

УДК 331.522

Безземельна Т.О.
кандидат економічних наук, доцент,
Класичний приватний університет

Стрілько Я.С.
кандидат наук з державного управління, доцент,
Класичний приватний університет

Bezzemeljna Tetjana
PhD, Associate Professor,
Classic Private University, Zaporizhia

Striljko Jana
PhD, Associate Professor,
Classic Private University, Zaporizhia

ОЦІНЮВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

ASSESSMENT OF ELEMENTS BY THE MANAGEMENT SYSTEM OF SECONDARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

АНОТАЦІЯ

У статті визначено рівень зрілості систем управління загальноосвітніми навчальними закладами Запорізької області за допомогою функціональної моделі оцінки менеджменту. У ролі учасників опитування виступали адміністративні робітники та вчителі навчальних закладів. Виявлено найбільш ефективні та проблемні сфери управлінської діяльності відповідно до критеріїв моделі оцінювання. Визначено ступінь невідповідності думок різних категорій працівників про стан справ у досліджуваних організаціях. На основі отриманих результатів складено усереднений комунікаційний профіль навчальних закладів, визначено напрям, за яким необхідно першочергово поліпшити систему управління, запропоновано вдосконалити деякі управлінські процеси, що отримали найнижчі бальні оцінки під час анкетування респондентів.

Ключові слова: система управління, функціональна модель оцінки менеджменту, комунікаційний профіль, координація, управління конфліктами.

АННОТАЦИЯ

В статье определен уровень зрелости менеджмента общеобразовательных учебных заведений Запорожской области при помощи функциональной модели оценки. В роли анкетуемых выступали административные работники и учителя учебных заведений. Выявлены наиболее эффективные и проблемные сферы управленческой деятельности в соответствии с критериями модели оценки. Определена степень несоответствия мнений различных категорий работников о состоянии дел в исследуемых организациях. На основе полученных результатов составлен усредненный коммуникационный профиль учебных заведений, определено направление, по которому необходимо в первую очередь улучшить систему управления, предложено осуществить совершенствование некоторых управленческих процессов, которые получили самые низкие балльные оценки при проведении анкетирования.

Ключевые слова: система управления, функциональная модель оценки менеджмента, коммуникационный профиль, координация, управление конфликтами.

ANNOTATION

Directions of scientific researches in the sphere of management of institutions of secondary education are consideration of methodological bases of management, studying the problems of strategic development of educational institutions, formation of effective models of management of development of organizations,

management of innovative processes and analysis of individual management functions. However the application of applied methods for assessing the effectiveness of management systems of organizations in order to identify weaknesses and develop tasks to improve the performance of their functioning today is relevant. In the article, the level of maturity of the management of institutions by secondary education of the Zaporizhia region is determined using the Management Functional Assessment Model. The basis of the model consists of six management functions: forecasting and planning, organization, motivation, control, coordination and communication. The first five managerial functions are model criteria. Each of the five criteria contains five assessment categories. The rapid assessment of the management systems of institutions by secondary education in the Zaporizhia region was carried out using the questionnaire method, which was attended by students of the correspondence department of the specialty "Management of the educational institution" of the Classic Private University. Among the respondents were both teachers and administrative staff of educational institutions. The most successful and problematic areas of management in accordance with the criteria of the assessment model were identified as a result of processing the questionnaires. The degree of inconsistency of the opinions of various categories of workers on the state of affairs in the organizations studied is determined. The average communication profile of educational institutions has been compiled, the direction in which it is necessary to improve the management system is determined; actions to improve some management processes that received the lowest ballroom scores during questioning are called. The practical value of applying the Management Functional Assessment Model is that the new communication profile after the corrective actions can be imposed on the previous one to determine their effectiveness. Thus, the Deming continuous improvement methodology (PDCA cycle) can be put into practice.

