

# Організація партнерської взаємодії школи, сім'ї, громади: функції управління керівника ЗЗСО

*Розглянуто шляхи організації партнерської взаємодії школи, сім'ї та громади в процесі управлінської діяльності керівника через призму основних функцій управління.*

**Ключові слова:** партнерська взаємодія, функції управління закладом загальної середньої освіти, умови для здійснення партнерської взаємодії, суб'єкти освітнього процесу.

**Halyna Lukianchuk. Partnership Interaction Between School, Family and Community: Managerial Functions of the School Principal.**

*The article examines ways to organize partnership interaction between the school, family, and community in the managerial activity of the principal through the lens of the main management functions.*

**Keywords:** partnership interaction, management functions of a general secondary education institution, conditions for partnership interaction, participants of the educational process.

**Постановка питання.** Стратегічною метою освіти України та НУШ є створення комфортного освітнього простору для навчання впродовж життя, створення оптимальних умов для виховання молодшої людини як суб'єкта власної життєдіяльності, що володіє вмінням критично (реалістично) мислити, оцінювати ризики ринку праці та конкурувати на ньому, бути особистістю з високим рівнем морально-етичних норм поведінки в суспільстві, готовою приймати відповідальні рішення для себе, найближчого соціуму та суспільства в цілому.

Поняття «суб'єкт» тут розглядаємо як інтегративну соціально-психологічну якість, що визначає осмислену та прогнозовану особистісну діяльність у соціумі й усвідомленому сприйнятті себе з адекватним до себе ставленням.

Соціально-культурне середовище, де формується особистість, є джерелом розвитку людини, індивіда, особи [5].

Педагогіка партнерства як один із ключових принципів реформи НУШ стає дієвим інструментом в управлінні закладом загальної середньої освіти, долучаючи до співпраці педагогів, батьків, учнів, представників місцевих громад.

**Огляд літератури.** Ідею важливості організації взаємодії сім'ї і школи сформулювали науковці: Н. Бугаєць, І. Осадчий, К. Журба, О. Докукіна, О. Фасоля, Т. Виноградова, В. Брюхова, О. Хромова, В. Постовой, В. Вершинін, В. Ковганич, Г. Кириченко та інші. В їхніх працях партнерська взаємодія зазначається як важливий чинник виховання особистісних якостей, необхідних для успішної життєдіяльності в соціумі [4].

Велику увагу партнерству між школою і сім'єю надавав видатний український педагог Василь Сухомлинський: «Час і батькам, і вчителям усвідомити, що ні школа без сім'ї, ні сім'я без школи не зможуть

справитися з найтоншими, найактуальнішими завданнями становлення людини» [2]. Цим твердженням педагог нагадує про головну мету впливу обох цих інституцій – виховання цілісної гармонійної особистості, здатної розвиватися і розвивати державу в майбутньому.

В управлінні закладом освіти партнерська взаємодія є ефективним інструментом впливу на досягнення якості освіти. «Партнерство має дві самоцінні, але протилежні якості – сталість (незмінність, постійність) у часі й просторі та акційність (спрямованість на досягнення конкретної мети, локалізованість у часі й просторі, проектність)» [1].

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах функціонування освітніх закладів, які мають характер кризових (війна, яку веде проти України росія, трансформаційні зміни в освіті, пов'язані з упровадженням реформи НУШ, нестабільність внутрішньої та зовнішньої ситуації в країні, зміна вектора діяльності людей із розвитку на виживання, відсутність мотивації до професійної діяльності педагогів тощо), слід стратегічно діяти задля майбутнього держави. Заклади загальної середньої освіти мають здійснювати єдину політику щодо співпраці з батьками та громадою для формування основ спільної відповідальності за те, ким стануть в майбутньому школярі для України і для себе – будівничими чи руйнівниками. Актуальність партнерської співпраці школи, сім'ї та громади є важливим аспектом управління закладом освіти для забезпечення успішної життєвої траєкторії учнів усе життя для саморозвитку на ціннісній основі та для розвитку нашої держави.

