

УДК 37.014.6

DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.71-1.38>**О. К. Михасюк**

директор

Богодухівської гімназії № 1 Богодухівської районної ради Харківської області

СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА ЧАСТИНА СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Статтю присвячено обґрунтуванню стратегічної складової частини громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. Зокрема, встановлено, що демократичні перетворення суспільних процесів вимагають розвитку традиційного державно-громадського управління закладами освіти та його трансформації шляхом перерозподілу домінуючих впливів у громадсько-державне.

Акцентовано на тому, що адміністративно-територіальна реформа децентралізації передбачає високий суспільний запит на забезпечення якісних і доступних публічних послуг, у тому числі, у сфері загальної середньої освіти об'єднаної територіальної громади. При цьому провідною інституцією у сфері надання зазначених освітніх послуг є заклад загальної середньої освіти, що розглядається в дослідженні як відкрита, динамічна соціально-педагогічна система з притаманними складниками, характеристиками, суб'єктами і об'єктами управління.

У процесі дослідження встановлено, що управління закладом загальної середньої освіти – складний процес взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, спрямований на функціонування закладу освіти та забезпечення його розвитку.

Підкреслено, що залежно від переважних впливів державних і громадських інституцій у процесі їх інтеграції в закладі загальної середньої освіти формується відповідна система управління – державно-громадська чи громадсько-державна.

З'ясовано, що система громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти – це цілісність структурованих елементів, що поєднуються субординаційними та координаційними зв'язками, взаємодія яких забезпечує відкритість та інтегративний результат у досягненні соціально значущої мети, визначеної громадсько-державними структурами.

Визначено, що вказана система ґрунтується на принципах стратегічного, інноваційного, інформаційного, адаптивного, маркетингового та партисипативного управління.

Обґрунтовано стратегічну складову частину громадсько-державного управління. Розглянуто особливості стратегічного управління: форми, методи, принципи. Підкреслено важливість стратегічного планування та розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти, проаналізовано їх нормативність.

Зазначено, що громадсько-державне управління відбувається, зокрема, шляхом визначення місії закладу загальної середньої освіти, постановкою стратегічних цілей і завдань щодо їх досягнення, формуванням стратегії розвитку закладу освіти з максимальним залученням суб'єктів громадського управління.

Ключові слова: заклад загальної середньої освіти, управління, громадсько-державне управління, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія.

Постановка проблеми. Демократичні перетворення на шляху становлення громадянського суспільства супроводжуються реформуванням усіх сфер суспільного життя, в тому числі і галузі освіти. Оновлення нормативно-правового забезпечення функціонування закладів загальної середньої освіти через прийняття законів України «Про освіту» [13], «Про повну загальну середню освіту» [14], Концепції «Нова українська школа» [10; 15] вимагають перегляду і модернізації традиційних підходів до управління закладами освіти, зокрема шляхом розвитку усталеного державно-громадського управління та його трансформації в громадсько-державне.

Сучасні вітчизняні дослідниці Л. Калініна та О. Онаць підкреслюють необхідність «суттєвої перебудови системи управління освітою і закладів загальної середньої освіти, зокрема, пошуку нових демократичних моделей управління, широкого залучення громадськості до освітнього і управлінського процесів. Стратегічні завдання реформування управління освітою передбачають модернізацію системи управління та перехід від адміністративно-демократичного до громадсько-державного його рівня» [11, с. 4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що питання управління закладами загальної середньої освіти знайшли відображення

в наукових працях О. Боднар, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, М. Кириченка, Н. Клокар, В. Маслова, О. Мармази, І. Осадчого, З. Рябової, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Є. Хрикова та інших вчених.

Деякі аспекти громадсько-державного управління у сфері освіти висвітлюють у дослідницьких роботах Л. Калініна, С. Королук, О. Онаць, О. Пастовенський.

Важливого значення в реалізації громадсько-державного управління набуває концепція стратегічного управління, основні підходи якого розкрито в наукових доробках Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, О. Лебідь, О. Мармази та інших дослідників.

Мета статті полягає у визначенні провідних аспектів стратегічного управління в контексті впровадження системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. Адміністративно-територіальна реформа децентралізації передбачає значне розширення й передачу частини повноважень і ресурсів громадам, органам місцевого самоврядування, активізацію громадських ініціатив, створення безпечного і комфортного життєвого середовища, формування й реалізацію комплексу якісних і доступних публічних послуг, що відповідають потребам громадян, зокрема, у сфері загальної середньої освіти.

Ст. 8 Закону України «Про повну загальну середню освіту» визначено, що заклад загальної середньої освіти – це заклад освіти, основним видом діяльності якого є освітня діяльність у сфері загальної середньої освіти [14].