Keywords: management system, functional management evaluation model, communication profile, coordination, conflict management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Останнім часом усе більше уваги приділяється питанням професійного управління закладами соціальної сфери. Наукові дослідження ведуться в галузях державного управління, управління медичними й навчальними закладами, закладами культури. Така

тенденція пов'язана, в першу чергу, з реформами, які проводяться у зазначених галузях і метою яких є значне підвищення якості послуг, що надаються організаціями соціальної сфери. Якість освітніх послуг має безпосередній вплив на формування кваліфікаційного складника кадрового потенціалу вітчизняних підприємств, що є однією з головних передумов подальшого розвитку національної економіки. Ефективність систем менеджменту навчальних закладів визначається їхньою спроможністю забезпечити необхідну якість освітніх послуг, тому розширення методичного інструментарію діагностики систем управління й розроблення на її основі поліпшуваних заходів є актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вітчизняні автори у своїх наукових пошуках приділяють багато уваги проблемам становлення та розвитку систем управління загальноосвітніми навчальними закладами. Серед напрямів наукових розвідок можна зазначити розгляд методологічних засад управління (Н.М. Благун), проблем стратегічного розвитку освітніх установ (О.В. Лебідь, М.М. Навроцька), розроблення оптимальних й ефективних моделей управління розвитком (А. Мосюра, В.Д. Іванчак), управління інноваційними процесами та аналіз окремих управлінських функцій (Г.М. Тимошко, С.В. Чепурний). Однак певної актуальності сьогодні набуває застосування прикладних методик оцінки ефективності систем управління навчальними закладами з метою виявлення слабких місць та розроблення заходів із підвищення їх результативності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення рівня зрілості систем управління загальноосвітніми навчальними закладами за допомогою функціональної моделі оцінки менеджменту, виявлення найбільш проблемних сфер управлінської діяльності та визначення конкретних дій для усунення виявлених недоліків.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Експертне оцінювання управлінських систем загальноосвітніх навчальних закладів здійснювалося за допомогою методу функціональної моделі оцінки менеджменту (ФМОМ), основу якої становлять шість функцій управління: прогнозування та планування, організація, мотивація, контроль, координація і комунікація. Перші п'ять функцій відповідають п'яти оціночними критеріями моделі і формують структуру управління, яка, своєю чергою, визначає характер взаємозв'язків організації, тобто її комунікацію – шосту об'єднуючу функцію [4].

Перші п'ять управлінських функцій є критеріями моделі. Кожен із п'яти критеріїв містить по п'ять оціночних категорій. Діагностична експрес-оцінка систем менеджменту навчальних закладів Запорізької області проводилася

методом анкетування, в якому приймали участь слухачі заочного відділення магістратури спеціальності «Управління навчальним закладом» у кількості 30 осіб, з яких 18 осіб займали адміністративні посади. Анкета містила двадцять п'ять питань, що відповідають двадцяти п'яти оцінним категоріям. Кожне питання передбачало п'ять варіантів відповіді з можливістю вибрати тільки один варіант (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінок ФМОМ

Оцінка, бал	Стан категорії, що оцінюється
0	діяльність не здійснюється
1	діяльність здійснюється випадково
2	діяльність здійснюється залежно від потреби
3	діяльність здійснюється постійно й систематично
4	діяльність здійснюється максимально ефективно

Джерело: складено на основі [4]

Середній бал по кожній із двадцяти п'яти оціночних категорій обчислювався за формулою:

$$I_{\text{сер}} = \frac{I_{\text{кер}} + I_{\text{роб}}}{2}, \quad (1)$$

де $I_{\text{сер}}$ – середній бал по категорії;

$I_{\text{кер}}$ – середня оцінка керівників;

$I_{\text{роб}}$ – середня оцінка вчителів.

Загальна оцінка кожного критерію визначалася як сума середніх балів за оцінними категоріями даного критерію (максимум 20 балів) за формулою:

$$I_{\text{крит}} = \sum_{n=1}^5 I_{\text{сер}}, \quad (2)$$

де $I_{\text{крит}}$ – загальна оцінка за критерієм;

$I_{\text{сер}}$ – середній бал по категорії.