Розглянемо напрями організації партнерської взаємодії між суб'єктами освітнього процесу через призму управлінської діяльності керівника закладу освіти, поставивши за мету вирішення цієї проблеми

шляхом реалізації управлінських функцій керівника ЗЗСО.

Зазначимо, що партнерство, яке асоціюється з поняттями «взаємодія», «взаємозв'язок», «співробітництво», часто використовуються як синоніми. Згенероване штучним інтелектом визначення тлумачить, що «партнерська взаємодія школи та сім'ї – це спільна, узгоджена діяльність вчителів та батьків, заснована на принципах рівності, взаємоповаги та співпраці, спрямована на розвиток та виховання дитини, де кожен учасник є рівноправним суб'єктом освітнього процесу та несе відповідальність за спільний результат».

Педагогіка партнерства базується на визначенні спільних цілей, інтересів та прагнень суб'єктів, добровільності та спільній зацікавленості однодумців, рівноправності, взаємній повазі, дотриманні визначених норм (права й обов'язки) учасників та спільній відповідальності за планований і прогнозований результат діяльності, заснованої на засадах командної взаємодії. Партнерство спрямовано не лише на навчальну діяльність, але й на взаємну підтримку і турботу, розвиток можливостей, задоволення інтелектуальних, емоційних та соціальних потреб індивіда, формування ініціативності та креативності.

Критеріями розвитку партнерської взаємодії, на нашу думку, є: прийняття, усвідомлення й узгодження як індивідуальної, так і групової / колективної відповідальності, унікальність, відкритість, гуманність у стосунках. Педагогіка партнерства ґрунтується на простих, але надзвичайно важливих умовах:

- взаємоповазі всіх учасників освітнього процесу, порозумінні та ефективній комунікації;
- довірливих стосунках, позитивному та доброзичливому ставленні одне до одного;
- спільній наполегливій праці команди однодумців на основі горизонтальної моделі співпраці (всі учасники навчального процесу мають бути рівноправними) задля досягнення спільної мети;
- забезпеченні права вільного вибору;
- соціальному партнерстві незалежно від статусу (добровільності визнання власних обов'язків та обов'язковості їх виконання).

Заклад загальної середньої освіти є тим освітнім середовищем, яке нині стало прозорим для суспільства і відкритим для громади, сім'ї, держави. Про життєдіяльність закладу освіти відомо з відкритих сайтів шкіл, соціальних мереж тощо. Надаючи освітні послуги мешканцям певної територіальної громади, ЗЗСО створює атмосферу доброзичливості, затишку, піклування, підтримки учнів.

Без активної співпраці школи, сім'ї та громади неможливо досягти продуктивності освітнього процесу, тому що він є синергією всіх суб'єктів педагогічної взаємодії. На основі добровільності,

рівності, порозуміння та взаємної допомоги в закладі загальної середньої освіти вибудовується конструктивна взаємодія між усіма учасниками освітнього процесу.

Класичний «педагогічний трикутник» *батьки – учні – педагоги* завжди потребував ефективної взаємодії між усіма суб'єктами (мал. 1). Особливої актуальності партнерство набуло в сучасності, коли авторитарна модель співпраці віджила себе та негативно впливає на виховання особистості школяра для його майбутнього та майбутнього суспільства. Авторитаризм у взаєминах батьків, педагогів та дітей має руйнівну, а не життєствердну силу, руйнує конструктивні моделі спілкування, замінюючи їх деструктивними. Забезпечуючи кожному школяреві рівний доступ до якісної освіти, потрібно враховувати запити, інтереси, можливості та освітні потреби здобувачів освіти. «Кожна дитина неповторна, наділена від природи унікальними здібностями, талантами та можливостями. Місія школи – допомогти розкрити та розвинути здібності, таланти і можливості кожної дитини на основі партнерства між учителем, учнем і батьками» [3].



