

УДК 371.11

Гаврилишена О. О.,

кандидат педагогічних наук,

старший науковий співробітник,

сектор шкільного менеджменту і лідерства,

відділ шкільного менеджменту

ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»

МОН України, м. Київ

ГРОМАДСЬКО СПРЯМОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ: ТЕХНОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ Й РОЗВИТКУ

***Анотація.** У статті обґрунтовано сутність і структуру громадсько спрямованого управління, розкрито поняття «громадсько спрямоване управління загальноосвітнім навчальним закладом». Представлено технологію впровадження громадсько спрямованого управління у загальноосвітній навчальний заклад через способи поєднання громадського та державного управління на основі відповідних моделей та надано науково-методичний супровід діяльності й розвитку громадсько-активної школи.*

***Ключові слова:** громадсько спрямоване управління, громадсько спрямоване управління загальноосвітнім навчальним закладом, моделі громадсько спрямованого управління загальноосвітнім навчальним закладом, громадсько-активна школа, кваліметрична модель діяльності й розвитку громадсько-активної школи, моніторинг.*

Havrylyshena O.,

Ph.D., Senior Researcher,

sector of the school management and leadership

Department of the school management

DNU «Institute modernization of educational

content» MES Ukraine, Kyiv

PUBLIC ADMINISTRATION SCHOOL MANAGEMENT: TECHNOLOGY IMPLEMENTATION AND MONITORING DEVELOPMENT

***Summary.** In the article the essence and structure of public directional control, reveals the concept of «public directional control of general education institutions». The technology of implementation of socio directional control in secondary schools through a combination of methods and public administration on the basis of relevant models and*

given the scientific and methodological support activities and development of the community school.

Keywords: *socially oriented management, public management aimed general educational institutions, public directional control model of general education institutions, community schools, qualimetric model activities and development of the community school, monitoring.*

Постановка проблеми. Стрімкі перетворення соціально-економічної структури українського суспільства акцентують увагу на необхідності розвитку ініціативних громадян, з розвинутими якостями самоменеджменту, підприємництва, інноваційності, диверсифікованості діяльності. Формування такої людини можливо за умови розвитку громадянського суспільства в Україні. З появою ринкових відносин такий розвиток уже почався, але відбувається занадто повільно через гальмування демократизації державного управління. Прискорити зазначені процеси можливо за допомогою залучення громадян до управлінських актів, створення громадських організацій тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади державного управління в освіті з позицій розвитку демократизації висвітлюються в працях таких учених, як: В. Андрущенко, М. Вудвок, В. Князєв, В. Кремень, С. Крисюк, Т. Лукіна, В. Лутай, В. Майборода, М. Мескон, О. Огієнко, В. Пікельна, Н. Протасова, С. Щерба, Г. Щокин, С. Янг та ін. Найближче до розкриття цієї проблеми підійшли: В. Грабовський, об'єктом уваги в дослідженнях якого стало державно-громадське управління загальною середньою освітою (на районному рівні); Г. Єльнікова, в роботах якої відображені моделі державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом; А. Мазак, його праці присвячені управлінню освітньою галуззю в умовах становлення громадянського суспільства в Україні на регіональному рівні. Моделювання управління освітніми системами на основі поєднання державного та громадського управління висвітлюють дослідження вітчизняних учених О. Беспалька, А. Гошка, О. Дем'янчука, Г. Дмитренка, В. Князєва, М. Комарницького, В. Кременя, В. Лутая, В. Майбороди, В. Огнев'юка,

В. Паламарчук, Р. Пастушенка та російських дослідників В. Бочкарьова, П. Третьякова, Т. Шамової.

Проте, наукові роботи, які б були присвячені механізму впровадження громадсько спрямованого управління у загальноосвітній навчальний заклад та наукового супроводу діяльності й розвитку практично відсутні. Це доводить актуальність піднятої проблеми в умовах розвитку громадянського суспільства в державі.

