

### **ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ У РЕГІОНІ**

*У статті проаналізовано основні завдання управління загальноосвітніми навчальними закладами, особливості залучення громадського компоненту до управління освітою. Проведено порівняльний аналіз законів і нормативних актів, що регламентують управління загальною середньою освітою. Уточнено сутність понять "розвиток управління освітою". Окреслено основні завдання щодо розвитку управління освітою на регіональному рівні. Розглянуто інноваційні моделі закладів нового типу, що передбачають налагодження партнерських стосунків між територіальною громадою і школою.*

**Ключові слова:** державно-громадське управління освітою, розвиток управлінням освітою, інноваційні моделі ЗНЗ, громадсько-зорієнтована освіта.

**Постановка проблеми.** Українське суспільство перебуває під впливом змін умов життя, посилення конкурентних засад, утвердження інноваційного типу розвитку та переосмислення ціннісних суспільних вимірів.

Інноваційний розвиток сучасного суспільства сприяє запровадженню якісних змін у будь-яку систему, у тому числі систему управління освітою і зокрема, управління загальною середньою освітою як на внутрішньо шкільному, так і на регіональному рівнях. Держава проголосила курс на демократичні перетворення і модернізацію освіти (Національна доктрина розвитку освіти в Україні, Національні програми "Освіта ХХІ століття", "Вчитель", "Обдарована дитина", "Інформатизація освіти", Біла книга національної освіти України тощо), але його неможливо виконати без широкої участі громадськості, всіх учасників навчально-виховного процесу в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами.

**Актуальність теми дослідження,** що висвітлюється у статті, визначається існуючими проблемами в управлінні освітніми закладами, проблемою розбудови громадянського суспільства і тенденцій переходу від державного до державно-громадського управління.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Проблеми управління освітою у нових соціально-економічних умовах розглядалися багатьма вітчизняними науковцями, зокрема, В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Л. Калініною, В. Луговим, В. Масловим, Н. Островерховою, С. Павлютенком, В. Пікельною, П. Ходуминським; інноваційні зміни в управлінні освітою – Л. Ващенко, Л. Даниленко, С. Ніколаєнко, В. Паламарчук.

**Мета статті** полягає в аналізі особливостей залучення громадськості до управлінських процесів в освіті та розширенні їх повноважень через вплив громадського компоненту в освітніх закладах нового типу.

**Виклад основного матеріалу.** Політичні й соціально-економічні процеси, що відбуваються в усіх галузях життя суспільства нашої країни, детермінують істотні зміни умов функціонування навчально-виховних закладів, у тому числі загальноосвітньої школи як складної соціально-педагогічної системи, що виконує замовлення суспільства, покликаної формувати інтелектуальну, творчу й ініціативну особистість, здатну жити й творити в принципово нових умовах, забезпечувати процес розвитку суспільства.

Система загальної середньої освіти не дає можливості легкого впливу на неї, оскільки вона є одним із найбільш стабільних інститутів будь-якого суспільства.

На динаміку змін середньої освіти впливають багато чинників:

- оновлення філософії і парадигми освіти;
- ринкова економіка і, відповідно, ринок праці;
- інтеграція України в європейський освітній простір;
- демографічні й етнічні суспільні тенденції;
- розробка нових концепцій змісту і структури навчання;
- нові концепції технології управління.

Трансформація українського суспільства вимагає від загальної середньої освіти задовільнити різні запити замовників освітніх послуг, тобто батьків, учнів, громадських і політичних організацій, окремих прошарків суспільства й держави загалом. Це спонукає загальноосвітні школи самостійно пристосовуватися до суспільних викликів, визначати стратегічні дії, які відповідатимуть актуальним запитам споживачів і замовників освіти.

Орієнтація школи на динамічне зовнішнє середовище, спрямування на забезпечення актуальних потреб суспільства мають сьогодні стати основою управління загальноосвітнім навчальним закладом (ЗНЗ) та визначати стратегію його розвитку. Саме акцент на розвиток управління у навчальних закладах нового типу забезпечить розв'язання проблем довгострокового характеру, досягнення основних цілей

шкільної освіти та забезпечити школі можливість урахування й передбачення необхідних змін, запровадження в сучасну освіту інноваційних технологій.

