

УДК 378

*Леонова Н.О.
м. Харків, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ОКРУГУ

Постановка проблеми. В умовах розбудови системи освіти в Україні визначальною стає роль реформування усіх її складових у контексті модернізації українського суспільства в цілому.

У вирішенні комплексу завдань, які постають перед навчальними закладами у процесі їх діяльності, зростає роль освітніх округів як такої форми організації навчально-виховного процесу, що діє на основі синергетичного підходу [5, с. 21]. Інноваційний характер функціонування округів та розширення кола обов'язків їх керівників зумовлює оновлення підходів до управління закладами освіти та визначення ряду управлінських функцій із позиції їх відповідності сучасним завданням галузі освіти.

Актуальність теми статті полягає в тому, що модернізація управлінської діяльності керівника освітнього округу стає підґрунтям для постановки нових завдань перед вищою школою щодо оновлення змісту й форм підготовки директорів навчальних закладів, що видається неможливим без з'ясування загальних особливостей управління інноваційним середовищем освітнього округу та виокремлення функцій його керівника.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблемам управління інноваційними навчальними закладами присвячено ряд досліджень В.Андрущенко, В.Беха, Л.Вашенко, Л.Даниленко, І.Дичківської, Г.Єльнікової, В.Маслова, В.Пікельної, Н.Погрібної, В.Крижка, Є.Павлютенкова, В.Паламарчука та інших.

Практичні аспекти управлінської діяльності в умовах освітнього округу висвітлювали в наукових працях С.Вольянська, Г.Єльнікова, І.Осадчий, Л.Покроєва, деякі інші вчені, а також педагоги-практики.

Аналіз наукових джерел із проблеми дослідження засвідчив, що управлінська діяльність керівника освітнього округу є не досить детально розглянутою в педагогіці вищої школи.

Постає проблема: у науковій літературі не подано опису особливостей управлінської діяльності керівника освітнього округу із притаманними їй специфічними функціями. Отже, є недостатньо розробленими теоретичні засади формування управлінської компетентності керівника округу в системі вищої освіти.

Мета статті – визначити особливості управлінської діяльності керівника освітнього округу.

Завдання:

1. Висвітлити основні теоретико-методологічні засади управління освітнім округом.
2. Охарактеризувати основні функції управління освітнім округом.
3. Визначити практичні завдання діяльності керівника освітнього округу.

Основу інноваційних процесів в освіті становлять декілька важливих соціально-педагогічних проблем, до кола яких належить забезпечення на рівні держави й суспільства умов, що сприяють активізації інноваційної складової діяльності освітніх організацій. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є створення і функціонування освітніх округів – добровільних об'єднань у межах адміністративно-територіальних одиниць навчальних закладів системи дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти, а також закладів культури, фізичної культури і спорту, підприємств і громадських організацій [1].

Хоча місія освітнього округу полягає у розв'язанні ряду завдань, проте провідною метою його діяльності є забезпечення профільного навчання, для чого визначаються опорні заклади, на базі яких здійснюється підготовка учнів за обраними профілями навчання.

Зважаючи на необхідність забезпечення ефективної взаємодії та синхронізації діяльності всіх керівних структур управлінської вертикалі, освітнім округом керує рада округу – колегіальний орган, що створюється з числа керівників усіх суб'єктів округу, представників місцевих органів виконавчої влади й місцевого самоврядування (за їх згодою) і є частиною державно-громадської моделі управління. Раду освітнього округу очолює голова, який обирається членами ради з її складу простою більшістю голосів терміном не менше ніж на один рік. Голова ради округу є керівником освітнього округу [1].

Функціонування освітнього округу відбувається на підставі загальних закономірностей, визначених В.Пікельною: поєднання централізації та децентралізації в управлінні; оптимального співвідношення керівної й керованої систем; залежності кінцевого результату управлінської діяльності від повноти реалізації загальних функцій управління, які розглядаються В.Афанасьєвим як дії суб'єкта управління, стадії управлінського циклу, що послідовно змінюється, при чому сукупність цих функцій виступає змістом управлінського процесу [3]. Під управлінням ми розуміємо цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення її функціонування та розвитку на основі дій механізмів самоуправління, ефективність та результативність якого залежить від інформаційного забезпечення управлінського процесу [4].

