

УДК 37.007.45:128.[465.(410.1)

ВІКТОРІЯ ВОЗНЮК

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОСЛУГАМИ В РОЗШИРЕНИХ ШКОЛАХ ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

У статті подано характеристику провідних моделей управління послугами у розширених школах Великої Британії та проілюстровано конкретними прикладами їхнє втілення на практиці. Здійснено порівняльний аналіз та висвітлено спільні й відмінні риси структури управління традиційної та розширеної шкіл.

***Ключові слова:** розширена школа, послуги, освітня пропозиція, моделі, управління послугами*

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних змін гостро постає питання нових підходів до управління освітньою пропозицією сучасних загальноосвітніх навчальних закладів. Докорінне реформування вітчизняної системи освіти, шляхи якого вказані в Національній доктрині розвитку освіти України в XXI ст., нерозривно пов'язане з оптимізацією механізмів управління освітою на загальнодержавному, регіональному й місцевому рівнях.

Зважаючи на те, що останнім часом суттєвих позитивних змін зазнали структура, функції, механізми управління освітою низки розвинених країн, зокрема Великої Британії, вважаємо за доцільне звернутися до позитивного реформаційного досвіду цієї країни. Нові перетворення в системі освіти зумовлені розширенням актуального спектру потреб кожної конкретної особистості як споживача послуг. Поряд із тим, значно активізуються децентралізаційні процеси, які сприяють автономізації в управлінні навчальними закладами, тим самим підвищуючи якість послуг в умовах конкуренції на ринку освітньої пропозиції.

Аналіз актуальних досліджень. Проблема трансформацій в управлінні освітою Великобританії, що відбуваються в контексті сучасних освітніх реформ, зокрема процесів централізації та децентралізації, висвітлювалися в межах аналізу широкого кола питань у дослідженнях Б. Вульфсона, К. Гарашука, О. Джуринаського, Г. Єльнікової, І. Миськів, З. Малькової, А. Сбруєвої, І. Чистякової, Ж. Чернякової та ін.

Проблемам управління школою Великої Британії присвячені наукові праці провідних британських теоретиків освіти, зокрема А. Дайсон, Дж. Драйфус, К. Камінгс, Л. Тод, К. Хуксем, Р. Чемінейз та ін.

Мета статті – охарактеризувати провідні моделі управління послугами розширених шкіл Великої Британії.

Виклад основного матеріалу. Аналіз особливостей управління послугами в загальноосвітніх закладах нового типу вимагає з'ясування їх сутності. Так, згідно з Законом «Про освіту» Об'єднаного Королівства (2002 р.), *розширена школа* – це такий тип школи, яка пропонує широкий спектр соціальних послуг і видів діяльності, що часто виходять за межі навчального дня та допомагають задовольнити потреби учнів, їхніх сімей і суспільства в цілому [6].

Доцільним, на наш погляд, є порівняння структури розширеної школи та традиційної. Головна роль, безперечно, в обох випадках належить раді школи на чолі з головою та заступником. Як уже було зазначено вище, до складу ради школи можуть входити до 20 осіб. Рада сама обирає голову, який її очолює та стежить за підбором решти працівників школи. Безпосередньо на раді школи лежить відповідальність за все, що відбувається в навчальному закладі. Рада відповідає за розвиток школи та ініціює збір коштів на її потреби. До повноважень директора входить організація змісту навчального процесу, складання розкладу навчальних та позанавчальних занять, дисципліна учнів і т.д. Крім того, директор має двох заступників – із навчальної роботи та з адміністративно-господарських питань. У кожній традиційній школі є також медична сестра, яка входить у штат працівників школи. Надання освітніх послуг здійснюється вчителями-предметниками (рис. 1).

