

УДК 378.14

*Радиш Олена Юліанівна,  
директор Рожнівського НВК  
«Гуцульщина»  
ім. Ф. Погребенника НаУКМА*

## **МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ**

**Анотація.** Розкривається сутність поняття «партисипативне управління», яке стало одним із сучасних ефективних методів менеджменту, що передбачає демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом, ефективним засобом використання потенціалу людських ресурсів організації та розвитку підприємства.

**Ключові слова:** концепція партисипативного управління, освітні підприємства, демократизація, форми і методи управління, моніторинг інновацій.

*Радыш Елена Юлиановна*

## **МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ ЕЕ ВНЕДРЕНИЕ**

**Аннотация.** В данной статье раскрывается сущность понятия «партисипативное управления», которое стало одним из современных эффективных методов менеджмента, предусматривающий демократизацию, участие наемных работников в управлении производством, эффективным средством использования потенциала человеческих ресурсов организации и развития предприятия.

**Ключевые слова:** концепция партисипативного управления, образовательные предприятия, демократизация, формы и методы управления, мониторинг инноваций.

*Radysh Elena*

## **MODEL OF THE SCHOOL INSTITUTION DEVELOPMENT AND TECHNOLOGY OF ITS IMPLEMENTATION**

**Resume.** This article reveals the essence of the concept of «participatory management», which has become one of the effective methods of modern management, which includes democratization, participation of employees in production management, effective means of using the potential of human resources and corporate development.

**Keywords:** the concept of participatory management, educational enterprise, democracy, forms and methods of management, monitoring innovations.

**Постановка теми.** Нове управлінське мислення зумовлено основним протиріччям – неможливо організовувати інноваційну діяльність навчального закладу, управляючи нею по-старому. Від старої системи у нас залишилося управління, побудоване на недовір'ї до учня, учителя, тому функція контролю була гіпертрофованою. Сьогодні у полі зору управлінця повинна стати домінанта філософії тотальної якості, де управління – за результатом, контроль – за якістю.

**Актуальність.** Багатогранні й складні завдання, які повинна вирішувати освітянська галузь в умовах переходу України на ринкові відносини та розбудови своєї держави, вимагають не тільки переосмислення існуючих, але й створення принципово нових, науково обґрунтованих форм і методів управління, застосування яких давало б змогу досягати бажаних кінцевих результатів.

Провідні цілі та завдання реформування освітньої системи України, пріоритетні напрями й основні способи радикальних перетворень в управлінні системою освіти визначені Конституцією України <sup>1</sup>, Державною національною програмою «Освіта» (Україна XXI століття), Законами України: «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», Указом Президента України «Про національну програму «Діти України», Постановою Кабінету Міністрів України «Про перехід загальноосвітніх закладів на новий зміст, структуру і 12-річний термін навчання», Національною доктриною розвитку освіти. Зазначені документи підтверджують об'єктивну необхідність цілеспрямованої зміни системи управління освітою, зокрема загальною середньою.

Так, у Державній національній програмі «Освіта» (Україна XXI століття) зазначено, що «управління освітою має бути спрямованим на організацію та забезпечення оптимальних умов функціонування галузі освіти, створення

---

<sup>1</sup> Герчикова И.Н. «Менеджмент: підручник для вузів», - М., ЮНІТІ «Банки і біржі», 1997, (с.375)., 1994.

системного механізму саморегуляції на загальнонаціональному, регіональному, місцевому рівнях та у навчально-виховних закладах і наукових установах освіти». Про стратегічні завдання реформи управління освітою у програмі зазначено: «Утвердження в сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства і держави». У національній доктрині розвитку освіти акцентується увага на розробці своєрідних моделей управління освітою, що давали б змогу залучати до управління громадян, фахівців, зробити його гнучким, більш демократичним, державно-громадським. Тому вкрай необхідно виробити універсальний алгоритм адаптації до даної ситуації. Таким алгоритмом повинно стати модернізоване управління. Необхідно навчити людину оперативно, системно та послідовно опановувати нові знання, інформацію в міру їх перманентного накопичення і розвитку, тобто забезпечити освіту впродовж життя, яка повинна стати способом і стилем суспільно-індивідуального буття людини в інформаційному суспільстві<sup>2</sup>.

