

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Здійснено функціональний аналіз управлінської діяльності керівника ПТНЗ, визначено та класифіковано його управлінські функції, з'ясовано проблеми управлінської діяльності керівників ПТНЗ

Ключові слова: *функція, керівник професійно-технічного навчального закладу, управлінські функції керівника ПТНЗ*

Постановка проблеми. Кардинальні соціально-економічні і політичні реформи в країні суттєво змінили сутність і функції керівника навчального закладу, призвели до значного ускладнення його управлінських завдань, сприяли зростанню соціальної значимості його управлінської діяльності. Осмислення радикальних змін у суспільстві взагалі та освітній сфері, зокрема, спонукають по-новому оцінювати сутність і значимість функцій управління, роль, місце, й головне управлінські характеристики керівника, які необхідні йому для ефективного управління професійно-технічним навчальним закладом.

Управлінська діяльність керівників в системі професійно-технічної освіти має бути одним з основних факторів забезпечення випереджувального розвитку цієї системи, спрямованої на максимальне задоволення освітніх потреб особистості, вітчизняної економіки у кваліфікованих робітниках.

Науковці досліджують різні аспекти управління освітою з урахуванням специфіки об'єкта вивчення. Так, проблеми управління загальноосвітнім закладом розкриті у дослідженнях Л.М. Ващенко (сутність і взаємозв'язки державного, регіонального, інституційного рівнів управління інноваційними процесами), В.В. Гуменюка (система інформаційного забезпечення на засадах цільового підходу до управління ЗНЗ), Г.В. Єльнікової (структурна модель адаптивного управління загальною освітою в регіоні), Л.М. Калініної (зміст і структура інформаційної компетентності керівників ЗНЗ), М.О. Кириченко (головні функції процесу управління, що мають циклічний характер), В.С. Пікельної (функції управління школою), Є.М. Хрикова (теоретичні основи внутрішньошкільного управління), Т.О. Цуканової (організаційно-педагогічні засади управління ЗНЗ приватної форми власності), управління в системі професійно-технічної освіти – П.М. Кухарчука (державно-громадське управління професійно-технічною освітою), І.Л. Лікарчука (трансформація управління системи підготовки кваліфікованих робітників), В.В. Мельниченка (організаційно-педагогічні засади управління ПТНЗ сільськогосподарського профілю), Л.М. Петренко (соціально-педагогічні умови управління вищими професійними училищами в контексті розвитку регіону).

Вагомий внесок у дослідження проблем управлінської діяльності директора школи здійснили В.І. Бондарь, Р.П. Вдовиченко, Л.І. Даниленко,

В.І. Маслов, Т.А. Сорочан. Проте в наукових дослідженнях, практично, не приділяється увага проблемам управлінської діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу.

Функціональний аналіз управлінської діяльності керівника домінує серед інших підходів (емпіричного аналізу, рольового, діяльнісно-психологічного, дименсіонального, нормативного [7]) і його сутність полягає в розкритті основних функцій управління.

Функції – основна категорія управління, оскільки в них об'єднуються цілі, завдання, принципи, методи і зміст управлінської діяльності.

Функція управління – це узгоджена система якісно подібних завдань, які спрямовані на забезпечення будь-якого важливого аспекту управлінської діяльності [5, С. 563].

Аналіз управлінської діяльності керівника ПТНЗ переважно проводиться на основі розкриття головних функцій управління, що є, безумовно, найбільш адекватним і оптимальним способом розкриття її змісту в сучасних умовах.

Науковці виокремлюють такі загальні функції управлінської діяльності керівника:

- цілепокладання (постановка мети, збір і аналіз інформації), прийняття управлінського рішення, планування, організація, регулювання й координування, контроль й аналіз [4, с. 28];

- цілевизначення, планування, організацію, координування, стимулювання і контролювання [8];

- цілевизначення, прогнозування, планування, організацію, прийняття рішення, мотивування, комунікацію, контролювання і коригування, кадрові, виробничо-технологічні, комплексні функції [5].