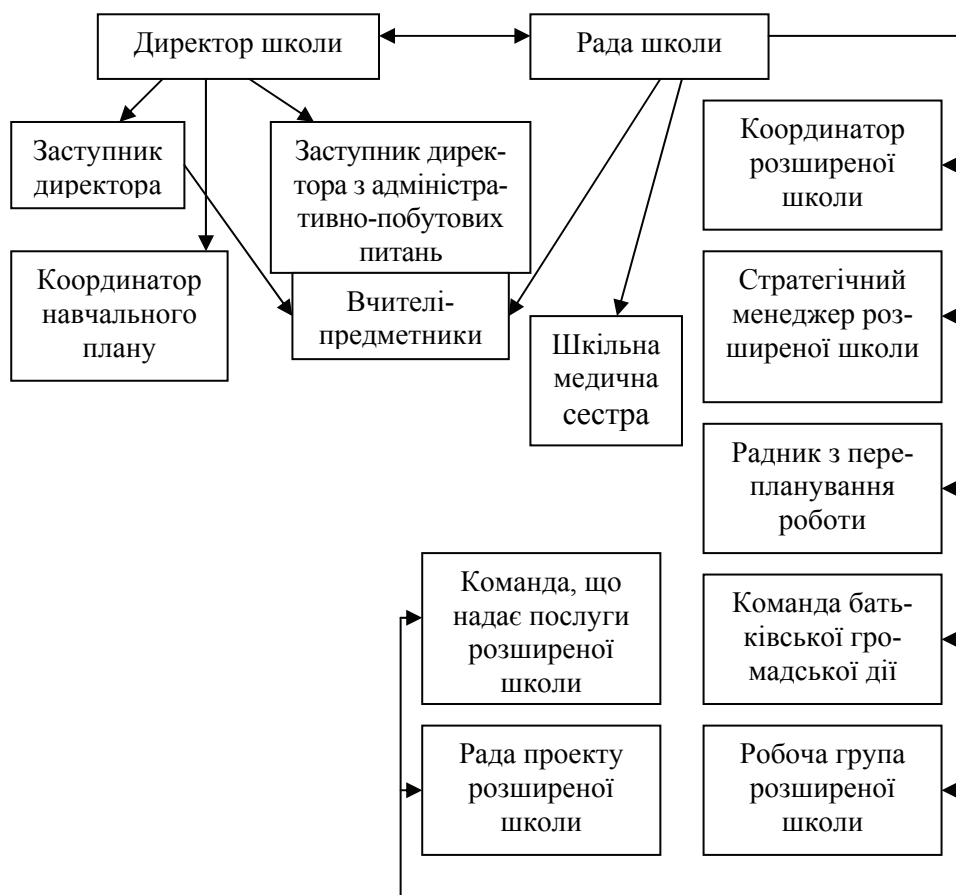


Рис. 1. Управління традиційною школою

На відміну від традиційної школи, розширена школа має складну розгалужену структуру, яка є результатом урізноманітнення звичайного спектру послуг. Відмітимо, що структурні елементи традиційної школи зберігаються.

Рисунок 2 ілюструє структуру розширеної школи, де функції координації пропозиції додаткових соціальних послуг виконують нововведені посади та новостворені команди і групи. Подібне розосередження сприяє розширенню освітньої пропозиції та зменшенню навантаження на педагогічний колектив.

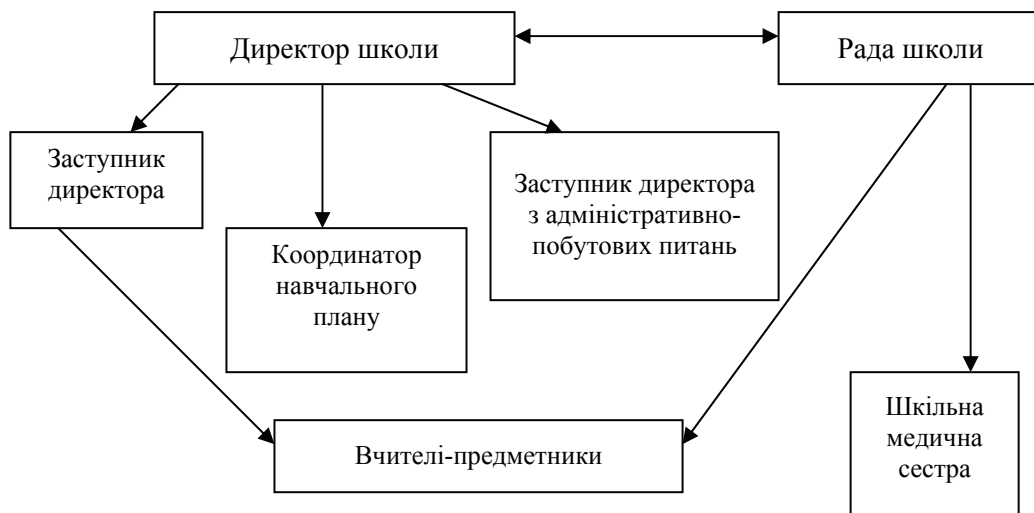


Рис. 2. Управління розширеною школою

Слід наголосити, що дослідники виділяють широкий спектр базових моделей, які можна варіювати і комбінувати. Директори шкіл повинні добре оволодіти кожним з варіантів та обрати найоптимальніший для їхнього закладу. На основі консультацій про розширені послуги пропонуються конкретні положення, які дозволяють встановити параметри для структури управління.