Загальна оцінка менеджменту визначалася як сума оцінок по всіх п'яти оцінних категоріях ФМОМ (максимум 100 балів):

$$TME = \sum_{n=1}^5 I_{\text{крит}}. \quad (3)$$

Загальна оцінка характеризує рівень зрілості (розвитку) менеджменту. Відповідно до методики, в оціночній схемі виділено п'ять рівнів зрілості менеджменту організації (табл. 2).

Усереднені оцінки респондентів, отримані в результаті опрацювання анкет та використання формул 1–3, наведено в табл. 3. Отже, на думку керівників навчальних закладів, чинна система менеджменту є еталонною (91 бал): сім категорій управлінської діяльності здійснюються максимально ефективно, а інші вісімнадцять – здійснюються постійно й систематично. Серед найбільш ефективних управлінських дій було зазначено: встановлення цілей і стратегічних завдань, збирання й аналіз інформації про клієнтів та ринок, формування організаційної структури, розподіл повноважень і відповідальності, лідерство і корпоративна культура,

залучення працівників до процесу самовдосконалення, рівень розвитку інформаційного менеджменту. Найнижче керівники оцінили ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів, вимірювання ступеня задово-

воленості споживачів та ефективність системи вирішення конфліктів.

На думку вчителів, рівень розвитку систем менеджменту навчальних закладів, в яких вони працюють, не є еталонним (66,8 бали): за біль-

Таблиця 2

Оціночна схема зрілості менеджменту

Рівень	Оцінка	Характеристика стану менеджменту
I	(0 – 20)	Управління ведеться безсистемно, цілі не визначені або дуже розпливчасті. Для подальшого розвитку необхідно в корені переглянути принципи ведення бізнесу.
II	(21 – 40)	Система менеджменту має потенціал для розвитку, однак ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, проявивши ініціативу, чітко визначити цілі та розробити стратегію розвитку системи менеджменту на основі якості.
III	(41 – 60)	Система менеджменту на підприємстві сформувалася. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу і поліпшенні якості на кожному його етапі. Удосконалюючи систему управління, слід урахувати важливість споживача і важливість персоналу.
IV	(61 – 80)	Постійне вдосконалення якості менеджменту ведеться за більшістю напрямів. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення сфер діяльності, що залишилися проблемними, використовуючи бенчмаркінг та інші стратегії вдосконалення.
V	(81 – 100)	Досягнуті максимальні результати за всіма напрямками управлінської діяльності, система менеджменту є еталонною.

Джерело: складено на основі [4]

Таблиця 3

Усереднені оцінки критеріїв ФМОМ загальноосвітніх навчальних закладів Запорізької області

Критерії та категорії оцінювання	Середні оцінки		
	керівників	вчителів	загальна
1. Планування	18,8	13,4	16,1
1.1. Встановлення цілей і стратегічних завдань	4,0	3,0	3,5
1.2. Збирання й аналіз інформації про клієнтів і ринок	4,0	2,4	3,2
1.3. Деталізація бізнес-процесу	3,4	2,4	2,9
1.4. Збирання й аналіз інформації про конкурентів і еталонні компанії	3,6	2,8	3,2
1.5. Планування ресурсів	3,8	2,8	3,3
2. Організація	18,4	13,2	15,8
2.1. Формування організаційної структури	4,0	3,0	3,5
2.2. Розподіл повноважень і відповідальності	4,0	2,6	3,3
2.3. Умови для створення самонавчання	3,4	2,6	3,0
2.4. Виконання основного процесу	3,8	3,0	3,4
2.5. Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	3,2	2,0	2,6
3. Мотивація	18,6	14,0	16,3
3.1. Лідерство і корпоративна культура	4,0	2,8	3,4
3.2. Умови для навчання і професійного розвитку персоналу	3,8	2,6	3,2
3.3. Рівень задоволення потреб працівників	3,4	3,2	3,3
3.4. Залучення працівників до процесу самовдосконалення	4,0	2,8	3,4
3.5. Задоволеність працівників результатами своєї діяльності	3,4	2,6	3,0
4. Контроль	17,6	14,0	15,8
4.1. Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	3,6	3,0	3,3
4.2. Критерії оцінювання отриманих результатів	3,6	3,0	3,3
4.3. Вимірювання ступеня задоволеності споживачів	3,2	2,6	2,9
4.4. Раціональне використання ресурсів	3,6	2,8	3,2
4.5. Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	3,6	2,6	3,1
5. Координація	18,0	12,4	15,2
5.1. Поєднання та координація перших чотирьох функцій	3,6	2,4	3,0
5.2. Встановлення внутрішніх взаємозв'язків у організації	3,8	2,4	3,1
5.3. Ефективність системи вирішення конфліктів	3,0	2,2	2,6
5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд та коригування планів	3,6	2,6	3,1
5.5. Рівень розвитку інформаційного менеджменту	4,0	2,8	3,4
6. Комунікація (загальна оцінка менеджменту = Σ критеріїв 1-5)	91,0	66,8	78,9

