

УДК 338.43:87

## ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Іваницька О.М.

доктор наук з державного управління, доцент  
Київський університет ім. Бориса Грінченка

### Annotation

The article deals with main factors and problems influenced on economic culture formation of a modern school manager. Public administration decisions needed to be adopted are argued.

### Анотація

У статті розглянуто основні фактори і проблеми, що впливають на формування економічної культури сучасного керівника навчального закладу, та обґрунтовано прийняття відповідних державних рішень.

### Ключові слова

Економічна культура, керівник навчального закладу.

### I. Вступ

Формування сучасного економічного світогляду є одним із головних завдань підготовки та підвищення кваліфікації керівників освіти, удосконалення державного управління в освітній сфері. Це зумовлено об'єктивними реаліями – в ринковій економіці основним суб'єктом управління стає людина як суб'єкт господарювання. У цих умовах змінюється сам характер освіти, її філософія, зміст, технології. З'являються нові підходи до управління, у тому числі державного, нові предмети і дисципліни, змінюється характер відносин між педагогом та суб'єктом набуття знань і компетентностей (учнем, студентом, аспірантом). Сьогодні важливо осмислити можливі наслідки цих процесів, по-новому оцінити перспективи та поступ руху освітньої системи до економізації життєдіяльності суспільства.

У сучасній науці сформувалось дві наукові школи, праці апологетів яких майже не перетинаються за предметом розгляду. Прихильники однієї школи (В. Дорофійенко, В. Перевозчиков) концентрують увагу на питаннях удосконалення методики викладання економічних дисциплін, прихильники другої (Т. Боголіб, Г. Дмитренко, Н. Каленюк) досліджують проблеми розвитку фінансово-економічного забезпечення функціонування закладу. На сьогодні мало наукових праць, які б системно вивчали, робили висновки та вносили пропозиції з формування економічної культури менеджерів освіти.

### II. Постановка завдання

Мета статті полягає в з'ясуванні основних засад формування економічної культури керівника освіти, проблем і факторів, що впливають на ці процеси, та обґрунтуванні відповідних державних рішень.

### III. Результати

Формування економічної культури керівника освіти тісно пов'язане з поняттям "економічна людина", під яким ми розуміємо особистість, яка обирає найкращі моделі економічної поведінки, що приводять заклад або його підрозділ, який вона очолює, до реалізації бажаних цілей розвитку, виходячи з потреб суспільства, трудового колективу, батьків, дітей, вимог адміністрації різних рівнів державного управління.

Дуже близьким поняттям до наведеного є поняття "раціональна людина", з яким пов'язана реалізація поведінки, що приводить до вибору стратегії і тактики, найбільш вигідної для конкретної особистості. Колективізм у певних межах, що притаманний першому типу, і індивідуалізм, характерний для другого, інколи суперечать один одному.

Основними ознаками керівника освіти як "економічної людини" є:

- спроможність вибирати з кількох варіантів способи, форми, методи, стилі управління з урахуванням наявних ресурсів, обмежень і мінливості зовнішнього середовища;
- чітке бачення стратегії розвитку навчального закладу, вміння йти до конкретної мети, сприймаючи ринкові сигнали, визначаючи поточні і майбутні потреби;
- володіння інформацією про конкретну ситуацію, формування та оптимізація інформаційних потоків;
- уміння діяти в умовах невизначеного середовища, враховувати і запобігати ризикам;
- спроможність максимізувати вигоди або мінімізувати витрати;
- інші особистісні якості, як-от: самостійність, упевненість у собі, схильність до ризику, організованість, працездатність, креативність, системність мислення.

Безперечно, усі ці ознаки можуть не дати унікального синергетичного ефекту, який

максимізує вигоду закладу освіти. Асиметрія якостей керівника як “економічної людини”, тобто надмірне “випестування” якоїсь однієї риси, спричинює авантюризм, диктат, авторитарний стиль керівництва, надмірну або невиправдано зменшену схильність до ризику, максимізацію вигоди для себе тощо. Існує лише тонка межа між “економічною” і “раціональною” людиною.

Особливо небезпечним є перетворення “економічної” в “раціональну” людину в умовах функціонування загальноосвітнього навчального закладу, коли дії керівника закладу стають швидко відомими для широкого кола персон, починаючи з учнів і закінчуючи членами педагогічного колективу та батьками. Власний приклад, який показують усі суб’єкти взаємовідносин у ЗНЗ, багато в чому визначають умови формування сучасного громадянина, який демонструє ті чи інші етичні норми і моделі поведінки.