У цьому контексті заслуговують на увагу розроблені британським науковцем Рітою Чемінейс моделі забезпечення пропозиції розширених шкіл, які залежать від шкільних ресурсів та цілей. До них належать:

- 1) *пряме постачання послуг* – школи (ради шкіл) вживають заходів самостійно, наймаючи на роботу персонал і управляючи;
- 2) *постачання послуг третьою стороною* – робота в партнерстві з існуючими постачальниками місцевого, приватного та волонтерського секторів;
- 3) *постачання послуг разом із іншими школами кластеру, партнерством освітнього вдосконалення, федерацією;*
- 4) *постачання послуг спільно з дитячим центром* [1, с. 52].

У межах першої моделі управління процесом надання послуг здійснюється безпосередньо радою школи. Рада школи вирішує, які послуги та види діяльності надавати відповідно до розділу 27 закону «Про освіту» 2002 року (школа повинна консультиватися з місцевою освітньою адміністрацією, персоналом, батьками та, за необхідності, з учнями та членами громади) [8]. Крім того, вона забезпечує послуги або створює умови для їхнього надання безпосередньо у школі. У цьому випадку рада школи несе пряму відповідальність за забезпечувані послуги та види діяльності. Послуги надаються в межах культурного етосу школи, а рада школи встановлює й підтримує необхідні стандарти послуг. На практиці рада школи може делегувати відповідальність за

надання послуг найманому персоналу школи. Як правило, найманий персонал, задіяний у наданні розширених послуг, може працювати в місцевій освітній адміністрації у державних школах та навчальних закладах, що утримуються за рахунок благодійних організацій, а також найматися радою школи напряму в школах, що утримуються за рахунок благодійних організацій. Однак, навіть для останніх місцева освітня адміністрація погоджує персонал, який буде задіяний у процесі надання розширених послуг [2, с. 34].

Прикладом зазначеної моделі надання розширених послуг є початкова школа Лафборо (Loughborough Primary), яка була відкрита в січні 2002 року шляхом злиття високоефективних дошкільної та початкової шкіл на одній території. Вона обслуговує високодепривовану місцевість у Брікстоні, південний Лондон. Представники влади та директор узгодили візію навчального закладу, яка ставить залученість громади та навчання дорослих у центр кампанії покращення стандартів. Було створено спеціальний департамент включення (Extended Services Inclusion Department), до якого входять старший член педагогічного колективу, менеджер сімейних послуг та три щоденних навчальних наставники, які працюють як у розширеній школі, так і поза її межами безпосередньо з місцевою громадою. Зазначений департамент працює за спеціальною програмою надання додаткових послуг, у якій чітко регламентовано види послуг, форми їхнього надання, цільова аудиторія, календарний термін, фінансування та інші організаційні питання. Наголосимо, що члени департаменту призначені та підзвітні безпосередньо раді школи [3].

Схематично дану модель можна зобразити наступним чином (рис. 3):

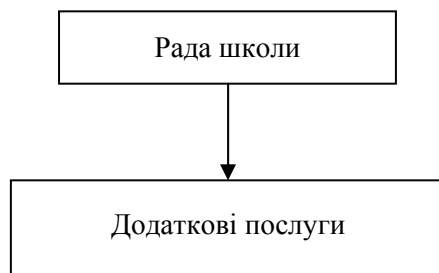


Рис. 3. Модель «Пряме постачання послуг»

У межах другої моделі рада школи засновує компанію з обмеженою відповідальністю, яка здійснює керівництво послугами (див. рис. 4).

Таким чином, компанія є підзвітним органом. Директор або його заступники можуть очолювати компанію на рівні з іншими працівниками школи. Обсяг прямої участі в компанії керівників та працівників школи буде залежати від рівня контролю директора, який вони бажають зберегти. Послуги надаються в межах культурних традицій школи, а рада школи встановлює та підтримує необхідні стандарти обслуговування залежно від рівня контролю. Директори компанії мають можливість встановлювати терміни й умови для співробітників компанії. Директори можуть залучати додаткових працівників для розподілу обов'язків. Компанія повністю забезпечує щорічні ревізійні звіти щодо прозорості фінансування та потреби їхнього перегляду спеціалістами. Директори можуть вводити додаткову посаду для керування справами [2, с. 36].

