

ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ

З-поміж стратегічних напрямів модернізації системи вищої освіти, окреслених у Законах України "Про освіту", "Про вищу освіту" та Національній доктрині розвитку освіти у XXI столітті, одним із актуальних постає завдання щодо її інтеграції в європейський і світовий соціокультурний простір, що вимагає формування фахівців нового покоління. Оскільки освіта є основою відтворення інтелектуального та духовного потенціалу народу, потужним засобом вирішення проблем розвитку науки, техніки і культури, національного відродження, то повинна готувати фахівців, конкурентоспроможних на ринку праці.

Слід зауважити, що здебільшого керівники навчальних закладів, районних, міських та обласних управлінь освіти це звичайні вчителі-предметники, які не мають відповідної професійної підготовки до управління. Підгрунтя проблеми невідповідності реального рівня функціональної компетентності керівників криється у відсутності спеціальної підготовки щодо нього.

Сучасного ефективного керівника освіти мають вирізняти з-поміж інших особливі вміння та адміністративні навички, які характеризують його як організатора і професійного управлінця. Вивчення й аналіз напрямів удосконалення процесу управління в освіті дозволять не лише забезпечити розвиток і конкурентоспроможність кожного навчального закладу, але й сприятимуть удосконаленню процесу управління в освіті.

Дослідження окремих елементів управління в освіті знайшло відображення в роботах Г. Єльнікова, Т. Волобуєва, Л. Кравченко, Т. Шамова, В. Бондарь, П. Третьякова, М. Поташник, В. Лазарева та ін. Зокрема, вивчаються: менеджмент в освіті (А. Казакова, В. Крижко, В. Симонов, Є. Павлутенков та ін.), оцінка управлінської діяльності керівника школи (Т. Шамова, Г. Тюлю, Е. Литвиненко, В. Зверева та ін.), внутрішкільне керування та контроль (Б. Худоминський, Ю. Конаржевський та ін.), якість управління школою (М. Кондаков, О. Моїсєєв, Л. Даниленко, Л. Буркова, Є. Заїка, А. Маслова, І. Підласий, В. Репкіна та ін.).

Метою статті є презентація результатів дослідження напрямів підвищення ефективності роботи менеджерів освіти.

Як відомо, компетентність керівника обумовлюється функціональними обов'язками, що виконують роль дозиметра функцій управління, на яких позначаються розбіжності в основних видах діяльності менеджерів. Ключовою фігурою управління, зокрема в освіті, є менеджер. Основою удосконалення процесу управління в освіті виступає підвищення ефективності виконання функцій менеджера освіти, які реалізуються завдяки основним видам його діяльності через функціональні обов'язки.

Відповідно до посадової інструкції менеджера загальноосвітнього закладу, яка розроблена на основі Законів України "Про освіту", "Про загальну середню освіту", "Про охорону праці", "Про місцеве самоврядування в Україні", Кодексу Законів "Про працю України", постанови Кабінету Міністрів України та наказу Міністерства освіти і науки України від 06.06.03 №352 "Про затвердження орієнтовних критеріїв оцінки діяльності загальноосвітніх навчальних закладів" управлінська діяльність менеджера освіти визначається сукупністю таких *функцій*: керування (діяльністю учнівського та педагогічного колективів, роботою педагогічної ради школи, навчально-виховною роботою, роботою інших учнівських організацій тощо); *організація* (навчально-виховного процесу, роботи з охорони праці, розробки, затвердження і впровадження програм розвитку школи, виконання постанов уряду про школу, наказів, розпоряджень і вказівок Міністерства освіти і науки України), *контроль* (харчування і медичного обслуговування учнів, виконання навчальних планів та програм, роботи адміністративно-управлінського персоналу, діяльності класних керівників, додержання рішень педагогічної ради, наказів, розпоряджень, стану збереження і використання навчально-матеріальної бази), *консультування* (адміністративно-управлінського персоналу, класних керівників, учителів певного циклу навчальних предметів, педагогів-організаторів, активу учнівського самоврядування, активу батьківської громадськості), а також визначення згідно з трудовим законодавством, Правилами внутрішнього трудового розпорядку школи кола обов'язків працівників школи [2: 19].

