

ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ДО ЗДІЙСНЕННЯ КОНТРОЛЬНО-ДІАГНОСТИЧНИХ ФУНКЦІЙ

Ручкіна М. М., Черненко Н. М.

ВСТУП

З урахуванням сучасних змін реформування системи публічного управління особливого значення набуває питання формування команди об'єднаних територіальних громад шляхом вибору компетентних керівників та їх заступників (відповідальних за певні структурні підрозділи), діяльність яких впливає не лише на ефективність функціонування конкретних органів місцевої влади, а і на розвиток місцевого самоврядування загалом. Діяльність зазначених громад має бути спрямована на забезпечення та підтримку сприятливого життєвого середовища, яке необхідне для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту прав, забезпечення високоякісних і доступних послуг, а також виконання всіх завдань та повноважень ефективно.

Вивченням питання діяльності об'єднаних територіальних громад займаються багато учених, серед яких – економісти (В. Антоненко, М. Баймуратов, І. Волохова, Б. Заблоцький, І. Луїна та ін.), юристи (О. Дробенко, В. Кампо, І. Козара, П. Любченко, О. Фрицький та ін.).

Різні аспекти функцій в управлінській діяльності керівників досліджують такі учені, як: В. Крижко, Є. Павлютенков, Л. Поважнянський, О. Романовський, М. Торган, О. Пономарьов, З. Черваньова та ін.

Структуру об'єднаних територіальних громад визначено у путівнику керівника «Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку»¹, де зазначено такі структурні підрозділи: екстрені служби, адмінпослуги, місцевий

¹ Путівник керівника «Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку». URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/527/RFL-UA-Web.pdf>.

розвиток, комунальні послуги, охорона здоров'я, соціальні послуги та освіта. Небезпідставно саме на освіту, як одну зі сфер відповідальності, має припадати більше 50% витрат з бюджету громади. Відповідно до нормативних документів органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад мають забезпечувати доступність та безоплатність освіти на своїй території, особливо здобуття освіти. Саме освіта є важливою передумовою розвитку громади, оскільки від компетентних фахівців залежить рівень людського потенціалу, який сприятиме її процвітанню. Надання якісних освітніх послуг не завжди спроможна забезпечити об'єднана територіальна громада через відсутність кваліфікованих компетентних педагогів, що змушує батьків шукати заклади освіти поза межами населеного пункту. Саме для підвищення якості освітніх послуг керівникам об'єднаних територіальних громад необхідно дбати про компетентних фахівців від начальника освіти до педагога у закладі загальної середньої освіти зокрема. Для забезпечення якості освітніх послуг також необхідно систематично здійснювати контроль за діяльністю закладів, їх працівників, оскільки контроль пронизує всі функції управління, допомагає визначити переваги та недоліки у діяльності фахівців, скласти план дій щодо покращення або подолання недоліків та спрогнозувати можливі наслідки.

Метою статті є обґрунтування значущості контрольно-діагностичних функцій та виявлення готовності керівників відділів освіти до їх здійснення в об'єднаних територіальних громадах.

Спеціальна підготовка керівного складу освітянської галузі є проблемою важливою і невідкладною для розв'язання через те, що здебільшого керівники закладів освіти, працівники відділів освіти не мають відповідної професійної підготовки з управління, є висококваліфікованими фахівцями з різних учительських спеціальностей.

З урахуванням сучасних змін реформування освітньої галузі особливого значення набувають уміння аналізувати, оцінювати зовнішні зміни, вплив чинників, ідентифікувати ризики та прогнозувати наслідки, які впливають на результат управлінської діяльності, що насамперед вимагає від керівників об'єднаних територіальних громад якісного виконання функцій, зокрема контрольно-діагностичних.

1. Сучасні підходи до визначення функцій управління керівників

Відповідно до статті 32 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» повноваження керівників у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту у межах об'єднаної територіальної громади поділяють на власні та делеговані². До власне повноважень відносять такі: управління та організацію матеріально-технічного, фінансового забезпечення закладів освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту, оздоровчих закладів, які належать територіальним громадам або передані їм; забезпечення дітей в межах об'єднаної територіальної громади відповідною освітою (дошкільною, повною загальною середньою, позашкільною, професійно-технічною, молодіжними та науково-просвітницькими організаціями); контроль за розподілом, використанням та залученням коштів з різних джерел; забезпечення пільгового проїзду всім учасникам освітнього процесу; заохочення творчих працівників пільговими умовами у користуванні приміщеннями під майстерні, студії та лабораторії, необхідні для їх творчої діяльності; організація медичного обслуговування та харчування у закладах освіти, культури, фізкультури і спорту, оздоровчих закладах, які належать територіальним громадам або передані їм; робота, спрямована на збереження національно-культурних традицій; створення умов для фізичного розвитку і спорту за місцем проживання та у місцях масового відпочинку.

