освітньої галузі. Заклади післядипломної педагогічної освіти розширили методичну базу підготовки вчителів-предметників, враховуючи оновлення змісту середньої освіти, а в початковій школі – Концепцію «Нова українська школа». Курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, вебінари та інші форми навчально-методичної роботи з педагогами закладів середньої освіти дозволяють сьогодні озброювати вчителів шкіл новітніми методиками викладання. Проблема в іншому. Після створення об'єднаних територіальних громад поступово втратили свої функції районні методичні кабінети, які були своєрідним містком між педагогами шкіл району, області. Новостворені гуманітарні відділи ОТГ не завжди спроможні якісно виконувати ці функції.

Безпосередній вплив на процес управління закладом середньої освіти мають державні органи, як центральні, так і місцеві. Вони видають закони, приймають постанови, визначають та регламентують діяльність закладу освіти. Базовим при цьому залишається Закон України «Про освіту» [9]. Саме вони вимальовують рамки правового поля освіти, встановлюють «правила гри» на ньому. Сьогодні реалізація освітніх програм багато в чому залежить від органів місцевого самоврядування, від ставлення місцевих чиновників до школи взагалі й до особи директора конкретної школи зокрема.

Постачальники фінансів не менше, ніж попередні два чинники, впливають на діяльність директора ЗСО, педагогічного колективу. Основними постачальниками коштів визначаємо державу та місцеві органи влади. Однак не лише вони підтримують фінансову й матеріальну площину школи. Директор сучасної школи, добре обізнаний з поточними проблемами закладу, змушений шукати спонсорів, меценатів, добродійників для вирішення нагальних фінансових, матеріальних, технічних питань. Залучаються такі кошти й на харчування (покращення харчування) дітей, на оздоровлення, на призи та подарунки. Дедалі частіше до зростання матеріального благополуччя школи активно залучаються батьки школярів. Проглядається

пряма залежність – чим вони заможніші, тим ошатніша, технічно оснащена школа.

Постачальник трудових ресурсів – педагогічні заклади освіти (коледжі, академії, інститути, університети). Від того, якої якості фахові знання – галузеві й педагогічні – мають випускники закладів вищої освіти, майбутні вчителі, залежить ефективність управління педагогічним колективом школи директора. Не секрет, що в останні роки новоспечені магістри після університетських студій ідуть у школу радше як виняток, ніж як правило. При цьому вони фактично не володіють методикою викладання предмета, навіть основного. Нагадаємо, що в сучасній українській школі, особливо сільській, педагог проводить заняття з двох-трьох предметів (буває й більше). У програмах підготовки магістрів педагогічних спеціальностей у багатьох закладах вищої освіти просто відсутня методика викладання предмета (не говорячи вже про педагогічну практику). Тому, якщо в закладі середньої освіти сформовано педагогічний колектив, то молодому вчителю буде легше пристосуватися до нового виду діяльності, а директору – здійснювати її управління.

Поряд із цим залишається необхідність призначати наставників молодим педагогам. Говоримо про це, бо в значній частині закладів середньої освіти таку практику втрачено. Ба більше, на молодого вчителя намагаються «навісити» різні предмети, додати навантаженням, від якого відмовилися досвідчені колеги, що не сприяє професійному зростанню працівника, навпаки – відштовхує від педагогічної діяльності.

Добре було б, якби директор закладу середньої освіти міг безпосередньо відбирати для роботи в школі молодих спеціалістів у педагогічному ЗВО, а не приймати на роботу за розподілом чи за протекцією. Керівництво ЗСО повинне саме вирішувати, кого брати на роботу і на яку посаду призначати чи переміщувати. Тільки тоді можна вимагати від директора школи ефективної та якісної роботи педагогічного колективу школи, участі й перемог школярів на турнірах, олімпіадах, конкурсах різного рівня.

Варто згадати й про конкуренцію між шкільними закладами. Останнім часом з'явилася значна кількість альтернативних до пострадянських середніх шкіл з вищим рівнем знань учнів та вищим фаховим рівнем викладання шкільних предметів – гімназії, ліцеї тощо. Зазвичай це спеціалізовані (профільовані) заклади середньої освіти, які спеціалізуються на певному освітньому профілі: природничий, фізико-математичний, гуманітарний, де особлива увага приділяється поглибленому вивченню певного спектру дисциплін. У школах з кількома паралелями експериментують із профільним навчанням по класово. Тому директорів закладу середньої освіти, аби залишатися конкурентоспроможним на освітньому ринку, необхідно вивчати досвід своїх колег-конкурентів, аби якість навчання та викладання шкільних предметів тримати на відповідному рівні.

