

Марчак О. О.

ОЦІНЮВАННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДО ГРОМАДСЬКО СПРЯМОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячується оцінюванню сучасного стану підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) до громадсько спрямованого управління в умовах формування громадянського суспільства в Україні.

Ключові слова: громадянське суспільство, громадсько спрямоване управління, громадсько активна школа (ГАШ).

The estimation of state readiness of secondary school leaders to public directed management is dedicated the article.

Нині в Україні склалися сприятливі передумови для демократичного розвитку суспільних відносин, організаційних структур взагалі, і системи освіти, зокрема. Однією з найважливіших ланок останньої є загальна середня освіта, оскільки вона охоплює всі верстви населення і відповідає серед інших завдань за визначення громадянської позиції учнів через формування світогляду. Безумовно, за такого підходу значно зростає роль ЗНЗ у демократизації українського суспільства, що підтверджується такими законодавчо-нормативними актами, як: Конституція України, закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), Національна доктрина розвитку освіти України, Положення про загальноосвітній навчальний заклад [8] та ін.

У визначенні пріоритетних напрямків управління ЗНЗ актуалізується **проблема** залучення громадськості до вироблення основних засад освітньої політики та управління навчальним закладом. Такий підхід до управління має громадську спрямованість.

У вітчизняній науці існує достатня кількість **досліджень провідних українських вчених**, присвячених проблемам управління загальноосвітніми закладами.

Так, наукові основи управлінської діяльності керівників ЗНЗ розкриті в працях В. І. Бондаря [1], В. І. Маслової [9]; модернізовані функції керівника школи та вимоги до його особистості подані в наукових працях Л. І. Даниленко [3, 4]; теорія адаптивного управління, моделі державно-громадського управління ЗНЗ ґрунтовно відображені в роботах Г. В. Єльнікової [5, 6]; теоретичні основи використання інформаційно-комп'ютерних технологій в управлінні закладами освіти розкрито Л. М. Калініною [7]; характеристика та класифікація соціально-педагогічних умов функціонування школи в період її реформування висвітлюється Н. М. Островерховою [4]; система прийомів організації спільної діяльності учасників педагогічного процесу щодо реалізації мети, принципів і змісту управління, технологічні процедури управління школою подані В. С. Пікельною [10] та ін.

Проте, аналіз наукових праць свідчить про **недостатнє дослідження** питань підготовки керівників ЗНЗ до громадсько спрямованого управління в умовах формування громадянського суспільства в Україні.

Метою нашої статті є оцінювання сучасного стану підготовки керівників ЗНЗ до громадсько спрямованого управління на основі вивчення літературних джерел та практичного досвіду.

У науковій літературі та нормативних документах немає визначення поняття громадсько спрямованого управління. Проте, на сьогодні розвиток громадянського суспільства вимагає виявлення відмінностей між традиційним виконанням управлінських функцій керівником ЗНЗ та громадсько спрямованим. У зв'язку з цим ми даємо наступне визначення цьому поняттю.

Громадсько спрямоване управління ЗНЗ - це різновид гнучкого управління, що передбачає залучення громадськості до співпраці та прийняття управлінських рішень для встановлення рухомої рівноваги між запитами громади і наданням освітніх послуг ЗНЗ з метою досягнення максимального результату в навчанні й вихованні учнів та розвитку місцевої громади через активізацію процесів самоорганізації та самоуправління.

Безумовно, на ефективність громадсько спрямованого управління ЗНЗ значною мірою впливає рівень готовності керівника до його організації та здійснення. Всеукраїнський фонд (ВФ) «Крок за кроком» почав відповідну підготовку керівників ЗНЗ шляхом втілення в життя проекту «Школа як осередок розвитку громади», який було реалізовано протягом 2003-2004 років за підтримки Фонду Чарльза Стюарта Мотта та Міжнародного фонду «Відродження». Учасниками проекту стали сім загальноосвітніх шкіл у Київській, Луганській, Львівській областях та місті Донецьку. Мета проекту реалізовувалась через організацію громадсько активних шкіл, які стимулювали громадянську активність учнів, співробітників школи, батьків та інших членів місцевої громади.