Метою статті є висвітлення технології впровадження громадсько спрямованого управління у загальноосвітній навчальний заклад через способи поєднання громадського й державного управління на основі відповідних моделей та розгляд науково-методичного супроводу діяльності громадсько-активної школи, моніторингу її розвитку та відповідного вимірювального інструментарію.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш, ніж перейти безпосередньо до розкриття теми статті, обґрунтуємо сутність і структуру громадсько спрямованого управління.

За нашим визначенням, *громадсько спрямоване управління* – це інтеграція державного й громадського управління [2, с. 72].

У громадсько спрямованому управлінні відбувається процес узгодження різноспрямованих впливів між суб'єктами державної та громадської природи, що характерне адаптивному управлінню. Саме його сутність полягає у виявленні підходів, методів, стилів відносин між керівниками та виконавцями і у поступовому перетворенні жорсткого субординаційного управління сучасними соціально-педагогічними системами на мобільне, гнучке з метою досягнення спільної мети, покладена нами в основу громадсько спрямованого управління. Виходячи з нашого розуміння громадсько спрямованого управління, можна стверджувати: воно поєднує державне та громадське управління як два полярних за природою вектори; методологічною основою його є адаптивне управління, яке узгоджує протилежно спрямовані дії. Структуру громадсько спрямованого управління

можна представити на рисунку 1.

Як видно з рисунку 1, вектор громадсько спрямованого управління розвивається від державного до громадського управління, проходячи етапи державно-громадського та громадсько-державного управління.



Рис. 1. Структура громадсько спрямованого управління

Таким чином, під *громадсько спрямованим управлінням загальноосвітнім навчальним закладом (ЗНЗ)* ми розуміємо різновид гнучкого управління, що передбачає залучення громадськості до співпраці та прийняття управлінських рішень, встановлення рухомої рівноваги між запитам громади і наданням освітніх послуг ЗНЗ з метою активізації процесів самоорганізації та самоуправління [2, с. 76]. Уважаємо, що завдання громадсько спрямованого управління ЗНЗ полягає в забезпеченні адаптації та узгодженості змісту навчання в ЗНЗ з освітніми потребами громадян, що обумовлює взаємоприспосування поведінки суб'єктів діяльності і забезпечується визначенням спільної мети з наступним поєднанням зусиль на її досягнення.

При громадсько спрямованому управлінні ЗНЗ засновуються умови для природовідповідного розвитку дитини в освітньому процесі школи,

вирішення освітніх та загальнокультурних потреб населення (грумади).

Розкриємо зміст моделей взаємодії державного і громадського управління, запропонованих Г. В. Єльніковою [6, с. 10–11].

1. *Модель структурно-громадського супроводу*: передбачає наявність на кожному рівні субординаційної вертикалі управління ЗНЗ відповідної громадської структури. Її основним завданням є здійснення незалежної експертизи стану цієї ділянки освітньої галузі, ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та органів управління ЗНЗ. Результатом є врівноваження між вимогами держави і запитами громади (рис. 2.1).

2. *Модель інформаційно-громадського супроводу*: державні органи управління ЗНЗ разом із громадськими структурами організують зустрічні потоки інформації. Згори донизу надходить детермінаційна інформація – нормативно-правова та суспільно-ціннісна; знизу догори – претензійна: реакція виконавців, громадськості на детермінаційну інформацію. На кожному щаблі управління створюється адаптаційний структурний підрозділ, основним призначенням якого є узгодження зустрічних потоків інформації та визначення вектору переваг (рис. 2.2).



Рис. 2. Моделі громадсько спрямованого управління ЗНЗ

3. *Модель субординаційно-проміжного партнерства*: субординаційні стосунки на всій вертикалі управління є дуже динамічними. До виконання завдань залучається громадськість і відносини тимчасово перетворюються на партнерські. Після досягнення кожної часткової мети створена команда розпускається і вертикаль поновлюється. Основне призначення моделі – створення механізму субординаційно-партнерських стосунків з метою забезпечення взаємної адаптації та досягнення загальних переваг (рис. 2).