У цьому дослідженні заклад загальної середньої освіти розглядається як система, оскільки мають місце керуюча підсистема (до складу якої входять колегіальні органи управління, самоврядування, керівництво закладу освіти), керована підсистема (педагогічний колектив, персонал закладу, учні, батьки), відбувається взаємодія із системами вищого рівня – встановлення субординаційних зв'язків з органами управління освітою різних рівнів, є відкритість до зовнішнього середовища – реагування на соціально-економічні зміни та суспільні запити громадськості.

Погоджуємося з твердженням В. Луначека, що заклад загальної середньої освіти – складна, цілісна, відкрита, динамічна соціально-педагогічна система зі складною ієрархією; підсистеми закладу загальної середньої освіти як соціально-педагогічної системи нерівноцінні; управління закладом загальної середньої освіти – це процес ефективної організації діяльності підсистем цілісної системи [4, с. 10].

На підставі аналізу наукових джерел установлено, що **управління закладом загальної середньої освіти** – складний процес взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, спрямований на функціонування закладу освіти та забезпечення його розвитку. Вказаний процес схематично зображено на рисунку 1.

Під час спільної діяльності суб'єктів і об'єктів, які своєю чергою утворюють підсистеми управління закладом освіти, відбувається становлення системи управління. Відповідно до ступеня прояву складників цієї системи та домінуючих впливів формуються державно-громадська і громад-

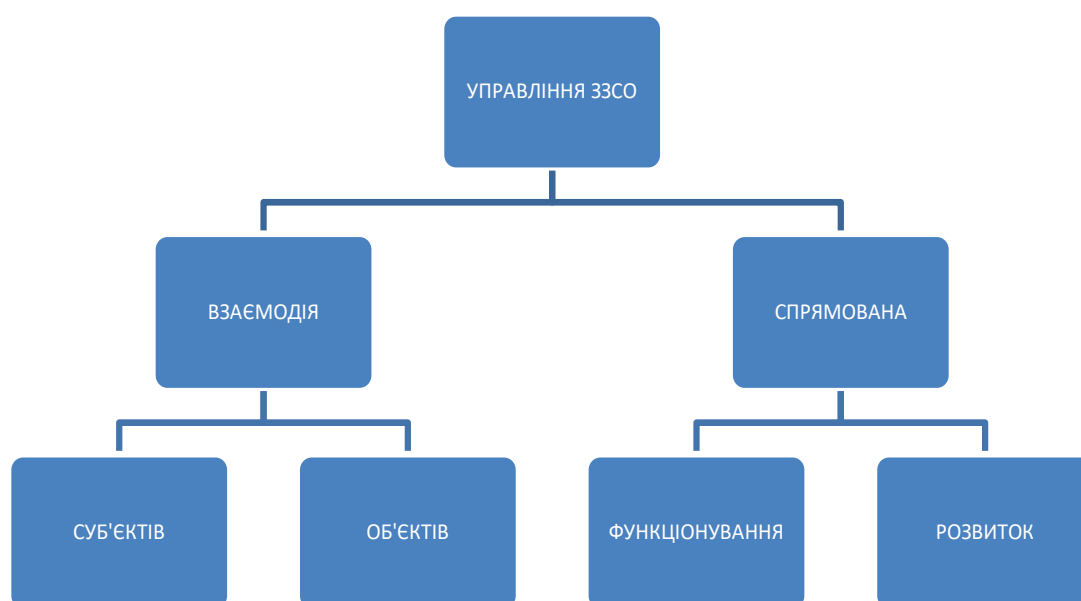


Рис. 1. Управління закладом загальної середньої освіти (авторська інтерпретація)

сько-державна системи управління закладом загальної середньої освіти.

Концепція Нової української школи передбачає, що в управлінні школою братиме участь громадське самоврядування працівників закладу, учнів та їх батьків. Колегіальним органом батьківського самоврядування закладу освіти стане батьківська рада. Разом із запровадженням автономії буде посилено відповідальність школи перед суспільством за якість освіти. При цьому тотальний державний контроль у вигляді інспектувань замінить громадсько-державна система забезпечення якості [10].

У процесі аналізу наукових джерел встановлено, що система громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти – це цілісність структурованих елементів, що поєднуються субординаційними та координаційними зв'язками, взаємодія яких забезпечує відкритість та інтегративний результат у досягненні соціально значущої мети, визначеної громадсько-державними структурами [7, с. 93].

Разом із тим визначено, що вказана система ґрунтується на принципах стратегічного, інноваційного, інформаційного, адаптивного, маркетингового та партисипативного управління [9, с. 16].

Пропонуємо розглянути більш детально основні аспекти стратегічного управління в контексті запровадження системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти.