Джерело: складено авторами

шістю напрямів здійснюється постійне вдосконалення якості менеджменту, але при цьому існують проблемні сфери діяльності. Так само як і керівники, вчителі найнижче оцінили ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів та ефективність системи вирішення конфліктів. Постійно і систематично, на думку вчителів, у навчальних закладах здійснюється діяльність щодо встановлення цілей і стратегічних завдань, формування організаційної структури, виконання основного процесу, забезпечення достатнього рівня задоволення потреб працівників, системи контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу, визначення критеріїв оцінювання результатів.

Середня оцінка систем менеджменту навчальних закладів, урахувавши думки керівників і виконавців, становила 78,9 бали, що відповідає IV рівню зрілості менеджменту (табл. 2). Для наочного представлення результатів дослідження складено пентаграму (рис. 1), на яку накладено усереднений комунікаційний профіль навчальних закладів, побудований з урахуванням оцінок за кожним із п'яти критеріїв функціональної моделі.

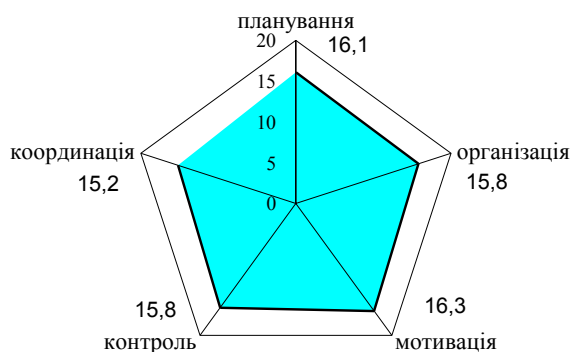


Рис. 1. Усереднений комунікаційний профіль загальноосвітніх навчальних закладів Запорізької області

Джерело: складено авторами

За оцінками вчителів, найкраще виконуються функції мотивації і контролю, на другому місці – планування, на третьому – організація і на останньому – координація. На думку керівників, найбільш ефективно в навчальних закладах здійснюється планування, на другому місці – мотивація, на третьому – організація, на четвертому – координація і на останньому – контроль. Як бачимо, думки керівників і виконавців стосовно рівня розвитку системи менеджменту та окремих її елементів не співпадають.

Для визначення ступеня невідповідності думок різних категорій працівників про стан справ в організації був розрахований коефіцієнт адекватності менеджменту за формулою:

$$K_{AM} = \frac{I_{кер} - I_{роб}}{4}, \quad (4)$$

де K_{AM} – коефіцієнт адекватності менеджменту;

4 – максимально можлива оцінка за категорією.

Для аналізу коефіцієнта адекватності менеджменту застосовують три зони адекватності.

1. Зона адекватної оцінки можливостей менеджменту ($-0,1 \leq K_{AM} \leq 0,1$). Показники цієї зони характеризують адекватне сприйняття працівниками управлінських рішень, керівник і колектив керуються однаковими принципами в роботі, що сприяє гармонійному розвитку організації. Керівники, користуючись такою ситуацією, мають можливість постійно вдосконалити бізнес-процес.