На нашу думку, впровадження та використання таких моделей мають забезпечити поступовий перехід до громадсько спрямованого управління навчальним закладом через: оптимізацію управлінських структур, перерозподіл функцій і повноважень між державними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та навчальним закладом, встановлення рухомої рівноваги між запитами громади та наданням освітніх послуг ЗНЗ.

В Україні за ініціативою Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» почали створюватися громадсько-активні школи (ГАШ), які передбачають максимальну участь громади у творенні людини нового покоління, людини, здатної до демократичних перетворень, критичного мислення, активної дії. *Громадсько-активна школа* – це заклад, який залучає громаду до процесу управління школою, здійснює мобілізацію місцевих ресурсів для забезпечення нагальних і довготривалих цілей і школи, і громади, що загалом сприяє розвитку школи і громади, зміцненню партнерства між ними [7].

Модель діяльності громадсько-активної школи включає три складники, а саме: демократизація; волонтерство; взаємовигідне партнерство в системі «школа – громада» [4, с. 12].

Демократизація ГАШ має три компоненти: демократизація школи; демократизація уроків; надання можливості для членів громади отримувати освіту впродовж усього життя.

Демократизація школи характеризується такими принципами:

- включення процесу демократії й принципів таких, як: влада

людей, свобода слова, рівні права, повага особистості, відповідальність, – у навчально-виховний процес;

- громадсько орієнтована освіта для і через досвід;
- розвиток активної громадянської позиції;
- відкритість і співпраця, наголос на розвиток, спілкування і обмін ідеями [2, с. 76].

Демократизація уроку має наступні елементи (за Дж. Дьюї):

- зв'язок навчання з життям;
- розвиток самостійності й активності у навчальному процесі;
- вироблення вміння пристосовуватися до дійсності, що змінюється;
- вироблення вміння співпрацювати з людьми в усіх видах діяльності.

Неперервна освіта й освіта для місцевої громади – це останній елемент демократизації школи в процесі ГАШ. Він відображає вихідну концепцію Френка Менлі – «перетворення школи в ресурс для здобуття освіти та відпочинку» і філософію освіти Дж. Дьюї, що розглядає її, як безперервний процес, не обмежений рамками школи [3, с. 82–83].

Волонтерство – найпопулярніший компонент моделі ГАШ. Суть цього компонента полягає у створенні організованої системи, яка перетворює волонтерство у невід'ємну частину шкільного життя. Ця система сприяє становленню людини як активного члена своєї громади і складається з низки волонтерських акцій [2, с. 88–89].

Волонтерство має наступні характеристики:

- добровільний вибір, який відображає особистісні погляди і позиції;
- активна участь громадян у житті суспільства;
- сприяє покращенню життя і особистісному розвитку;
- сприяє більш збалансованому економічному і соціальному розвитку.

Партнерство – це встановлення і розвиток взаємовигідних відносин між школою, вчителями, учнями, членами громади і спонсорами для спільного вирішення загальних проблем [2, с. 106–107].

Партнерствам на базі школи властиві наступні характеристики: взаємовигідність; прозорість; волонтерство; двостороннє спілкування; чесність; повага; рівність. Це можливість поліпшити імідж школи, можливість залучити додаткові людські та матеріальні ресурси для підтримки школи, для задоволення потреб і інтересів громади. Партнерства створюють соціальний капітал, поліпшують взаєморозуміння, довіру і взаємодію між представниками різних секторів громади.

Партнерство школи і місцевої громади включає таку групу показників:

- спрямованість ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації і самоуправління;
- розвиток у школі та громаді традиції і практики громадянської активності;
- наявність на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантій їхнього стабільного розвитку.

Для цілеорієнтованого розвитку ГАШ необхідно здійснювати відстеження змін у кожній її складовій.