Прикладом зазначеної моделі надання розширених послуг є досвід розширених шкіл Parish Church Кройдона. Дошкільний заклад та початкова школа знаходяться на спільній території та мають довгу історію співпраці. Більшість членів входять до рад обох шкіл. Вони зустрічаються спільно, хоча інколи працюють відокремлено один від одного. У 2008 році зазначені навчальні заклади створили компанію з управління дитячим клубом (Parish Church Children's Club), який був створений завдяки гранту фонду нових

можливостей. Директори та члени ради школи не взяли до уваги пошук зовнішніх постачальників для підтримки роботи клубу, вважаючи, що етос закладу буде сприятливим, якщо ним буде повністю володіти школа. Директори і ради шкіл виступають у якості директорів компанії, а один із гувернерів призначається менеджером клубу. Дитячий клуб пропонує послуги сніданкового клубу з 8 години ранку до 9, позаурочний клуб з 15 години до 17.30 та догляд за дітьми під час канікул. Згодом послуги догляду за дітьми були розширені до догляду за дітьми протягом повного дня. Робоча група пансіонату при школі на чолі з головою рад шкіл зустрічається щотижня для прийняття та виконання рішень. Друга компанія з аналогічною структурою була створена для надання в оренду трьох спальних кімнат. Компанія сплачує заробітну плату працівникові, який працює неповний робочий день у якості адміністратора та наглядача. Три кімнати здавалися в оренду протягом року, а прибуток був використаний на збільшення навчальних ресурсів (обладнання) [4].

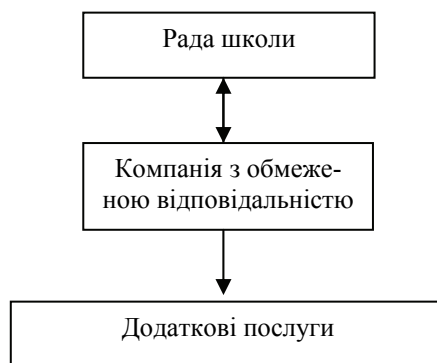


Рис. 4. Модель «Постачання послуг третьою стороною»

Не менш цікавим є досвід запровадження зазначеної моделі надання розширених послуг початкової школи Дюранд (Dugand School), яка знаходиться в економічно несприятливій частині Стоквела на півдні Лондона та обслуговує громаду з культурною та етнічною різноманітністю. Вона була створена шляхом злиття дошкільного закладу (5 – 7 років) та початкової школи (7 – 11 років) у 1988 році, а з 1999 є базовою. З моменту отримання нового статусу школа почала надавати в оренду вільні приміщення місцевій адміністрації здоров'я. Сукупна орендна плата згодом була використана для оновлення блоку як ключового робочого приміщення. Були побудовані невеликий басейн та спортивний майданчик для занять крикетом. Податкові обговорення підштовхнули директорів шкіл та членів ради до розгляду найоптимальнішого законного шляху отримання прибутку від здачі в оренду вільних приміщень школи. Найбільш раціональним вирішенням стало створення поручителем компанії з обмеженою відповідальністю, якою повністю володіє школа [9].

Завдяки шкільній компанії з обмеженою відповідальністю «Лондонські горизонти» (London Horizons Ltd) у 2001 році був збудований другий житловий блок, а роком пізніше спортивний центр, який сприяє поповненню бюджету школи за рахунок використання приміщень іншими навчальними закладами та місцевою громадою. Таким чином, щорічний прибуток дозволяє школі вдосконалювати можливості та ресурси, зокрема догляд за дітьми, позаурочні клуби. Загалом класи мають менше 20 учнів, а в малоздібних групах 12–15. Школа має позитивний імідж. Запорукою успіху школи Дюранд є ефективне лідерство та спільне бачення директорів та членів рад шкіл [5].

