

## МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДДІЛУ ОСВІТИ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ КАДРІВ

*В статті запропоновано графічне зображення моделі системи організаційно-педагогічної діяльності відділу освіти районної державної адміністрації з розвитку професійної компетентності педагогічних кадрів.*

**Ключові слова:** модель, блоки моделі, організаційно-педагогічна діяльність, професійна компетентність.

**Актуальність проблеми дослідження.** Аналіз тенденцій останніх реформ української системи освіти свідчить, що одним з пріоритетних завдань сьогодення є забезпечення якості дошкільної, початкової, загальної середньої, позашкільної, професійної та вищої освіти. Труднощі перебудовного періоду, процеси певної соціально-економічної нестабільності, екологічні проблеми спричиняють певні ризики, які можуть ускладнити реалізацію цілей і завдань Національної стратегії розвитку освіти. Серед них – недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного вирішення нових завдань, до координації діяльності усіх служб і інституцій [4, с. 330-331]. Розв'язанням означеної проблеми на практиці переймаються всі освітянські заклади та управлінські установи ієрархічної структури системи освіти, зокрема районні відділи освіти як первинні ланки системи управління освітою.

**Аналіз останніх досліджень.** За останні роки важливі аспекти теорії й практики управління на рівні району були об'єктом кількох дисертаційних досліджень, висновки й результати яких ураховані під час дослідження: В. Бегей, Г. Сльнікова, Л. Калініна, Л. Карашук, О. Купченко та ін., а також педагогічно доцільні варіативні моделі структури управління районного відділу освіти, класичні та модернізовані функції працівників апарату, критерії та методика оцінювання ефективності діяльності відділу освіти на прикладі діяльності відділу освіти Ватутінської районної державної адміністрації м. Києва (Л. Даниленко, О. Зайченко, Н. Острроверхова).

Проаналізовані праці названих дослідників, можна зробити висновок про існування кількох основних напрямів розв'язання зазначеної проблеми: трансформація структури районного відділу освіти, модернізація функціональних обов'язків працівників районних відділів освіти й методичних служб, створення цілісної локальної системи розвитку професійної компетентності педагогічних кадрів у межах системи післядипломної освіти, створення й запровадження варіативних моделей управління й механізмів супроводу цього процесу.

**Мета дослідження:** обґрунтувати модель системи організаційно-педагогічної діяльності відділу освіти районної державної адміністрації з розвитку професійної компетентності педагогічних кадрів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зважаючи на специфіку функціонування районного відділу освіти сільської місцевості, вважаємо за доцільне застосування менталітетно-трансцендентального підходу, оскільки він надає можливість урахувати особливості місцевої спільноти, зокрема відносно до зовнішнього оточення. Погоджуючись із Б. Гершунським [1, с. 123], зазначимо, що цей підхід дозволяє реалізувати в моделі суспільний (на рівні спільноти) менталітет за кількома ознаками – професійно-спеціальними, віковими, гендерними, етнічними – і, таким чином, відтворити культуру топосу (населення району).

З наукових джерел В. Ковальова [2], Н. Кузьміної [3] відомо, що будь-яку діяльність характеризують зміст, структура та функції. Управлінська діяльність складається з конкретних дій, що виконані за допомогою певних операцій, вибір яких залежить від мети діяльності. Управлінська практика засвідчує, що мета організаційно-педагогічної діяльності районного відділу освіти ґрунтується на визначених засадах, реалізована у створених умовах (сукупність чинників, під впливом яких вона здійснюється) із застосуванням певних технологій і детермінує результат.

Модель системи організаційно-педагогічної діяльності відділу освіти районної державної адміністрації репрезентована такими блоками: *змістовно-цільовим, організаційно-функціональним, процесуальним, ресурсним, соціально-психологічним, контрольньо-діагностичним*. Окреслимо їх зміст і структуру та створимо графічне зображення.