До делегованих повноважень належать: можливість отримати освіту державною мовою, а в певних регіонах і відповідною регіональною мовою; створення умов для забезпечення доступності, безоплатності освіти і медичного обслуговування на відповідній території, а також удосконалення мережі освітніх і лікувальних закладів усіх форм власності; ведення обліку дітей дошкільного та шкільного віку; забезпечення безкоштовними підручниками та створення умов для самоосвіти дітей-сиріт, дітей з інвалідністю/осіб з інвалідністю I–III груп, дітей, позбавлених батьківського піклування; створення умов для забезпечення охорони пам'яток історії та культури, збереження та використання культурного надбання тощо.

² Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

Відповідно до ст. 66 нового Закону «Про освіту» до повноважень місцевих органів з управління закладами освіти відносять такі: відповідальність за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості та доступності освіти на відповідній території; планування та забезпечення розвитку мережі закладів освіти (відкривають нові заклади, реорганізують, ліквідують); закріплення за закладами початкової та базової середньої освіти території обслуговування та ін.

Повноваження керівника закладу освіти об'єднаної територіальної громади розкрито у ст. 26, п. 3 Закону України «Про освіту», серед яких: керівник є організатором діяльності закладу освіти (забезпечує організацію освітнього процесу, вирішує питання фінансово-господарської діяльності, створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти, працює над створенням безпечного освітнього середовища); контролює виконання освітніх програм, ефективне функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; призначає та звільняє з посади педагогічних працівників, а також контролює виконання ними функціональних обов'язків; створює умови, які сприятимуть здоровому способу життя всім учасникам освітнього процесу; співпрацює з територіальними органами (підрозділами) Національної поліції України, органами виконавчої влади з реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, службами у справах дітей та центрами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді; укладає план дій щодо запобігання булінгу, а також приймає заяви про його випадки, виносить рішення щодо його розслідування та за результатами вживає відповідні заходи; забезпечує необхідні умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти та ін³.

Отже, ефективність управлінської діяльності керівників відділів освіти об'єднаної територіальної громади зумовлена якісним виконанням ними професійних функцій, через які реалізовані основні види їх діяльності. Розкриття функцій керівників, виявлення різних підходів до їх класифікації потребує визначення сутності понять «функція» і «функція управління».

У довідковій літературі термін «функція» розкрито як: діяльність, обов'язок, робота; відношення двох (групи) об'єктів, у

³ Закону України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

яких зміна одного призводить до зміни іншого; обов'язок, коло діяльності, призначення, роль; сукупність дій (операцій); сукупність однорідних повторюваних задач, які необхідно вирішувати для забезпечення нормальної життєдіяльності системи^{4,5,6}.

Відповідно, функцію управління слід розглядати як закінчений цикл дій, що відображають певний зміст управлінських впливів; особливі види обробки інформації суб'єктом менеджменту; операції, дії суб'єкта управління, що відповідають стадіям управлінського циклу: цілеутворення, мотивування, планування, організація, контроль⁷. Проте В. Федоров наголошує, що функції управління зумовлені відношенням між керуючою системою і керованим об'єктом, які вимагають від керуючої системи виконання відповідної дії для забезпечення цілеспрямованості й організованості керованих процесів⁸.

Є. Павлютенков та В. Крижко також розглядають функції управління як види діяльності. На думку авторів, ці функції засновані на розподілі й кооперації управлінської праці та охарактеризовані певною однорідністю, складністю впливу на об'єкти і суб'єкти управління⁹.

Отже, функції управління розглядаємо як цілеспрямовані дії керівника, репрезентовані різновидами його управлінської діяльності, що забезпечують ефективний вплив на діяльність керованого об'єкта, в нашому випадку – закладу освіти.

Традиційно всі функції управління можна поділити на такі групи: функції, що відображають об'єкт управління, особливості процесу управління, поєднують риси класичних управлінських

⁴ Філософський словарь студента / под общ. ред. В.Ф. Беркова, Ю.А. Харина. Минск : ТетраСистемс, 2003. 352 с.