Складність, багатоаспектність і взаємозалежність управлінських проблем у період розбудови школи потребують нових ідей і підходів, що розвивають перспективи пошуку оптимальних інновацій управлінської діяльності. Основну відмінність між загальною системою управління та інноваційною системою управління освіти вчені вбачають у тому, що остання полягає у встановленні та використанні всіма суб'єктами освіти пріоритетів якості: якості умов, якості процесу та якості результатів цього процесу.

Дуже важливо враховувати те, як нові технології можуть уплинути на клімат усередині організації, як вони можуть подіяти на її «організм». В останнє десятиліття в діловому світі по-справжньому осмислене значення технології управління. Без технологічного забезпечення не можуть дієво

---

<sup>2</sup> Тимошко Г. М. Соціально-педагогічні основи розвитку організаційної культури в системі управління школою / Г. М. Тимошко // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. — 2011. — № 17. — С. 93-98.

проводитися в життя ефективні рішення. Управління впровадженням нових технологій передбачає врахування таких особливостей:

а) цілеспрямованість управління процесом упровадження технологій; розробку політики керівництва на період упровадження технологій;

б) утвердження серед працівників переконання у необхідності використання нової технології та її ефективності;

в) організацію технологічного моніторингу інновації, зокрема: узагальнення та розповсюдження інформації про нову технологію; оцінку наявної технології, прогнозування подальших реальних можливостей її використання; прогнозування розвитку закладу за умов впровадження нової технології; розробку програм упровадження нової технології; зосередження уваги на місці та ролі кожного під час реалізації нової технології; створення умов щодо впровадження нової технології; уточнення та внесення необхідних змін у засоби роботи, режим, структури тощо; увагу до позитивних наслідків застосування нової технології та труднощів, які виникли; розвиток „почуття власності ” педагогів на знання про технологію; мотивацію та стимулювання працівників; залучення “користувачів ” – тих, хто вже працює за даною технологією (в нашому випадку партисипативне управління).

**Виклад основного змісту.** Основними напрямками інновації управлінської діяльності керівника-менеджера навчального закладу можна вважати: 1) концептуальність в управлінні закладом; 2) цільовий підхід до управління; 3) психологізація управління; 4) моделювання структури управління, створення швидкодіючих технологій та механізмів управлінської діяльності; 5) побудова рухливої структури горизонтальних зв'язків; 6) приведення функцій управління у відповідність до завдань освітнього закладу; 7) рефлексивність діяльності керівника; 8) управління якістю освіти і вироблення нових підходів до визначення ефективності педагогічного процесу; 9) комп'ютеризація, технологізація управління; 10) адаптація досягнень науки

менеджменту в соціальній та виробничій сферах до управління закладом освіти<sup>3</sup>.

Термін «партисипація» запозичено із зарубіжної теорії і практики управління, він означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. Концепція партисипативного управління вважає, що участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, коли він отримує задоволення від роботи і працює якісніше і продуктивніше.

Отже, партисипативне управління — це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом.

Спочатку партисипативне управління пов'язувалося тільки із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації, його розвитку та управління ним.

Основні елементи партисипативного управління в реальній практиці мають реалізовуватися паралельно, оскільки вони тісно пов'язані та доповнюють один одного. Положення концепції партисипативного управління кореспондуються з іншими теоріями мотивації, котрі основну увагу приділяють тому, який вплив різні групи потреб справляють на поведінку людини. Участь працівників у прийнятті рішень, постановці завдань і в їх наступній реалізації сприяє задоволенню потреб досягнення. Завдяки широкій участі працівників у підготовці заходів з удосконалення діяльності організації задовольняються потреби самореалізації, самоствердження.

Використання ідей партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників організації. Важливо також, що

---

<sup>3</sup> Балашова Е.А. Организационная культура учителя [Електронний ресурс] / Е.А. Балашова, Т. А. Юдкина. — Режим доступу : <http://festival.1september.ru/>.

участь найманих працівників в управлінській діяльності не означає посягання на принцип єдиноначальності. Партисипація в жодному разі не применшує ролі, прав і відповідальності керівників. В основі їх відносин із найманими працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів.

Цілі партисипативного управління полягають у тім, щоб, по-перше, досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації, а по-друге, забезпечити якнайефективніше функціонування виробництва. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати лише з процесом мотивації, а слід розглядати як один із напрямів управління потенціалом організації<sup>4</sup>.