Змістовно-цільовий блок, відповідно до системного підходу, мета виступає системо-утворювальним чинником, "вихідним поняттям для прогнозування й планування діяльності" [6, с. 49], який визначає форми, засоби й способи впливу на поведінку суб'єктів системи. З точки зору структури, мета – це об'єктивно зумовлена, логічна ієрархія цілей і функцій, які має реалізовувати побудована модель системи. Отже, цільовий компонент першого блоку моделі включає стратегічні і тактичні цілі, детерміновані в змісті,

формах і методах діяльності суб'єктів управління. При цьому, поведінку об'єкта управління – діяльність педагогічних працівників – ми розглядаємо як цілеспрямований процес, що включає мотиваційно-смісловий, когнітивний та діяльнісно-практичний компоненти; поведінку суб'єктів управління – працівників відділу освіти районної державної адміністрації розглядаємо як збагачення управлінського досвіду шляхом налагодження мережевої взаємодії.

З огляду на мету створення моделі, змістовний компонент її першого блоку включає: визначення функцій діяльності всіх структурних підрозділів системи (нормативно відображене в положеннях про діяльність кожної структури); установлення повноважень основних суб'єктів управління (нормативно відображене в посадових інструкціях чи договірних зобов'язаннях); окреслення об'єктів управлінського впливу.

До другого, організаційно-функціонального, блоку моделі системи віднесено такі позиції: організаційна структура відділу освіти та його структурних підрозділів (ієрархію структурних елементів / підрозділів); планування роботи з розвитку ПК; організація з впровадження заходів з розвитку ПК; нормативне забезпечення відділу освіти та його структурних підрозділів; умови функціонування системи; функції управління ; координація (управлінської діяльності); контроль та оцінювання рівня розвитку ПК; форми й методи, засоби й прийоми організації освітньо-культурного простору; принципи внутрішньої й зовнішньої взаємодії структурних підрозділів; канали отримання та обміну інформацією; методи оцінювання результативності діяльності.

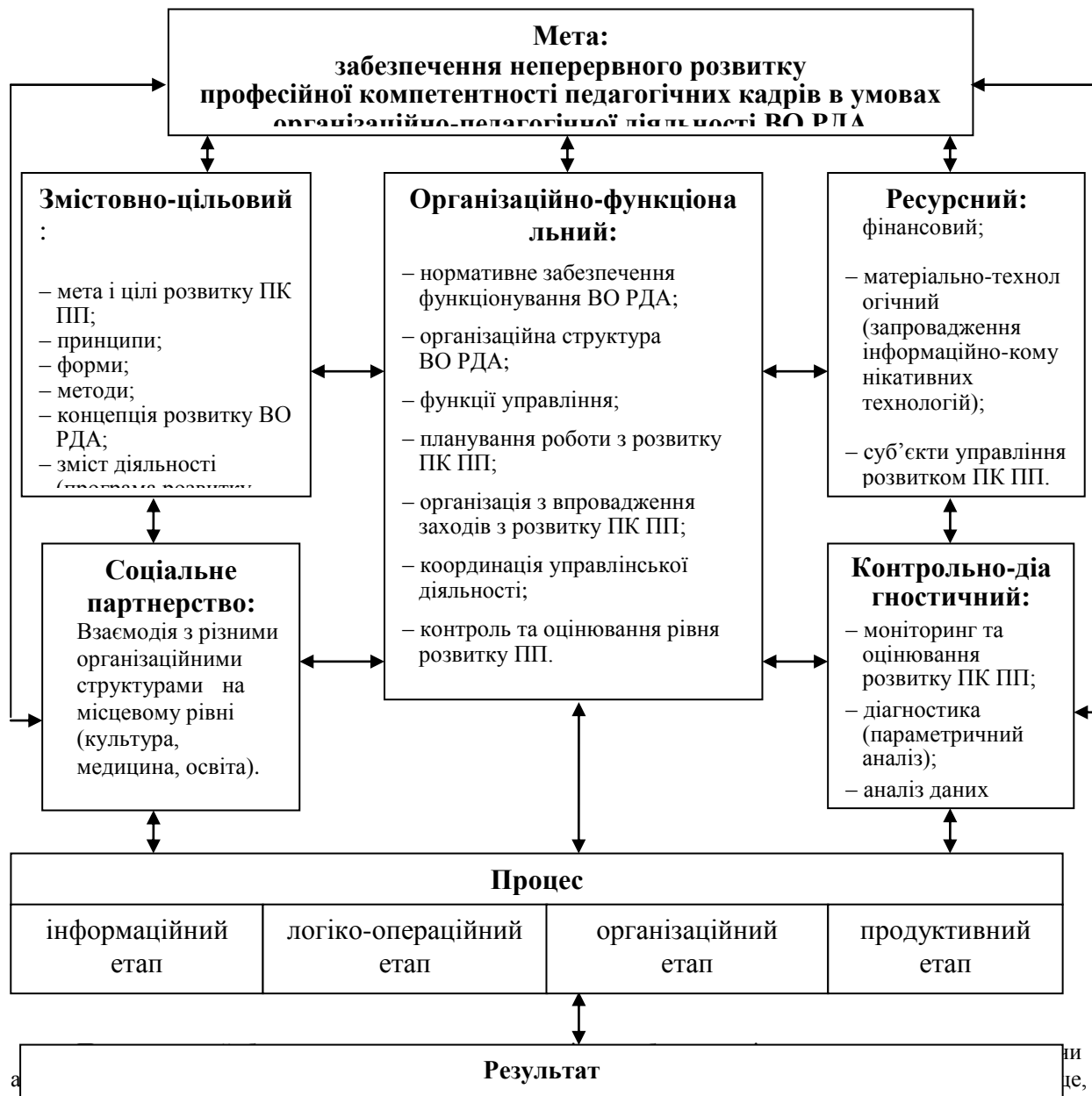
Умови управління: нормативно-правові; соціально-педагогічні; психолого-педагогічні; організаційно-управлінські.

