



Наука –  
школі

УДК 37.014.621



**Таміла  
СОБОЛІК**

Директор  
ЗОШ І-ІІІ  
ступенів № 1,  
м. Нетішин  
Хмельницької області

Директор школи, ліцею, гімназій № 1-2 2017

# СТРАТЕГІЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

*У статті розглядається практична реалізація завдання школи у забезпеченні педагогічного партнерства на основі співпраці дітей, учителів, батьків. Запорука успіху сучасної школи – тісна співпраця учнів, їхніх батьків та громадськості, які є рівноправними учасниками освітнього процесу та мають спільну мету, бажання і відповідальність за розвиток навчального закладу.*

**Ключові слова:** асоціація, інноваційні заклади освіти, керівник, освіта.

Завдання реформування освітньої системи передбачає створення нового рівня організації з принципово новими підрозділами та структурами, інноваційними технологіями управління, які зорієнтовують керівників навчальних закладів на вибір стратегій, здатних забезпечити функціонування освітньої установи в режимі динамічного розвитку.

Школа як соціально-педагогічна система швидко ускладнюється. Водночас розвиток закладу освіти неможливий без розвитку системи управління. Нині головним завданням є створення високоякісної системи освіти в Україні. Стратегічна мета розвитку школи – забезпечення умов для здобуття кожним учнем того рівня освіти, який відповідає його здібностям, індивідуальним особливостям, сприяє розвитку ініціативності із здатністю до самоменеджменту, підприємництва, інноваційності, диверсифікованості діяльності.

Новий зміст освіти заснований на формуванні компетентностей, необхідних для

успішної самореалізації в суспільстві. Наскрізною ідеєю цих змін є компетентнісний підхід до змісту освіти, орієнтований на кінцевий результат, а не на процес, на партнерські стосунки між усіма учасниками навчально-виховного процесу. Необхідно спільно створити таку атмосферу, яка спонукала б учня до інтелектуального збагачення, зростання, бажання стати яскравою особистістю, лідером, щоб бути успішним та самореалізованим у житті.

Потреба у внутрішніх змінах змісту управлінської діяльності сучасного керівника зумовлена модернізованими функціями управління: прогностичною, консультативною, менеджерською, дипломатичною. Запорукою успіху школи є тісна співпраця з батьками, громадою, ресурсами міста. Школа повинна працювати на засадах «педагогіки партнерства», в основі якої лежить спілкування, взаємодія та співпраця. Спільно вишукуються нові шляхи, раціональні та прагматичні, що підвищують якість освіти.

Керівники розуміють важливість встановлення партнерських стосунків у сфері «школа-громада», адже сучасні навчальні заклади перетворюються на громадські центри, що допомагають

згуртувати місцеве співтовариство для розв'язання актуальних проблем розвитку установи. Школа мусить стати безпечною, комфортною, особистісно-орієнтованою, мати розвивальне інформаційне середовище, SMART-простір, сучасну матеріально-технічну базу. В умовах децентралізації спільна діяльність адміністрації школи, батьків, представників громадськості має додаткові важелі впливу на місцеву владу. Управління повинне бути цільовим, системним, випереджаючим, а це означає увагу до саморозвитку персоналу та кожної окремої особистості, перехід навчального закладу на новий рівень розвитку та співпраці, усвідомлення, що громадська відповідальність вища, ніж персональна.

*Механізм впровадження державно-громадської моделі управління в ЗНЗ ще не повністю досліджений, тому питання стратегії державно-громадського управління є надзвичайно актуальним в умовах розвитку нової концепції української школи.*

Залучення громадськості до співпраці та прийняття управлінських рішень, установлення рухомої рівноваги між запитами громади та наданням освітніх послуг потребують ґрунтовного наукового супроводу. Слід усвідомити, що розвиток закладу визначають проблеми, а багатокритерійність роботи є запорукою успіху.

Стратегія управління в школі реалізується за допомогою програми розвитку школи, одним із проектів якої є підпрограма демократизації школи «Партнерство», що розкриває шляхи демократизації управління в навчальному закладі та визначає кінцеву мету. Задля реалізації її вимог розроблено модель державно-громадського управління навчальним закладом «Партнерство».