Як стверджує Г. Дмитренко, діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей, завдань організації і підтримкою останньою взаємовідносин з оточенням, що відповідають її внутрішнім можливостям, дають змогу досягати поставлених цілей та залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [2, с. 8]. Дослідник окреслює як функції стратегічного управління визначення місії організації, постановку стратегічних цілей і завдань, формування стратегії, реалізацію стратегічного плану, оцінку результатів [2, с. 10] та доводить, що провідним видом зазначеного виду управління є цільове управління [2, с. 35].

До принципів стратегічного управління закладами загальної середньої освіти О. Лебідь зараховує такі: цілеспрямованість стратегічного управління; принцип науково-аналітичного передбачення; інформаційної достатності та надійності; довгостроковості оцінюваних перспектив і прийнятих рішень; гнучкості, динамічна стійкість і керованість системи стратегічного управління закладом освіти; єдність стратегічних планів і програм; принцип обліку та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку закладу; створення необхідних умов для реалізації стратегії; принцип відповідності стратегії і тактики управління закладом; принцип пріоритетності людського фактора;

принцип визначеності стратегії і організації стратегічного обліку і контролю; принцип відповідності стратегії закладу освіти наявним ресурсам; чіткий організаційний поділ завдань стратегічного управління й завдань оперативного управління; індивідуалізація стратегій; принцип маркетингу [3, с. 317–318].

У межах реалізації стратегічного управління закладами освіти О. Мармаза підкреслює важливість програмно-цільового підходу та проєктної технології [5, с. 30], до основних форм яких вчена зараховує програми розвитку та комплексно-цільові програми [5, с. 38].

Автори навчального посібника «Освітній менеджмент» пропонують такі методи стратегічного управління в закладі загальної середньої освіти: системного аналізу; стратегічного діагностування; експертного оцінювання (зокрема, метод аналізу ієрархій); оцінювання привабливості, серед них методи стратегічних зон діяльності (СЗД), стратегічних зон господарювання (СГЗ), стратегічного аналізу (SWOT-аналіз); економічної та математичної статистики; побудови сценаріїв, контролінгу; «портфельного аналізу» (BCG – матриця Бостонської консультативної групи, яка забезпечує інструментарій для оцінювання результатів діяльності, пов'язаних із диверсифікацією, в тому числі освітніх послуг; GE – бізнес-екран; координації та інтегрування різних видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані [12, с. 66].

Досліджуючи проблематику громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, автор пропонує критерії його ефективності: інформаційна відкритість закладу освіти, маркетингова діяльність, дигіталізація освітнього процесу, стратегічне планування роботи закладу загальної середньої освіти, розвиток мережі органів громадського управління та самоврядування, зв'язки з громадськістю, організація освітнього процесу на основі суспільних запитів, використання ресурсів громадою, проєктна діяльність, фандрайзингова діяльність, краудфандинг у роботі закладу освіти, співпраця із закладами освіти, партнерство з підприємствами, установами, представниками бізнесу, реалізація концепції громадсько активних шкіл, якість освітньої діяльності, моніторинг якості освіти, громадський нагляд (контроль), рівень задоволеності учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, відповідність організації освітньої діяльності суспільним запитам [8, с. 166–167].

Розглянемо більш детально питання стратегічного планування роботи закладу освіти. До того ж до цієї проблеми зверталось чимало науковців. Так, на переконання зарубіжних дослідників у сфері менеджменту, «стратегічне планування – це набір дій і рішень, вжитих керівництвом, що

ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення організацією своїх цілей» [6, с. 256]. Разом із тим поняття «стратегія» визначається як детальний різнобічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення нею встановлених цілей [6, с. 257].

Крім того, стратегічне планування передбачає формування місії, візії, цілей та стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

Як зазначає О. Боднар, стратегія – довгостроковий напрям розвитку школи, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в одне ціле, потребує ресурсного забезпечення і стратегічного планування; конкретизації місії, зведення її до формули, яка мотивує людей на великі справи [1, с. 79].

На законодавчому рівні, відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» [14], врегульовано, що керівник закладу освіти забезпечує розроблення і виконання стратегії розвитку (ст. 37) та щороку звітує на загальних зборах (конференції) про її виконання (ст. 38); піклувальна рада розробляє пропозиції до стратегії й перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти, аналізує стан їх виконання (ст. 41); педагогічна рада схвалює стратегію розвитку (ст. 40); засновник затверджує і фінансує стратегію розвитку закладу загальної середньої освіти (ст. 37).

