

УДК [371.1+37.064](477)

**К. В. БОЙЧЕНКО**

Уманський державний педагогічний університет  
імені Павла Тичини, Умань

## **ВЗАЄМОДІЯ ШКОЛИ ТА ГРОМАДИ В УПРАВЛІННІ ШКОЛОЮ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ**

*У статті проаналізовано досвід голландської освіти у напрямку взаємодії школи та громади в управлінні освітою. Зроблено акцент на державно-громадську модель управління голландською школою. Проаналізовано сучасну нормативно-правову базу та громадські органи управління освітою України. Окреслено можливість використання голландського досвіду у вітчизняній педагогічній теорії та практиці.*

**Ключові слова:** *освіта, державно-громадське управління, взаємодія, співпраця, партнерство, діалог, голландська школа.*

**Постановка проблеми.** Розбудова українського суспільства базується на демократичних засадах, які активно впроваджуються у сферу освіти, а тому актуальною стає тісна взаємодія між школою та громадою в управлінській діяльності.

Управління складною соціальною структурою, якою є сучасна школа, неможливе без участі батьків, учнів, різноманітних верств суспільства. Зауважимо, що в школі, де громада (сімейна, місцева, ділова, культурна та ін.) не має управлінських функцій, відбувається відоме у всьому світі поступове віддалення суспільства від школи. «Громада відчуває, що вона не має жодних повноважень, все вирішується без неї, і тоді вона поступово відвертається від школи. Результати загальновідомі – відсутня будь-яка матеріальна допомога громади школі, знижується громадська зацікавленість життям школи, зростає екстернат та репетиторство» [9, с. 11].

У теперішній час і соціальні норми суспільства, і вимоги, які воно пред'являє до людей, значно змінюються. Школа зіткнулася з дуже непростими проблемами: якою повинна бути нова модель і як найбільш безболісно для всіх учасників педагогічного процесу змінити свою роботу відповідно до неї. На даний момент стосунки, що складаються в школах між учнями й учителями, не є моделлю відносин, що існують у демократичному суспільстві й, отже, можуть зашкодити молодим людям стати повноправними членами суспільства. Деякі дослідники вважають, що «єдиний вихід, який упроваджується практично в усіх країнах світу – це введення моделі державно-громадського управління, де технологія управління школою побудована на реалізації чотирьох блоків: учитель, учень, батьки, громадське середовище» [1]. Саме спільні зусилля держави та громади як рівноправних партнерів у створенні стратегій реформування освітнього простору, забезпечення контролю якості освіти, посилення соціального захисту всіх учасників, розширення мережі закладів освіти, підготовка компетентних кадрів може забезпечити повноцінне та всебічне розв'язання проблеми державного управління у сфері освіти. Управління освітою повинно бути державно-громадським. Документами, які визначають юридичну можливість упровадження в навчальному закладі України державно-громадського управління, є:

- Конвенція про права дитини (прийнята Генеральною асамблеєю ООН 20 листопада 1989 р.);
- Європейська Хартія про участь молоді в житті комун і регіонів (прийнята Конгресом місцевих і регіональних влад Європи 14 січня 1991 р.);
- Конституція України (прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 р.);
- Закон України «Про освіту» (від 20 вересня 2003 р.);
- Закон України «Про загальну середню освіту» (від 13 травня 1999 р.);
- Положення про середній загальноосвітній навчальний заклад (затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 14 червня 2000 р. № 964);
- Національна доктрина розвитку освіти (затверджена Указом президента від 17 квітня 2002 р.) [2, с. 4].

Наявна законодавча база дає можливість не тільки створити на локальному рівні дієву систему засобів правового регулювання державно-громадського управління закладом освіти, а й конкретизувати, доповнити її своїми внутрішніми документами. Проте закони залишатимуться малодієвими без суспільної підтримки.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Даною проблемою займалися такі науковці, як В. Андрущенко, В.Бочкарьов, Т.Бутирська, С.Гончаренко, А.Гошко, В.Грабовський, Л. Даниленко, Г.Дмитренко, Г.Єльнікова, О.Зайченко, І.Зязюн, В.Князєв, В.Кремінь, С.Крисюк, Є.Лебідь, В.Луговий, Т.Лукіна, А.Мазак, В.Маслов, Р.Пастушенко, В.Петров, Г.Полякова, Т.Шамова.

Вивчення світових тенденцій та особливостей розбудови освіти, модернізація управлінських механізмів має важливе значення для реформування освіти України, це дає «основу для прогнозування і реального відродження національної освіти, системного управління нею та наближення до європейських стандартів» [8].