Супроводжуваним засобом розвитку будь-якої системи є моніторинг.

Моніторинг (англ. monitoring) – постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату. Це комплекс процедур щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкту і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкту.

Моніторинг будь-якого процесу в освіті називається освітнім моніторингом. Об'єктом освітнього моніторингу є діяльність (функціонування) суб'єктів освітньої системи. Предметом – динаміка змін в освітній системі як основа її розвитку. Метою освітнього моніторингу є спрямування розвитку освітньої системи на бажаний результат. Результатом

освітнього моніторингу є рефлексивний розвиток людини та зміни у навколишній дійсності. Тому для освітнього моніторингу буде вірним твердження, що це зовнішнє або внутрішнє векторне відстеження динаміки розвитку суб'єктів діяльності освітньої системи. Інструментарієм освітнього моніторингу є факторно-критеріальні моделі діяльності, які розробляються на основі кваліметричного підходу.

Кваліметрія – наукова дисципліна, яка вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів, предметів або процесів.

Факторно-критеріальні моделі розробляються на основі формули діяльності, формалізованою В. Беспалько за науковими дослідженнями В. Давидова та Д. Ельконіна [9]. Виділяються фактори впливу на конкретну діяльність учня, учителя, директора, школи, РВО тощо.

У ГАШ ми визначили три фактори: демократизація, волонтерство й партнерство. Для кожного фактора встановили змістові критерії.

Так, фактор «демократизація» має наступні критерії:

- демократизація школи;
- демократизація уроку;
- наявність умов для неперервної освіти й освіти для місцевої громади.

Фактор «волонтерство» розкрили через такі критерії:

- добровільний вибір (відображає особистісні погляди і позиції);
- активна участь громадян у житті суспільства;
- покращення життя і особистісного розвитку;
- сприяння збалансованому економічному і соціальному розвитку суспільства, ГАШ.

Фактор «взаємовигідне партнерство школа – громада» представили так:

- спрямованість ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації та самоуправління;
- розвиток у школі та громаді традицій і практики громадянської

активності;

- наявність на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантій їхнього стабільного розвитку.

Наведені вище фактори та їхні критерії ми відобразили у таблиці 1.

Таблиця 1.

Фактори та критерії кваліметричної моделі діяльності та розвитку громадсько-активної школи

№ з/п	Фактори	Критерії
1.	Демократизація	Демократизація школи
		Демократизація уроку
		Наявність умов для неперервної освіти та освіти для місцевої громади
2.	Волонтерство	Добровільний вибір (відображає особистісні погляди та позиції)
		Активна участь громадян у житті суспільства
		Покращення життя і особистісного розвитку
		Сприяння збалансованому економічному і соціальному розвитку суспільства, ГАШ
3.	Взаємовигідне партнерство «школа – громада»	Спрямованість структури школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації і самоуправління
		Розвиток у школі та громади традицій і практики громадянської активності
		Наявність на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантій їхнього стабільного розвитку

Далі нами було розкрито критерії факторно-критеріальної моделі діяльності і розвитку ГАШ через показники (табл. 2).