Проблема функцій управління навчальними закладами не може бути

віднесена до завершених у науковому розгляді. Існує декілька підходів до визначення управлінських функцій у соціальних системах, зокрема, в навчальному закладі та в освітньому окрузі як їх сукупності.

Якщо у більшості праць функції управління навчальним закладом розкриваються згідно з класичними поглядами – з позицій школознавства та педагогічного менеджменту, в основу яких покладені планування, регулювання, контроль і корекція, то в дослідженнях Л.Даниленко [2] з'являються нові підходи, що більш адекватно відбивають сучасні умови діяльності навчальних закладів в освітньому окрузі та враховують необхідність керування інноваційними процесами в ньому. Зміна функцій управління пов'язана, зокрема, з тим, що в організаційній структурі управління закладом освіти збільшується кількість суб'єктів управління на різних ієрархічних рівнях, що сприяє розвитку демократичних процесів у колективі.

У нашій роботі ми послуговувалися класифікацією функцій управління, запропонованою Л.Даниленко, оскільки вона проводить чіткий зв'язок між зміною функцій і тенденцією оновлення управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу, називаючи процес оновлення модернізацією, а функції – модернізованими.

Сукупність функцій управління освітнім округом, що становлять сутність управлінської діяльності керівника освітнього округу, представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Функції управління освітнім округом

Класичні функції	Діяльнісні функції	Модернізовані функції
Прийняття управлінського рішення	Діагностична	Прогностична
Організація і планування	Фінансово-економічна	Політико-дипломатична
Координація і регулювання	Викладацька, науково-методична, науково-дослідницька	Представницька
Облік і контроль	Господарська	Консультативна
	Аналітична	Менеджерська
		
Забезпечення функціонування освітнього округу як сукупності навчальних закладів	Забезпечення ефективності функціонування й розвитку	Забезпечення конкурентоспроможності й розвитку освітнього округу як інноваційного

	<i>освітнього округу як відкритої соціально- педагогічної сис- теми</i>	<i>освітнього середовища</i>
--	---	------------------------------

Класичні функції управління відображають роль чинників оптимальності функціонування освітніх систем, виокремлених Ф.Корольовим [3, с. 82]: чіткості підпорядкування діяльності всіх суб'єктів округу загальній меті; об'єктивної необхідності взаємодії та взаємопроникнення всіх підсистем; наявності наукової організації управління освітнім округом.

Діяльнісні функції передбачають здійснення процесу переведення округу як соціально-педагогічної системи в якісно новий стан, більш відкритий порівняно зі звичайними загальноосвітніми навчальними закладами, з одночасним створенням відповідних умов для постійної реалізації завдань його функціонування; наданням конкурентоспроможних освітніх послуг; здійснення оперативного інформаційного зв'язку з усіма суб'єктами округу та навчально-виховного процесу всередині нього; входженням на рівних умовах у регіональний освітній округ.

Модернізовані функції управління пов'язані з розумінням специфічного характеру функціонування округу, який за своєю сутністю є інноваційним освітнім середовищем – педагогічно доцільно організованим простором життєдіяльності, що сприяє накопиченню й реалізації інноваційного потенціалу навчальних закладів та інших установ, що входять до його складу.

Саме оновлені, модернізовані функції керівника освітнього округу стають пріоритетними у процесі аналізу взаємозв'язку сучасних політичних, економічних і соціально-педагогічних умов, їхнього впливу на функціонування освітнього округу та управління його діяльністю.

Зважаючи на це, розглянемо кожну з цих функцій більш детально.

Прогностична функція зумовлена появою вимог проводити аналіз соціокультурного середовища, в якому існують суб'єкти округу, не лише в розрізі певної адміністративно-територіальної одиниці (села, селища, малого міста), але й у масштабі району, регіону, області тощо та передбачати подальший розвиток освітнього округу відповідно до змін у навколишньому середовищі.

Політико-дипломатична функція полягає у правильному розумінні, роз'ясненні учасникам навчально-виховного процесу й територіальній громаді стратегії зовнішньої і внутрішньої політики округу та втіленні її в повсякденну діяльність навчальних закладів – суб'єктів округу. Реалізація цієї функції сприяє формуванню єдиної культури та свідомості щодо членства в окрузі у педагогічного та учнівського колективів навчальних закладів, дозволяє виро-

бити спільні традиції та звичаї, націлює на необхідність власного, особистого осмислення факту існування округу та його впливу на життя кожного із членів територіальної громади.