Аналіз сучасних наукових розробок вітчизняних авторів свідчить, що до окре-

мих теоретичних і практичних аспектів державного управління освітою в європейських країнах зверталися А.Василюк, Л.Гаєвська, Я.Гречка, Л.Гриневич, К.Корсак, Т.Харченко, В.Щербаченко, Н.Яковець.

У числі найперших громадські органи управління школою з'явилися в країнах із чіткою громадською позицією та зі стійкою демократичною системою політики. В Англії, Ірландії, Америці та Австралії стали звичними управлінські ради в школах. Там за останні десятиліття застаріла адміністративна модель школи була повністю трансформована в школу громадського суспільства, у руках якого знаходиться контроль управління школою. Подібні органи громадського управління представлені найкращим чином в Німеччині, Австрії, Данії, Італії, Португалії, Іспанії, Франції, Швеції, Бельгії, Норвегії, Греції та Нідерландах [13].

Особливий інтерес викликає досвід Нідерландів. Взаємини між школою і батьками – важливе питання, яке стоїть на порядку денному голландської освітньої спільноти: у школі серед учителів і адміністрації, на всіх рівнях – від дошкільної до спеціальної та вищої освіти, а також на національному рівні.

В Україні вже склалася певна традиція участі різноманітних громадських органів в управлінні загальноосвітніми установами. Так, наприклад, створено піклувальні ради, ради навчальних закладів, до яких входять батьки, учні, соціально активні громадяни, які переймаються питаннями розвитку національної освіти. На місцевому і регіональних рівнях створено ради учнівського самоврядування, об'єднання батьків тощо. На всеукраїнському – проведено перший (1992 р.) і другий (2001 р.) з'їзди педагогічних працівників, форум батьківської громадськості (2007 р.), у 2005 р. створена Громадська рада освітян і науковців (ГРОНУ), почала діяти Асоціація керівників шкіл України, Асоціація керівників позашкільних закладів освіти, інші громадські структури [2, с. 9]. Але, по-перше, всі ці громадські органи управління характеризуються строкатістю та гетерогенністю різноманітних форм; по-друге, власне основне завдання – надання цим органам не дорадчих та консультативних, а реальних управлінських повноважень – допоки далеке від свого практичного втілення. Тому вивчення досвіду європейських країн, викликане їхнім теоретичним та практичним здобутком у цій сфері діяльності, і є пізнавальним для розбудови Україною державно-громадської системи управління освітою.

**Мета статті** полягає в тому, щоб розглянути теоретичні моделі взаємодії школи й соціального середовища, особливості їх практичної реалізації у Нідерландах та виявлення можливостей використання голландського досвіду в вітчизняній педагогічній теорії та практиці.

**Виклад основного матеріалу.** Участь громади в управлінні освітою можлива лише в демократичній, правовій державі, де розвивається громадянське суспільство. В умовах демократії та верховенства права громадська думка стає своєрідним сконденсованим інформаційним сигналом, систематичне надходження якого дозволяє освітянам об'єктивно оцінювати результати роботи навчальних закладів і коригувати цю роботу відповідно до суспільних потреб та інтересів більшості учасників навчально-виховного процесу.

«Державно-громадське управління в освіті – це поєднання діяльності державних та суспільних суб'єктів управління в інтересах людини, соціуму і влади» [6].

Зазначимо, що вивчення розвитку освітнього процесу Нідерландів, активного учасника європейського співтовариства, у яке інтегрується українська держава, дає можливість поглибити наші знання щодо європейської освіти та сприяє розвитку власної. Тому доцільно розглянути, як саме живе і працює голландська школа.

Початкова і середня школи в Голландії розділені. Освіта безкоштовна. Початкова освіта триває з 4 до 12 років. Середня освіта має 2 різновиди: 12-16 років

(середня професійна школа, яка готує до вступу в професійно-технічний коледж, охоплює 60 % учнів) і 12-18 років (середня школа академічного профілю, яка відкриває шлях до вищої освіти, охоплює 40 % учнів) [14, с. 98].

В Нідерландах уже у 12 років треба зробити вибір, чим займатися в майбутньому. Наприкінці початкової школи всі діти складають тест, за результатами якого школа дає пораду щодо вибору освіти. Дуже часто батьки не погоджуються з порадою школи (більшість із них хочуть, аби їхні діти навчалися в сегменті 40 %), і в такому разі вони можуть подати апеляцію [11].