Інноваційність сучасної освіти зумовлена об'єктивними причинами еволюційного розвитку соціуму. У трактуванні сутності "інновація в освіті" Л. Даниленко вважає, що це – "новизна, що істотно змінює результати освітнього процесу" [1: 70]. Держава поставила перед собою завдання про оновлення системи освіти, й особливо актуальним є оновлення системи загальної середньої освіти та управлінської діяльності загалом.

У наукових дослідженнях НАПН України визначено, що поняття "управління розвитком освіти" передбачає пошук нових відкритих, демократичних моделей управління освітою, що враховують регіональні особливості, тенденції зростання автономності навчальних закладів, конкурентність освітніх послуг, забезпечують науковий супровід управлінських рішень, поєднання державного і громадського управління, впровадження нової етики управління тощо [2].

У контексті розвитку управління освітою науковець Г. Єльнікова [3] пропонує розбудовувати ЗНЗ і в тому числі заклади нового типу як адаптивну (варіативну) модель діяльності. Провідною ознакою адаптивного управління є взаємне пристосування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності. Там не має керівника і підлеглого, а є партнери, які кооперують свої дії під час розробки моделей діяльності з досягненням узгодженої реалістичної мети. Г. Єльнікова зазначає, що кооперація можлива при відкритій взаємодії, яка характеризується довірою, взаємним пристосуванням до природних особливостей кожного учасника управлінського процесу. Рушійним фактором такої управлінської моделі є баланс інтересів усіх її учасників підструктур.

Вагомим фактором впливу на розвиток освітніх систем буде ступінь доручення всіх учасників навчально-виховного процесу до управління школою. Налагодженню партнерських стосунків між територіальною громадою (конкретним мікрорайоном) і ЗНЗ сприяє громадсько-зорієнтована освіта як підхід до розвитку громади та людських ресурсів. Це процес, який збирає разом усіх мешканців громади з метою виявлення потреб громади та її ресурсів. Такою інноваційною моделлю освітнього закладу, яка передбачає широку участь громади у функціонуванні школи, є громадсько-активна школа (ГАШ).

Серед напрямів діяльності громадсько-активної школи можна виокремити три основні: демократизація школи, волонтерство та партнерство школи і громади. Модель організації ГАШ передбачає:

- приділяти увагу роботі із місцевою громадою, працівниками школи та мешканцями;
- школа сприяє вільному обміну думками, займається оцінкою місцевих проблем та бере участь у схваленні рішень на місцевому рівні, а також забезпечує зворотній зв'язок, що стосується дій з боку громади.

Дослідники Г. Єльнікова, Л. Даниленко, Т. Сорочан, Н. Софій, М. Ворон [4], реалізуючи концепцію громадсько-спрямованого управління ГАШ, відносять до інноваційних ЗНЗ та розробили проектно-модульну структуру управління ЗНЗ. Згідно запропонованої дослідниками інноваційної проектно-модульної організаційної структури управління ЗНЗ вона містить наступні компоненти:

- вертикально-горизонтальні зв'язки замість вертикальних;
- двохкомпонентну структуру методичної роботи;
- інтегровану систему цільових і технологічних функцій громадських та адміністративних форм між управлінськими ланками.

Запропонована модель ГАШ має суттєві відмінності між рівнями управління ЗНЗ, зокрема наявність громадсько-державної складової за умов створення в ЗНЗ різноманітних творчих груп педагогічних працівників та учнів для виконання будь-якого проекту, наділених частковими повноваженнями суб'єкта управління. Так, до суб'єктів з інноваційною діяльністю ЗНЗ додаються: науковий консультант, психолог, керівники методичного об'єднання, керівники творчо-методичної майстерні, керівник творчо-динамічних груп, керівники учнівських проектів. Також обирається громадський орган управління ГАШ – рада ГАШ, до якої обираються педагоги, директор школи, координатор громадсько-активної школи, представники громади та учнівського самоврядування. Функціонування ГАШ дає змогу відійти від адміністративно-функціонування моделі управління ЗНЗ, що реалізується в основному її керівником, до проектно-інвестиційної моделі управління ЗНЗ, де керівник здійснює додаткові управлінські функції із координації інших суб'єктів управління.