Необхідність представляти освітній округ у різних офіційних колах у зв'язку з наданням йому самостійності у встановленні різнопланових контактів викликала появу *представницької* функції. Вона полягає в умінні презентувати освітній округ або певний навчальний заклад як його суб'єкт, педагогічний загал округу, групу вчителів чи окремого педагога, будь-якого іншого працівника у зв'язку з виконанням ним обов'язків в освітньому окрузі. Ця функція набуває особливої ваги через актуальність створення освітніх округів, що відбувається лише за активної підтримки територіальної громади, можливої лише за умов повного усвідомлення нею цілей та завдань створення округу, механізму його діяльності й переваг, які отримують усі учасники навчально-виховного процесу. Водночас рівень представництва освітнього округу не вичерпується локальним районним (міським) і може бути також міжрайонним, обласним, державним та міжнародним. Таким чином, керівник освітнього округу має бути ерудованим, презентабельним, респектабельним, володіти етикою та естетикою спілкування, культурою мовлення, ораторським мистецтвом, а також іноземною мовою.

Консультативна функція виникла як потреба при самоуправлінні, самоорганізації діяльності педагогічної системи освітнього округу. Вона полягає в тому, що будь-який працівник може проконсультуватися в керівника з будь-якого питання, пов'язаного з діяльністю округу – політичного, правового, науково-педагогічного, методичного. У разі потреби керівник організовує консультації компетентних спеціалістів, які є особливо необхідними й корисними для вчителів і батьків учнів навчальних закладів – суб'єктів округу. Проте бажаними видаються особисті консультації керівника з питань стратегічного розвитку округу, педагогічних та методичних проблем навчання й виховання учнів на базі опорного закладу, інших ключових аспектів діяльності округу, оскільки в разі неспроможності забезпечити якість суто професійних консультацій авторитет керівника зазнає руйнації, а соціально-педагогічний рейтинг освітнього округу знижується.

Менеджерська функція передбачає зростання ролі керівника освітнього округу як менеджера інноваційного освітнього процесу. Управління інноваційним процесом в освітньому окрузі передбачає аналіз і оцінку впроваджених педагогічних інновацій, створення умов для їх успішної розробки і застосування, цілеспрямований відбір, оцінювання й використання на практиці ефективного педагогічного досвіду, нових ідей і методик, запропонованих наукою. Менеджмент у цьому випадку виступає як практичне використання арсеналу управлінських засобів в якості інструментарію організації людської діяльності у певний спосіб.

Як менеджер освітнього процесу, керівник освітнього округу повинен досконало знати об'єкт управління – структуру інноваційної освітньої системи і всі процеси, що в ній відбуваються, сприймати цей об'єкт із позицій системного цілого і бути здатним забезпечити прийняття управлінських рішень на основі знання про специфіку кожного конкретного суб'єкта освітнього округу та принципів їх взаємодії в межах округу. Менеджерська функція підкреслює важливість забезпечення системності процесу керівництва педагогічним колективом та використання методів ситуативного управління.

Таким чином, за допомогою модернізованих управлінських функцій керівник освітнього округу створює умови для розвитку педагогічного загалу, формує позитивний імідж округу, розвиває власну творчість, набуває навичок дипломатичності та участі в роботі громадських, наукових, громадсько-політичних та інших організацій, навчається самостійної фінансово-господарської діяльності, у цілому забезпечуючи функціонування конкурентоспроможного інноваційного середовища, яким за своєю сутністю є освітній округ.

Дослідження особливостей управління освітнім округом як інноваційним освітнім середовищем дозволяє визначити практичні завдання, що постають перед керівником освітнього округу:

- виявлення суперечностей, що існують у навчальних закладах – суб'єктах округу, здійснення пошуку та актуалізації нових ідей, обговорення їх у педагогічному колективі та з науковими працівниками;
- орієнтація педагогічного колективу на постійне переведення освітнього округу як соціально-педагогічної системи в якісно новий стан;
- формування інноваційної культури освітнього округу;
- забезпечення навчання педагогічних працівників із питань інноваційної та пошуково-експериментальної діяльності в рамках методичної роботи в освітньому окрузі;
- формування педагогічної ініціативи, підготовка індивідуальних та колективних проектів нововведень;
- створення умов (правових, організаційних, психологічних) для здійснення інноваційної педагогічної діяльності в освітньому окрузі та забезпечення управління нею;
- підтримка творчих педагогів (соціальна, матеріальна, психологічна), реалізація системи заходів щодо подолання опору та психологічного дискомфорту в педагогічному, батьківському, учнівському колективах;
- забезпечення участі освітнього округу в реалізації інноваційних освітніх проектів районного (міського), регіонального, всеукраїнського та міжнародного рівнів;
- залучення інвесторів для ресурсного забезпечення діяльності освітнього округу;
- презентація діяльності освітнього округу, налагодження зв'язків із