⁵ Коджаспирова Г.М. Словарь по педагогике. Москва : ИКЦ «МарТ»; Ростов-на-Дону : МарТ, 2005. 448 с.

⁶ Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2008. 480 с.

⁷ Коджаспирова Г.М. Словарь по педагогике. Москва : ИКЦ «МарТ»; Ростов-на-Дону : МарТ, 2005. 448 с.

⁸ Федоров В.Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. Кам'янець-Подільський : Абетка–НОВА, 2004. 224 с.

⁹ Павлютенков Є.М. Основи управління школою. Харків : Основа, 2006. 176 с.

функцій із функціями менеджменту та цільові функції або функції-завдання¹⁰.

Відповідно до посадової інструкції керівника закладу загальної середньої освіти, розробленої на основі законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про охорону праці», «Про місцеве самоврядування в Україні», Кодексу законів про працю України, наказу «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти», управлінська діяльність керівника визначається сукупністю таких функцій:

- керування діяльністю учнівського та педагогічного колективів, роботою педагогічної ради закладу освіти, освітньою роботою, роботою інших учнівських організацій тощо;

- організація освітнього процесу, роботи з охорони праці, розробки, затвердження і впровадження програм розвитку закладу загальної середньої освіти, виконання постанов уряду про заклад освіти, наказів, розпоряджень і вказівок Міністерства освіти і науки України;

- контроль за виконанням освітніх планів та програм, роботою адміністративно-управлінського персоналу, діяльністю класних керівників, додержанням рішень педагогічної ради, наказів, розпоряджень, станом збереження і використання навчально-матеріальної бази, харчуванням і медичним обслуговуванням учнів;

- консультування адміністративно-управлінського персоналу, класних керівників, учителів навчальних предметів певного циклу, педагогів-організаторів, активу учнівського самоврядування, активу батьківської громадськості.

Крім того, керівник визначає коло обов'язків працівників закладу освіти відповідно до трудового законодавства, Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Різні класифікації функцій керівників представлені в дослідженнях Б. Гаєвського, Л. Даниленка, Т. Десятова, О. Коберника, Ю. Конаржевського, Л. Кравченко, В. Крижка, Ю. Леги, В. Мельник, Є. Павлютенкова, Е. Петровського, Л. Поважнисянського, О. Пономарьова, О. Романовського, Н. Сунцова, Б. Тевліна, М. Торган, Г. Тимошко та ін.

¹⁰ Технологія експертизи управління освітніми процесами у загально-освітньому навчальному закладі / за заг. ред. А.М. Єрмола, Л.Г. Москалець, О.Р. Суджик, О.М. Василенко. Харків : Пошук, 2000. 260 с.

Так, Б. Гаєвський до функцій керівника відносить координацію, контроль, планування, регулювання, передбачення та програмування. Л. Поважнянський, О. Романовський, О. Пономарьов, З. Черваньова зазначають, що керівник має виконувати діагностичну, орієнтаційно-прогностичну, конструктивно-проектну, організаційну, комунікативно-стимулюючу, аналітико-оцінювальну, освітню, виховну, розвиваючу функції. Однак Є. Павлютенков, В. Крижко функції керівника розглядають більш детально та виокремлюють такі: організаційну, комунікативно-стимулювальну, цілеутворення, інформаційного забезпечення, ухвалення управлінського рішення, прогнозування і планування, координації, регулювання і коригування, контрольну та аналітичну функції. На думку Ю. Конаржевського, керівник закладу освіти виконує організаційну функцію, контрольну, функцію планування, аналізу, регулювання. Л. Уманський до стандартних функцій (планування, координації, контролю) додає інтеграцію, комунікацію, навчання та виховання членів колективу. Л. Кравченко до функцій керівника відносить планування (розробку плану й ухвалення відповідних рішень); організацію (оформлення рішення організаційно, створення мережі відносин, що забезпечують цілісність системи управління, стабільність її компонентів, доцільність координації і субординації між ними); контроль (діяльність зі спостереження та перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта ухваленим рішенням). У своєму дослідженні Е. Петровський наголошує на таких функціях, як: організаційна, контрольна та функція педагогічного інструктажу. Функції з координації, контролю, планування, організаційної роботи з реалізації плану школи виділяє М. Сунцов. Т. Десятов, О. Коберник, Б. Тевлін, Н. Чепурна виокремлюють функції планування, організації, контролю, аналізу та регулювання. Г. Тимошко, окрім функцій планування, організації, координації, контролю та ухвалення рішень, виділяє ще такі функції, як: керівництво, підбір персоналу, розв'язання фінансових питань, об'єднання людей, мотивація, оцінка, комунікація, представництво, ведення переговорів, заключення переговорів тощо.