Нова модель державно-громадського управління «Партнерство» відкрита та демократична. Основною метою проекту є обґрунтування та розробка змісту, форм і методів реалізації моделі державно-громадського управління, розвитку сучасної управлінської культури керівника, адміністрації школи, учасників навчально-виховного процесу, громадськості, демократизації школи, активне їх залучення до розв'язання актуальних проблем та процесів розвитку освітнього закладу.

Створена модель державно-громадського управління дає можливість підви-

щити якість освітніх послуг, формувати активну громадянську позицію учнівської молоді, працівників трудового колективу, готовність до змін, нововведень, здатність об'єктивно оцінювати діяльність освітньої установи, вчасно виявляти нагальні проблеми та вносити корективи, забезпечувати підвищення ефективності управління школою (див. схему 1).

Державно-громадська модель управління є однією з інноваційних моделей розвитку освітніх систем та характеризується наявністю в навчальному закладі таких компонентів:

- демократизації;
- волонтерства;
- взаємовигідного партнерства з громадою, усіма учасниками навчально-виховного процесу.

Покращення діяльності школи ми бачимо у спільній роботі закладу освіти, сім'ї та громадськості. **Сьогодні школа** не тільки є частиною демократичного суспільства – вона **визначає, якою буде демократія в Україні**, яка на найвищому рівні задекларувала прагнення увійти до європейської спільноти. Діяльність освітян має спрямованість на пошук нових, демократичних, відкритих моделей управління освітою, що орієнтує освітні процеси не на відтворення, а на розвиток.

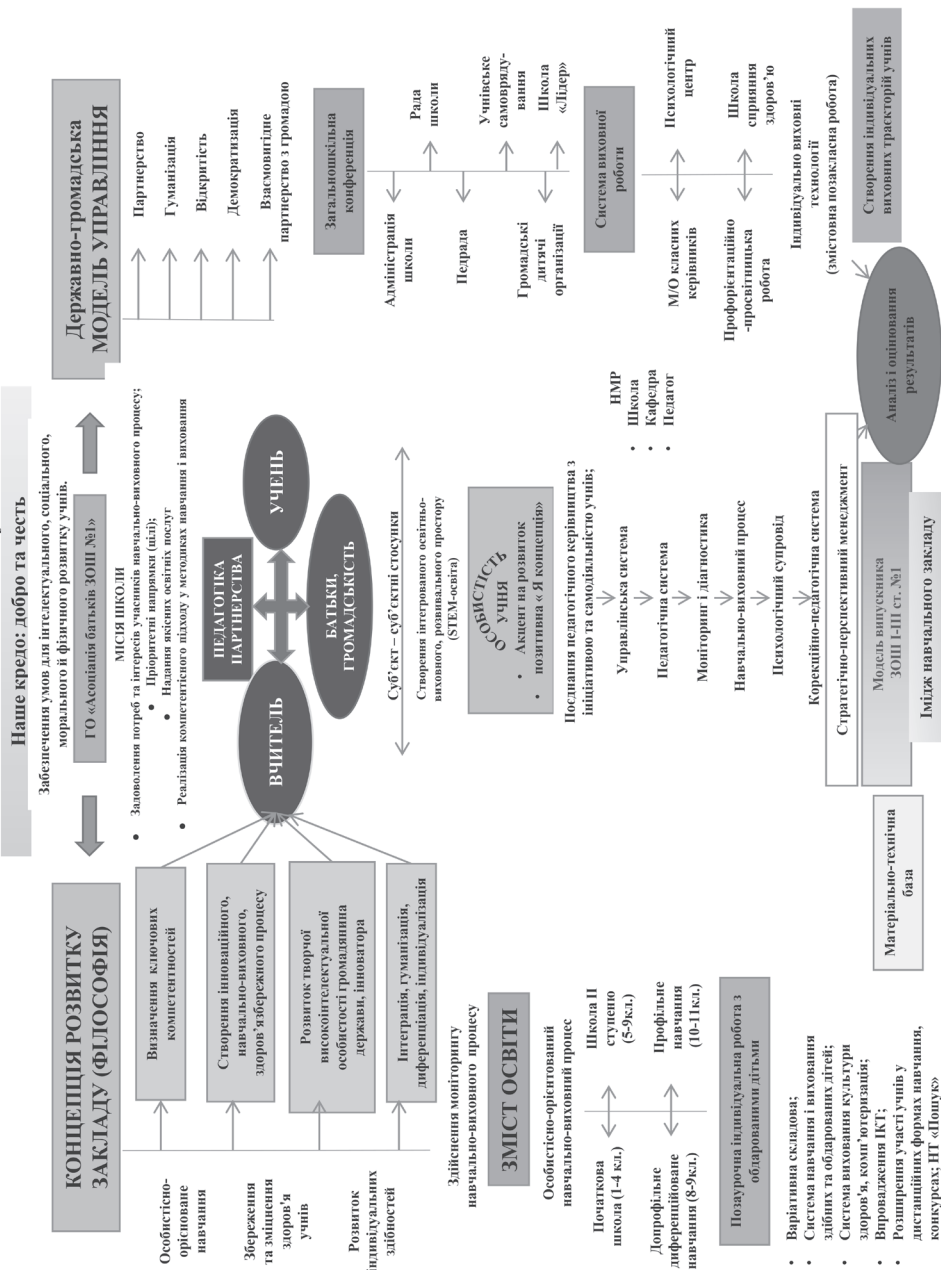
**Головним завданням державно-громадського управління є забезпечення діалогу структур шкільного управління з органами громадського самоврядування**, реалізація визначеного законом права педагогів, учнів та їхніх батьків на участь в управлінні навчальним закладом, задоволення потреб учасників освітнього процесу, розвиток узгоджувальних механізмів розв'язання суперечностей та конфліктів між усіма суб'єктами, створення та вдосконалення інформаційної системи навчального закладу, підвищення його іміджу.

