



## СУЧАСНА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА: ВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ – ДО РОЗВИТКУ

О.В.Васильченко

*Яким шляхом сьогодні має розвиватися школа? Які питання є актуальними для колективу, що живе майбутнім, створюючи сьогодні якісний рівень надання освітніх послуг? Відповіді на ці питання ви зможете знайти в статті. Авторка пропонує власний шлях розвитку школи, обраний її колективом.*

*Каким путем сегодня должна развиваться школа, какие вопросы актуальны для коллектива, который живет будущим, создавая сегодня качественный уровень предоставления образовательных услуг? Ответы на данные вопросы вы сможете найти в статье. Автор предлагает собственный путь развития школы, избранный ее коллективом.*

*What ways have to develop school and what questions are actual for the collective which lives for future, creating qualitative level for giving educational services today? The answers these questions you can find in this article. The author offers her own way, which was selected by her pedagogical collective.*

Інтеграція і глобалізація соціальних, економічних і культурних процесів, що відбуваються у світі, економічний і соціальний поступ ХХІ століття сприяють більш якісному розвитку людського потенціалу.

Перспективи розвитку української держави потребують постійного й системного оновлення освітньої галузі, адже, на думку В.В.Попугаєва, саме "освіта є єдиним засобом для щастя народів..." [ 9, с. 293]

Порівняння країн світу за різними параметрами їх розвитку показує, що чим вищий рівень освіти в країні, тим демократичніший її політичний устрій, краще розвивається економіка, нижче безробіття й довша тривалість життя громадян.

Освіта є серцевиною сучасної "економіки знань", адже тільки освічене й добре навчене суспільство здатне ефективно розробляти, упроваджувати й використовувати новачі.

Закони України "Про освіту", "Про загальноосвітній навчальний заклад", Національна доктрина розвитку освіти України в ХХІ столітті" головною метою проголошують створення умов для розвитку й самореалізації кожної особистості як громадянина України, "виховання покоління людей, здатних ефективно працювати і навчатися протягом життя, обертати і примножувати цінності національної культури та громадянського суспільства, розвивати і зміцнювати суверенну, незалежну, демократичну, соціальну та правову державу як невід'ємну складову європейської та світової спільнот" [5, с. 81].

Освіта ХХІ століття – це освіта для людини. Її основа – розвивальна, культуротворча домінанта, виховання відповідальної особистості, яка здатна до самоосвіти й саморозвитку, уміє використовувати здобуті знання й вміння для творчого вирішення поставлених завдань, працювати у високотехнологічному інформаційному просторі, критично мислити й змінювати себе й світ, здатна до змін на краще.

Саме формування такої особистості потребує від навчального закладу генерації й акумулювання передових ідей у змісті, формах організації навчально-виховного процесу, визначення нових стратегій діяльності.

Реалізація вищезазначених завдань передбачає визначення підходів управління навчальним закладом на нових методологічних і теоретичних засадах.

Саме цим питанням присвячені праці Л.І.Даниленко, В.О.Сухомлинського, О.І.Мармази, І.Осадчого, І.П.Підласого, О.Пометун, В.С.Пікельного, В.Громового, А.С.Макаренка та ін.

Багато вимог до школи з боку соціуму приходять спонтанно, виникають несподівано й потребують миттєвої реакції суб'єктів управління. Це спонукає школи самостійно визначати стратегічні дії, які відповідатимуть актуальним запитам споживачів і замовників освіти. Орієнтація школи на зовнішнє середовище, її спрямування на забезпечення потреб суспільства мають сьогодні стати основою управління школою, забезпечити стратегію її розвитку. Такий підхід до управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру,

досягненню основних цілей організації, забезпечує школі можливість урахування й передбачення необхідних змін [2, с.87].

У різних виданнях зустрічаємо визначення: "ефективна школа", "інформаційний заклад", "прогресивна школа", але це синоніми закладу, який розвивається й намагається бути конкурентоздатним на ринку освітніх послуг.

Які ж ознаки таких закладів?

Девід Хопкінз зазначає, що прогресивна школа – це школа, де:

1. Керівництво закладу узгоджує свою роботу з навчальною програмою.
2. Сприятлива атмосфера в колективі.
3. Наголос на навчальній програмі та викладанні.
4. Чіткі цілі й високі вимоги до учнів.
5. Є система управління роботою та досягненнями.
6. Постійний розвиток персоналу та підвищення кваліфікації.
7. Існує підтримка батьків та місцевих управлінь освіти [12, с. 4].