Критерії та показники кваліметричної моделі розвитку громадсько-активної
школи

Критерії	Показники
Демократизація школи	Децентралізація управління; спрямованість роботи колективу на досягнення спільної мети; введення систематичної звітності адміністрації перед колективом; ознайомлення громади з успіхами школи через ЗМІ.
Демократизація уроку	Право дитини на висловлення власної думки та поглядів; вправи на розвиток самостійності, творчого мислення через активні форми навчання; об'єктивне оцінювання навчальної діяльності учнів шляхом педагогіки співпраці.
Наявність умов для неперервної освіти й освіти для місцевої громади	Надання освітніх послуг громадянам; організація вечірніх занять та заочної (дистанційної) форми навчання для громадян; надання можливості членам громади користуватися шкільною бібліотекою.
Добровільний вибір (відображає особистісні погляди і позиції)	Добровільна участь в акціях; вибір акції з боку волонтера за своїми вподобаннями; реалізація доброї волі у спільній участі школи та громади в проведенні заходів.
Активна участь громадян у житті суспільства	Організація суспільно-корисної праці учнів, учителів, батьків і громади; створення та проведення занять гуртків; задоволення соціокультурних потреб громадян через діяльність школи.
Покращення життя і особистісного розвитку	Поява наполегливості в досягненні мети; отримання задоволення від добровільної участі в акціях; перевага позитивного емоційного фону в поведінці людей; проявлення через участь людини в акціях її нахилів, задатків, які раніше не виявлялися.
Сприяння збалансованому економічному і соціальному розвитку	Поява вигідних партнерів з боку громади; зацікавленість громади в спільній праці зі школою; створення гуртків за інтересами громадян.
Спрямованість ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації і самоуправління	Надання приміщення для потреб громади; вивчення та презентація етнічних свят; надання можливості користуватися фондами шкільної бібліотеки, спортивними майданчиками, світовою мережею Internet, комп'ютерною технікою, музичними інструментами тощо.
Розвиток у школі та громаді традицій і практики громадянської активності	Спільна організація та проведення традиційних свят; участь громади в традиційних заходах школи та розвитку шкільного життя і життя громади.
Наявність на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантій їхнього стабільного розвитку	Реєстрація на місцевому рівні громадських організацій; залучення громадських організацій до управління школою; встановлення взаємозв'язків «школа – громада – ЗМІ».

Після визначення факторів, критеріїв, показників діяльності й розвитку

ГАШ, нами було роблено базову кваліметричну модель (табл. 3).

Таблиця 3

Базова кваліметрична модель діяльності й розвитку громадсько-активної
ШКОЛИ

фактор – Ф	вагомість – m	критерії	вагомість – v	коефіцієнт відповідності -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Демократизація	0,35	1. Демократизація школи	0,35	K1		0,00	0,00
		2. Демократизація уроку	0,35	K2		0,00	
		3. Наявність умов для неперервної освіти й освіти для місцевої громади	0,30	K3		0,00	
2. Волонтерство	0,37	4. Добровільний вибір (відображає особистісні погляди і позиції)	0,10	K4		0,00	0,00
		5. Активна участь громадян у житті суспільства	0,20	K5		0,00	
		6. Покращення життя і особистісного розвитку	0,40	K6		0,00	
		7. Сприяння збалансованому економічному і соціальному розвитку суспільства, ГАШ	0,30	K7		0,00	
3. Взаємовигідне партнерство в системі «школа – громада»	0,28	8. Спрямованість ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації і самоуправління	0,30	K8		0,00	0,00
		9. Розвиток у школі та громаді традицій і практики громадянської активності	0,30	K9		0,00	
		10. Наявність на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантій їхнього стабільного розвитку	0,40	K10		0,00	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00

Потім обчислюються вагомості факторів і критеріїв за методом Дельфі [5]. Все отримане зводиться у спеціальну таблицю, яка закінчується графою, де зазначається коефіцієнт проявлення критеріїв. Цей коефіцієнт являє собою бальну оцінку в частках одиниці. Він може обчислюватись за допомогою загальноновизнаних психологічних, педагогічних, соціометричних тестів і методик на основі кваліметричного підходу (результат переводиться в частки одиниці). Обчислення може здійснюватися і як індексна оцінка (частка від загальної кількості вимог, що визначені й затверджені колегіально).

Визначивши вагомість факторів і критеріїв та порівняльної шкали, ми створили факторно-критеріальну кваліметричну модель, за допомогою якої можна вимірювати наявний стан діяльності ГАШ.