Аналізуючи управління навчальними закладами, науковці окреслюють такі його функції:

- планування, організація, координування, контроль, регулювання, облік і аналіз (В.С. Пікельна);

- планування, організація, контроль, аналіз, регулювання (В.І. Маслов);

- цілепокладання (постановка мети, збір і аналіз інформації), прийняття управлінського рішення, планування, організація, регулювання й координування, контроль й аналіз (Л.М. Калініна);

- інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційно-виконавча, контрольна-оцінна, регулятивно-інформаційна [2];

- *термінальні*, або функції-цілі (неперервного навчання, виховна, оздоровча, розвивальна, соціалізуючі); *інструментальні*, або функції-засоби (діагностична, диференціальна, стимулювальна, прогнозуюча); *операційні*, або функції-прийоми (вимір і оцінювання, методична, управлінська, коригувальна, констатувальна) [1].

Слід відмітити колективне дослідження організаційно-педагогічних основ удосконалення управлінської діяльності суб'єктів децентралізації управління професійно-технічної освіти, в якому автори, моделюючи лінійно-функціональну організаційну структуру управління сучасним вищим професійним училищем, дослідники визначають такі функції управління:

аналітико-прогностична, організаційно-координаційна, контрольньо-оцінювальна, регулятивно-корекційна, менеджерська [6, с. 43].

Обґрунтування змісту управлінської діяльності керівників ПТНЗ має базуватися, на нашу думку, на системному підході до розуміння основних їх управлінських функцій, незважаючи на те, що «...цілісна й узагальнена система функцій керівника відсутня, а її створення пов'язане з низкою принципових труднощів» [5, С. 62].

Очевидно, ці труднощі керівників ПТНЗ зумовлені такими причинами:

по-перше, особливостями функціонування професійно-технічної освіти в сучасних умовах (зменшилися інвестиції працедавців у розвиток і зміцнення навчально-матеріальної бази освітніх установ; погіршилися умови для виробничого навчання у зв'язку зі скороченням робочих місць для виробничої практики; децентралізація управління ПТО в умовах заплутаного нормативно-правового забезпечення тощо);

по-друге, значною кількістю і надзвичайною різноманітністю управлінських функцій, які керівник ПТНЗ має поєднувати у своїй діяльності;

по-третє, невизначеністю їх переліку та залежністю їх виникнення від різноманітних обставин;

по-четверте, різним ступенем їх усвідомлення, узагальнення і сприйняття в залежності від загальної системи управління та особистості самого керівника;

по-п'яте, переважна більшість функцій керівника тісно взаємопов'язані між собою і ніби «взаємопроникають» одна в одну, а тому їх важко чітко розмежувати, систематизувати та виокремити найголовнішу; причина цього в тому, що професійно-технічний навчальний заклад – це окремий соціум, який функціонує за характерними тільки для нього соціальними, педагогічними, психологічними та економічними законами, закономірностями та механізмами;

по-шосте, в діяльності будь-якого керівника об'єктивно існують і базові – первинні – функції і функції, похідні від них – вторинні, які в умовах різних напрямів (навчально-виробничого, навчально-виховного, навчально-методичного, фінансово-господарського, виробничо-комерційного) діяльності професійно-технічного навчального закладу мають схильність швидко мінятися місцями та змістом;

по-сьоме, функції відмінні за їх загальною спрямованістю, змістом і специфікою прояву, що пов'язано з наявністю в будь-якій організаційній системі професійно-технічної освіти якісно різних компонентів – учнів, майстрів виробничого навчання, викладачів, технологій, навчально-виробничого процесу тощо;

по-восьме, склад і ступінь вираження функцій залежать від особливостей конкретного професійно-технічного навчального закладу (вище професійне, професійно-художнє училище, центр професійно-технічної освіти, навчально-виробничий центр, навчально-курсний комбінат тощо) і особливо від ієрархічного положення управлінця;

по-дев'яте, ефективність реалізації функцій залежить від професійних, особистісних та індивідуально-психічних якостей конкретного керівника.