Таким чином, усі стейкхолдери беруть участь у розробці, узгодженні та реалізації стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти, і саме від рівня їх поінформованості, участі, зацікавленості залежить рівень розвитку закладу освіти взагалі та системи громадсько-державного управління зокрема, що відбувається, в тому числі, шляхом визначення місії, постановкою стратегічних цілей і завдань щодо їх досягнення, формуванням стратегії розвитку закладу освіти, які за результатами оцінки діяльності можуть бути переглянуті та визначені повторно.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що демократичні перетворення суспільного життя супроводжуються активним реформуванням усіх його сфер, у тому числі й освітньої. Тому необхідна модернізація традиційних підходів до управління закладами освіти. У науці і практиці управління закладами загальної середньої освіти ідентифікують кілька ключових видів, зокрема, усталене державно-громадське та інноваційне громадсько-державне управління. Спільним для означених видів управління є інтеграція зусиль державних і громадських інституцій у процесі управління закладом загальної середньої освіти. Відмінність полягає в розподілі їх домінуючих впливів.

Важливу роль у становленні громадсько-державного управління відіграє застосування

основних аспектів стратегічного управління. Адже цілепокладання, окреслення провідних завдань закладу, формування місії, розробка стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти на основі суспільних запитів та у взаємодії з громадськими структурами дасть змогу досягти соціально значущої мети, визначеної громадсько-державними структурами, сприяти створенню гармонійного освітнього середовища й задоволенню освітніх та культурних потреб не тільки учасників освітнього процесу, а й усієї громади.

Список використаної літератури:

1. Боднар О.С. Організація шкільного контролю в умовах демократизації управління : навчально-методичний посібник. Тернопіль : Крок, 2016. 192 с.
2. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации : учеб. пособие. 3-е изд., испр. и доп. Київ : МАУП, 2006. 224 с.
3. Лебідь О.В. Принципи стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки.* 2017. № 1 (13). С. 312–320.
4. Лунячек В.Е. Система алгоритмізованого управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням ІКТ як різновид адаптивного управління. Колективна монографія. Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України / За загальною редакцією Г.В. Єльнікової. Тернопіль : Крок, 2015. 420 с.
5. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху: начальні-методичний посібник. Харків : Видав. група «Основа», 2006. 160 с. (Б-ка журн. «Управління школою» Вип. 12 (48)).
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : «Дело», 1992. 702 с.
7. Михасюк О.К. Моделювання системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* № 67. Т. 1: збірник наукових праць. Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 92–96.
8. Михасюк О.К. Критерії ефективності громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова.* Серія 5 Педагогічні науки: реалії та перспективи. Випуск 71 / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М.П. Драгоманова. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 164–169.
9. Михасюк О.К. Упровадження громадсько-державного управління закладом загальної серед-

- ньої освіти у контексті законодавчих змін. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 8 (177). С. 15–17.
10. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. Міністерство науки і освіти України. 2017. URL: <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/konczepczyia.pdf> (дата звернення: 17.11.2019).
 11. Онаць О.М., Калініна Л.М. Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління : посібник / за наук. ред. Л.М. Калініної. Київ : Видавничий дім «Сам», 2017. 64 с.
 12. Освітній менеджмент : навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
 13. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017р. №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 17.11.2019)
 14. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 15.06.2020).
 15. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. №988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-p> (дата звернення: 15.06.2020).

Mykhasiuk O. Strategic component of the system of public administration of general secondary education

The article is devoted to the substantiation of the strategic component of public administration of general secondary education institutions. In particular, it was established that the democratic transformations of social processes require the development of traditional state and public management of educational institutions and its transformation through the redistribution of dominant influences into public – state.

It is emphasized that the administrative – territorial reform of decentralization foresees a high public demand for qualitative and affordable public services, including the field of general secondary education of the united territorial community. The leading institution in the field of providing these educational services is a general secondary education institution, which is considered in the work as an open, dynamic socio-pedagogical system with its inherent components, characteristics, subjects and objects of management.

During the study it was established that the management of a general secondary education institution is a complex process of interaction between subjects and objects of management, aimed at the functioning of the educational institution and ensuring its development.

It was emphasized that depending on the predominant influences of state and public institutions, in the process of their integration, an appropriate management system is formed in the institution of general secondary education – state-public or public-state.

It has been established that the system of public administration of general secondary education is the integrity of structured elements, combined with subordinational and coordinational links, the interaction of which provides openness and an integrative result in achieving a socially significant goal defined by public structures.

It was determined that this system is based on the principles of strategic, innovative, informational, adaptive, marketing and participatory management.

The strategic component of public administration was substantiated. The features of strategic management: forms, methods, principles was considered. It was emphasized the importance of the strategic planning and elaboration of the developing strategy of general secondary education institution, their normativeness was analyzed.

It was noted that public administration is carried out by defining the mission of the institution of general secondary education, setting strategic goals and objectives to achieve them, forming a strategy for the development of the educational institution with the maximum involvement of the subjects of public administration.

Key words: *general secondary education institution, management, public administration, strategic management, strategic planning, strategy.*