Громадсько активна школа (ГАШ) - це навчальний заклад, який залучає громаду до процесу управління школою, здійснює мобілізацію місцевих ресурсів для забезпечення нагальних і довготривалих цілей школи та громади, зміцнює партнерство між ними [2].

Позитивні результати діяльності проекту стали основою для започаткування окремої програми ВФ «Крок за кроком» - «Школа як осередок розвитку громади». Реалізація цієї програми у 2005-2007 роках спрямована на її поширення серед ЗНЗ в інших областях, подальший якісний розвиток трьох складових моделі ГАШ: партнерства, волонтерства та демократизації, а також розвиток національної та міжнародної мережі ГАШ.

У вересні 2007 р. у м. Києві Інститутом педагогіки АПН України спільно з ВФ «Крок за кроком» проведено виставку-презентацію «Моделі інноваційного розвитку шкіл України», на якій було представлено програму «Школа як осередок розвитку громади». У матеріалах презентації зазначено, що в Україні створена мережа ГАШ, котра налічує 115 загальноосвітніх шкіл, які сприяють розвитку громадянського суспільства - основи демократизації різних сфер діяльності людини.

З метою цілеспрямованої підготовки керівників ЗНЗ до управління ГАШ за ініціативою ВФ «Крок за кроком» в ЦППО АПН України була розроблена відповідна навчальна програма, яка стала базою, для створення в 2007 р. 12-годинного спецкурсу з підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ.

Метою спецкурсу «Організація та розбудова ГАШ як осередку розвитку громади» є ознайомлення з методологічною основою та кроками опанування дій щодо перетворення традиційної школи в осередок розвитку громади.

Він складається з трьох взаємозв'язаних модулів, які передбачають організацію занять в активній та інтерактивній формах навчання.

Цей спецкурс розкриває такі інтегровані питання:

- створення й розвиток ГАШ в Україні;
- моделювання ГАШ на місцевому рівні;
- способи й засоби встановлення партнерських зв'язків та співпраці з населенням для самостворення громади на місцевому рівні.

Процес навчання має здійснюватися за всіма правилами підвищення кваліфікації в системі післядипломної освіти. Тому на початку й наприкінці спецкурсу передбачено вхідне та вихідне анкетування.

Для отримання інформації щодо: діяльності навчального закладу, сучасного стану підготовки керівників ЗНЗ до громадсько спрямованого управління, впровадження демократичних реформ в роботу ЗНЗ, співпраці з окремими громадянами та інституціями громадянського суспільства в процесі констатуючого експерименту нами було проведено вхідне анкетування.

Респондентами стали 107 директорів ЗНЗ із 22 регіонів України, а саме: Волинської, Дніпропетровської, Донецької, Івано-Франківської, Кіровоградської, Київської, Луганської, Львівської, Миколаївської, Одеської, Полтавської, Рівненської, Сумської, Тернопільської, Харківської, Херсонської, Черкаської, Чернівецької, Чернігівської областей та м. Київ, м. Севастополь, м. Сімферополь (АР Крим), що складає 81,5% від усіх регіонів України. Така кількість представників різних регіонів та географічне розташування останніх дають можливість вважати вибірку репрезентативною.

Анкета включала 14 питань, які опосередковано охоплювали всі характеристики громадсько спрямованого управління і містила питання, що розкривали не тільки діяльність керівника ЗНЗ, а й учителів, учнів як наслідок управління школою.

Таблиця 1 відбиває результати опитування директорів загальноосвітніх навчальних закладів.