Необхідність формування і зростання економічної культури керівника навчального закладу об’єктивно зумовлена.

В умовах зменшення ідеологічної ролі держави на перший план серед факторів формування “економічної людини” виходить зовнішнє середовище. Його диктат, який виявляється передусім з боку ринку праці і дамокловим мечем зависає над підлітком у вигляді безробіття, можливості не здобути спеціальності тощо, формує із самого початку “економічні острахи”, які діють дуже порізному на систему освіти та її бенефіціаріїв, починаючи з їх дитячого віку. Свідомо залишаючи поза увагою розгляд дошкільної підготовки, визначимо фактори, що діють на освітні заклади, починаючи із ЗНЗ.

Соціально-психологічні фактори, що діють усередині організації, є найпотужнішими за впливом. Реагуючи на виклики середовища, одна група школярів інтенсифікує підготовку в школі, усвідомлюючи суть жорстких законів ринку. Інша група з різних причин налаштована депресивно щодо вимог ринку, які для неї є неприйнятними, недосяжними або небажаними. Для керівника освіти важливо не втратити другу групу, яка, на жаль, є численнішою, ніж перша.

Одним із важливих кроків для подолання інертності більшості школярів є посилення зв’язку з ринком праці. Цей зв’язок найбільш ефективно забезпечується на регіональному і місцевому рівнях, що справедливо не лише для України. У більшості східноєвропейських країн здійснюється децентралізація управління освітою. Водночас відбувається посилення механізмів державного регулювання, особливо в моделях з домінантою ринкового регулювання, оскільки тільки вони можуть забезпечити цілісність систем освіти в ситуації швидких темпів розвитку ринку освітніх послуг і доступ до освіти мак-

симально широкого кола населення. Майже в усіх країнах Східної Європи найважливішою функцією центрального уряду є визначення загальних обов’язкових стандартів навчання, тоді як місцевому і регіональному рівням передаються повноваження в частині регулювання пропозиції на ринку професійного навчання [1]. Крім того, у школах більшості країн регіону працює штатний психолог, одним із обов’язків якого є соціальна адаптація школярів. Отже, сьогодні у системі державного управління освітою відбувається поступовий поворот до посилення ролі районного та місцевого рівнів управління, що означатиме побудову більш досконалої адаптаційної моделі взаємодії “заклад освіти – ринок праці”.

У міру зростання вимог до якості освіти, посилення контролю та моніторингу цих процесів спостерігається ускладнення традиційних ієрархічних відносин, що робить процес доведення до педагогічного колективу і виконання ним рішень керівника освіти недосконалим [2]. Управлінські рішення в умовах ринку все більше набувають рис креативності, що в умовах зашореності та консерватизму “старої гвардії” ускладнює їх сприйняття та реалізацію або вироблення потрібної реакції. Формуються не лише нові продукти та послуги освітнього характеру, а й додаються нові типи цінностей (які, справедливості заради відзначимо, можуть бути далеко не найкращими зразками моралі). Якщо раніше стандартне рішення приймалось в умовах дії досить спрощеної схеми ієрархії (директор – завуч – вчитель – учень), то сьогодні навіть у ЗНЗ їм протистоять самоврядні структури, які ускладнюють траєкторію доведення рішення до виконання. З іншого боку, звичка бути творчим, нестандартно підходити до вирішення будь-якої ситуації, генерувати нові ідеї приводить до зміни ідеології управління: формується інший тип цінностей у системі управління, який знаменує собою конкурентоспроможність і високий рівень гнучкості. У навчальному закладі має бути сформована команда, яка характеризується не тільки можливістю об’єднувати індивідів за інтересами, а передусім оцінювати ідеї, визначати сфери, де потрібні нові ідеї, а потім їх генерувати.

Інший виклик сьогодення полягає в декларативному характері заяв про гуманізацію та демократизацію суспільства і системи освіти, який простовується реаліями ринкової практики і “ринкового” ставлення до цінностей суспільства в негативному розумінні цієї проблеми. Підкреслюючи на кожному кроці важливість цієї сфери, за рівнем оплати держава поставила вчителів на рівень, нижче за середній, а за пріоритетністю виділення коштів закладам освіти – на одну з найнижчих сходинок. Це, у свою чергу, призводить до зни-

ження рівня трудової та навчальної дисципліни, старіння і плинності кадрів, посилення корупції в системі освіти, заробітчанства, стратифікації школярів і студентів тощо. У цьому напрямі мають бути вирішені питання забезпечення фінансування сфери на рівні, встановленому законодавством України (10% національного доходу), та запобігання відхиленням від цієї норми.