Отже, різні автори по-різному називають тотожні функції керівників закладів освіти, що потребує їх узагальнення та систематизації за певними групами. Такі групи функцій узагальнені в дослідженнях Л. Даниленко, В. Федорова, В. Шаркунової.

Так, В. Шаркунова виділяє три групи функцій управління закладом освіти: цільові (управління освітнім процесом, педагогічне керівництво духовним розвитком і досвідом суспільної поведінки учнів, адміністративний менеджмент і фінансово-господарська діяльність та розвиток творчої фахової діяльності), процесуальні (прогнозування моделювання управління закладом загальної середньої освіти, усвідомлення мети завдань діяльності, збір і аналіз інформації, розробка варіантів рішення, вибір оптимального рішення та його фіксація, організація і регулювання, забезпечення матеріальної бази, добір виконавців, методичний інструктаж виконавців, організація і регулювання виконання рішення, усунення непередбачених перешкод, оцінка наслідків і корекція, збір підсумкової інформації, аналіз наслідків діяльності, розробка нового рішення та корекційна діяльність) та соціально-психологічні (функції з орієнтації, активізації, згуртування та стимулювання)¹¹.

Класифікуючи функції керівників за характером впливу керуючої системи на керований об'єкт, В. Федоров розглядає загальні і конкретні функції. До загальних функцій управління закладом освіти автор відносить планування, організацію, керівництво, контроль, аналіз; до конкретних – планування роботи з педагогами, контроль якості освіти та організацію діяльності предметних кафедр, методичних об'єднань.

Так, учені (Н. Капустін, М. Торган, П. Третьяков, Т. Шамова) здійснили класифікацію функцій керівника закладів освіти на основі системного, процесуального, інформаційного, комунікативного, координаційного, мотиваційного підходів. На думку авторів, системний підхід є сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, орієнтованих на досягнення конкретних цілей. У процесуальному підході управління є неперервною системою взаємопов'язаних управлінських функцій. Інформаційний підхід зумовлює забезпечення керівників та виконавців інформацією, необхідною для ухвалення рішення. Комунікативний підхід – встановлення зв'язків і взаємодія для обміну інформацією. Координаційний підхід забезпечує взаємодію елементів різних рівнів, а в мотиваційному підході відбувається стимулювання процесу досягнення особистих цілей та цілей організації.

¹¹ Шаркунова В.В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітніх закладах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1998. 170 с.

З урахуванням специфічних особливостей соціально-педагогічної системи і зазначених підходів учені виділяють такі функції управління в освіті: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавчу, контрольню-діагностичну та регулятивно-корекційну^{12,13}.

О. Мармаза пропонує іншу класифікацію функцій управління на рівні закладу загальної середньої освіти і поділяє їх на такі групи: загальні, соціально-психологічні, цільові та типологічні¹⁴.

Отже, професійна діяльність керівників відділів освіти об'єднаних територіальних громад передбачає виконання низки управлінських функцій (інформаційно-аналітичних, мотиваційно-цільових, планово-прогностичних, організаційно-виконавчих, контрольню-діагностичних та регулятивно-корекційних), що взаємопов'язані між собою і відіграють свою роль у процесі управління. Проте налагодження чіткої системи управління закладами освіти в межах об'єднаної територіальної громади та ефективна реалізація всіх зазначених функцій неможливі без контролю за всіма напрямками діяльності закладів освіти, аналізу результативності їх роботи на основі діагностики та прогнозування подальшого розвитку й удосконалення.

Під контрольню-діагностичними функціями розуміємо сукупність безперервних контролюючих дій, які дають змогу діагностувати, оцінювати та коригувати результати діяльності суб'єктів освітнього процесу під час управління відповідно до певної ситуації, а також прогнозувати його подальший розвиток.

На нашу думку, контрольню-діагностична функція тісно пов'язана з усіма іншими функціями управління (мотиваційно-цільовою, інформаційно-аналітичною, регулятивно-корекційною, організаційно-виконавчою, планово-прогностичною), оскільки є стрижнем для їх виконання.

¹² Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Москва : ВЛАДОС, 2001. 320 с.

¹³ Торган М. Структура функціональної компетентності менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. Запоріжжя, 2010. Випуск 10 (63). С. 187–193.