Управління загальною середньою освітою передбачає залучення громадськості до прийняття управлінських рішень на різних щаблях управлінської вертикалі. Школа потребує від громади додаткових ресурсів – інтелектуальних, фінансових, що впливатимуть на якість та ефективність надання освітніх послуг.

Державно-громадське управління – це управлінська діяльність, що здійснюється структурами громадянського суспільства (добровільно створеними

Схема 1

## МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ Нетішинської ЗОШ І-ІІІ ступенів №1



об'єднаннями, асоціаціями й організаціями громадян, які здійснюють громадянську освітню політику на основі демократичних процедур, самоуправління та співуправління).

**Основні складові державно-громадської моделі управління:**

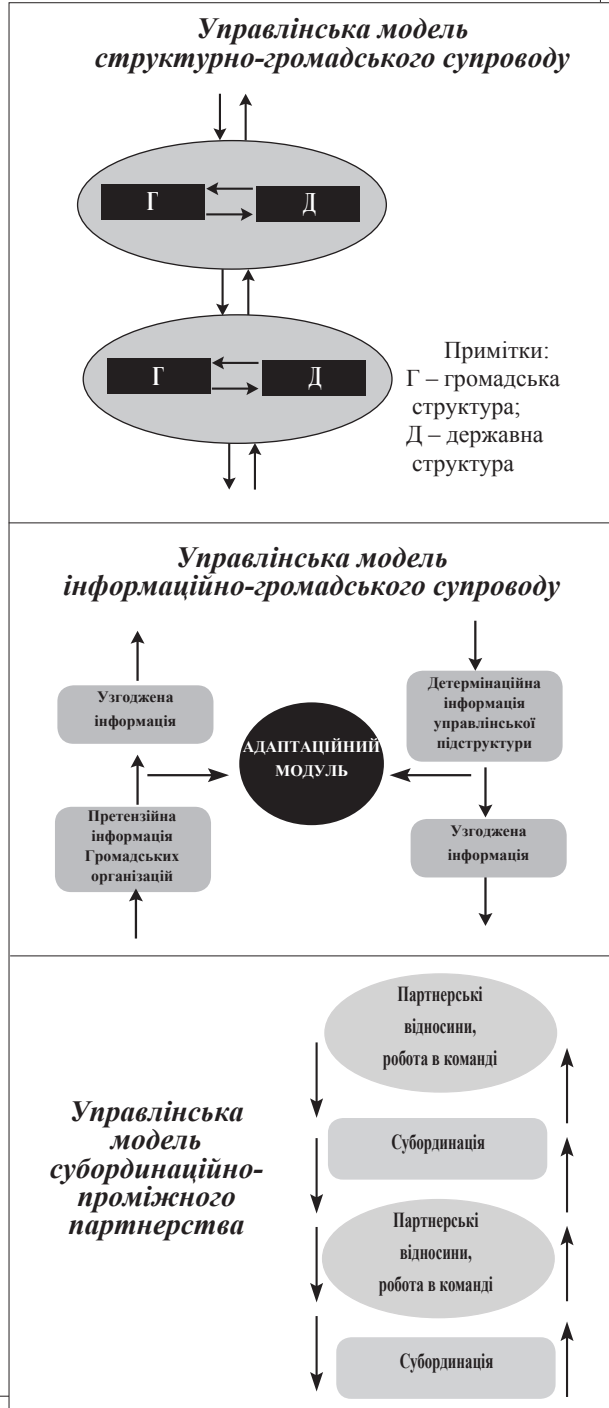
- співпраця навчального закладу з органами державної влади;
- розвиток внутрішньошкільних органів, колективного управління та самоврядування;
- співпраця з батьками;
- розширення зв'язків з місцевою громадою, громадськими організаціями, підприємствами, спонсорами;
- інтеграція напрямів роботи;
- демократизація діяльності органів управління навчальним закладом;
- розвиток самоврядних організацій – учасників освітньої діяльності і батьківського самоврядування на всіх рівнях;
- організація громадських органів управління навчальним закладом.

Способи поєднання громадського та державного управління можуть бути різними. Г. Єльнікова визначає такі **моделі державно-громадського управління:**

- модель структурно-громадського супроводу, яка передбачає створення відповідної громадської структури на кожному управлінському щаблі, основним завданням якої є незалежна експертиза діяльності закладу та ведення діалогу з існуючими структурами для збалансування інтересів громадськості та органів управління закладом;