Функціональну систему менеджменту освіти складають три головні групи функцій: за цілями управління (орієнтовні), за змістом діяльності закладу (змістовні) та за процесом управління ним (операційно-технологічні). Зазначимо, що група функцій щодо цілей менеджменту освіти повинна включати в себе роботу менеджера з організації загальноосвітньої та професійної підготовки творчого, соціально мобільного, впевненого в собі в ринкових умовах суспільства підрастаючого покоління та майбутніх фахівців; формування педагогічного колективу та притаманних сучасному етапу розвитку суспільства відповідних морально-психологічних, соціально-педагогічних, професійних і соціально-економічних відносин між його членами; подальшого перспективного розвитку закладу як суб'єкта освіти й ринку освітніх послуг; створення необхідного соціокультурного та освітньо-виховного середовища для самоактуалізації та творчої самореалізації кожної особистості. Друга група функцій, що відноситься до змісту діяльності, має включати: організацію і контроль навчально-виховного процесу та господарської діяльності; адекватний його меті і завданням підбір, розстановку, навчання й виховання педагогічних працівників; удосконалення й оновлення матеріально-технічної бази закладу чи підрозділу тощо. Група функцій щодо процесу організації передбачає: створення на контрактній чи договірній основі постійних або тимчасових колективів; залучення до участі у комерційній діяльності державних, кооперативних та акціонерних підприємств, громадських організацій, приватних осіб; фінансування витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів тощо [3].

Аналіз вітчизняного та закордонного фонду наукової літератури засвідчив відсутність єдиного погляду щодо класифікації функцій менеджера освіти. Найпоширеніші класифікації таких функцій представлені у таблиці 1.

Л. Балабанова та О. Сардак зазначають, що управлінська діяльність менеджера передбачає розподіл функцій, повноважень, відповідальності. Вважають, що менеджеру необхідно виконувати та поєднувати управлінські функції, а

сама: адміністраторську (розробка та реалізація кадрової політики); стратегічну (планування та прогноз можливих подій); експертно-консультативну (реалізація професійної компетентності, делегування повноважень та його використання у повсякденній роботі, консультування підлеглих); представницьку (представлення колективу на різних рівнях внутрішньоорганізаційних вертикалі та горизонталі); виховну (реальні повсякденні вчинки); психотерапевтичну (створення атмосфери психологічного комфорту у колективі); комунікативно-регулюючу (регулювання та координація індивідуальних зусиль членів організації з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес); інноваційну (внесення певних інновацій у навчальний процес) та дисциплінарну (слідкування за дотриманням внутрішнього розпорядку закладу) [1: 15-17]. Проте Л. Кравченко функції менеджера освіти розподіляє іншим чином: планування (розроблення і прийняття плану і комплексу відповідних рішень); організація як процес (оформлення рішення організаційно; створення мережі відносин, які забезпечують цілісність системи управління, стабільність її компонентів, доцільність координації і субординації між ними); контроль (діяльність зі спостереження та перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятним рішенням тощо) [3: 52-54].

Таблиця 1

Різновиди класифікації функцій менеджера освіти

Науковці	Види функцій
Балабанова Л.В., Сардак О.В.	адміністраторська
	стратегічна
	експертно-консультативна
	представницька
	виховна
	психотерапевтична
	комунікативно-регулююча
	інноваційна
	дисциплінарна
Кравченко Л.М.	планування
	організація (як процес)
	контроль
Ковальов А.Г.	планування
	координація
	контроль
	стимулювання
	виховання
Уманський Л.І.	планування
	контроль
	консультування
	інтеграція
	комунікація
	навчання
	виховання

А. Ковальов до функцій керівника, крім загальноприйнятих (планування, координація, контроль) відносить стимулювання та виховання [3: 28-33]; Л. Уманський до стандартних функцій додає інтеграцію, комунікацію, навчання та виховання членів групи [7: 43].

Слід зауважити, що більшість з означених науковців однією з функцій менеджера освіти зазначають контроль. Ми не можемо погодитись з позицією Л. Балабанової і О.Сардак, які не виокремлюють цю функцію, обмежуючись дисциплінарною, оскільки функція контролю є важливою складовою управлінського циклу, який здійснюється в п'ять етапів: інформаційно-аналітичний, прогностичний, організаційно-координаційний, контроль, регулювання. Контроль дозволяє своєчасно вносити корективи, доповнення, уточнення до плану, що створює сприятливу ситуацію для управління, не перетворюючи його на процес виправлення недоліків та розв'язування складних і застарілих проблем.

Цікавими є змістовий і поетапний підходи до групування функцій (Ю. Лега, В. Мельник, І. Цимбалюк). Змістовий підхід ґрунтується на соціально-психологічних функціях управління, які досліджуються, насамперед, як проблеми формування соціально-психологічного клімату в колективі. В основі поетапного підходу - суспільно напрацьовані операції, що їх обслуговують [5].