¹⁴ Мармаза О.І. Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1998. 252 с.

2. Готовність керівників відділів освіти об'єднаних територіальних громадах до здійснення контрольно-діагностичних функцій

Питання децентралізації та робота у цьому напрямі триває в Україні вже протягом кількох років, проте досі не завершена і потребує удосконалення. Так, за результатами соціологічного дослідження «Реформи в Україні: зміни на краще або імітація прогресу», що проводилося Інститутом Горшеніна у співпраці з Представництвом Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні, виявлено, що більшість українців – 68,3% вважають, що необхідно продовжувати реформу децентралізації, з них 39,6% – з певними змінами. Про необхідність повністю нової реформи децентралізації зазначили 8,7% опитаних, 5,8% опитаних наголосили на тому, що реформа децентралізації не на часі.

Також більшість опитаних (45,3%) наголосили на тому, що в результаті децентралізації в їх населеному пункті відбуваються позитивні зміни. Про негативні зміни зазначили 11,6% опитаних. 30,7% опитаних українців вбачають, що жодних змін не відбулося, решта (12,4%) не можуть визначитись¹⁵.

За статистичними даними, на тепер у межах України утворено більше тисячі об'єднаних територіальних громад, зокрема в межах Одеської області 39 ОТГ, в які об'єднались попередні 170 рад¹⁶. Так, за 2019 рік 4 об'єднані територіальні громади Одеської області (Іванківська, Зеленогірська, Андрієво-Іванківська та Петровірівська) увійшли в перелік ОТГ по Україні як такі, що спроможні перейти на прями відносини з державним бюджетом, що визначалося Кабінетом Міністрів України за головним критерієм «відповідність перспективним планам областей»¹⁷.

Отже, процес децентралізації досить тривалий та потребує удосконалення не лише на загальнодержавному рівні, а і на рівнях регіональних, міських, районних, селищних рад, а також усіх структурних підрозділів об'єднаних територіальних громад,

¹⁵ Одеський регіональний центр «U-LEAD з Європою». URL: <https://ofis.odessa.gov.ua/68-3-ukrayintsiv-pidtrymuyut-detsentralizatsiyu-opytuvannya/>.

¹⁶ Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/gromada>.

¹⁷ Одеський регіональний центр «U-LEAD з Європою». URL: <https://ofis.odessa.gov.ua/68-3-ukrayintsiv-pidtrymuyut-detsentralizatsiyu-opytuvannya/>.

звертаючи особливу увагу на контроль за виконанням поставлених завдань та визначених планів розвитку.

Нами досліджено такий структурний підрозділ об'єднаних територіальних громад, як освітній, у межах онлайн-опитування керівників відділів освіти ОТГ Одеської області. Метою опитування було визначення готовності керівників відділів освіти ОТГ до здійснення контрольно-діагностичних функцій.

Розкриємо сутність поняття «готовність». На думку Л. Карамушки, готовність – це стійке, багатоаспектне та ієрархізоване утворення особистості, що об'єднує низку компонентів, які адекватні вимогам, змісту та умовам діяльності, сукупність яких дає змогу суб'єкту успішно її здійснювати¹⁸.

Поняття «готовність» ученою Т. Сорочан охарактеризовано як єдність психологічної, теоретичної та практичної готовності до управлінської діяльності згідно з конкретними завданнями і вимогами у межах компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. Уміння здійснювати управлінські функції дослідниця трактує як здатність і готовність до цієї діяльності, проте її результат залежатиме від повноти і якості сформованості вмінь суб'єкта, від ступеня володіння способами діяльності, від рівня підготовленості до виконання певних дій¹⁹.

У дослідженні Н. Черненко готовність розглянуто як особистісну характеристику, придатність до діяльності, що виражається в активному позитивному ставленні особистості до неї, схильності займатися нею, мобілізованості сил для виконання професійних функцій та обов'язків²⁰.

Деякі дослідники (М. Дьяченко і Л. Кандибович) готовність до діяльності розглядають через сукупність відповідних компонентів. До них авторами віднесено: мотиваційний (позитивне ставлення до професії, інтерес до неї), орієнтаційний (уявлення про особливості й умови професійної діяльності, про її вимоги до особистості), операційний (володіння певними способами і прийомами професійної діяльності, а також наявність відповідних знань, умінь

¹⁸ Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2000. 332 с.

¹⁹ Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.

²⁰ Черненко Н.М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками: теорія і практика : монографія. Одеса : Атлант, 2016. 309 с.