- модель інформаційно-громадського супроводу, яка передбачає організацію зустрічних потоків інформації. Згори донизу надходить нормативно-правова інформація, а знизу догори – реакція виконавців, громадськості на цю інформацію;

Схема 2

**МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ**



Директор школи, ліцею, гімназії № 1-2 2017

- модель субординаційно-проміжного партнерства, яка передбачає запровадження на всій вертикалі управління динамічних субординаційних стосунків. Громадськість залучається до виконання завдань, що перетворює відносини в закладі на партнерські (див. схему 2).

З метою впровадження у практику роботи навчального закладу державно-громадського управління використовуються елементи всіх зазначених вище моделей. Зокрема, під час створення ради школи, батьківського комітету, громадської організації «Асоціація батьків ЗОШ І–ІІІ ступенів № 1 “Співпраця”» використано першу модель. У процесі створення тимчасових груп для складання річного плану роботи школи, перспективного плану розвитку школи, підготовки та проведення ключових справ, свят застосовано третю модель. Нині акцентується увага на демократизації стосунків «учитель-учень». Ефективна взаємодія адміністрації школи, батьків та учнів залежить від усвідомлення, координації дій керівника навчального закладу. Тому забезпечується розвиток освітньої установи, в якій значна увага приділяється налагодженню партнерських відносин між школою та всіма ресурсами, що існують у місті. Звертаємо увагу також на освітні, соціальні, оздоровчі послуги: розвиток дитячого руху (створено дитячі організації І ступеня – «Веселкова галактика», ІІ ступеня – «Вітрила»), підвищення рівня навчання учнів, зміцнення родини та відносин між мешканцями громади та ресурсами міста.