2. Зона недооцінки можливостей менеджменту ($K_{AM} < -0,1$). Показники зони недооцінки віддзеркалюють недостатні лідерські якості менеджерів організації. Існують потенційні можливості для вдосконалення системи управління. Працівники оцінюють діяльність підприємства вище, ніж керівники. Слід використовувати цю ситуацію для коригування позиції управлінського персоналу та активізації процесів удосконалення.

3. Зона переоцінки можливостей менеджменту ($K_{AM} > 0,1$). Показники зони переоцінки віддзеркалюють розбіжності думок керівників і працівників щодо ситуації на підприємстві. У цьому разі більшість управлінських рішень може стикатися із внутрішнім опором колективу, а різного роду перетворення, ініційовані керівництвом, будуть абсолютно неефективними [4].

Використовуючи підсумкові оцінки табл. 3 та формулу 4, отримуємо:

$$K_{AM} = \frac{91 - 66,8}{4} = 6,1.$$

Отже, розрахований коефіцієнт адекватності менеджменту значно перевищує 0,1, що свідчить про переоцінку можливостей системи менеджменту керівниками навчальних закладів. Така ситуація потребує приділення більш пильної уваги управлінню змінами та підвищенню ефективності внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Отримані під час дослідження усереднені оцінки окремих складників системи менеджменту загальноосвітніх навчальних закладів дають змогу визначити напрями, за якими необхідно першочергово поліпшити систему управління.

Усереднений комунікаційний профіль досліджуваних установ (рис. 1) указує на те, що навчальні заклади мають певні проблеми з координацією, які пов'язані з неефективністю системи розв'язання конфліктів, недосконалою координацією планування, організації, мотивації і контролю, недоліками внутрішніх взаємозв'язків в організаціях, неефективним поточним аналізом відхилень від запланованих результатів діяльності.

Інші функції управлінської системи також потребують удосконалення, при цьому слід ураховувати, що дії щодо поліпшення однієї з функцій управління будуть впливати на якість інших функцій, оскільки всі управлінські функції взаємопов'язані між собою.

Практична цінність застосування ФМОМ полягає у тому, що після проведення коригувальних дій новий комунікаційний профіль можна накласти на попередній для визначення їх ефективності. Таким чином, у межах функціональної моделі на практиці реалізується методологія постійного вдосконалення Демінга – цикл PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – дій).

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті проведеного дослідження визначено, що управлінські системи загальноосвітніх навчальних закладів за усередненими оцінками відповідають IV рівню зрілості менеджменту, тобто в таких системах за більшістю напрямів ведеться постійне вдосконалення якості менеджменту, однак існують і проблемні сфери діяльності, що потребують перетворень та вдосконалення. Найбільш проблемною визначено координаційну функцію, у межах якої потребують удосконалення процеси розв'язання конфліктів, координації планування, організації, мотивації і контролю, забезпечення внутрішніх взаємозв'язків в організаціях, поточний аналіз відхилень від запланованих результатів діяльності. Більш пильної уваги потребує проблема переоцінки керівниками навчальних закладів можливостей системи менеджменту, що виявляється у невідповідності думок керівників і вчителів про стан справ в організаціях. Така ситуація може створити передумови для виникнення опору організаційним змінам із боку виконавців, для запобігання якому слід підвищувати ефективність внутрішньорганізаційних комунікацій. Пошук доцільних методів і заходів із підвищення ефективності організаційних комунікацій може слугувати перспективою подальших розвідок у напрямі вдосконалення систем управління навчальними закладами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Благун Н.М. Методологія соціально-функціонального управління загальноосвітнім навчальним закладом : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04 ; Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2015. 389 с.
2. Іванчак В.Д. Особливості управління розвитком навчальних закладів сільської місцевості з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. *Topical Issues of Science and Education*. 2017. Vol. 5. P. 113–117.
3. Лебідь О.В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2015. № 32(365). С. 56–61.
4. Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. Функціональна модель оцінки менеджмента. URL: <http://deming.ru/TehnUpr/FunkModOcen.htm> (дата звернення: 15.05.2019).
5. Мосюра А. Проблеми та перспективи впровадження моделі управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. *Витоки педагогічної майстерності*. 2015. Вип. 15. С. 216–220.
6. Навроцька М.М. Стратегічне управління загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://academy.ks.ua/wp-content/uploads/2014/05/46.pdf> (дата звернення: 10.05.2019).