і навичок), вольовий (самоконтроль особистості, вміння керувати собою під час виконання професійної діяльності), оцінний (самооцінка своєї професійної підготовленості та рівень відповідності її оптимальним професійним зразкам)²¹.

Отже, готовність ми розглядаємо як результат підготовки керівників відділів освіти до виконання ними функціональних обов'язків у межах їхньої управлінської діяльності.

У дослідженні було використано адаптовану методика Є. Павлотенкова «Квадрат функцій», що охоплювала взяті за основу нами функції управління: мотиваційно-цільову, інформаційно-аналітичну, регулятивно-корекційну, організаційно-виконавчу, планово-прогностичну, контрольню-діагностичну.

Визначення готовності керівників відділів освіти ОТГ Одеської області до здійснення контрольню-діагностичних функцій відбувалося за шкалою семантичної диференціації («1» – нижчий бал, «6» – найвищий бал). Загальна кількість опитаних респондентів становила 32 особи. Результати дослідження за методикою «Квадрат функцій» подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Результати готовності керівників відділів освіти ОТГ (%) до здійснення контрольню-діагностичних функцій

Функції	Шкала оцінювання					
	1	2	3	4	5	6
Мотиваційно-цільові	26,4%	16,0%	6,4%	6,4%	35,2%	9,6%
Інформаційно-аналітичні	16,0%	16,0%	12,8%	25,6%	22,4%	7,2%
Регулятивно-корекційні	10,4%	9,6%	22,4%	16,0%	19,2%	22,4%
Організаційно-виконавчі	16,0%	6,4%	22,4%	16,8%	28,8%	9,6%
Планово-прогностичні	19,2%	9,6%	9,6%	23,2%	16,0%	22,4%
Контрольню-діагностичні	13,8%	16,0%	19,2%	35,2%	9,6%	6,4%

²¹ Дьяченко М.И. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях. Психологический аспект. Минск : Университетское, 1985. 206 с.

Розглянемо результати дослідження за шкалою диференціації від найвищого до найнижчого балу за групами функцій. Так, найвищий бал 6 з питання готовності до регулятивно-корекційних та планово-прогностичних функцій зазначили по 22,4% опитаних, мотиваційно-цільових та організаційно-виконавчих – по 9,6%, інформаційно-аналітичних – 7,2%, контрольно-діагностичних – 6,4%.

Балом 5 свою готовність до здійснення мотиваційно-цільових функцій визначили 35,2% респондентів, організаційно-виконавчих – 28,8%, інформаційно-аналітичних – 22,4%, регулятивно-корекційних – 19,2%, планово-прогностичних – 16,0% та контрольно-діагностичних по 9,6%.

Свою готовність до контрольно-діагностичних функцій балом 4 оцінили 35,2% опитаних, інформаційно-аналітичних – 25,6%, планово-прогностичних – 23,2%, організаційно-виконавчих та регулятивно-корекційних по 16,0%, мотиваційно-цільових – 6,4%.

Готовність до регулятивно-корекційних та організаційно-виконавчих функцій по 22,4% респондентів, контрольно-діагностичних – 19,2%, інформаційно-аналітичних – 12,8%, планово-прогностичних – 9,6%, мотиваційно-цільових – 6,4%.

Балом 2 свою готовність до здійснення мотиваційно-цільових, контрольно-діагностичних та інформаційно-аналітичних функцій зазначили по 16,0% опитаних, планово-прогностичних та регулятивно-корекційних – по 9,6%, організаційно-виконавчих – 6,4%.

Готовність до здійснення мотиваційно-цільових функцій найнижчим балом 1 зазначили 26,4% керівників, планово-прогностичних – 19,2%, організаційно-виконавчих та інформаційно-аналітичних по 16,0%, контрольно-діагностичних – 13,8%, регулятивно-корекційних – 10,4%.

За методикою «Квадрат функцій» результати готовності керівників відділів освіти ОТГ до здійснення контрольно-діагностичних функцій нами поєднано у дві групи, а саме: бали 1, 2, 3 – не готові до виконання функцій; 4, 5, 6 – готові. Наочно результати представлені на рис. 1.