Вагомість визначається компетентними експертами за допомогою методу Дельфі. Роль експертів мають виконувати не тільки досвідчені педагоги, а й представники громадськості, старшокласники. Спочатку створюється матриця пріоритетів (найбільший бал 3 – за кількістю факторів), потім обчислюється загальна кількість балів по кожному фактору. Вагомість визначається як індекс (результат ділення загальної кількості балів по кожному фактору на загально можливу кількість балів). Таким чином отримані значення вагомості у 2 та 4 графах.

Значення коефіцієнта відповідності критерію (графа б) виставляється у межах одиниці, виходячи з наступної шкали:

Практично не відповідає вимогам – 0,00 балів;

Відповідає вимогам, але менш, ніж на половину – 0,25 балів;

Відповідає вимогам на половину – 0,50 балів;

Відповідає вимогам більш, ніж на половину – 0,75 балів;

Практично повністю відповідає вимогам – 1,00 бал.

Перелік вимог визначається як показники проявлення кожного критерію і подається окремою таблицею (табл. 3).

Для того, щоб отримати часткову оцінку критерію, треба коефіцієнт відповідності помножити на вагомість цього критерію. Для обчислення

часткової оцінки фактора треба суму часткових оцінок усіх критеріїв даного фактора помножити на вагомість фактора. Загальна оцінка буде дорівнювати сумі часткових оцінок всіх факторів. Отримана оцінка знаходитиметься в межах одиниці за правилами кваліметрії, що дасть змогу при наступному вимірі порівняти отриману загальну оцінку з попередньою і встановити динаміку розвитку кожної складової ГАШ.

Динаміка значення показників наявного стану діяльності ГАШ в різні часові періоди буде свідчити про розвиток громадсько-активної школи та його конструктивний чи деструктивний характер. Користуючись отриманими даними, можна вчасно скерувати розвиток ГАШ у бажаному напрямі.

На основі викладеного вище можна зробити такі висновки. Науково-теоретичний аналіз літератури та практичних матеріалів засвідчив, що в сучасних умовах взаємодія, співробітництво, спілка сім'ї, школи і громади є назрілою проблемою, а відтак, потребує нагального розв'язання, одним із шляхів якого ми вбачаємо у впровадженні громадсько спрямованого управління ЗНЗ.

У статті нами розкрито теоретичні основи та досвід практичного використання технології впровадження громадсько спрямованого управління у ЗНЗ через способи поєднання громадського й державного управління на основі відповідних моделей та науково-методичного супроводу діяльності громадсько-активної школи, моніторингу її розвитку та відповідного вимірювального інструментарію, що у свою чергу дозволить встановити зворотний зв'язок та своєчасне надходження зворотної інформації про стан практичного втілення в управління ЗНЗ та сприятиме забезпеченню демократичної основи, саморозвитку й самореалізації учасників навчально-виховного процесу, задоволення освітніх потреб громадян.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. : Ірпінь, ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.

2. Гаврилишена О. О. Підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу до громадсько спрямованого управління в процесі підвищення кваліфікації : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / О. О. Гаврилишена. – К., 2013. – 209 с.

3. Гошко А. О. Контури нового управлінського курсу трансформації України / А. О. Гошко, Г. А. Дмитренко, В. М. Князєв. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 176 с.

4. Громадсько-активні школи в Україні: кроки до дій: Упорядники: Наталія Софій, Юлія Кавун. – К.: Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2005. – 162 с.

5. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: курс лекцій / Г. В. Єльнікова. – К.: ЦППО АПН України, 2003. – 133 с.

6. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г. В. Єльнікова // Директор школи : газ. для кер. шк. – К., 2003. – № 40 (280), жовтень. – С. 10–11.

7. Костюк Г. Громадсько-активна школа: управління, партнерство, розвиток / Г. Костюк // Сільська школа України. – 2006. – № 9. – С. 11–14.

8. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : [навч. посіб.] / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.

9. Эльконин Д. Б. Возрастные возможности усвоения знаний / Д. Б. Эльконин, В. В. Давыдов. – М.: Просвещение, 1966. – 442 с.

Матеріали подано в авторській редакції