У взаємодії освітніх закладів з державними органами помітне перевантаження бюрократичними процедурами, принизливими контрольними заходами, перевітками. З одного боку, це вчить керівника запобігати ризикам, працювати у стресовому середовищі, з іншого – знижує ініціативність, відволікає увагу на дріб'язкові відписки, виправдання, непотрібну звітність. Досвід розвинутих країн, зокрема Швеції, показує, що інспекторські перевірки здійснюються на принципах соціального партнерства і мають на меті пошук спільних рішень для покращення загальної та конкретної ситуації у сфері освіти. Отже, формування економічної культури керівника навчального закладу прямо залежить від рівня управлінської та економічної культури державних службовців усіх рівнів, становлення дійсно прозорих і партнерських відносин з органами влади, які вписуються в загальний проголошений принцип підвищення рівня якості надання державних послуг. Варто тільки зазначити, що цей принцип має бути реалізований, а не тільки декларований.

Невизначеність ситуації в суспільно-політичному житті, що спостерігається в Україні протягом двох десятиліть, заважає стратегічному мисленню та плануванню ситуацій при забезпеченні навчально-виховного процесу. Часто навіть нагальні потреби державного освітнього закладу не задовольняються з бюджету, що висуває нові завдання перед керівником НЗ – бути бізнесменом, займатися фандрайзингом тощо. Значною мірою недетермінованість зовнішнього середовища впливає і на зміст освітніх програм, подання навчального матеріалу, схильність до акцентування “модних” напрямів підготовки, на відміну від підкреслення важливості фундаментальних знань і викладання базових дисциплін. Болонський процес, попри всі позитивні рішення, спричинив процеси дегуманізації освіти, особливо в системі ВНЗ. Невизначеними є також питання щодо тривалості навчання в середній школі, реструктуризації тощо. Вважаємо, що потрібна розробка довгострокової концепції багаторівневої системи навчання з урахуванням передусім національних потреб і обмежень.

Неодмінними умовами формування економічної культури керівника навчального закладу будь-якого рівня освітньої системи є його власна спрямованість й усвідомлення

необхідності цих процесів. Трудова діяльність керівника освіти має бути соціально, економічно та педагогічно доцільною.

Найважливішою, на нашу думку, є вимога, що висувається до керівника НЗ, який мислить економічно, – професіоналізм у системі права та менеджменті. Багато хто з керівників освіти працює, образно кажучи, в режимі прокладання фарватеру в океані того, що може і що не може бути зроблено з погляду юридичної легітимності. У цьому плані набагато більше свободи має керівник ВНЗ, а директор школи “оповитий” численними обмеженнями та заборонами. Проте дотепер відсутня системна підготовка юристів, які б спеціалізувались у галузі освіти. Питання введення нових спеціальностей з підготовки правознавців навчальних закладів усіх рівнів системи освіти ми вважаємо першочерговим завданням держави.

Керівнику НЗ необхідно зосередитись на знанні змісту економічної науки, оволодінні базовими знаннями з бізнесу. Встановлено, що для захисту фінансово-господарських інтересів тільки сучасний керівник НЗ має бути обізнаний з більше ніж 70 нормативно-законодавчими актами стосовно економіки освіти, знати принаймні елементи бухгалтерії. Це масштабне завдання при сучасних нормах перевантаження менеджера освіти може ефективно не вирішуватися. Виходом з цієї ситуації може бути розширення меж партнерства по вертикалі (рівні підготовки) та горизонталі (між закладами різних типів і галузей). До сучасної практики підвищення власних можливостей належить аутсорсинг кадрової політики школи, лізинг персоналу – наймання бухгалтерів кількома школами, залучення кваліфікованого працівника іншої установи.

Система підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів має бути спрямованою і на формування психологічної готовності до роботи в ринкових умовах. Одним з важливих умінь керівника має бути самоменеджмент, тайм-менеджмент і вміння працювати в команді та делегувати повноваження.

Спостереження процесів формування економічної культури управлінців освітнього закладу в Україні показало, що ці процеси проходять кілька етапів розвитку. На першому відбувається замикання процесів прийняття рішень (далі – ППР) на директорі НЗ, який намагається вирішити всі питання разом.