Таблиця 1

Дані готовності керівників ЗНЗ до громадсько спрямованого управління

№ з/п	Питання	Індикатори	Варіанти відповідей	Результат відповіді (у %)
1	2	3	4	5
1.	Чи знаєте Ви про діяльність ГАШ?		Так	27
			Ні	73
2.	Що таке, на Вашу думку, ГАШ?		Мають уявлення	29
			Не мають уявлення	71
3.	Чи доцільно, на Вашу думку, створення центру розвитку громади на території школи?		Так	75
			Ні	25
4.	Як би Ви оцінили рівень залучення громади до діяльності Вашої школи?		Високий	7
			Середній	20
			Задовільний	31
			Незадовільний	42
5.	Чи є Ваша школа ініціатором програм/проектів, спрямованих на розвиток громади?		Так	22
			Ні	78
6.	Як би Ви оцінили рівень створення умов для повноцінного залучення учнів, батьків та громади до діяльності Вашого навчального закладу?	Залучення учнів до вирішення управлінських питань навчального закладу	Високий	13
			Середній	27
			Задовільний	22
			Незадовільний	38
		Доступ батьків до інформації про адміністрацію та освітню політику навчального закладу	Високий	9
			Середній	27
			Задовільний	18
			Незадовільний	46
		Участь учнів у створенні своїх представницьких органів	Високий	21
			Середній	20
			Задовільний	49
			Незадовільний	10
		Готовність учнів висувати власні кандидатури на виборах до своїх представницьких органів	Високий	19
			Середній	24
			Задовільний	31
			Незадовільний	26
		Участь батьків у житті навчального закладу в цілому	Високий	10
			Середній	28
			Задовільний	15
			Незадовільний	47

		Зв'язок з місцевою громадою	Високий	6
			Середній	19
			Задовільний	29
			Незадовільний	46
		Зв'язки з неурядовими (громадськими) організаціями	Високий	6
			Середній	21
			Задовільний	26
			Незадовільний	47
		Зв'язки з державними органами	Високий	11
			Середній	16
			Задовільний	26
			Незадовільний	47
7.	Назвіть чинники, які, на Вашу думку, засвідчують демократизацію школи, класу.	Школи	Назвали	16
			Не назвали	84
		Класу	Назвали	29
			Не назвали	71
8.	Наскільки цікавлять, на Ваш погляд, учнів такі питання?	Соціальні проблеми	Дуже цікавлять	4
			Цікавлять	18
			Не цікавлять	78
		Проблеми навколишнього середовища	Дуже цікавлять	25
			Цікавлять	21
			Не цікавлять	54
		Проблеми оздоровчого плану	Дуже цікавлять	13
			Цікавлять	49
			Не цікавлять	38
		Засоби масової інформації (ЗМІ)	Дуже цікавлять	5
			Цікавлять	29
			Не цікавлять	66
		Культура	Дуже цікавлять	9
			Цікавлять	38
			Не цікавлять	53
		Волонтерство	Дуже цікавлять	16
			Цікавлять	39
			Не цікавлять	45
9.	Чи пропонують Ваші учні проектні або інші форми роботи Вашого закладу, пов'язані із залученням місцевої громади?		Так	24
			Ні	76
10.	Як часто наведені нижче методи використовуються в навчальному процесі Вашого навчального закладу?	Лекція	Часто	69
			Іноді	26
			Рідко	4
			Ніколи	1
		Проектна робота	Часто	11
			Іноді	34
			Рідко	32
			Ніколи	23
		Робота в групах	Часто	17
			Іноді	35
			Рідко	37
			Ніколи	11
		Учнівські презентації	Часто	46
			Іноді	37

			Рідко	15
			Ніколи	2
		Позашкільні заходи (інтерв'ю, репортажі)	Часто	27
			Іноді	34
			Рідко	33
			Ніколи	6
			Часто	4
		Інтернет-дослідження	Іноді	11
			Рідко	28
			Ніколи	57
		Дискусія/дебати	Часто	33
			Іноді	40
			Рідко	16
			Ніколи	11
		Рольова гра	Часто	8
			Іноді	29
			Рідко	36
			Ніколи	27
11.	Як би Ви оцінили рівень залучення учнів, батьків та місцевої громади до діяльності Вашого навчального закладу?	Залучення учнів	Високий	14
			Середній	39
			Задовільний	34
			Незадовільний	13
		Залучення батьків	Високий	9
			Середній	27
			Задовільний	20
			Незадовільний	44
		Залучення громади	Високий	6
			Середній	12
			Задовільний	36
			Незадовільний	46
12.	Чи співпрацює Ваша школа з засобами масової інформації (ЗМІ)?	Поширення інформації про діяльність школи	Так	37
			Ні	25
		Просвітницька діяльність для громади	Так	4
			Ні	25
		Зміщення іміджу школи	Так	14
		Формування позитивної громадської думки	Так	11
Знаходження додаткових джерел фінансування	Так	9		
13.	Ваші очікування від спецкурсу «Організація та розбудова школи як осередку розвитку громади»?	Позитивні	87	
		Відсутні	13	
14.	Загальні коментарі до піднятої проблеми?	Бажання опанувати механізм розбудови ГАШ	Наявне	80
			Відсутнє	20