Вагомим кроком у визначенні шляхів реформування освіти було затвердження у 2002 році "Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті" [5]. Одним з основних напрямів її реалізації є положення про те, що освіта має активно сприяти новій ціннісній системі суспільства – відкритій, варіативній, духовній, культурно наповненій? та через гуманізацію суспільно-економічних відносин сприяти становленню в Україні громадянського суспільства. У доктрині зазначено, що державна політика в галузі освіти спрямовується на посилення ролі органів місцевого самоврядування, активізацію участі батьків, піклувальних рад, меценатів, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації у навчально-виховній, науково-методичній, економічній діяльності навчальних закладів.

Саме тому на сучасному етапі розвитку освіти постає питання щодо поступового переходу від державної до державно-громадської форми управління. Для суб'єктів від громадськості передбачено три рівні доступу до участі в управлінні школою:

- участь в управлінні ЗНЗ через створення громадських структур: раду школи, піклувальну раду;
- індивідуальна участь через структури тимчасового характеру: комісії, конференції, збори, ініціативні групи;
- участь в управлінні через органи громадського самоврядування та колегіальний орган управління школою – педагогічну раду.

Водночас, незважаючи на значні зусилля з боку освітніх закладів і державних органів управління освітою, активної частини громадськості, державно-громадське управління розвитком освіти в Україні, його функціональна здатність і реальний вплив залишаються низькими. Попри численні приклади впровадження його елементів на всіх управлінських рівнях освіти громадські освітні структури не набули системності, дієвих впливів на процеси освітньої сфери, оскільки не наділені необхідними та достатніми повноваженнями.

Розвиток громадського компоненту в управлінні школою є основою для інноваційної моделі ЗНЗ – Школи майбутнього. Дослідниця Л. Даниленко [6] змістову складову структури "Школи майбутнього" характеризує трьома модулями:

- навчальним, який має інваріативний і варіативний компоненти;
- розвивальним, який має безліч розвивальних програм і проєктів;
- здоров'язберігаючим, який має оздоровчий і рефлексивний цикли.

У школі майбутнього важливими залишаються ідеї виховання духовності, душевності, моральності, етичності й естетичності кожної особистості. "Школи майбутнього" є також державно-громадським загальноосвітнім навчальним закладом. Так, Л. Даниленко активну роль відводить громадському самоврядуванню: різноманітні колегіальні і колективні формування вчителів, учнів та їх батьків. Автор зазначає, чим більше в ЗНЗ створюється різних громадських формувань (загальні збори, піклувальна рада, наглядова рада, рада закладу освіти, батьківська рада, рада учнівського самоврядування) та колегіальних органів управління (науково-методична рада, педагогічна рада, рада керівників творчих груп), тим більше шансів наблизити "класичний" заклад освіти до моделі Школи майбутнього як осередку громади, де враховуються всі освітні запити та потреби учасників навчально-виховного процесу.

Власне інновації у функціонуванні ЗНЗ, управління ними повинні подолати розрив зв'язку освітнього закладу із суспільством. Збереження монопольного ставлення держави до управління загальною середньою освітою не сприяє розвитку демократичних відносин в освітній галузі та не створює належних умов для участі громадськості в управлінні освітою, зокрема конкретною школою. При розбудові освітніх закладів нового типу управлінські принципи: гуманізація, демократизація, колегіальність повинні втілюватися через конкретні управлінські технології як на регіональному рівні, так і на внутрішньошкільному.

Управління сучасною школою є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками.

Вказуючи на особливості демократизації другого рівня управління ЗНЗ – внутрішньошкільного зазначаємо, що на демократизацію управлінської діяльності її керівника буде суттєво впливати застосування принципу колегіальності в управлінні. Таким постійно діючим колегіальним органом на рівні ЗНЗ є педагогічна рада, повноваження якої визначаються Положенням про загальноосвітній навчальний заклад. Так, згідно ст. 39 Закону України "Про загальну середню освіту" [7] педагогічну раду прописано як колегіальний орган управління ЗНЗ, але у Примірному статуті загальноосвітнього навчального закладу педагогічну раду визначено як постійно діючий дорадчий колегіальний орган, що є неузгодженістю у визначенні самого статусу педагогічної ради.