Багато причин, що зумовлюють недоліки в організації управлінської

діяльності керівника, мають *суб'єктивний характер*. Серед них можна виділити такі:

- брак чіткого розподілу посадових обов'язків;
- нераціональне використання в роботі заступників, педагогічних працівників;
- недостатнє інформаційне забезпечення працівників апарату управління;
- перевтомлення, суєта, безплановість, нагромадження роботи;
- професійна деформація;
- криза професійної кар'єри, соціально-професійної самоактуалізації;
- слабка стимулювання праці;
- різне сприйняття та неоднакове розуміння колективом цілей, змісту і технологій управлінської діяльності тощо.

Багато керівників ПТНЗ працюють, як показує досвід, за інерцією, на основі тільки особистого досвіду та підказок, без врахування наукових основ управлінської діяльності, рекомендацій психології управління, менеджменту. За браком часу, відсутністю бажання, мало хто з них намагається пізнати та усвідомлювати, як правильно здійснити управлінську діяльність, раціонально організувати робочий час і роботу підлеглих.

З метою визначення основних проблем, тенденцій в управлінській діяльності керівників ПТНЗ нами було проведено опитування директорів ПТНЗ, їх заступників з навчальної, навчально-виробничої роботи Черкаської області і Автономної Республіки Крим (всього 85 осіб).

У результаті аналізу відповідей на запитання щодо основних труднощів управлінської діяльності 28,8% керівників вказали на відсутність вміння оптимально розподіляти робочий час, 25,4% – на складнощі у реалізації прийнятого рішення; 18,6% запропонували свій варіант відповіді, а саме: «не діють закони і постанови», «недосконалість законодавчої бази в системі ПТО», «дуже багато перевірок», «через нестачу фінансування – труднощі в реалізації господарських робіт», «недостатнє матеріальне забезпечення», «недостатність документообігу в електронному вигляді», «недостатня вимогливість до підлеглих».

На запитання про причини труднощів, які виникають при виконанні управлінських функцій, керівники ПТНЗ відповіли так: «соціально-політичні зміни в суспільстві» (1 місце), недостатній рівень управлінських знань, навичок і вмінь (2 місце), відсутність мотивації здійснення управлінської діяльності (3 місце).

Опитування керівників також дозволило конкретизувати управлінські проблеми керівників ПТНЗ, з якими вони стикаються безпосередньо в умовах навчального закладу:

- мотивування підлеглих до досягнення цілей (1 місце);
- розумне поєднання моральних і матеріальних стимулів (2 місце);
- невміння правильно використовувати свій час (3 місце);
- встановлення організаційних відносин (супідрядність, координація, делегування повноважень тощо) (4 місце);
- культура ділового спілкування (ділові переговори, виступ перед

аудиторією тощо) і реалізація ділової кар'єри (5 місце);

невміння створити працездатний колектив і формувати гармонійну атмосферу в ньому, а також утримання авторитету серед підлеглих (6 місце).

Згідно з Законом України «Про професійно-технічну освіту» ст. 24, директор державного професійно-технічного навчального закладу:

організовує навчально-виробничий, навчально-виховний процес, забезпечує створення необхідних умов для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників;

діє від імені навчального закладу;

у встановленому порядку персонально відповідає за результати діяльності навчального закладу;

приймає на посади та звільняє з посад працівників закладу, затверджує відповідно до кваліфікаційних характеристик їхні посадові обов'язки, формує педагогічний колектив;

створює необхідні умови для творчості педагогічних працівників, учнів і слухачів, для використання і впровадження ними прогресивних форм і методів навчання, розвитку інноваційної діяльності, проведення педагогічних експериментів;

видає у межах своєї компетенції накази і розпорядження, заохочує працівників, учнів і слухачів та застосовує передбачені законодавством стягнення;

затверджує в межах наявного фонду заробітної плати штатний розпис і чисельність працівників навчального закладу;

встановлює премії і доплати до посадових окладів і ставок заробітної плати працівників навчального закладу за конкретні результати праці;

забезпечує безпечні і нешкідливі умови навчання, праці і виховання;

разом із замовниками робітничих кадрів забезпечує учнів під час виробничого навчання та виробничої практики на виробництві спеціальним одягом та засобами індивідуального захисту [3, С. 141].