громадськістю;

- оцінка і контроль проміжних та кінцевих результатів діяльності освітнього округу;

- створення конкурентоспроможного освітнього середовища, що готує конкурентоспроможних випускників, адаптованих до суспільства, що швидко змінюється.

У зв'язку з цим великої ваги набуває проблема формування професійної компетентності керівника освітнього округу, яку можна розглядати як визначальний фактор ефективного управління округом внаслідок підвищення здатності його керівника забезпечити виконання поставлених стратегічних цілей у відповідності до заданої якості.

Посилення уваги до особливостей управління освітнім округом та функцій його керівника зумовлене появою принципово нових концептуальних ідей та підходів до функціонування навчальних закладів у складі округу, які вимагають переорієнтації управлінської роботи на розробку інноваційних шляхів їх розвитку, формування в педагогічному середовищі нових підходів до організації освітнього процесу на всіх рівнях педагогічної діяльності.

Визначальними рисами управління освітнім округом є відкритість (оприлюднення результатів оцінювання діяльності шкіл шляхом публікацій у пресі, проведенням моніторингових досліджень, аудиту); демократичність; поєднання державного і громадського впливу на освітній процес, учасниками якого стають громадські організації, органи місцевого самоврядування, держава, асоціації батьків та навчальні заклади; спроможність забезпечити чітку взаємодію між усіма рівнями управлінської вертикалі; можливість отримання зворотного зв'язку щодо реалізації управлінських дій та рішень.

Діяльність керівника освітнього округу представлена низкою функцій, частина з яких (модернізовані функції – прогностична, політико-дипломатична, представницька, консультативна, менеджерська) пов'язана із пріоритетністю функціонування округу на засадах інноваційності.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є дослідження структури управлінської компетентності керівника округу, визначення ефективних форм і методів його підготовки до здійснення професійної діяльності в педагогіці вищої школи й системі післядипломної педагогічної освіти, розробка і практичне впровадження нових форм підвищення фахової компетентності керівника освітнього округу (спецкурсів, тематичних курсів тощо) в існуючу систему підготовки педагогічних кадрів.

Список літератури: 1. Положення про освітній округ, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 № 777. 2. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. – К.: Логос, 1998. – 140 с. 3. Інноваційна діяльність ЗНЗ / Упорядник Л.Галіцина. – К.: Вид. дім «Шкіл. світ»: Вид. Л.Галіцина, 2005. – 128 с. – (Б-ка «Шкіл. світу»). 4. Кондрашина Г.В.

Управління науково-методичною роботою в навчальному закладі / Кондрашина Г.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://guonkh.gov.ua/content/documents/16/1580/Attaches/Kondrashina.doc>. 5. Осадчий І.Г. Освіта сільського регіону: теорія і технологія управління розвитком: Монографія. – К.: Вид. дім «Шкіл. світ»: Вид. Т.Соловей, Л.Галіцина, 2005. – 260 с.

Н.О. Леонова

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА
ОСВІТНЬОГО ОКРУГУ**

У статті розкривається сутність управління освітнім округом як інноваційним освітнім середовищем, визначається коло функцій керівника освітнього округу та аналізується зміст модернізованих функцій управління.

Н.О. Леонова

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ОКРУГА

В статье раскрывается суть управления образовательным округом как инновационной образовательной средой, определяется ряд функций руководителя образовательного округа и анализируется содержание модернизированных функций управления.

N. Leonova

**THE FEATURE OF ADMINISTRATIVE ACTIVITY OF LEADER OF
EDUCATIONAL DISTRICT**

In the article essence of management of the educational district as an innovative educational environment is exposed, number of functions of the educational district's leader is determined and the maintenance of modernized administrative functions is analyzed.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2012