Досить детально проаналізовано роботу педагогічних рад дослідником Т.Рябченюк [8], яка пропонує нові форми проведення педрад: педагогічна рада-диспут, педагогічна рада-конкурс, педагогічна рада-діаграма, проблемна педагогічна рада. Отже, участь у процесах прийняття управлінського рішення є невід'ємним правом будь-якої людини, учитель сучасної школи має бути готовим до реалізації свого права на обґрунтований вияв власної професійної, а також соціальної позиції.

Таким чином, розширення повноважень громадськості в управлінні ЗНЗ дає можливість не тільки почути думки один одного, а й побудувати систему партнерських взаємовідносин, організувати спільну роботу, домогтися високого рівня взаєморозуміння, психологічного комфорту і головне – усвідомити власну причетність до реалізації шляхів розвитку управління та освіти.

**Висновки.** Головним у змісті управлінської діяльності стає вироблення цілісної системи діяльності школи, яка б відповідала вимогам часу і створювала передумови для цілеспрямованого розвитку особистості. На регіональному рівні ми маємо запропонувати таку модель управління освітою, де б громадські управлінські структури були б наділені конкретними повноваженнями і основними їх завданнями є незалежна експертиза стану справ у освіті і налагодження діалогу з органами влади для встановлення балансу інтересів громадськості й органів управління освітою.

У сучасних умовах розвиток освіти перестав бути виключною справою держави. Він став полем багатоаспектної партнерської взаємодії центральних і регіональних державних органів з органами місцевого самоврядування, освітніми закладами, педагогами, батьками, учнями, та громадськими об'єднаннями. Лише поєднання зусиль держави та громади як рівноправних партнерів навчально-виховного процесу забезпечить шлях розвитку сучасного управління освітою у регіоні.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Даниленко Л. І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти / Л. І. Даниленко // Післядипломна освіта в Україні. – 2003. – № 3 – С. 70–74.
2. Наукова діяльність. Основні напрями досліджень АПН України [Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.apsu.org.ua/activity/doc/napryamy02.doc](http://www.apsu.org.ua/activity/doc/napryamy02.doc).
3. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління : [курс лекцій] / Г. В. Єльнікова. – К. : ЦПОО АПН України, 2003. – 133 с.
4. Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку громади : [навч.-метод. посіб.] / Єльнікова Г., Даниленко Л., Клокар Н., Сорочан Т., Софій Н., Ворон М. ; [за заг. ред. Г. Єльнікової]. – СПД-ФО Парашин К.С. – 2007 – 172 с.
5. Національна доктрина розвитку освіти України // Освіта України. – 2002. – 23 квіт. – № 33. – 4 с.
6. Даниленко Л. І. Школа майбутнього як інноваційний ЗНЗ / Л. І. Даниленко // Газета "Директор школи". – № 4 (628). – 2011. – 32 с.
7. Про загальну середню освіту : Закон України від 13.05.1999 р. № 651–XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [httpzakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi).
8. Рябченко Т. Державно-громадський характер управління / Т. Рябченко // Газета "Директор школи". – № 3 (627). – 2011. – 32 с.