Важливе місце в зовнішньому середовищі ЗСО займає громадське оточення школи, зокрема: навколишні підприємства, заклади й установи, мікрорайон, громадські організації та активісти. Очевидно, що все громадське оточення школи виявляє реальний чи потенційний інтерес до діяльності закладу середньої освіти, подекуди впливає на його роботу.

Наприклад, ровесники, які проживають в одному будинку, на одній вулиці, в одному мікрорайоні часто діляться між собою враженнями про вчителів, керівництво школи. Харизматичніші однокласники нав'язують свої оцінки іншим ровесникам, нерідко – негативні. Ще більший вплив на формування особистості дитини спричиняють власні батьки чи батьки однокласників, які самі навчалися в тих самих учителів у цій школі. Негативне ставлення батьків до вчителів закладу середньої освіти, де навчається їхня дитина, призводить до того, що учень починає гірше ставитися до вчителів, а подекуди й до цілого педагогічного колективу. Найчастіше це виявляється у підлітковому віці й може ускладнювати роботу директора школи. Тому дирекції школи необхідно зважати на ці нюанси й здійснювати превентивні заходи.

Громадські організації, які працюють поза межами школи, можуть також впливати на дитину, як позитивно, так і негативно. Налагодження ділових / дружніх стосунків із лідерами цих організацій має позитивно впливати на діяльність керівника ЗСО.

Постійно зростає роль електронних засобів масової інформації, засобів комунікації, соціальних мереж на формування особистості школярів. Вони формують світогляд дітей, допомагають учителям орієнтуватися в навколишньому світі, диктують нові ризики. Згадаймо хоча б нещодавній перипетії навколо гри «Синій кит». Напрацьована стратегія роботи в напрямку протидії негативному впливу соціальних мереж і мережі «Інтернет» із залученням до цього процесу працівників державних органів та громадських організацій дозволить керівництву школи подолати цю проблему.

Складність роботи із зовнішнім середовищем проглядається ще й у тому, що це середовище плинне й рухливе. Не кожен шкільний організм може гідно та своєчасно відреагувати на швидкість, із якою змінюються зовнішні чинники. Не завжди є повна й вичерпна інформація про зовнішнє середовище, а якщо і є, то немає гарантії, що вона достовірна.

Д. Ру та Д. Сульє, розглядаючи управління організацією, поділяють її середовище на близьке та віддалене. При цьому близьке оточення безпосередньо пов'язане з діяльністю організації. Це люди, які безпосередньо співпрацюють з нею, проблеми, що виникають у процесі, конкуренція. Натомість віддалене оточення є спільним для значної кількості організацій, які діють як у межах однієї галузі, так і поза нею. Ця заувага стосується рівня розвитку суспільства / нації, економіки, науково-технічного прогресу, соціальної та політичної сфер [4, с. 99]. Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище

поділяють на середовище прямої (мікросередовище, локальне середовище), яке оточує ЗСО, та непрямой (макросередовище, генеральне середовище) дії, яке створює загальні умови для перебування організації в ньому.

Опосередкований вплив на управління закладом середньої освіти має система цінностей, прийнятих у державі. Якщо це людяність, доброзичливість, взаємоповага, то вони лише сприятимуть директору школи в управлінні педагогічним і учнівським колективом. Якщо це зажерливість, заздрість, пліткарство, то вони утруднюють управління закладом середньої освіти. Директор має робити все можливе для того, аби ці риси були якнайдалі відкинуті від його колективу.

Позитивний або негативний вплив на управління ЗСО спричиняє зовнішня інформація. Якщо вона правдива чи така, яку хочуть бачити підлеглі, то вона сприяє управлінню організацією. Якщо ж недостовірна і неправдива, то ускладнює керівництво, бо вимагає сил і часу для її корекції, виправлення, спростування, виправдовування тощо. У жодному разі директор не повинен користуватися у своїй роботі плітками і недостовірною інформацією. Вони ведуть до неправильної оцінки ситуації навколо / всередині школи, як наслідок, спричиняють до хибного управлінського рішення.