На практиці партисипативне управління може реалізовуватись за такими напрямками:

- працівники отримують право самостійного рішення щодо таких аспектів діяльності, як вибір засобів здійснення трудового процесу, режиму роботи й відпочинку, запровадження нових методів роботи;
- працівники можуть бути залучені до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення;
- працівникам надається право контролю за якістю продукції й водночас встановлюється відповідальність за кінцевий результат;
- партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності;
- працівники залучаються до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому рівні, так і на середньому.

Використання ідей і напрямів партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників організації.

---

<sup>4</sup> Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 способів вирішення проблем / Пер. з англ. – К. : Всесвіт, Наукова думка, 2001. – 303 с.

Важливо також, що участь працівників в управлінській діяльності не означає посягання на принцип єдиноначальності<sup>5</sup>. Партисипація в жодному разі не применшує ролі, прав і відповідальності керівників. В основі їх відносин з працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів. На рівні первинних структур припускається повна виробнича автономія на базі самоуправління. До компетенції таких структурних утворень входить досить широке коло виробничо-організаційних питань.

Партисипативне управління може бути реалізовано на основі таких передумов: працівники одержують право самостійно приймати рішення щодо своєї трудової діяльності для виконання поставлених завдань (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості); працівники, безпосередньо своїм керівником, залучаються до прийняття групових рішень з питань виробництва (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці);

працівнику дається право операційного контролю якості продукції і встановлюється особиста чи групова відповідальність за кінцеві результати (особисте клеймо якості, здача продукції з першої подачі); працівники беруть особисту чи групову участь в інноваційній, раціоналізаторській діяльності з різними способами винагород за впровадження інновації; виробничі і функціональні підрозділи (бригади, служби, відділи) створюються з урахуванням побажань працівників, що дозволяє перетворювати неформальні групи у формальні.

Партисипативне управління дозволяє зв'язати мотиви, стимули і потреби людей, що працюють у групах, на основі різноманітних форм самоуправління трудових колективів. Працівник реалізує свої потреби самовираження,

---

<sup>5</sup> Тимошко Г. М. Соціально-педагогічні основи розвитку організаційної культури в системі управління школою / Г. М. Тимошко // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. — 2011. — № 17. — С. 93-98.

визнання, належності до соціальної групи, а підприємство досягає високих результатів<sup>6</sup>.

Партисипативна складова орієнтує керівника на врахування: унікальності особистості кожного педагога; взаємодоповнюваності здібностей педагогів та спільність основних культурних цінностей і установок; наявності осмисленої міжособистісної комунікації; активної участі всіх педагогів в аналізі проблем, плануванні спільних дій; самоорганізацію та самоврядування в умовах полікультурного спілкування<sup>7</sup>.

Учитель у системі партисипативного управління. Питання участі вчителів в управлінні освітнім процесом розроблені слабо й у спеціальній літературі висвітлені недостатньо. Участь педагогів у самоврядуванні школою автори публікацій з управління (М. Портнов, В. Лизинський, М. Кларін, Т. Шамова та ін.), як правило, зводять до їх роботи тільки у складі педагогічної ради.

Реалізація принципу демократичного, державного, громадського характеру управління освітою неможлива без участі вчителя як найважливішого суб'єкта управління. Які би завдання не вирішувались органами управління державними, регіональними, муніципальною системами освіти, безпосередньо освітньою установою, участь педагогів, представників педагогічної громадськості в найрізноманітніших формах є об'єктивною потребою. Обґрунтуванням такого твердження є як теорія демократичного управління, так і повсякденна практика.

Учитель у школі проявляє себе не тільки як виконавець певної роботи або певної функції. Він проявляє зацікавленість і в тому, як організована його робота, в яких умовах він працює, яку користь своєю працею приносить школі. Тобто в нього є природне прагнення брати участь в організації тих процесів, які пов'язані з його діяльністю. Управління, засноване на включенні безпосередніх

---

<sup>6</sup> Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 способів вирішення проблем / Пер. з англ. – К. : Всесвіт, Наукова думка, 2001. – 303 с.

<sup>7</sup> Бацмай С.А. Розвиток організаційної культури керівників навчальних закладів: гендерний аспект [Електронний ресурс] / С.А. Бацмай. – Режим доступу : [www.mp2.uomo.edu.ua...content/uploads/2012/04/Бацмай.pdf](http://www.mp2.uomo.edu.ua...content/uploads/2012/04/Бацмай.pdf).