На наш погляд, удосконалення процесу управління освіти ґрунтується на підвищенні ефективності інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційно-розпорядчої, контрольної-діагностичної та корекційно-регулятивної діяльності. За результатами стажування, експерти (менеджери освіти) провели оцінювання управлінської діяльності в середніх школах м. Одеси. Обробка результатів оцінювання проводилась за методикою В.Звереві через оцінку ефективності зазначених видів діяльності [5].

При застосуванні методики було використано бальну систему оцінювання від 1 до 5 (5 - завжди, 4 - часто, 3 - не завжди, 2 - інколи, 1 - ніколи). Значення коефіцієнту ефективності управлінської діяльності розподілено таким чином: 0,25-0,49 - рівень діяльності критичний; 0,5-0,74 - рівень діяльності достатній; 0,75-1 - управлінська діяльність оптимальна.

У межах кожної діяльності були виокремлені критерії та показники. Інформаційно-аналітична діяльність вимірювалась за такими критеріями: інформаційне забезпечення управління організацією та рівень аналітичної культури. Оцінювання інформаційного забезпечення управління організацією відбувалося за наступними показниками: збирання інформації, яка відповідає цілям розвитку педагогічного процесу і управління ним; відповідність змісту інформації стану

розвитку організації; адекватність методів збору інформації цілям управління; своєчасність та оперативність збору, обміну та збереження інформації; володіння сучасними технологіями обробки інформації; забезпеченість розробки та прийняття управлінських рішень отриманою інформацією тощо. Рівень аналітичної культури оцінювався за адекватністю цілей аналізу цілям збору інформації; охопленням аналізом усіх основних систем організації; системністю аналізу, який дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки; прийняттям ефективних рішень на основі проведеного аналізу.

Коефіцієнт ефективності управління за цим видом діяльності склав – 0,78.

Визначення коефіцієнту ефективності мотиваційно-цільової діяльності здійснювалося за такими критеріями: мотивація персоналу організації; цільове спрямування діяльності організації. Показниками до критерію "Мотивація персоналу організації" виступили: орієнтування керівника на потреби членів колективу; формування реалістичних самооцінок персоналу та рефлексії; відповідність заохочень реальним показникам роботи; розвиток ініціативи самостійності та творчості працівників; забезпечення злагодженості працівників в процесі спільної діяльності тощо. Показниками до критерію "Цільове спрямування діяльності організації" були обрані: орієнтування цілей організації на її розвиток; узгодженість стратегічних, тактичних та оперативних цілей; орієнтування цілей на практику; реальність досягнення цілей.

Мотиваційно-цільова діяльність з управління шкільної установи набула коефіцієнту ефективності зі значенням – 0,82.

"Прогностичність планування розвитку організації" та "Якість шкільного планування" виступили критеріями для оцінки ефективності планово-прогностичної діяльності. Критерій "Прогностичність планування розвитку організації" оцінювався за такими показниками: наявність концепції роботи організації; прогнозування розвитку закладу шляхом розробки програм розвитку і цільових проектів. Показниками до критерію якості шкільного планування виступили: системність усіх планів; обґрунтованість кожного плану з точки зору проблем, цілей та шляхів їх досягнення; наявність у кожному плані системи заходів, які розв'язують проблеми та сприяють досягненню цілей; конкретизованість планів строками, наявними ресурсами та виконавцями.

У результаті дослідження було виявлено ефективність планово-прогностичної діяльності з коефіцієнтом 0,88.

Організаційно-розпорядча діяльність оцінювалася за такими критеріями: створення організаційних структур та організація праці. Створення організаційних структур передбачає такі показники: побудову й вибір організаційних структур діяльності закладу та окремих його підрозділів; децентралізацію управління та делегування повноважень; спрямування шкільних організацій на досягнення цілей та виконання основних завдань; координацію діяльності персоналу тощо. Критерій "Організація праці" вимірювався показниками: урахування якостей та рівня професіоналізму при відборі та розміщенні кадрів; визначення складу виконавців відповідно до змісту та складності завдань; відсутність дублювання у функціональних обов'язках заступників; відсутність перевантаження персоналу; визначення міри відповідальності кожного виконавця; створення умов для роботи персоналу; організація власної праці керівника; формування організаційних стосунків між виконавцями.

Дослідженнями було встановлено, що організаційно-розпорядча діяльність має коефіцієнт ефективності з величиною – 0,77.