Школу, що змінюється, можна визначити за такими ознаками:

- ♦ постійно вивчаються соціальне замовлення та особистісні запити учасників навчально-виховного процесу;
- ♦ відбувається системне оновлення мети й змісту діяльності навчального закладу;
- ♦ формуються суб'єктивні стосунки між учасниками педагогічного процесу;
- ♦ учителі опановують нові педагогічні технології;
- ♦ приділяється пильна увага розвитку професійних якостей керівників і педагогів;
- ♦ створюються умови (фінансові, матеріальні, кадрові, психолого-педагогічні) для запровадження інновацій;
- ♦ творча ініціатива вчителя заохочується й стимулюється;
- ♦ визначені чіткі критерії оцінки результатів діяльності школи [8, с. 8].

Ознаки ефективно працюючих шкіл висвітлено у тематичному випуску журналу "Постметодика" [7]:

- ♦ наявність спільної мети;
- ♦ створення в школі сприятливого мікроклімату для організації навчально-виховного процесу;
- ♦ ефективна організація та здійснення навчально-виховного процесу;
- ♦ ефективне керівництво.

Як ми бачимо, усі вищеописані заклади мають спільні ознаки і єдину мету – розвиток, і здатні до позитивних змін.

Розвиток має місце тоді, коли система набуває нових якостей, яких у неї не бу-

ло. Розвиток – це зміни як кількісні, так і якісні: будь-які, лише позитивні; тобто система, що змінилася, з новими можливостями, яка ефективніше, ніж раніше, виконує свої функції і набуває нових функцій [10].

Саме розвиток дає можливість підвищити довгострокову ефективність функціонування закладу. Досвід діяльності багатьох успішних організацій свідчить, що висока результативність ними досягнута завдяки керованим змінам, тобто здійсненню стратегічного планування й управління.

Планування стратегії розвитку навчального закладу, на думку О.Е.Жосана, – це своєрідний пошук відповіді на чотири питання:

1. Яким є сьогодні заклад, його сильні й слабкі сторони?
2. Яким хотілося б бачити навчальний заклад у майбутньому?
3. Чи можна реалізувати поставлену мету і які можуть бути перешкоди?
4. Що необхідно зробити і в якій послідовності, аби досягти мети? [1, с. 9].

Досить схожий підхід знаходимо в інших авторів, які стратегічну політику закладу пов'язують із такими питаннями:

- ♦ У якому стані сьогодні школа?
- ♦ Які результати роботи школа вважає справді важливими?
- ♦ Що чекає на цю школу як соціальний інститут у майбутньому?
- ♦ Яку школу хочуть створити люди, котрі в ній працюють?
- ♦ Як визначити шляхи розвитку школи й розв'язання проблем, що виникають? [8, с. 87].

Отже, ознаками стратегії розвитку є вирішення питань довгострокового характеру, спрямованість на пріоритетні цілі закладу, здатність передбачити і врахувати зміни, використовувати переваги взаємодій із соціумом. Визначення колективом місії, стратегії та цілей діяльності, розробка плану, проектів, програм розвитку сприяє покращенню діяльності школи та окремих її ланок.

Сучасна педагогічна наука пропонує керівникам використовувати програмно-цільовий підхід. Яка історія його виникнення? У нашій країні з 90-х років ХХ ст. упроваджується цільовий підхід, для якого головне – досягнення мети, яка сформульована в колективі, спрямована на розв'язання актуальних проблем закладу освіти і виражає спільне прагнення та передбачає одержання прогнозованих результатів [3, с. 49]. Хоча в 60-ті роки ХХ ст. на Заході виникло програмне управ-

ління як реакція на недосконалість розробки перспективних планів, суть цього підходу полягала в тому, щоб розглядати планування стратегії розвитку як цілісну систему дій [3, с. 51].

Поєднання двох підходів (цільового та програмного) дає новий вид – програмно-цільовий, суть якого полягає в досягненні стратегічних завдань через відповідні цільові програми розвитку. Він і забезпечує пріоритетність першочергових цілей і завдань, орієнтує на комплексний підхід у використанні ресурсів (кадри, час, фінанси тощо) та досягнення максимально значущих кінцевих результатів [3, с. 52].

Саме цей метод організації діяльності навчального закладу дає можливість знайти нові погляди на планування його діяльності завдяки проведенню політики розвитку шляхом розробки і реалізації відповідного документа.

Сучасна наука дає такі визначення стратегічного шкільного документа, який передбачає розвиток закладу.