Таким чином, управлінська діяльність керівника ПТНЗ як специфічний вид професійної діяльності за своїми цілями, змістом, методиками та технологіями представляє собою реалізацію інваріантної та складної системи управлінських функцій керівника, яка складає сутність і специфіку цієї діяльності незалежно від її конкретних різновидів.

Ступінь складності управлінської праці залежить від характеру виконуваних функцій та ієрархічного рівня конкретного управлінця, чисельності підлеглих та їх кваліфікації, напруженості його завдань, змісту, технологій тощо.

В основу обґрунтування системи управлінських функцій керівника ПТНЗ нами покладено основні аспекти управлінської діяльності – діяльнісний, кадровий, особистісний і виробничо-технологічний, які, відповідно, спрямовані на загальне адміністрування, учнів, майстрів виробничого навчання, викладачів, навчально-виробничий процес, задоволення соціальних потреб учнів і педагогічних працівників та членів їх сімей. Зважаючи на взаємозв'язок, взаємовплив і взаємозалежність управлінських функцій керівника ПТНЗ та

враховуючи їх комплексний прояв в його професійній діяльності, ми класифікуємо їх за такими основними групами:

а) *стратегічні функції*:

– прогнозування – передбачення можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища ПТНЗ та їх врахування при управлінні ним;

– цілепокладання – складний процес вибору мети функціонування ПТНЗ, яка визначає загальну спрямованість діяльності ПТНЗ, його склад (підрозділи, персонал) і структуру, є основою вирішення найбільш важливих і стратегічних завдань ПТНЗ й визначає зміст проектування і планування;

– планування – процес розроблення загальної стратегії і реалізації конкретних планів ПТНЗ;

– інноваційна – управління розвитком ПТНЗ на основі поточного впровадження й перспективного розроблення (і адаптації) нових засобів і форм навчання, виробництва (технологій), а також нових форм організаційного функціонування;

– інтеграційна – метафункція управління, сутність якої полягає в координації всіх: окремих і загальних аспектів, завдань, напрямів управлінської діяльності, й надання їм більш цілісного й несутеречливого характеру;

б) *функції управління персоналом*:

– мотивування – стимулювання та заохочення педагогічних працівників на досягнення загальних і часткових цілей функціонування ПТНЗ, на якісне виконання своїх компетенцій;

– дисциплінарна – в широкому розуміння передбачає систему завдань і функцій щодо створення високої організаційної культури, а також функцію контролювання поведінки педагогічних працівників, ефективну організацію виконання ними завдань, а при необхідності – їх корегування та спрямовування в необхідне русло;

– виховна – прямий (індивідуальні бесіди, настанови, роз'яснення, стягнення тощо) і непрямий (особистий приклад через стиль ведення справ в навчальному закладі, манеру триматися й спілкуватися, створення у колективі здорового морально-психологічного клімату тощо) виховний вплив на підлеглих у процесі спільної діяльності;

– психотерапевтична – забезпечення оптимального (комфортного) організаційного та морально-психологічного клімату в ПТНЗ та дотримання позитивної соціально-психологічної атмосфери в ньому;

– арбітражна – розв'язання й усунення різноманітних конфліктів (внутрішньоособистісних, міжособистісних, міжгрупових, педагогічних тощо) в ПТНЗ;

– консультативна – проведення заходів (індивідуальних і групових), спрямованих на допомогу педагогічним працівникам щодо ефективної реалізації ними своїх функцій;

в) *виробничі функції*:

– оперативне управління – послідовність здійснення регулятивних функцій (нормування, координування, регулювання, диспетчеризація, матеріально-технічне забезпечення тощо), пов'язаних з організацією

безпосереднього виконання певних завдань навчально-виробничого процесу;

– маркетингова – дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці, планування асортименту спеціальностей, планування й здійснення «збуту» – працевлаштування випускників, вплив на організацію й управління навчально-виробничим процесом;

– контролювання – процес забезпечення досягнень ПТНЗ своїх цілей, який виступає як компонент діяльності всіх підрозділів, як специфічна прерогатива певних спеціалізованих підрозділів навчального закладу і окремих осіб, як аспект діяльності та безпосередній посадовий обов'язок керівника;

г) *менеджерські функції*:

– управлінська – процес функціонального розподілу праці з наступною координацією основних видів робіт між педагогічними працівниками, заступниками;

– прийняття рішення – процес вибору раціонального рішення із різноманіття управлінських рішень, обумовлений посадовим і формально-організаційним статусом керівника;

– комунікаційна – забезпечення оптимального обміну інформацією в ПТНЗ між окремими його підрозділами та педагогічними працівниками, а також – із зовнішнім середовищем;

– представницька – представлення керівником інтересів ПТНЗ (підрозділу), який він очолює на різних рівнях внутріорганізаційної вертикалі, а також і в різних взаємодіях ПТНЗ із зовнішнім оточенням;

– стабілізаційна – збереження усталеності внутріорганізаційного функціонування і забезпечення «виживання» ПТНЗ в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Сучасні тенденції розвитку професійно-технічної освіти та особливості її функціонування диктують здійснення заходів щодо цілеспрямованого та системного забезпечення її управлінськими кадрами, саме:

- удосконалення системи підвищення кваліфікації керівників професійно-технічних навчальних закладів і педагогічних працівників та сприяння її ефективному функціонуванню;

- ефективне використання керівних кадрів шляхом створення центрів діагностування та оцінювання управлінських кадрів (діагностування рівня підготовленості керівників та її оцінювання, формування їх резерву, розроблення механізму просування), інформаційно-консультативних центрів;

- цільова підготовка управлінських кадрів для професійно-технічної освіти на контрактній основі;

- відновлення системи стажування керівних працівників в навчальних закладах, наукових установах, організаціях, на підприємствах, як в Україні, так і за її межами тощо.

Література

1. Гладкова В.М. Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи / Гладкова В.М., Федотова Ю.В. // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць. – Полтава. – 2009. – № 6. – С. 263-266.

2. Горобець Д.В. Аналіз функцій управління педагогічним коледжем /

Горобець Д.В. // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2008. – Вип. 3.– С. 6-9.

3. Законодавчі акти України з питань освіти / Верховна Рада України. Комітет з питань науки і освіти : Офіц. вид. – К.: Парламентське вид-во, 2004. – 404 с.

4. Калініна Л.М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології : монографія / Калініна Л.М. – К.: Інформавтодор, 2008. – 472 с.

5. Карпов А.В. Психологія менеджмента : учеб. посіб. / Карпов А.В. – М.: Гардарики, 2000. – 584 с.

6. Петренко Л.М. Професійна освіта і навчання в Україні: сучасні технології управління : метод. посіб. / Петренко Л.М., Козак А.Р., Коваленко С.П. ; за заг. ред. Петренко Л.М. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2011. – 152 с.

7. Свистун В.І. Загальнонаукові засади управлінської діяльності керівників в системі професійно-технічної освіти / Свистун В.І. // Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка : зб. наук. праць : Вип. 1 / Інст-т проф.-тех. Освіти НАПН України : [Ред. кол. : В.О. Радкевич (голова) та ін.]. – К.: Вид-во ІІТО НАПН України, 2011. – С. 68-75. – Бібліогр. в кінці ст.

8. Урбанович А.А. Психологія управління : учеб. посіб. / Урбанович А.А. – Мн.: Харвест, 2001. – 640 с.