Контрольно-діагностична діяльність вимірювалася за критеріями: ефективність контролю організації; стан та результативність системи діагностики. Так, ефективність контролю організації аналізувалася за такими показниками: контроль урахує пріоритети організації; контроль орієнтований на кінцевий результат; відповідність методів контролю об'єктам контролю; гнучкість системи контролю та відкритість до змін; економічність витрат на контроль; гласність контролю. За критерієм "Стан та результативність системи діагностики" оцінювалися: науковий підхід до діагностування; системність та систематичність діагностування; результати діагностики слугують оперативному управлінню педагогічним процесом.

Ефективність контрольно-діагностичної діяльності має коефіцієнт 0,80.

Корекційно-регулятивна діяльність вимірювалася за показниками: координація діяльності та процесів в закладі освіти відповідно до результатів контролю; своєчасність корекції; здійснення моніторингової політики управління; регулювання відхилень; управління відкрите до застосування нових технологій; налаштування зв'язків із зовнішнім середовищем; здійснення представницьких функцій управління; спрямування колективу на формування іміджу організації.

Коефіцієнт ефективності корекційно-регулятивної діяльності набув значення 0,86.

Коефіцієнти ефективності управлінської діяльності за кожним її напрямом були підраховані шляхом ділення максимально набутої кількості балів на їх можливу кількість. За таким самим принципом був обчислений коефіцієнт ефективності управлінської діяльності в освіті загалом – 0,82, що вказує на високий рівень ефективності управлінської діяльності, її оптимальність.

Слід зауважити, що управлінська діяльність оптимальна в 70% обстежених шкіл, має достатній рівень ефективності управління – в 30% шкіл. Шкіл, з критичним рівнем управлінської діяльності не виявлено.

Незважаючи на досить високі значення коефіцієнтів ефективності за кожним видом управлінської діяльності в освіті, а також цієї діяльності в цілому, слід зауважити, що максимального значення він не досягає в жодному із залучених до дослідження освітніх закладів. Це свідчить про наявність подальших перспектив з удосконалення процесу управління в освіті за вказаними напрямками.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак . – К. : ВД "Професіонал", 2004. – 304 с.
2. Вдовиченко Р. Функціонально-посадові вимоги до професійної управлінської діяльності керівника школи / Р. Вдовиченко // Рідна школа. – 2005. – №2. – С.16–21.
3. Ковалёв А.Г. Функции руководителя / А.Г. Ко-валёв. – М. : Наука, 1991. – 197 с.
4. Кравченко Л.М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія / Л.М. Кравченко. – Полтава : Техсервіс, 2006. – 420 с.

5. Лега Ю.Г. Концептуальні засади підготовки менеджерів вищої кваліфікації / Ю.Г. Лега, В.В. Мельник, І.М. Цимбалюк. – Черкаси : ЧДТУ, 2003. – 107 с.
6. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х. : Видав. група "Основа", 2007. – 448 с.
7. Уманский Л.И. Организатор и организаторская деятельность / Л.И. Уманский.– Л.: Лениздат, 1989. – 128 с.

Подано до редакції 01.06.09

РЕЗЮМЕ

В статье представлены результаты оценивания управленческой деятельности в средних школах г. Одессы, направленного на выявление путей усовершенствования процесса управления образованием. Повышение эффективности такой деятельности основано на повышении эффективности её составляющих: информационно-аналитической, мотивационно-целевой, планово-прогностической, организационно- распорядительной, контрольно-диагностической и коррекционно-регулятивной деятельности и т.д.

РЕЗЮМЕ

У статті подано результати оцінювання управлінської діяльності в середніх школах м. Одеси спрямованого на вияв напрямів удосконалення процесу управління освітою. Підвищення ефективності означеної діяльності базується на підвищенні ефективності її складових: інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційно-розпорядчої, контрольно-діагностичної та корекційно-регулятивної діяльності тощо.

SUMMARY

The article demonstrates some results of evaluating management activity at secondary schools of Odessa. The results are supposed to highlight the ways of improving management process in education. The effectiveness of such an activity is based on effectiveness of its components: the informational and analytical one, the motivational and aim oriented one, the planning and prognostic one, the one of organization and command, the control and diagnosing one, the one of correction and regulation, etc.

Ключевые слова: менеджмент образования, функции менеджера образования, управленческая деятельность, эффективность.

Ключові слова: менеджмент освіти, функції менеджера освіти, управлінська діяльність, ефективність.

Keywords: educational management, functions of an educational manager, management activity, effectiveness.