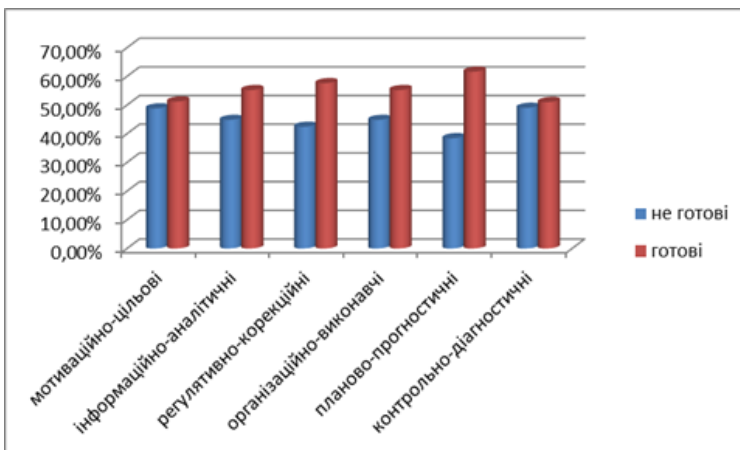


Рис. 1. Готовність керівників відділів освіти ОТГ до виконання контрольно-діагностичних функцій

З рис. 1 видно, що розподіл готовності керівників відділів освіти ОТГ до виконання контрольно-діагностичних та мотиваційно-цільових (не готові – 48,8%, готові – 51,2%) функцій пропорційний. Більшість респондентів (61,6%) зазначили, що мають відповідний рівень готовності до виконання планово-прогностичних функцій, по 55,2% – до організаційно-виконавчих та інформаційно-аналітичних, 57,6% – до регулятивно-корекційних.

Отже, отримані результати самооцінки керівників відділів освіти ОТГ свідчать про їх готовність до здійснення управлінських функцій, водночас наголошують на необхідності низки заходів щодо підвищення ефективного виконання контрольно-діагностичних функцій. У результаті опитування керівниками відділів освіти ОТГ зазначено низку труднощів, які виникають у них під час управлінської діяльності в межах громад. Серед відповідей такі: неготовність населення до змін; низький рівень медіаційної культури; протидія закладів освіти реорганізації; організація проїзду учасників освітнього процесу до закладів; ремонт будівель закладів освіти та території; забезпечення закладів освіти сучасним обладнанням відповідно до вимог; фінансові труднощі тощо.

Зауважимо, що керівники відділів освіти ОТГ активно співпрацюють з Одеським регіональним офісом програми «U-LEAD

з Європою». У межах програми для керівників проводяться різноманітні заходи, серед яких: консультації керівниками Одеського офісу з питання Мінрозвитку громад; консультативні виїзди до ОТГ «Управління кадровими та фінансовими ресурсами ОТГ»; інформаційні консультації перед проведенням виборів в ОТГ; тренінги «Особливості підготовки та публічного представлення звіту про виконання бюджету ОТГ за 2019 рік. Практичні аспекти здійснення оцінки ефективності бюджетних програм», «Управління людськими ресурсами в ОТГ» та ін.

Підсумовуючи результати опитування керівників відділів освіти ОТГ, зауважимо, що більшість (92,8%) усвідомлюють значущість та вагомість контрольно-діагностичних функцій в управлінській діяльності, підтверджують готовність до їх виконання, водночас наголошують на організації та проведенні постійно діючих тренінгів, воркшопів та семінарів з питань реформування, механізмів реалізації освітньої політики, готовності до управління змінами та ризиками в умовах невизначеності тощо.

ВИСНОВКИ

Коло повноважень керівників відділів освіти об'єднаних територіальних громад визначено в законах України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про освіту», де їх поділяють на власні (управління закладами освіти різних форм на території об'єднаної територіальної громади, матеріально-технічне, фінансове забезпечення, контроль за діяльністю закладів та їх напрямів, забезпечення дітей на території ОТГ відповідною освітою та ін.) та делеговані (удосконалення діяльності закладів освіти та лікування всіх форм власності на території ОТГ, ведення обліку дітей дошкільного та шкільного віку, забезпечення безкоштовними підручниками категорій учнів, які цього потребують тощо).

Професійна діяльність керівників відділів освіти об'єднаних територіальних громад передбачає виконання низки управлінських функцій. Функції управління – це цілеспрямовані дії керівника, репрезентовані різновидами його управлінської діяльності, що забезпечують ефективний вплив на діяльність керованого об'єкта, в нашому випадку – закладу освіти.

Керівник відділу освіти об'єднаної територіальної громади виконує такі функції, як: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційно-виконавча, контрольно-діагностична та регулятивно-корекційна.