Обробка та узагальнення анкет дає підставу для наступних висновків. До позитиву можна віднести той факт, що 75% керівників ЗНЗ вважають доцільним створення центру розвитку громади на території школи, а 58% - вже використовують елементи ГАШ в управлінні ЗНЗ. До загальнопозитивної тенденції слід віднести те, що 22% шкіл є ініціаторами програм/проектів, спрямованих на розвиток громади. До впровадження демократичних перетворень у здійсненні практичного управління ЗНЗ воліють 87% директорів.

Проте, як свідчить проведене анкетування, 73% керівників ЗНЗ взагалі не обізнані з діяльністю ГАШ; 78% - не ініціюють створення та реалізацію програм/проектів, спрямованих на розвиток місцевої громади; 69% керівників ЗНЗ відзначають використання вчителями у навчально-виховному процесі пасивних методів передачі інформації, лише 4% — використання Інтернету, 11% - проектної діяльності.

84% респондентів не змогли назвати чинники, що засвідчують демократизацію школи, 71% - класу; 42% оцінює залучення громади до діяльності школи як незадовільне; п'ята частина респондентів у тій чи іншій мірі опирається створенню центру розвитку громади на території школи.

Необхідно зазначити, що 25% опитаних керівників ЗНЗ не співпрацює із засобами масової інформації, що є неприпустимим у світлі сучасних тенденцій розвитку та демократизації загальної середньої освіти.

Отже, опитування показало, що в практичній діяльності керівники ЗНЗ не приділяють належної уваги розвитку громадсько спрямованого управління школою, не володіють належною інформацією і, зокрема, не обізнані з такими питаннями:

- впровадження демократичних перетворень у здійсненні практичного управління ЗНЗ, у т. ч., громадсько спрямованого;
- організація та розбудова ГАШ як осередку розвитку місцевої громади;
- залучення громади до діяльності школи для забезпечення нагальних і довготривалих цілей школи та громади, зміцнення партнерства між ними;
- розробка програм/проектів, спрямованих на розвиток місцевої громади;
- створення оптимальних умов для широкого залучення учнів, батьків та громади до діяльності навчального закладу;
- співпраця із ЗМІ.

Як бачимо, сьогодні у своїй більшості керівники ЗНЗ залишаються прихильниками усталених класичних підходів до теорії та практики управління навчальними закладами.

На основі зазначеного, можна зробити **висновки** про необхідність популяризації ідей ГАШ, навчання керівників ЗНЗ основам громадсько спрямованого управління і спеціальної підготовки керівників ЗНЗ у системі післядипломної педагогічної освіти до його впровадження.

Подальшої розробки вимагають зміст, технологія й організаційні умови підготовки керівника до громадсько спрямованого управління.

Література

1. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. - К.: Радянська школа, 1987. - 160 с.
2. Громадсько активні школи в Україні: кроки до дій: Упорядники: Наталія Софій, Юлія Кавун. - К.: Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2005. - 162 с.
3. Даниленко Л. І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. - К.: Логос, 1998. - 140 с.
4. Даниленко Л. І., Островерхова Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. - К.: Школяр, 1996. - 302 с.
5. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія. - К.: ДАККО, 1999. - 303 с.
6. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління // Директор школи: газета для керівників шкіл. - К., 2003. - № 40 (280), жовтень. - С. 10-11.
7. Калініна Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти. - Х.: Основа, 2005.-160 с.
8. Книга керівника навчально-виховного закладу: Довідково-методичне видання / Упоряд. Б. М. Терещук, В. В. Скиба. - Х.: ТОРСІНГ ПЛЮС, 2005. - 688 с.
9. Маслов В. И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ. - К.: ЦИУУ, 1990. - 258 с.
10. Пикельная В. С. Теоретические основы управления: (Школоведческий аспект): Метод. пособие. - М.: Высш. шк., 1990. - 175 с.