Характерною особливістю системи освіти Нідерландів є поєднання централізованої освітньої політики уряду з децентралізованим адмініструванням у школі. Міністерство освіти і науки здійснює загальне керівництво і контроль в освітній галузі, фінансує систему освіти. Шкільні будинки та споруди, заробітна плата вчителів та адміністрації, підручники та інша література, необхідна для педагогів і школярів — все це оплачується урядом.

Державою також визначаються обов'язкові типи програм, мінімальна і максимальна кількість годин на кожен тип програми, річне і тижневе навантаження учнів, предмети, які належить викладати в кожному класі, тривалість уроку, кваліфікаційні вимоги до вчителів, умови їхньої праці та розмір її оплати, зміст та порядок проведення іспитів та тестів.

Адміністрації шкіл проводять роботу з батьками, спрямовану на порозуміння та співпрацю. Функціонують так звані консультативні комітети, які допомагають координувати дії батьків і школи. Обираються вони один раз на рік або на два роки і до їх складу входять як батьки, так і вчителі [3].

Аналізуючи сучасну систему освіти, слід зазначити, що вона «повинна не тільки давати можливість одержати знання, але й готувати молодь до життя в демократичному суспільстві, до особистого та культурного життя, готувати до світу праці. Досягти цього можна через партнерство, співпрацю з іншими соціальними інститутами» [10].

Власне «співпраця», «партнерство» та «діалог» є визначальними концептами у взаєминах між школою та батьками в Нідерландах. Співпраця фактично слугує для виконання трьох завдань:

1. Педагогічне завдання. Реалізація певного рівня «налаштування» і, можливо, гармонізація педагогічних підходів до дітей удома і в школі – починаючи з інформації, що відбувається вдома та в школі.

2. Організаційне завдання. Батьки залучені до справ школи – не лише до практичних заходів, але й до обговорення в батьківському колективі насущних питань.

3. Демократичне завдання. Батьки і школа спільно на офіційному і неофіційному рівнях думають про майбутнє. Школа звітує про свою роботу перед батьками.

Співпраця – це постійні спільні інвестиції. Вона передбачає три види залученості:

– залученість батьків у життя їх дитини в школі: як навчається дитина в школі, її досягнення і загрози її розвитку, як батьки можуть сприяти виправленню ситуації;

– залученість батьків до життя класу їх дитини та школи;

– залученість школи до життя родини школяра.

Для кожної з цих трьох ліній можлива подальша сегментація.

Без шкоди для рівноправності стосунків між батьками і школою слід звернути увагу на фундаментальну відмінність у кінцевій відповідальності школи і батьків, яка і надає певної асиметричності взаємовідносинам: кожен із партнерів відіграє провідну роль у власному середовищі: батьки – вдома, школа – у школі. Кінцева відповідальність за реалізацію партнерських відносин з батьками – хоча в основі

цих, як всіх інших відносин, лежить спільна відповідальність – покладена на школу. Ми погоджуємося з тим, що «партнерство – це якісна характеристика школи в житті освітньої спільноти» [4].

Стосовно суспільного життя – неможливо уявити Нідерланди без діалогу.

Діалог – це ключ до культури голландців, провідний принцип співпраці освітніх, громадських та владних інституцій. В освітній сфері Нідерландів діалогізують усі: видавництво, розробляючи навчальний посібник, запитує в шкіл, як, на їх думку, має виглядати ідеальний урок англійської мови; муніципалітет з'ясовує потреби жителів провінції, щоб виробити напрями своєї діяльності; учнів запитують, як можна покращити роботу вчителів; директор обговорює з батьками, наскільки прийнятний річний план роботи школи він склав; профспілка цікавиться проблемами директорів і «трансляє» цю інформацію в міністерство; міністерство створює умови для діалогу між школами, які ведуть новаторську діяльність. Завдяки діалогу досягається така робота шкіл, таке управління та видання підручників, які відповідають потребам та інтересам споживачів і враховують думку всіх учасників освітнього процесу.

Самостійність і відповідальність – два основні принципи організації навчального процесу в Нідерландах. Школи автономні у виборі навчальних програм та підручників, форм та методів організації навчання, розподілі коштів відповідно до власного бюджету на покращення навчально-методичної та матеріально-технічної бази закладу, підборі педагогічних кадрів та організації підвищення їх кваліфікації. Водночас вони відповідальні перед громадою за якість надання освітніх послуг, тому кожна школа веде копіткий аналіз динаміки успішності кожного учня. Кожен із батьків може ознайомитися з річним та перспективним планом роботи школи, який друкується в батьківському «гіді»-бюлетені, взяти активну участь у житті школи. Хоча школи в Нідерландах дуже незалежні в багатьох питаннях, вони мають звітуватися в міністерстві про свою роботу. Так мінімізується імовірний ризик шкоди суспільству від «надмірної свободи шкіл». Школи автономні і в питанні новацій. Міністерство не вчить школи, які вони мають проводити експерименти, яким має бути їх зміст. Єдина умова: новації мають іти в руслі інтересів учнів, учителів, батьків. Обов'язок школи – нести горизонтальну відповідальність, тобто перед учнями і їх батьками, а не перед міністерством [7].