У межах третьої моделі процесом надання додаткових соціальних послуг управляє певна організація-постачальник на основі письмового договору з радою школи. Нею

можуть бути приватна компанія, постачальники послуг приватного й волонтерського секторів або місцева освітня адміністрація. Зовнішній постачальник бере під контроль і здійснює управління бізнес-ризиками. Директор школи потребує більшої кількості часу для того, щоб сконцентруватися на основній місії навчального закладу. Додаткові соціальні послуги надаються ефективно з мінімальним додатковим навантаженням на раду школи. Поряд із тим, рада школи має слідкувати, щоб послуги, які надаються постачальниками, відповідали якості послуг, що їх надає школа. Навчальні заклади можуть розвивати існуючі партнерські відносини з третьою стороною, а місцеві освітні адміністрації будуть здатні забезпечувати керівництво іншими місцевими постачальниками [2, с. 37].

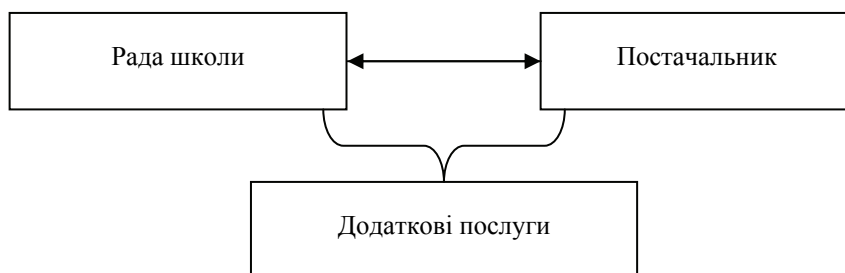


Рис. 5. Модель «Постачання послуг разом із іншими школами кластеру, партнерством освітнього вдосконалення, федерацією»

Яскравим прикладом цієї моделі є досвід початкової школи Кінгпарка (King's Park Primary School). Вона обслуговує депривовану місцевість Бурнемаута (Bournemouth) з великим транзитним населенням. Керівництво навчального закладу прийняло рішення щодо залучення третьої сторони до процесу надання додаткових послуг, що значно зменшує навантаження на шкільний персонал та підвищує рівень задоволеності потреб споживачів. Так, зокрема, такий розподіл стосується фінансування окремих видів діяльності. Прикладом такої діяльності даного закладу є футбольний клуб Борнмута. Під час проведення футбольних матчів організатори беруть незначну плату з відвідувачів для придбання спортивного інвентарю та заохочувальних призов для команд. Зовнішні постачальники послуг укладають договір терміном на один календарний рік, який формулюється на основі шаблону, наданого місцевою освітньою адміністрацією, з конкретизацією фінансових питань. Вважаємо за доцільне наголосити, що для моніторингу процесу надання послуг рада школи запрошує члена розширених служб. Ця особа зустрічається з директором школи та координатором розширених шкіл і звітує про виконану роботу по семестрах. Розмір плати за послуги, які надаються в межах навчального закладу та поза ним, узгоджуються з батьками та членами ради школи. Крім того, школа проводить щорічне опитування батьків для моніторингу рівня задоволеності додатковими послугами [5].

У межах четвертої моделі добровільний комітет надає і керує послугами розширених шкіл (див. рис. 6).

Ця модель забезпечує більшу залученість громади на рівні управління, а рішення про ступінь участі школи приймається радою школи. Ефективність такої співпраці підвищується за умови членства навчального закладу у шкільній мережі району. У деяких районах, таких, як Лестершир та Кембріджшир, добровільний комітет керує діяльністю розширених шкіл (зазвичай відомий як громадська асоціація). Такі комітети мають значні делеговані повноваження, що дозволяють їм забезпечувати ефективну роль лідера, яка стосується діяльності розширених шкіл та надання послуг. Подібний розподіл повноважень гарантує, що кінцева відповідальність залишається на керівниках, але і підвищує важливість громади у підтримці розвитку. Найм персоналу залишається в

компетенції ради школи. Проте рада школи не має такого контролю, як у моделях 1 і 2, а добровільний комітет не має тих самих юридичних прав та відповідальності, присутніх у попередніх варіантах [1, с. 45].