Наша школа має свою філософію та ґрунтується на демократичному ідеалі поваги до кожної людини, дитини та її прав, на участі у справах громади, виховання соціально-адаптованої та громадсько-орієнтованої особистості, яка після закінчення навчання успішно займе своє місце в житті. Головним завданням сьогодення є збереження ідеї демократії. Потрібно навчати учнів не лише жити в умовах сучасної держави, дотримувати її законів, відстоювати свої власні права, а й практично реалізовувати ці знання в навчальному закладі. Це можна здійснити лише за допомогою створеної системи державно-громадського управління.

Упровадження в життя державно-громадської моделі управління «Партнерство» передбачало створення та забезпечення активної участі в управлінні комплексом таких структур:

- рада школи;
- батьківська рада;
- педагогічна рада;
- учнівське самоврядування;
- управлінська команда;
- ГО «Асоціація батьків ЗОШ І–ІІІ ступенів № 1 “Співпраця”»;
- дитячі організації «Веселкова галактика» (І ступінь), «Вітрила» (ІІ ступінь);
- звіт директора перед громадськістю;
- дискусійний клуб «Дебати»;
- волонтерські загони.

Зацікавленість у результатах своєї праці, прагнення до саморозвитку й самовдосконалення, вболівання за імідж та авторитет навчального закладу – ось основні складові внутрішньої мотивації кожного учасника навчально-виховного процесу.

Процес управління спрямований на реалізацію взаємопов'язаних функцій, необхідних для досягнення мети щодо розвитку навчального закладу як продуктивної освітньої системи. Модернізаційна діяльність школи потребує нових підходів в управлінні та набуває характеру менеджменту освітніх інновацій. Саме залучення представників громадськості, батьків до управління навчальним закладом впливає на визначення стратегії роботи школи, контроль й оцінку її результативності.

Державно-громадське управління навчально-виховним процесом – це, з одного боку, реалізація класичних функцій (аналізу, прогнозування, планування, організації, регулювання, контролю), а з іншого – чітке визначення сукупних цілей управління:

- організаційно-управлінських (створення якісної системи управління закладом освіти, єдиного інформаційного і нормативно-правового поля; вироблення системи оцінки ефективності функціонування всіх структурних підрозділів закладу освіти; розробка механізмів та видів зв'язків суб'єктів педагогічної взаємодії);
- соціально-економічних (створення позитивного іміджу закладу освіти; пошук та використання інформаційних та матеріальних ресурсів; накопичення бази даних про педагогічні інновації; створення здорового конкурентного середовища, привабливого інвестиційного клімату);
- соціально-культурних (підвищення доходів учасників інноваційних процесів,

рівня кваліфікації; інтеграція в міжна-родний освітній простір; закріплення демократичних засад та гуманних відносин між учасниками навчально-виховного процесу).

Співпраця з установами міста Нетішин, громадськими організаціями, батьківською громадою передбачає педагогічно доцільну організацію життя учнівського колективу, високий рівень учнівського самоврядування, гармонізацію родинно-шкільного виховання, орієнтацію всіх управлінських функцій на кінцевий результат, дотримання системи цільового підходу в управлінні, постійне інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу, гласність, прозорість, утілення демократичних засад в управлінні навчально-виховним процесом. Принципами інноваційності в управлінні є підтримка творчості, ініціативи, креативності, самостійності педагогів, учнів, батьківської громади (див. схему 3).

Упровадження в життя інноваційної моделі державно-громадського управління розвитком навчального закладу сприяє активному залученню громади, впливових діячів міста, громадського активу, представників ГО «Асоціація батьків ЗОШ І-ІІІ ступенів №1 “Співпраця”» до участі у

житті школи, підвищенню якості змісту навчально-виховного процесу, піклуванню про його суб'єктів. Така стратегія також передбачає залучення додаткових джерел фінансування для зміцнення матеріально-технічної та науково-методичної баз, дієвий громадський контроль за діяльністю всього закладу, зокрема й адміністративно-управлінської ланки, що сприяє подоланню традиційної закритості й стимулює соціальну прозорість загальноосвітнього навчального закладу.