Ресурсний блок моделі організаційно-педагогічної діяльності відділу освіти районної державної адміністрації з розвитку професійної компетентності педагогічних працівників об'єднує матеріально-технологічну базу всіх структур взаємодії, фінансові та соціально-економічні можливості, культурно-освітнє середовище району, склад задіяних спеціалістів, інформаційні канали.

Соціально-партнерський блок моделі-системи включає технології методи й прийоми взаємодії суб'єктів (об'єктна ідентифікація, вербальна й невербальна комунікації, рольова стратифікація).

Мережева взаємодія партнерів побудована за такими принципами: цілісності освітньої політики; комплексності й пропорційності розвитку; збалансованості між отриманими результатами та витраченими ресурсами; добровільності установлення зв'язків; рівноправності і партнерство; спільна технологічна та кадрова підтримка; розподілена відповідальність.

З урахуванням практики застосування, до переваг пористої мережевої взаємодії, у порівнянні з традиційною організацією заходів, відносимо: своєчасність отримання, адресність і дієвість інформації; функціонування об'єктів мережі в режимі стабільного розвитку; спрямування зусиль на досягнення загальних результатів діяльності; можливість ресурсного обміну та обміну досвідом; організація спільних заходів (районних свят, соціальних акцій тощо); розширення вибору (використання того, що перебуває поза можливостями одного закладу).



а межах якого відбувається взаємовплив і виявляється взаємозалежність між конкретним освітнім середовищем та рівнем розвитку особистості. У місцевому контексті дане середовище є соціально-педагогічною сферою, яка сприяє формуванню освітньої політики та освітньої культури, виступає об'єктом розвитку професійної компетентності педагогічних кадрів, забезпечує різноманітність освітніх потреб та інтересів. У вузькому сенсі освітнє середовище є результатом змін педагогічної культури. Модель системи організаційно-педагогічної діяльності відділу освіти районної державної адміністрації з розвитку професійної компетентності педагогічних кадрів реалізується поетапно.

На інформаційному етапі виявляються можливості змін окремих елементів системи, організаційних структур, змісту, технологій освіти тощо; вивчається та аналізується стан функціонування об'єкту змін, ресурсні можливості його забезпечення; формується проблема пошуку розвитку ПК.

Логіко-операційний етап передбачає вироблення та прийняття управлінських рішень на основі формалізації нововведення. Реалізується через пошук та виявлення альтернативи; аналіз очікуваних результатів; добір діагностичних методик.