На другому етапі при підвищенні рівня складності і відповідальності ППР керівник делегує повноваження, у тому числі в питаннях фінансово-господарської діяльності НЗ, створює умови для співпраці в галузі обговорення питань господарської діяльності, вносить пропозиції щодо виділення у складі планування плану розширення матеріально-технічної бази, запровадження фандрайзингу тощо.

На третьому етапі при орієнтації на західні приклади управління відбувається передача функції регулювання фінансово-господарських питань професіоналам – менеджеру з питань фінансів, спеціалісту з бюджетування, фахівцю з питань фандрайзingu. Отже, важливою є розробка інноваційних механізмів фінансування, які мають допомогти не тільки позбутися недостатності бюджетного фінансування і домогтися збільшення обсягів фінансування освіти з боку юридичних і фізичних осіб, а й оптимізувати процеси витрачання коштів, реалізувати інвестиційні проекти, допомогти перейти до принципу фінансування за результатами.

Однією з характерних ознак сучасного керівника освіти в умовах економізації галузі є його бачення інновацій і можливостей їх реалізації у практичній діяльності організації. Керівник НЗ має бачити фронтір – вищу межу науково-технічних можливостей, науково-технічного прогресу, можливості наукових досягнень на стику наук тощо. Йдеться не лише про освітні технології, хоча саме вони сприяють становленню творчої, непересічної людини. Дуже важливо відчувати пульсацію науки в інших галузях, які становлять фронтір: інформаційно-комунікаційних технологіях, нанотехнологіях, біотехнологіях та ін.

Сучасні навчальні заклади мають слугувати інструментом, засобом і каналом передачі об'єктів інтелектуальної власності у реальний сектор. Причому акцент має робитися на тому, яким чином зацікавити бізнес бути замовником проведення досліджень та отримання наукових продуктів і підготовлених наукових кадрів.

Насамкінець, необхідне створення навчального середовища, яке не тільки задовольняє умовам прагнення менеджера освіти до підвищення знань, умінь, навичок, до самореалізації та досягнення успіху, а й сприяє формуванню економічної культури індивіда, вміння приймати рішення. Вирішення цього завдання можливе за умови розробки оптимальної стратегії та ознайомлення з нею педагогів, учнів, студентів, батьків, спонсорів, органів державного управління та регулювання.

УДК 352.9:323.2

## РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

**Ільяшенко В.А.**

доктор наук з державного управління, доцент  
Класичний приватний університет

### Annotation

The author probes in the article self-government models, features of development of local self-government in France, territorial mode of modern France, volume of plenary powers of city councils.

## IV. Висновки

До факторів впливу на формування економічної культури керівника НЗ належать: зростання психологічної напруженості в колективі, зумовленої жорстким диктатом ринку; порушення ієрархічності у процесах прийняття рішень; декларативність заяв про важливість освітньої сфери, що не підкріплюється державними рішеннями щодо підвищення статусу педагога; невизначеність соціально-політичної ситуації в країні; високий рівень залежності від особистості керівника; недостатність підготовки юристів у сфері освіти. Це потребує формування оптимальної децентралізованої моделі державного управління та регулювання освітньої сфери; оптимізації всіх відносин між суб'єктами освітньої сфери в напрямі партнерства і співробітництва; формування команди менеджерів закладу як ідейного центру; підвищення рівня економічних, менеджерських та правових знань керівника НЗ; аутсорсинг кадрів і їх цільова підготовка для задоволення потреб галузі; розробка оптимальної стратегії роботи закладу та її доведення не тільки до членів колективу, а й зацікавлених осіб.

Напрями подальших розвідок пов'язані з більш глибоким розкриттям кожної з означених проблем. Особлива увага має бути приділена етичним нормам, які визначають економічну поведінку керівника НЗ.

### Література

1. Десятов Т.М. Тенденції розвитку неперервної освіти в країнах Східної Європи (друга половина ХХ століття) : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.01 / Т.М. Десятов. – К. : Інститут педагогіки АПН України, 2006. – 36 с.
2. Расширение возможностей и развитие способностей молодежи. Новые задачи среднего образования : пер. с англ. – М. : Весь мир, 2006. – 304 с.

### Анотація

У статті досліджено моделі місцевого самоврядування, особливості розвитку місцевого самоврядування у Франції, територіальний устрій сучасної Франції, обсяг повноважень муніципальних рад.