#### REFERENCES (TRANSLATED & TRANSLITERATED)

1. Danylenko L. I. Upravlinnya protsesom zdiysnennya innovatsiynoyi diyal'nosti v systemi zagal'noyi serechn'oyi osvity [The Management of the Innovational Work in the System of the Secondary Education] / L. I. Danylenko // Pisyadyplomna osvita v Ukrayini [Postgraduate Education]. – 2003. – № 3. – S. 70–74.
2. Naukova diyal'nist'. Osnovni napryamy doslidzhen' APN Ukrayiny [Scientific Work. Main Ways of Investigations of the Academy of the Pedagogical Sciences of Ukraine] [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : [www.apsu.org.ua/activity/doc/napryamy02.doc](http://www.apsu.org.ua/activity/doc/napryamy02.doc).
3. Yel'nikova G. V. Osnovy adaptivnogo upravlinnya [Bases of the Adaptive Management] : [kurs lektsiy] / G. V. Yel'nikova. – K. : TSIPOO APN Ukrayiny, 2003. – 133 s.
4. Organizatsiya ta rozbudova gromads'ko aktyvnoyi shkoly yak oseredku gromady [The Organization and Reconstruction of the Civil Active School as the Society's environment] : [navch.-metod. posib.] / Yel'nikova G., Danylenko L., Klokar N., Sorochan T., Sofiy N., Voron M. ; [za zag. red. G. Yel'nikovoyi]. – SPD-FO Parashyn K.S. – 2007 – 172 s.
5. Natsional'na doktryna rozvytku osvity Ukrayiny [The National Doctrine of the Educational Development] // Osvita Ukrayiny [Education of Ukraine]. – 2002. – 23 kvit. – № 33. – 4 s.
6. Danylenko L. I. Shkola maybutn'ogo yak innovatsiynyy ZNZ [School of Future as the Innovational General Educational Institution] / L. I. Danylenko // Gazeta "Dyrekтор shkoly" [The Newspaper "School Principal"]. – № 4 (628). – 2011. – 32 s.
7. Pro zagal'nu serechnyu osvitu : Zakon Ukrayiny vid 13.05.1999 r. №651–XIV [ On the Secondary education : the Law of Ukraine from 13.05.1999 №651–XIV] [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu : [httpzakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi).
8. Ryabchenyuk T. Derzhavno-gromads'kyu kharakter upravlinnya [State-Civil Management Character] / T. Ryabchenyuk // Gazeta "Dyrekтор shkoly" [The Newspaper "The School Principal"]. – № 3 (627). – 2011. – 32 s.

Матеріал надійшов до редакції 14.02. 2014 р.

#### **Гончарук В. В. Пути развития современного управления образованием в регионе.**

*В статье анализируются основные задания управления общеобразовательными учебными заведениями, особенности привлечения общественного компонента к управлению образованием. Проведен сравнительный анализ законов и нормативных актов, которые регламентируют управление общим средним образованием. Уточнена сущность понятий "развитие управления образованием". Очерчены основные задания относительно развития управления образованием на региональном уровне. Рассмотрены инновационные модели заведений нового типа, которые предусматривают налаживание партнерских отношений между территориальным обществом и школой.*

**Ключевые слова:** *государственно-общественное управление образованием, развитие управлением образования, инновационные модели общественно-образовательных учреждений, общественно-ориентированное образование.*

***Goncharuk V. V. The Developmental Ways of the Modern Education Management in the Region.***

*The article analyzes main tasks of the general educational establishments' management, peculiarities of the civil component involvement to the management of education. The comparative analysis of laws and regulatory acts, regulating the management of the general secondary education, is done. The essence of notions "the development of the educational management" is revealed. The necessity of implementing democratic models of the educational establishments' management, taking into the account regional peculiarities, the scientific approach in the management, the competitiveness of educational services and the increase of the self-supportability in educational establishments, is shown. Main tasks concerning the development of the educational management on the regional level are described. Innovational models of establishments of a new type, foreseeing the orientation of the secondary education on the dynamic environment, the topicality of the society's needs, building the cooperation relationships between the local society and the school, are considered. It is emphasized that not taking into the account considerable efforts on the part of educational establishments and state educational authorities, the active part of the civil people, the state-civil management of the education development in Ukraine, its functional ability and the real impact remain low. Notwithstanding the numerous examples of its elements implementation on all educational management levels, civil educational establishments don't have the consistency, active influences on the processes of the educational sphere, as they aren't vested with the necessary and sufficient authorities. The implemented innovations in the functioning of general educational establishments, their management should overcome the connection discontinuity of the educational establishment with the society. It is mentioned that the preservation of the state's monopolistic relationship to the management of the general secondary education doesn't promote to the development of democratic relationships in the educational sphere and doesn't create appropriate conditions for the community's participance in the educational management, in particular of the certain school. While reconstructing the educational establishments of a new type such management principles (humanization, democratization and collegiality) should be implemented through the certain management technologies both on the internal school and regional levels.*