Контрольно-діагностичні функції – це сукупність безперервних контролюючих дій, які дають змогу діагностувати, оцінювати та коригувати результати діяльності суб'єктів освітнього процесу під час управління відповідно до певної ситуації, а також прогнозувати його подальший розвиток.

Готовність – це результат підготовки керівників відділів освіти до виконання ними функціональних обов'язків у межах їх управлінської діяльності.

За результатами дослідження виявлено, що 61,6% опитаних готові до виконання планово-прогностичних функцій, 57,6% – до регулятивно-корекційних, по 55,2% – до організаційно-виконавчих та інформаційно-аналітичних, по 51,2% – до контрольно-діагностичних та мотиваційно-цілевих функцій.

Результати засвідчують готовність керівників відділів освіти об'єднаних територіальних громад до здійснення управлінських функцій, зокрема контрольно-діагностичних, водночас є певні труднощі, на яких наголосили респонденти під час опитування, а саме: неготовність населення до змін; низький рівень медіаційної культури; протидія закладів освіти реорганізації; організація проїзду учасників освітнього процесу до закладів; ремонт будівель закладів освіти та території; забезпечення закладів освіти сучасним обладнанням відповідно до вимог; фінансові труднощі тощо.

АНОТАЦІЯ

У статті представлено підготовку керівників відділів освіти об'єднаних територіальних громад до здійснення контрольно-діагностичних функцій. Проаналізовано нормативну базу та розкрито повноваження (власні, делеговані) керівників відділів освіти об'єднаних територіальних громад, представлено статистичні дані щодо утворених об'єднаних територіальних громад у межах Одеської області.

Розкрито сутність понять «функція», «функція управління», «готовність».

Представлено різні класифікації управлінських функцій керівників, охарактеризовано їх взаємозв'язок. Наведено результати дослідження щодо готовності керівників відділів освіти ОТГ до виконання функцій управління (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цілевої, планово-прогностичної, організаційно-виконавчої, контрольно-діагностичної та регулятивно-корекційної), зокрема контрольно-діагностичних. Виявлено труднощі, які

виникають у керівників під час їхньої діяльності та гальмують виконання управлінських функцій на належному рівні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2008. 480 с.
2. Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/gromada>.
3. Дьяченко М.И. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях. Психологический аспект. Минск : Университетское, 1985. 206 с.
4. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
5. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
6. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2000. 332 с.
7. Коджаспирова Г.М. Словарь по педагогике. Москва : ИКЦ «МарТ»; Ростов-на-Дону : МарТ, 2005. 448 с.
8. Мармаза О.І. Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1998. 252 с.
9. Одеський регіональний центр «U-LEAD з Європою». URL: <https://ofis.odessa.gov.ua/68-3-ukrayintsiv-pidtrymuuyut-detsentralizatsiyu-opuyuvannya/>.
10. Павлютенков Є.М. Основи управління школою. Харків : Основа, 2006. 176 с.
11. Путівник керівника «Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку». URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/527/RFL-UA-Web.pdf>.
12. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика : монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.
13. Технологія експертизи управління освітніми процесами у загальноосвітньому навчальному закладі / за заг. ред. А.М. Єрмола, Л.Г. Москалець, О.Р. Суджик, О.М. Василенко. Харків : Пошук, 2000. 260 с.
14. Торган М. Структура функціональної компетентності менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у*

вищій і загальноосвітній школах. Запоріжжя, 2010. Випуск 10 (63). С. 187–193.

15. Федоров В.Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. Кам'янець-Подільський : Абетка–НОВА, 2004. 224 с.

16. Философский словарь студента / под общ. ред. В.Ф. Беркова, Ю.А. Харина. Минск : ТетраСистемс, 2003. 352 с.

17. Черненко Н.М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками : теорія і практика : монографія. Одеса : Атлант, 2016. 309 с.

18. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Москва : ВЛАДОС, 2001. 320 с.

19. Шаркунова В.В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітніх закладах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1998. 170 с.

Information about authors:

Ruchkina M. M.,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Educational Management
and Public Administration
State Institution “South Ukrainian National Pedagogical University
Named after K. D. Ushynsky”
26, Staroportofrankivs’ka Str., Odesa, 65029, Ukraine

Chernenko N. M.,

Doctor of Pedagogy, Professor,
Professor at Department of Educational Management
and Public Administration
State Institution “South Ukrainian National Pedagogical University
Named after K. D. Ushynsky”
26, Staroportofrankivs’ka Str., Odesa, 65029, Ukraine