виконавців або їхніх представників у процесі вироблення, прийняття рішення чи їхньої реалізації має назву партисипативного. Керують ними при цьому найрізніші спонукання. Найчастіше мотивацією служить можливість впливати на рішення тих проблем, які якимось пов'язані з особистими інтересами в організації. Так, одним із найбільш сильних «мотиваторів» є можливість самостійно визначати навчальне навантаження, розклад навчальних занять або графік зайнятості на роботі, зміст і методи контролю підсумкових результатів навчання, пріоритети в розвитку школи, винагороди за роботу.

Освітня установа розглядається як складна динамічна самокерована система, в якій об'єкти та суб'єкти управління - складові цієї системи. У школі існує певна ієрархія самокерованих підсистем, у яких як керуючим можуть виступати або окремі особистості, або колегіальні органи, або цілі колективи. Наприклад: учитель - учень, учитель - група учнів, учитель - клас, учитель - батьки учнів, класний керівник - класний колектив, керівник методичного об'єднання - методичне об'єднання вчителів, директор школи - педагогічний колектив і т. д. У школі на паритетних засадах взаємодіють системи адміністративного управління, громадського управління й учнівського самоврядування.

Педагогічний колектив Рожнівського НВК, реалізуючи технологію партисипативного навчання, працює над методичними проблемами: формування життєвої компетенції учнів засобами педагогічного впливу; оптимізація розвитку здібностей, нахилів та обдарувань учнів засобами мистецтва та народних промислів Гуцульщини; формування високоморальної громадянської позиції і національної самосвідомості, підтримання тісного зв'язку з батьківською організацією «Довіра».

У навчальному закладі працюють творчі групи вчителів, діяльність яких направлено на вивчення та впровадження розвивального навчання, інтерактивних технологій навчання, розвитку критичного мислення учнів, інтелектуального розвитку учнів, методу проектів за програмою Intel в навчальній діяльності та в системі позакласної виховної роботи, впровадження

в навчальний процес елементів ейдетики, особистісно зорієнтованого підходу до навчання та виховання учнів.

У системі неперервної освіти як вид співпраці Рожнівського НВК та навчальних закладів: НаУКМА, Національний Університет «Острозька академія», Косівський державний інститут декоративно-прикладного мистецтва, Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника, Івано-Франківський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, Румунія. Марамурешський повіт м. Бая Маре, навчальні заклади № 3 та № 17, Польща, гімназія Каменського м.Легіоново, Венгеровський повіт, ліцей - є усні та письмові домовленості (угоди) про спільну навчально-наукову педагогічну діяльність, обмін досвідом навчально-методичної роботи, подальше навчання випускників Рожнівського НВК.

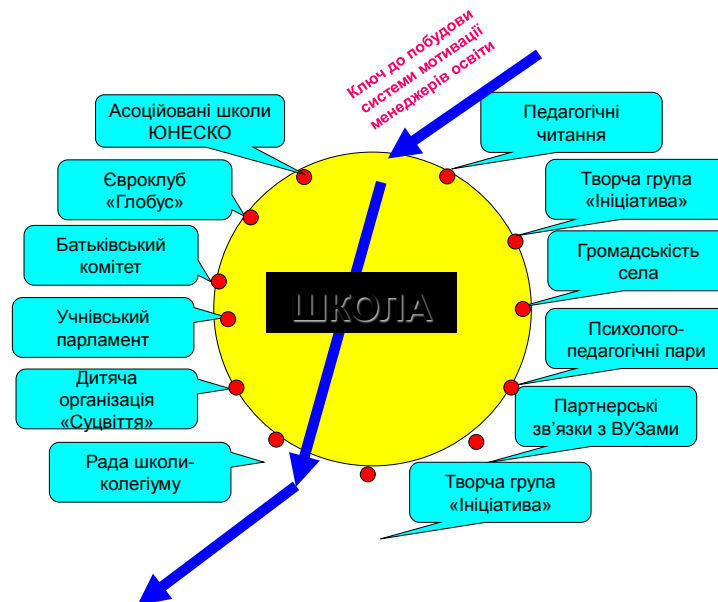
У Рожнівському НВК максимально використовується ресурс виховного середовища, створено оптимальні умови для повноцінної життєдіяльності учнів протягом перебування їх у школі (харчування, заняття мистецтвом, спортом, духовним розвитком, організація розвивально-пізнавальної діяльності у позаурочний час, науково-пошукова діяльність, участь в учнівському науковому товаристві).