Організаційний етап забезпечує вплив на об'єкт управління з метою добору та розстановки педагогічних кадрів, доведення завдань до безпосередніх виконавців, координацію процесу розвитку ПК на етапах його впровадження, здійснення контролю та оцінювання. Управлінська рефлексія здійснюється через апробацію нововведення; забезпечення інформаційного супроводу процесу розвитку; діагностування поточних та кінцевих результатів, які узгоджуються з метою пошуку розвитку ПК. Отримання результатів рівня розвитку продукту переводить процес на рівень поширення нововведення. Тому на продуктивному етапі результати пошуку аналізуються, як тенденції подальших змін та прогнозування. Це підтверджує положення про те, що нововведення є процесом циклічним і має здатність постійно оновлюватися. Утворене єдине освітнє середовище стимулює розвиток професійної компетентності педагогічних кадрів.

Отже, модель системи організаційно-педагогічних умов діяльності відділу освіти районної державної адміністрації з розвитку професійної компетентності педагогічних працівників – це сукупність

взаємопов'язаних і повторюваних у часі способів впливу (засобів і прийомів управління) на особистість кожного працівника.

З огляду на предмет і завдання нашого дослідження, зупинимось на організаційній та контрольно-діагностичній функціях управління, оскільки саме вони пов'язані з удосконаленням змісту й структури організаційно-педагогічної діяльності відділу освіти районної державної адміністрації та інноваційними пропозиціями щодо оцінювання її результату. Організацію змісту і форм усіх видів діяльності планують, мотивують, стимулюють, координують, контролюють і оцінюють. За цих умов функція організації виступає як процес, спрямований на досягнення відповідності наявного стану системи в оригіналі прототипам, заданим нормативною моделлю.

Реалізація контрольно-діагностичної функції, як однієї з основних функцій сучасного управління, потребує регулярного вивчення приросту рівня професійної компетентності педагогічних кадрів, що здійснюється шляхом моніторингу результатів їхньої праці та особистісного розвитку (діагностична модель). Здійснення цієї функції викликає необхідність застосування сучасних методів оцінки, зокрема тестових технологій. Вивчення поточного рівня професійної компетентності педагогічних кадрів є обов'язковою умовою для обґрунтованого вибору головних напрямів діяльності (з огляду на далеку перспективу), визначення її пріоритетних видів (найближча перспектива). На жаль, ця функція не набула свого належного розвитку в системі організаційно-педагогічної діяльності відділу освіти районної державної адміністрації Чернігівської області. У зв'язку з цим констатуємо, що назріла необхідність удосконалити роботу методичних та інспекторських служб з метою запровадження сучасних методів педагогічної діагностики, зокрема тестування й параметричного аналізу.

Зауважимо, що порівняння діагностичної і нормативної моделей об'єкту-оригіналу має бути здійснене за чітко визначеними якісними й кількісними критеріями. Зіставлення результатів порівняння із встановленими одиницями вимірювання результатів діяльності дозволяє робити висновок про ефективність моделі системи організаційно-педагогічної діяльності відділу освіти районної державної адміністрації. Наголосимо, що відділи освіти районних державних адміністрацій є структурними підрозділами відповідних територіальних органів влади, тобто мають статус органів державного управління освітньою галуззю й у межах своїх повноважень організовують виконання актів законодавства у сфері освіти, здійснюють контроль за їх реалізацією. Тому в процесі дослідження під час визначення результатів діяльності суб'єктів управління – працівників відділу освіти районної державної адміністрації – використані підходи до оцінювання ефективності діяльності державних службовців, досліджені В. Сороко [5].

Отже, створена модель системи організаційно-педагогічної діяльності відділу освіти районної державної адміністрації з розвитку професійної компетентності педагогічних працівників є визначеною сукупністю функціонально пов'язаних компонентів, які утворюють цілісну систему. Метою цієї моделі є створення специфічних умов для розвитку професійної компетентності педагогічних працівників, удосконалення форм і методів роботи з кадрами, формування стратегій управлінського супроводу й реалізації науково організованого оцінювання.

Головне завдання побудованої моделі полягає в тому, щоб, використовуючи в єдності різноманітні методи управлінських впливів, забезпечити гнучкість та цілісність системи управління розвитком професійної компетентності педагогічних працівників. Важливою рисою моделі, побудованої в межах нашого дослідження є її конкретно-практичне значення, що підтверджене безпосереднім зв'язком з практикою управлінської діяльності.