Зворотним боком автономії є відповідальність перед батьками, громадою. Тому школа уважно стежить за успішністю і особистісним зростанням кожного учня, розробила спеціальні таблиці для інформування батьків про результати навчання дітей, постійно розмовляє з ними про навчання дітей. Співпрацюють також з організаціями, які надають послуги з харчування дітей.

**Висновки.** Отже, у зв'язку з тим, що сучасна українська школа перебуває в пошуку нових концептуальних підходів до здійснення взаємодії із соціумом, особливо значення для вітчизняної педагогічної теорії й практики набуває зарубіжний досвід сучасної нідерландської середньої школи, яка поступово стає все більш відкритою до зовнішніх впливів різноманітних соціальних інститутів, одночасно посилюючи свій вплив на них.

Цікаво, що можна віднайти багато спільного між громадськими школами Нідерландів і школами України:

1. Учителі по-різному ставляться до батьків: можна бачити їх як клієнтів, які щось беруть і йдуть, а можна – як партнерів.

2. Батьки вимагають уваги до своїх потреб.

3. Є певні жорсткі моменти у спілкуванні «школа-батьки».

4. Грошові внески батьків в гарне життя їх дітей у школі в Нідерландах також потрібні.



##### 5. У громадській школі існують батьківські комітети.

Мусимо визнати, що є і певні відмінності: перш за все в організації роботи батьківських комітетів і комітетів батьківської гілки влади взагалі. Батьківська рада складається з 8-10 осіб і може вплинути на організацію заходів для дітей, а на організацію освітнього процесу вони не мають особливого впливу. Деякі форми участі батьківської ради: організація заходів, допомога дітям переодягтися, якщо це урок плавання, заняття з відстаючими дітьми, поміч у пошуку книг у бібліотеці, що відповідають рівню дітей, нагляд за дітьми під час обідньої перерви.

Батьківська гілка влади присутня і в шкільній раді участі, де вони в рівних частинах представлені разом з учителями (у початковій школі) та дітьми (у середній). Якщо батьківська рада має певну ініціативу, вона звертається до батьківської частини ради участі, і учительська частина в процесі розв'язання участі не бере. Директор знайомить раду участі з річним планом своїх ініціатив. рада участі може скласти свій план відносно плану директора. Тобто шляхом діалогу викристалізуються корективи, те, на що слід звернути головну увагу в діяльності школи.

Благодійні внески голландських батьків у молодшій школі обмежуються фінансуванням свят та інших виховних заходів для дітей.

Жорсткі ситуації «школа-батьки» вирішуються шляхом звернення батьків до ради участі, обговорень ситуації школою і батьками. Батьки можуть подати офіційну скаргу на вчителя в спеціальний комітет з розгляду скарг (ці комітети є протестантські, католицькі, громадські і становлять один із пунктів системи контролю за якістю), після 16 років учень теж має право звернутися в комітет. Комітет розглядає скаргу і впродовж 3 тижнів видає відносно неї пораду школі про те, як змінити підхід до певного питання.

У деяких школах є угоди щодо обов'язкової участі батьків у заходах школи [11].

Досліджуючи теоретичні ідеї та практичний досвід взаємодії голландської середньої школи та соціального середовища, наголошуємо, що він може стати позитивним фактором створення й оптимізації виховного процесу в Україні. По-перше, велике значення має осмислення й творче використання форм і методів спільної діяльності голландської середньої школи й сім'ї, які будуються на основі трьох концептів: «співпраці», «партнерства» та «діалогу». По-друге, інтерес для сучасного українського суспільства становить організована діяльність батьківських рад у раді участі, які є стратегічним місцем зустрічей сім'ї, школи й громадськості. На жаль, у нашій країні батьки беруть участь у виховному процесі тільки під керівництвом школи й не виступають самостійною силою, здатною відстоювати власні інтереси.

Україна певною мірою засвоїла здобутки інших країн у галузі державно-громадського управління освітою, зокрема в «питанні залучення інтелектуального та фінансового потенціалу неурядових інституцій громадянського суспільства до управління освітою, посилення у цьому плані їх координуючої ролі» [12].