План розвитку школи – це всеосяжне узагальнення уявлень про головні пріоритети розвитку шкільної організації, вирішенню яких підколектив присвячує щонайменше 3 роки; є спланований, педагогічно й економічно обґрунтований процес безперервного зростання та розвитку певної школи [6].

Програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу, що містить відомості про вихідний стан школи загалом та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; описує зміст діяльності та послідовність дій, що приведуть до передбачуваного.

Програма розвитку – це система діяльності з чітко визначеними цілями, завданнями, прогнозованими результатами, яка збалансована із кадровими та іншими умовами, наявними ресурсами й невикористаними резервами [3, с. 52].

Стратегічний план – невеликий за обсягом, але важливий документ, опрацьований у рамках процесу стратегічного планування, який описує місію організації, бачення її розвитку на тривалу перспективу, стратегічні цілі, а також методи їх досягнення. Він створюється на досить тривалий відрізок часу (не менше ніж на 2 – 3 роки) [8, с. 95].

Науковці виділяють певні етапи розробки означеного стратегічного документа. Розглянемо декілька підходів:

1. Проблемний аналіз стану закладу.
2. Формування концепції майбутнього закладу.
3. Розробка стратегії, основних напрямів і завдань переходу до нового закладу.

4. Формування цілей першого етапу побудови нового закладу.

5. Формування плану дій.

6. Експертиза програми [1, с. 9].

Логічну структуру етапів розробки програми пропонує О.І.Мармаза:

1. Аналітичний (діагностичний, інформаційно-аналітичний).

2. Концептуальний (цільовий, проектний).

3. Організаційний (організаційно-мотиваційний).

4. Практичний (організаційно-виконавчий, регулятивно-корекційний моніторинг).

5. Підсумковий (узагальнюючий) [3, с. 55].

У науково-методичній літературі представлено різні бачення структури й змісту документа. Ось деякі з них:

#### І варіант

1. Смыслова частина.
  - 1.1. Модель об'єкта діяльності.
  - 1.2. Технологія.
  - 1.3. Параметри стану об'єкта, реальний та очікуваний стани.
2. Кадрове забезпечення.
3. Організаційне забезпечення.
4. Матеріально-технічна база.
5. Фінансове забезпечення.
6. Організаційна частина (конкретні заходи) [6, с. 33].

#### II варіант

Розділ I. Проблемно-орієнтований аналіз стану навчально-виховного закладу.

Розділ II. Концепція розвитку закладу освіти.

Розділ III. План дій (роботи) [3, с. 55-56].

Як ми бачимо, різносторонність наукових поглядів сприяє тому, щоб керівник школи зробив вибір, який вважає більш зручним і доцільним, ураховуючи особливості закладу. Саме так і було зроблено в нашому колективі, коли виникла потреба в просуванні вперед.

Ознайомлення з надбаннями вітчизняної й зарубіжної школи управління закладом, деякі погляди яких я намагалася висвітлити в попередніх рядках статті, детальне опрацювання стратегії розвитку міста Комсомольськ [11] дало розуміння програми (плану) розвитку закладу, реалізації цієї ідеї в шкільному колективі. Розпочалася робота.

*Перший крок.* Донесення ідеї написання стратегічного документа до колективу. Видання наказу по школі про розробку плану розвитку (ми вирішили, що саме так буде називатися стратегічний



план змін).

*Другий крок.* Засідання робочої групи (сприяло появі ініціативної, творчої команди). Визначення напрямів роботи й відповідальних. Пошук джерел інформації. Була визначена мета діяльності команди: на діагностично-аналітичній основі завдяки систематичній і постійній взаємодії всіх суб'єктів освітнього простору (учнів, батьків, учителів, громади) спланувати й реалізувати поступовий і цілеспрямований розвиток школи для створення й забезпечення гідних умов для формування, удосконалення особистості, а також розроблені місія і мета діяльності школи.

**Місія школи.** Кожній дитині – гідні й необхідні умови розвитку та реалізації свого потенціалу для власного й суспільного блага.

**Генеральна мета.** Шляхом співпраці дітей, батьків, учителів, громади, розуміючи, що кожен є самоцінною особистістю, через відкриті щирі стосунки, беззаперечне прийняття дитини, свободу і творчість учителя створити умови для гармонійного розвитку Людини.

*Третій крок.* Аналітична діяльність закладу. Анкетування учасників навчально-виховного процесу, обробка даних. Зазначу, що анкетування, бесіди, вивчення думки проводилися майже упродовж усього періоду написання плану розвитку школи. Аналітична діяльність дала змогу відповісти на питання: "Де ми зараз?", виокремити сильні і слабкі сторони діяльності, сформувані пріоритетні завдання:

1. Розвиток особистості.
2. Зростання загальної культури.
3. Адаптація вихованців до самостійного життя.
4. Формування вміння вчити і навчатися.
5. Зміцнення матеріально-технічної бази закладу (рис.1.).