Підсумовуючи зазначене вище й базуючись на результатах констатувального експерименту, детермінуємо такі базові завдання запропонованої моделі системи організаційно-педагогічної діяльності відділу освіти районної державної адміністрації:

- 1) визначення пріоритетних напрямів розвитку професійної компетентності педагогічних працівників окремих груп;
- 2) експертно-діагностичне та науково-методичне забезпечення процесу навчання дорослих;
- 3) створення умов для професійно орієнтованої адресної підтримки.

Застосування системного підходу до моделювання процесу управління розвитком професійної компетентності педагогічних кадрів забезпечило передбачення можливостей своєчасного коригування цілей управлінської діяльності; формулювання чітких уявлень про масштаби завдань розвитку професійної компетенції педагогічних працівників району та їх взаємодію; установлення ієрархічного порядку підпорядкування й відповідальності суб'єктів управління в рамках освітньої системи району; визначення обов'язків і прав зазначених суб'єктів щодо прийняття й виконання управлінських рішень.

Наголосимо, що побудована модель передбачає різноманітну особистісну й професійно орієнтовану діяльність педагогічних працівників у динамічному соціокультурному середовищі й дозволяє: чітко формулювати цілі розвитку професійної компетентності педагогічних кадрів кожної категорії й установлювати їх ієрархію з урахуванням усієї сукупності умов і ресурсів; осмислювати систему управлінської діяльності, яка спрямовує до визначеного результату; конкретизувати завдання для кожної ланки й рівня управління, виходячи із планованого внеску в досягнення загальної мети з узгодженням потрібних і наявних ресурсів на єдиній концептуальній основі розвитку освітньої системи району; коригувати зміст створеної системи управлінської діяльності; відбирати критерії для аналізу (вимірювання) отриманих результатів, визначати фактори, які випадково можуть впливати на кінцевий результат;

оцінювати управлінський потенціал системи й з'ясувати можливості делегування повноважень на рівнях ієрархії управління.

Зауважимо, що принципово важливими позиціями, які детермінують успішність реалізації запропонованої моделі, є завчасне визначення: базової технології розвитку ПК для кожної категоріальної групи педагогічних працівників; умов здійснення діяльності – можливості ресурсної бази, системний моніторинг змісту управлінської діяльності; обсягів забезпечення інформаційно-корекційного супроводу; рівня фахової підготовки суб'єктів управлінської діяльності та компетентності партнерів взаємодії; методів педагогічної діагностики (об'єктивних методик оцінювання рівнів розвитку ПК).

**Висновок.** Дієвість управлінської діяльності, яка буде реалізована суб'єктами управління відповідно до створеної моделі, має бути забезпечена шляхом дотримання таких принципів реалізації: узгодження нормативно-правового, організаційного, кадрового та науково-методичного забезпечення;

комплексність напрямів діяльності суб'єктів управління; гнучкість організації та змістовного наповнення діяльності педагогічних працівників; оперативність і адресність послуг.

### Використані джерела

1. Гершунский Б.С. Педагогическая прогностика: методология, теория, практика / Б.С. Гершунский. – К.: Вища школа, 1986. – 200 с.
2. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. – М.: Наука, 1988. – С. 128-141.
3. Кузьмина Н.В. Методы исследования педагогической деятельности / Н.В. Кузьмина. – Л.: ЛГУ, 1970. – 114 с.
4. Матеріали III Всеукраїнського з'їзду працівників освіти / Київ, Чернівці: Букрек, 2011. – 400 с. : іл.
5. Сороко В. Оцінка ефективності діяльності державних службовців / В.Сороко // Вісник державної служби України. – 2006. – № 2. – С. 20-26.
6. Третьяков П.И. Школа: управление по результатам: практика педагогического менеджмента / П.И. Третьяков. – М.: Новая школа, 2001. – 320с.

*Artukh M.*

### MODEL OF ORGANISATIONAL AND PEDAGOGICAL ACTIVITY SYSTEM OF DISTRICT PUBLIC ADMINISTRATION EDUCATION DEPARTMENT ON DEVELOPMENT OF PEDAGOGICAL PERSONNEL PROFESSIONAL COMPETENCE

*The article gives graphic image of model of organizational and pedagogical activity system of district public administration education department on development of pedagogical personnel professional competence.*

**Key words:** *model, model blocks, organizational and pedagogical activity, professional competence.*

*Стаття надійшла до редакції 15.03.13*