7. Резунова О.Г. Наукові засади та функції управління навчально-виховним процесом у загальноосвітньому навчальному закладі. URL: http://ru.osvita.ua/school/lessons_summary/administration/46007/ (дата звернення: 10.05.2019).
8. Тимошко Г.М. До проблеми управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2017. № 11. С. 131–138.
9. Чепурний С.В. Сутність мотивації в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7_2011/25.pdf (дата звернення: 10.05.2019).

REFERENCES:

1. Blagun N. M. (2015) Metodologija socialjno-funkcionalnogho upravlinnja zagaljnoosvitnim navchalnym zakladom [Methodology of social and functional management of a general educational institution] (PhD Thesis), Kyjiv: Nacionalnyj pedagoghichnyj universytet im. M. P. Dragomanova.
2. Ivanchak V. D. (2017) Osoblyvosti upravlinnja rozvytkom navchalnykh zakladiv siljskoji miscevoli z vykorystannjam informacijno-komunikacijnykh tekhnologhij [Features of the management of the development of educational institutions of the countryside using information and communication technologies]. *Topical Issues of Science and Education*, vol. 5, pp. 113-117.
3. Lebidj O. V. (2015) Sutnistj ta osnovni ponjattja strategichnogho upravlinnja zagaljnoosvitnim navchalnym zakladom [Essence and basic concepts of strategic management of a comprehensive educational institution]. *Visnyk Cherkasjkogho universytetu. Serija «Pedagoghichni nauky»*, vol. 32 (365), pp. 56-61.
4. Maslov D., Watson P., Chilishi N. Funktsional'naya model' otsenki menedzhmenta. [Management Functional Assessment Model]. Available at: <http://deming.ru/TehnUpr/FunkModOcen.htm> (accessed 15 May 2019).
5. Mosjura A. (2015) Problemy ta perspektivy vprovadzhennja modeli upravlinnja rozvytkom zagaljnoosvitnjogho navchalnogho zakladu [Problems and perspectives of implementation of the model of management of the development of a comprehensive educational institution]. *Vytyky pedagoghichnoji majsternosti*. vol. 15, pp. 216-220.
6. Navroczka M. M. Strategichne upravlinnja zagaljnoosvitnjogho navchalnogho zakladu [Strategic management of a comprehensive educational institution]. Available at: <http://academy.ks.ua/wp-content/uploads/2014/05/46.pdf> (accessed 10 May 2019).
7. Rezunova O. Gh. Naukovi zasady ta funkciji upravlinnja navchaljno-vykhovnym procesom u zagaljnoosvitnjomu navchalnomu zakladi [Scientific fundamentals and functions of management of educational process in a general educational institution]. Available at: http://ru.osvita.ua/school/lessons_summary/administration/46007/ (accessed 10 May 2019).
8. Tymoshko Gh. M. (2017) Do problemy upravlinnja innovacijnyumu procesamy v zagaljnoosvitnikh navchalnykh zakladakh [To the problem of managing innovation processes in general educational institutions]. *Visnyk Cherkasjkogho universytetu. Serija «Pedagoghichni nauky»*, no. 11, pp. 131-138.
9. Chepurnyj S. V. Sutnistj motyvaciji v upravlinni zagaljnoosvitnim navchalnym zakladom [The essence of motivation in the management of a general educational institution]. Available at: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/7_2011/25.pdf (accessed 10 May 2019).