*Четвертий крок.* Розробка концептуальних засад діяльності закладу.

*П'ятий крок.* Моделювання діяльності закладу або окремих його ланок.

Були вироблені такі моделі:

- ♦ структурно-управлінська модель закладу;
- ♦ організаційно-функціональна модель методичної роботи;
- ♦ організація роботи з обдарованими дітьми;

- ♦ модель організаційної роботи профспілкового комітету;
- ♦ модель учнівського самоврядування;
- ♦ модель виховної роботи;
- ♦ модель випускника.

*Шостий крок.* Створення програмного комплексу розвитку школи передбачило розробку п'яти проектів, реалізація яких триває. Вони охопили дидактичну, виховну, науково-методичну, матеріально-технічну системи закладу.

**Проект "Простір життєтворчості"** (координатор О.В. Роман) спрямований на виховання загальної культури і розвиток учасників навчально-виховного процесу.

**Проект "Глибини математики"** (координатор Т.О.Тишко) має на меті заохочення учнів до вивчення предметів фізико-математичного циклу, розвиток інтелектуального потенціалу учнів.

**Проект "Без серця що зрозуміємо?"** (Гуманна педагогіка) (координатор З.І. Гончаренко) практично орієнтований на розширення педагогічної свідомості учителів, дієву співпрацю всіх учасників навчально-виховного процесу, підвищення рівня педагогічної та емоційної культури вчителів та батьків, виховання бажання "думати серцем".

**Проект "Родина"** (координатор О.В.Роман) соціально спрямований на покращення якості взаємодії батьків і педагогів для становлення учня як особистості.

**Проект "Комфортне забезпечення"** (координатор Ж.В.Євстропова) передбачає поліпшення матеріально-технічної бази школи для забезпечення умов якісної навчально-виховної діяльності.

Схематично план розвитку школи

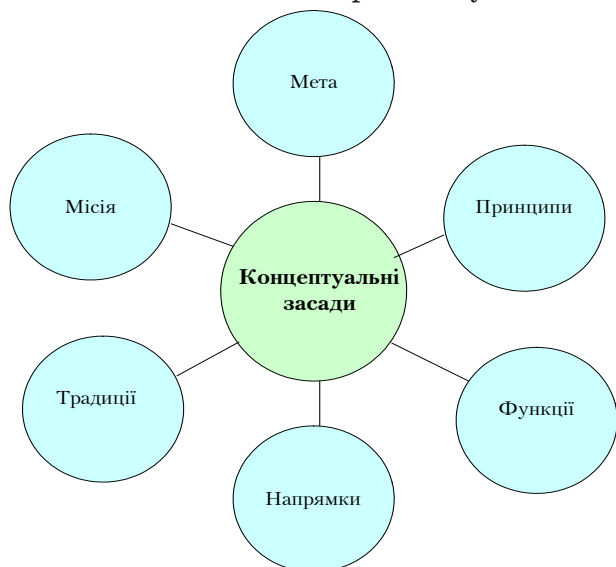


Рис. 1. Концептуальні засади діяльності навчального закладу



Рис. 2. Макет постера "План розвитку школи Комсомольської ЗОШ № 2, 2009 – 2011. Школа успішної і самодостатньої особистості"

творчою групою був представлений у вигляді постера (рис. 2).

**Сьомий крок.** Прогнозування. **Очікувані результати виконання плану розвитку школи на 2009 – 2011 рр.**

Передбачається досягти таких результатів:

- ♦ зросте рівень загальної культури учасників навчально-виховного процесу на 3 – 5 %;
- ♦ зросте кількість учнів, свідомо зайнятих суспільно-корисною діяльністю на 5 – 10 %;
- ♦ зросте якість математичних знань учнів до 3 %;
- ♦ збільшиться кількість учнів – переможців олімпіад і просвітницьких конкурсів на 3 – 5 %;
- ♦ збільшиться кількість учнів у класах із поглибленим вивченням математики до 28 учнів у класі;
- ♦ збільшиться кількість учителів, які впроваджують ідею гуманної педагогіки до 7 – 10 чоловік;
- ♦ зросте кількість батьків – активних учасників шкільного життя на 5 %;
- ♦ зменшиться кількість педагогічно занедбаних дітей на 5 %;
- ♦ збережеться мережа класів на рівні 26, контингент учнів – не менше ніж 600 чоловік;

- ♦ зменшиться рівень захворюваності дітей на 3 %;
- ♦ зросте рівень матеріально-технічного забезпечення школи на 5 – 7 %.