**Основою новітніх підходів** до професіоналізації управління школою є розвиток управлінського та педагогічного менеджменту, співуправління, синергії, високого рівня компетентності, узагальнення та поширення перспективного педагогічного досвіду для забезпечення ефективності освітньої діяльності. **Науково-методичний супровід** моделі здійснює науково-методичний центр навчального закладу. **Партнерство школи** з громадою реалізується на засадах громадянської довіри, діалогу, рівноправності через делегування повноважень та взаємовигоду. **Структурна співпраця** реалізується за такими напрямками: культурно-просвітницький, інформаційно-просвітницький,

Схема 3



цький, науковий, профорієнтаційний, фізкультурно-оздоровчий, екологічний. Підвищенню ефективності сприяє структурованість співпраці всіх учасників навчально-виховного процесу, вироблення окремих стратегій для роботи. Важливим етапом партнерства є звіт директора школи перед громадою (здійснення політики демократизації та відкритості). Це свідчення спільної відповідальності школи, батьків, влади, громади перед учнями, оскільки звіт чітко демонструє результати, яких вдалося досягти, та проблеми, що потребують негайного розв'язання.

Саме така цілеспрямована робота підтверджує ефективність та якість управління навчанням і вихованням, формує та розвиває інтелектуальну, творчу, конкурентоспроможну особистість. Карл Юнг твердив: «Учитель приречений бути компетентним».

Упровадження та функціонування моделі громадського самоврядування сприяє об'єднанню зусиль задля розвитку

не тільки школи, а й громади, розробки проектів, що розвивають фандрайзингову діяльність.

**Сьогодні школа – не лише частина демократичного суспільства. Проте вона має важливе значення для майбутнього, адже визначає, якою буде демократія.** Якщо ми хочемо бачити активних громадян, демократичні цінності мають інтегруватися в кожний аспект шкільного життя й місцевого середовища. Педагогіка партнерства і компетентнісний підхід на сучасному етапі потребують нового освітнього середовища, багатосторонньої комунікації, розвитку соціальних якостей та творчої особистості учнівської молоді.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ

### ДЖЕРЕЛ

1. Аширов Д. А. Управління персоналом : навч. посіб. – Москва : ТК Велбі, Видав. Проспект, 2007. – 432 с.
2. Гавришева О. Громадянсько-спрямоване управління загальноосвітнім навчальним закладом // Директор школи. – 2016. – № 15–16.
3. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні : дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. – Київ, 2006. – 233 с.
4. Громадсько-активні школи в Україні: кроки до дій : посіб. зі створення та управління громадсько-активною школою / ВФ «Крок за кроком». – 2-ге вид. – Київ : СПД-ФО Парашин К. С., 2008. – 164 с.
5. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 1. – С. 69–75.
6. Єльнікова Г. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління // Директор школи. – 2003. – № 40–41.
7. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3. – С. 34–35.
8. Кремень В. Державно-громадська модель управління освітніми змінами // Директор школи – 2001. – № 4.
9. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. – Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.
10. Організація роботи з батьками / упоряд. Л. О. Юзефік, Н. М. Купина. – Тернопіль: Астон, 2002.
11. Щекін В. Г. Основи кадрового менеджменту: підруч. – Київ : МАУП, 2004. – 280 с.



**Таміла Соболик**

**Стратегія державно-общественного управления современным учебным учреждением**

В статье рассматривается практическая реализация задач школы по вопросам обеспечения педагогического партнерства на основе уважения и сотрудничества детей, учителей, родителей, ведь залогом успеха современной школы является тесное сотрудничество учащихся, их родителей, общественности, которые считаются равноправными участниками образовательного процесса, связанного с общими целями, желаниями и ответственностью за качественный результат развития учебного заведения.

**Ключевые слова:** индивидуальность, общение, сотрудничество, синергизм, взаимодействие, равноправие участников, диалог, взаимное уважение.



**Tamila Sobolyk**

**The strategy of state-public management of modern educational institutions**

The article deals with the school achievement of pedagogical partnership establishment based on the respect and cooperation of children, teachers, parents. The guarantee of success of modern school is the close cooperation of students, their parents, and community. They are equal participants in educational process connected with common aims, desires and responsible for the qualitative result of educational establishment development.

**Keywords:** individuality, communication, cooperation, synergy, interaction, equal participants, dialogue, respect.