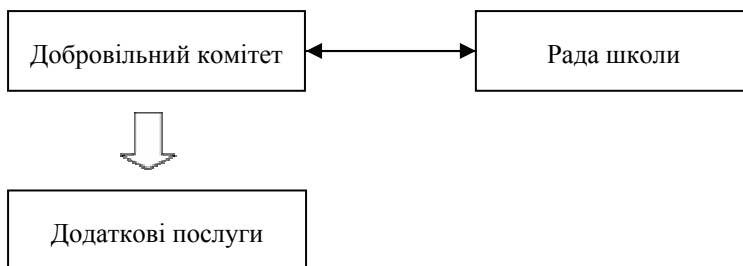


Рис. 6. Модель «Постачання послуг спільно з дитячим центром»

Зазначену модель гарно ілюструє досвід початкової школи Вуленвік (Стевенадж) (Woolenwick Junior School (Stevenage)). Вона делегує свої повноваження щодо догляду за дітьми некомерційній компанії. Розширеними послугами керує менеджер, який працює повний робочий день і управляє персоналом у складі восьми осіб. За їх діяльністю стежить спеціально призначений школою добровільний комітет. Школа пропонує широкий спектр позаурочних видів діяльності, більшість з яких надаються місцевими клубами, волонтерами та постачальниками послуг. Показником ефективності такої діяльності є те, що 85 % учнів з проблемами в поведінці та недоглянуті діти відвідують такі заходи. У школі Вуленвік функціонує також клуб Бласт для малозабезпечених сімей, який фінансується місцевою освітньою адміністрацією. Клуб є незалежним структурним елементом школи з окремим банківським рахунком та власником. Клуб сплачує оренду за використання актового залу, їдальні, приміщення для занять ІКТ та зовнішніх споруд. Менеджер клубу має повноваження комітету управління й ухвалює всі поточні рішення, які переглядаються на пів семестрових засіданнях. Скарбник клубу щоквартально звітує перед комітетом. До складу комітету входять директори обох шкіл, менеджер клубу та скарбник. Можуть запрошуватися до комітету також члени ради школи [7].

Висновки та перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження проаналізовано моделі та підходи до забезпечення пропозиції розширених шкіл, визначено управлінські структури та виокремлено моделі управління розширеною школою.

Слід зазначити, що проведене дослідження не є вичерпним. Перспективним може бути дослідження функціональних повноважень учасників процесу надання додаткових послуг у розширених школах, а також з'ясування ієрархічної структури управління зазначеними закладами на державному, місцевому та шкільному рівнях.

Список використаних джерел

1. Cheminai R. Extended Schools and Children's Centres. A Practical Guide / R. Cheminai. – Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN, 2007. – 179 p.
2. Coleman A. Collaborative Leadership in Extended Schools. Leading in a Multi-Agency Environment / A. Coleman. – Nottingham : National College for School Leadership, 2006. – 76 p.
3. DfES. National Standards for Headteachers. – London : Department for Education and Skills, 2004. – 74 p.
4. DfES. Multi-agency working : Introduction and overview. – DfES, London, 2005. – P. 5–14.
5. DfES. Multi-agency working : Toolkit for Managers of Integrated Services [Electronic resource]. – DfES, London, 2005. – URL : www.dfes.gov.uk.
6. Extended Schools Guidance [Electronic resource]. – London : Department of Education, 2010. – URL : http://www.deni.gov.uk/index/85-schools/03-schools_impvt_prog_pg/extended
7. HM Government. Extended schools : Building on experience [Electronic resource]. – London : DCSF, 2007. – URL : www.dcsf.gov/extendedschools/6578

8. OFSTED. Maximising Impact : Developing Study Support / Out-Of-School-Hours Learning in a Fast-changing Learning Environment. Chief HMI presentation, East Midlands Conference, University of Nottingham, March 29–30. – London : Office for Standards in Education, 2006. – 92 p.

9. OFSTED. Extended Services in Schools and Children’s Centres. [Electronic resource]. – HMI 2609. London : Office for Standards in Education, 2006. – URL : http://www.osted.gov/reports/extended/inc_07/school

Стаття надійшла до редакції .22.01. 2014 р

Вознюк В.

Сумской государственной педагогический университет имени А. С. Макаренко

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГАМИ В РАСШИРЕННЫХ ШКОЛАХ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Дана характеристика ведущих моделей управления услугами в расширенных школах Великобритании с конкретными примерами их реализация на практике. Осуществлен сравнительный анализ и освещены общие и отличительные черты структуры управления традиционной и расширенной школ.

Ключевые слова: расширенная школа, услуги, образовательное предложение, модели, управления услугами.

Voznyuk V.

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko, Sumy

MODELS OF SERVICE MANAGEMENT IN BRITISH EXTENDED SCHOOLS

The article presents a description of the leading models of service management in the extended schools of Great Britain and illustrated with specific examples their implementation in practice. The common and different features of traditional and extended schools management structure comparatively analysed and highlighted.

Keywords: extended schools, services, educational proposition, models of service management.