На сучасному етапі одним із пріоритетів модернізації освіти є профілізація старшої школи. Дидактична проблема профільного навчання, яка стоїть сьогодні найбільш гостро й актуально, - це розробка такого змісту, який би, з одного боку, відображав сучасний стан та рівень розвитку відповідних наук і водночас був доступний для усіх учнів навчального закладу, з іншого боку формував необхідні компетенції, які зможуть допомогти випускнику належно реалізуватися у соціумі, стати успішною людиною.

Основою всіх перетворень у навчальному закладі є, на мою думку, реальне знання потенціальних можливостей дітей, прогнозування потреб і моделей розвитку особистості, прогнозування моделей компетентного випускника Рожнівського НВК «Гуцульщина». У навчальному закладі розроблено прогностичні моделі випускника початкової ланки, основної школи,

старшої школи, які дають уявлення про те, яким бачать у майбутньому свого випускника адміністрація, педагоги, учні та батьки навчального закладу, а також «Модель розвитку навчального закладу».

**Через спектр педагогічних інновацій  
до партисипативної концепції**



Особливістю цих моделей є органічне поєднання освітнього процесу з набуттям необхідних компетенцій, з соціальною адаптацією, активною громадянською позицією. Найважливішою складовою названих моделей є реалізація шкільної програми життєтворчості особистості. Важливо, що це не віртуальні моделі, а повнокровні, зримі, реальні бажання дати суспільству успішного випускника, людину, яка знайде своє гідне місце у житті, не розгубиться перед його складнощами, зуміє гідно реалізувати свої життєві проекти.

Таким чином, технологія партисипативного навчання дає не тільки чіткі цілі для реалізації програми розвитку навчального закладу, для успішної реалізації прогностичних моделей учасників навчально-виховного процесу, а й умотивовує діяльність, реально спрямовує вектори поступального руху.

Серед основних вимірників кінцевих результатів діяльності адміністрація навчального закладу використовує наступні: *теоретичні* – синтез, узагальнення, моделювання; *практичні* – спостереження, бесіди, анкетування,

тестування, контрольні роботи, зрізи знань; *методи математичної статистики*.

У результаті використання технології партисипативного навчання в умовах Рожнівського НВК були зафіксовані наступні системні, модульні, локальні нововведення: реалізується системна освітня технологія – технологія партисипативного навчання ; розроблена модель партисипативного навчання ; розроблені моделі компетентного випускника навчального закладу; здійснюється допрофільне і профільне навчання; введено навчальний курс «Громадянська освіта»; розроблена модель учнівського самоврядування; налагоджена робота клубу «Плеяда життєтворців», який об'єднує учнів, котрі досягли певних результатів у різних видах діяльності на районному, обласному, всеукраїнському рівнях; функціонує літературна студія; діє учнівська постійно діюча виставка виробів декоративно-прикладного мистецтва; розроблена атрибутика навчального закладу; у початковій школі введена форма для школярів; впроваджено цикл традиційних свят; реалізуються нові управлінські технології. За останні три роки напрацьовано багатий цікавий матеріал з окресленої проблеми.

**Висновки.** Ефективне становлення ринкових відносин в Україні багато в чому визначається формуванням сучасних управлінських відносин, підвищенням керованості економіки. «Управляти -- означає вести підприємство до його мети, витягуючи максимум можливості з існуючих ресурсів». Зміна умов виробничої діяльності, необхідність адекватного пристосування до неї системи управління, позначаються не тільки на удосконалюванні його організації, але і на перерозподілі функцій управління по рівнях відповідальності, формах їхньої взаємодії і т.д.

Керівники підприємств покликані стати ініціаторами в області реалізації технологічних і організаційних змін. Тому, найважливішим фактором успіху, стає безупинне теоретичне і практичне навчання керівників нового типу: високопрофесійних, компетентних у широкому колі економічних, соціальних і технологічних питань, з високим почуттям відповідальності за результати

діяльності підприємства. Яким би прогресивним і передової ні був закордонний досвід, цінність його складається не тільки в тім, щоб служити зразком для наслідування, але головним чином у тім, щоб бути ключем до аналізу власного досвіду і практики, вміти в них розібратися й одержати матеріал для порівнянь і зіставлень.

Серед різних теорій суб'єкта виробництва особливе місце повинно надаватися концепції партисипативного (спільного) управління. Партисипативне управління стало одним із сучасних ефективних методів менеджменту, що передбачає демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом, ефективним засобом використання потенціалу людських ресурсів організації та розвитку підприємства. Використання ідей партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови ефективної системи мотивації працівників освітніх підприємств.