**Восьмий крок.** Систематизація й друкування матеріалів. Підготовка презентацій.

**Дев'ятий крок.** Затвердження на засіданні педради. Узгодження з міським відділом освіти. Створення експертної групи.

**Десятий крок.** Презентація плану розвитку школи.

"План дій – це допомога на шляху до вдосконалення роботи шкіл. Він буде "живим" лише за умови його активного використання. Отже, найкраще місце для плану дій – центр вашого робочого столу" [4, с. 36].

Зазначу, що робота над створенням плану розвитку школи тривала декілька місяців. Є ентузіасти справи. Приємно, що таких більшість. Учасники збиралися у вечірній час і вихідні дні, певні наробки готували вдома самостійно, а потім представляли групі, обговорювали, відстоювали, дискутували, але врешті приймали колегіальне рішення й розходилися задоволеними, з домашнім завданням для наступної зустрічі.

Також треба сказати, що написання плану розвитку школи сприяло об'єднанню спільною роботою не тільки працівників школи, а й учнів-старшокласників, представників батьківської громади.

Розповіді про зроблене серед колективу, учнів і батьків розширювало коло прихильників.

Результат роботи – поява стратегічного шкільного документа, який має IV розділи (рис. 3).



Рис. 3. Зміст плану розвитку школи

Триває реалізація плану розвитку школи, постійно ведеться моніторинг, підбито перші підсумки. Маємо чітко визначені цілі й шляхи їх досягнення. Упевнена, усе буде гаразд, адже ми йдемо направлено, розвиваємося, удосконалюємося.

Р.С. Друзі, ми завжди готові поділитися напрацюваннями. Якщо вони Вам потрібні – звертайтеся: Комсомольська ЗОШ І-ІІІ ступенів № 2 з поглибленим вивченням математики, Комсомольської міської ради Полтавської області. Вул. Молодіжна 25, м. Комсомольськ, Полтавська обл. 39800. Тел. 05348-2-15-75; 067-2573160, ел. пошта: komschool2@mail.ru; web сайт www.koms2.at.ua

/ Гл. редактор А. М. Прохоров. – М. : Советская энциклопедия, 1989. – 1632 с.

11. Стратегія розвитку міста Комсомольськ: [стратегічний план соц.-економ. розвитку Комсомольська / Ред. Л. В. Кузьмін]. – Комсомольськ : ЧП Кузьмін, 2003. – 90 с.

12. Хопкінс Д. Оцінювання як поліпшення роботи школи // Оцінювання як поліпшення роботи школи. Робочі матеріали для тренінгу / Упорядники: Г. О. Сиротенко, О. М. Мартинець. – Полтава : ПОІППО, 2009. – 39 с.

Стаття надійшла в редакцію 09.09.09 ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Жосан О. Е. Педагогічний експеримент / О. Жосан // Управління школою. – 2009. – № 27 (255). – С. 2 – 33.

2. Клепко С. Модернізаційні процеси в сучасній школі / С. Клепко. – К. : Шк. світ, 2008. – 120 с. – (Бібліотека "Шкільного світу").

3. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Видав. гр. "Основа", 2004. – 240 с. – (Сергія "Бібліотека журналу "Управління школою"; Вип. 11 – 12 (23 – 24)).

4. Міох Р. Як розробити гарний план дій школи / Р. Міох // Постметодика – 2009. – № 5 – 6 (89 – 90). – С. 33 – 36.

5. Національна доктрина розвитку освіти. Книга керівника навчально-виховного закладу: Довідково-методичне видання / Упоряд. Б. М. Терещук, В. В. Скиба. – Харків : ГОРСІНГ ПЛЮС, 2005. – 688с.

6. Осадчий І. Проектно-цільове управління навчальним закладом / І. Осадчий // Директор школи. – 2007. – №10. – с.32-34.

7. Планування розвитку сучасної школи // Постметодика – 1995. – № 3 – 4 (10). – С. 22 – 28.

8. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. / О. Пометун, Л. Середяк, І. Суценко, О. Янушевич. – Тернопіль : Видавництво Астон, – 2005. – 192 с.

9. Русские просветители: от Радищева до декабристов // Собр. соч. : В 2-х т. – М. : Мысль, 1960. – Т.1. – 440 с.

10. Советский энциклопедический словарь