Однак ми вважаємо, що механічно перенести модель управління з одного соціокультурного середовища в інше неможливо, бо «менеджмент зумовлений низкою чинників: формою державного устрою, типом власності, ступенем розвиненості ринкових відносин. Тому впровадження позитивного зарубіжного досвіду в закладах України може здійснюватися поступово та поетапно» [5].

Перспективи подальших розвідок. Сьогодні нагальною залишається потреба у розробленні концепції державно-громадського управління освітою в Україні, положення про учнівське самоврядування та інших нормативно-правових документів, які б забезпечили розвиток державно-громадського управління освітою. Подальші дослідження повинні передбачати пошук оптимальних моделей взаємодії школи та громади з використанням такої нормативної бази.

### Список використаної літератури

1. Бочкарев В. И. Концепция государственного управления образованием (проект) [Электронный ресурс] / В. И. Бочкарев. – Режим доступа: <http://doxa.ru> или <http://cheledi.ru>
2. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні: автореф. дис... канд. наук з держ. управл.: 25.00.02 / В. А. Грабовський; Національна академія державного управління при президенті України. – К., 2006. – 19 с.
3. Гриценчук О.О. Початкова школа в системі середньої освіти Нідерландів // Початкова школа. – 2002. – №10. – С.47-49.
4. Кес де Віт. Співпраця між школою і батьками. У інтересах дитини // Постметодика. Нідерландська освіта. – 2009. – №5-6 (89-90). – С. 69-75.
5. Ковальчук О. Механізми фінансування шкільних закладів у Великобританії як засоби посилення їх автономії / О. Ковальчук // Порівняльно-педагогічні студії. Науково-педагогічний журнал. – Умань, 2010. – Вип. №1-2. – С 76-84.
6. Лебідь Є. Державно-громадський тип управління освітою: європейський досвід та українські реалії [Електронний ресурс] / Є. Лебідь. – Режим доступу: <http://www.eurorpxxi.kiev.ua>
7. Малець Л. Освіта в Нідерландах / Малець Л. // Директор школи. – 2000. – №45. – С.10 - 11.
8. Мазак А. В. Окремі аспекти впровадження державно-громадського управління освітою / А. В. Мазак // Зб. наук. пр. НАДУ. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – Вип. №1. – С. 259-267.
9. Пинский А.А. Общественное участие в управлении школой: Школьные советы / А.А. Пинский – М.: Альянс Пресс, 2004. – 432 с.
10. Рекомендація №R(83) 13 «Про роль середньої школи в підготовці молоді до життя»: Рада Європи. Комітет міністрів від 23 верес. 1983 на 362-му засіданні заступників міністрів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.coe.kiev.ua>.
11. Стоцька О. В. 10 днів діалогу в Нідерландах / О.В. Стоцька // Постметодика. Нідерландська освіта. – 2009. – №5-6 (89-90). – С. 2-32.
12. Харченко Т. Г. Взаємодія школи й соціального середовища у вихованні учнів колегів і ліцеїв Франції. Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.05 / Т. Г. Харченко; Луганський держ. пед. ун-т ім. Т. Шевченка. – Луганськ, 2002. – 19 с.
13. European Glossary on Education, Volume 4: Management, monitoring and support staff. Brussels: Eurydice, 2002. – 218 p.
14. Pre-school and primary education in the European Union. Brussels: Eurydice Unit, 1994. – 120 p.

К. В. Бойченко

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Умань

#### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ШКОЛЫ И ОБЩЕСТВА В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ: ЕВРОПЕЙСКИЙ ОПЫТ И УКРАИНСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье проанализирован опыт голландского образования в направлении взаимодействия школы и общества в управлении образованием. Сделан акцент на государственно-общественную модель управления голландской школой. Проанализированы современное нормативно-правовое обеспечение и общественные органы управления образованием Украины. Определена возможность использования голландского опыта на отечественной педагогической теории и практике.

Ключевые слова: образование, государственно-общественное управление, взаимодействие, сотрудничество, партнерство, диалог, голландская школа.

K. Boichenko

Uman State Pedagogical University named after Pavlo Tichina, Uman

#### THE INTERACTION OF SCHOOL AND COMMUNITY IN SCHOOL MANAGEMENT: EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINIAN

In the article the Dutch experience in education is analyzed, the problem of school and community interaction in education management is considered. Attention is paid to the state public model of Dutch school management. The possibility of applying the Dutch experience to the national pedagogical theory and practice is outlined.

Key words: education, state public management, interaction, cooperation, partnership, dialogue, Dutch school.