Опосередкований вплив на шкільну організацію має правова та політична ситуація в державі. Якщо вноормовано освітній процес, закон діє та захищає, директор школи не відчуватиме значних труднощів в управлінні. Якщо держава не має чіткої правової моделі, якщо політика й політики втручаються в освітній процес, то директор ЗСО відчуватиме певний дискомфорт, а відтак і труднощі в управлінні закладом. Вони можуть виникати при прийнятті / звільненні з роботи, написанні наказів, видачі розпоряджень, матеріально-технічному забезпеченні школи, вирішенні трудових спорів тощо. Експерти

вказують, що «в останній час діяльність вищої школи все більше попадає під вплив політичних факторів, зумовлених нестабільною політичною ситуацією в Україні» [5, с. 33].

Управління закладом середньої освіти зазнає на собі впливу і соціокультурного середовища. Високий рівень культури вчителів, батьків, освітянських чиновників, громадського оточення значно полегшує роботу директора в управлінні ЗСО. Тут прослідковується така закономірність: чим вища культура, освіченість, світогляд людини, тим легше з нею контактувати, знаходити спільну мову, тим легше нею керувати, тим легше виконувати її вказівки.

Крім цього, соціокультурна складова зовнішнього середовища опирається на: рівень духовного здоров'я та культурних запитів населення; рівень розвитку соціальної інфраструктури (забезпеченість бібліотеками, книжковими фондами, культурно-мистецькими закладами, інформаційно-довідниковими центрами, науково-дослідними лабораторіями та інститутами тощо); наявність закладів та установ медичного обслуговування, які надають первинну медичну допомогу суб'єктам навчання безпосередньо у закладах середньої освіти і здійснюють регулярні медичні огляди школярів та вчителів з метою запобігання захворюванням [7, с. 387].

**Висновки.** Аналіз різних факторів зовнішнього середовища та їхнього впливу на ефективність прийняття управлінських рішень керівником ЗСО дозволяє стверджувати, що саме це середовище визначає стратегію і тактику, внутрішню структуру школи, напрямки її розвитку. Окрім ефективності функціонування, зовнішні чинники впливають і на конкурентоспроможність ЗСО. Тому керівник сучасного закладу середньої освіти повинен уміти адаптувати школу до зовнішнього середовища, а також активно формувати зовнішні умови своєї діяльності.

### Література

1. Зінченко В. О. Вплив зовнішнього середовища на діяльність вищих навчальних закладів Луганської області. *Економ. вісн. Донбасу*. 2008. № 4. С. 30–33; Малихіна Я. Управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем. *Theory and Methods of Educational Management*. 2013. № 13. С. 21–34; Її ж. Аналіз підходів до визначення впливу складових зовнішнього середовища на ВНЗ. URL: <https://www.cuspu.edu.ua/ua/2014-rik/2-mizhnarodna-internet-konferentsiya-2014/section-1/1209-analiz-pidhovid-do-viznachennya-vplivu-skladovix-zovnishnogo-seredovishha-na-vnz>
2. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_37595\\_zovnishnie-seredovishche-organizatsii-otsinka-faktoriv-zovnishnogo-seredovishcha.html](https://studopedia.com.ua/1_37595_zovnishnie-seredovishche-organizatsii-otsinka-faktoriv-zovnishnogo-seredovishcha.html)
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997. 704 с.
4. Ру Д., Сульє Д. Управління. Київ: Основи, 1995. 244 с.
5. Зінченко В. О. Вплив зовнішнього середовища на діяльність вищих навчальних закладів Луганської області. *Економ. вісн. Донбасу*. 2008. № 4. С. 30–33.
6. Касьянова Н. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ПЕК. *Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства. Економіка*. 2013. Т. XIV, вип. 259. С. 160–167.
7. Лебідь О. В. Роль дослідження зовнішнього середовища загальноосвітнього навчального закладу в системі стратегічного управління. *Вісн. Дніпропетров. ун-ту ім. А. Нобеля*. Серія «Педагогіка і психологія», пед. науки. 2016. № 2. С. 384–390.
8. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ: Центр учбової літ., 2013. 272 с.
9. Закон України «Про освіту», № 2145-VIII від 05.09.2017 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page>.
10. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст: кол. моногр. / О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, Г. А. Дмитренко [та ін.]; за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 412 с.