Малюнок 1. Партнерство школи, сім'ї, громади

Реалізуючи принцип дитиноцентризму через максимальне врахування в освітньому процесі індивідуальних особливостей кожного учня (фізичних, психічних, інтелектуальних), заклад освіти чітко формулює, спонукає до осмислення та захищає права й обов'язки учнів, батьків та вчителів, залучаючи представників територіальної громади як одного із замовників освітніх послуг для своїх громадян.

Педагоги в роботі з батьками використовують різні методи взаємодії, проводячи навчальні тренінги для підвищення педагогічної культури батьків, на яких спільно з ними формують позитивний досвід вирішення нагальних проблем комунікації з дітьми, шукають відповіді на важливі питання взаємин з учасниками освітнього процесу. В практику ввійшли активні та інтерактивні форми діяльності як-от: дискусія, ділова гра, педагогічний практикум, круглий стіл, індивідуальні зустрічі тощо.

Як створити в школі атмосферу доброзичливості, спільної відповідальності, співпереживання та дієвої взаємодії в конструкті командної роботи? Якими мають бути дії керівника закладу загальної середньої освіти, щоб партнерство стало дієвим помічником для ефективного управління, при цьому не порушивши гармонії впливу батьків на виховання своєї дитини та створивши простір для підвищення педагогічної культури батьків?

Візьмемо до розгляду основні функції управління (планування, організація, контроль, мотивація) і через їх призму сформулюємо напрями управлінської діяльності керівника ЗЗСО з побудови партнерської взаємодії суб'єктів освітньої діяльності: педагогів, батьків, учнів.

Здійснюючи планування роботи закладу освіти, особливої ваги в нашому контексті набуває стратегічне планування. Місія закладу загальної середньої освіти – це саме той документ, який визначає головне, фундаментальне його призначення, окреслює головну мету і цінність, для чого він функціонує, яку провідну ідею несе для певної групи споживачів освітніх послуг. Концепція – це документ, який представляє більш розгорнуто філософію, цінності та стратегічні напрями розвитку закладу, підкреслюючи його унікальність та можливі шляхи вдосконалення освітньої діяльності.

Для розширення кола розробників та досягнення більшої прозорості, створення та поширення позитивного іміджу закладу освіти до розробки цих документів слід залучати якомога ширше коло зацікавлених осіб (стейкхолдерів) з метою зацікавлення громади, батьків, учнівського самоврядування, педагогічного колективу, підприємців, представників громадських організацій та залучення їх до створення образу закладу освіти як унікального для цієї громади та соціуму. Участь широкого представництва зацікавлених осіб у розробці місії та концепції школи має культуротворче значення, поширюватиме інформацію про школу як демократичний освітній простір для виховання учнів. Тут доречними будуть створення творчих, ініціативних груп короткострокового призначення з конкретною практичною метою. Це дасть можливість ближче ознайомити широке коло потенційних партнерів школи для залучення їх до вирішення різних проблемних питань життєдіяльності ЗЗСО.

Здійснюючи організаційну функцію управління закладом загальної середньої освіти, керівник створює та підтримує ефективну організаційну структуру, розподіляє обов'язки працівників закладу, координує діяльність персоналу, включаючи його навчання, діяльність учасників освітнього процесу для реалізації планів та досягнення освітніх цілей школи. Тут керівник має бути зацікавлений у залученні якомога

більшої кількості батьківського колективу та активних представників учнівського самоврядування школи.

Розробляючи схеми організаційних структур школи, розподіляючи обов'язки відповідальних за важливі напрями діяльності закладу освіти, встановлюючи правила поведінки в школі, характер взаємодії між усіма суб'єктами, розробляючи необхідні інструкції, норми для злагодженої роботи, можна узгодити багато проблемних питань щодо окремих аспектів спільної взаємодії, як-от: уточнити та деталізувати правила поведінки, правила користування гаджетами, деталізувати вибір профільності навчання, призначити керівників інноваційних проєктів тощо. Участь у цих заходах широкого представництва громадськості, батьків учнів, самих школярів та меценатів сприятиме розвитку культурного середовища закладу освіти (матеріального, психологічного, інноваційного), приведе до кращої узгодженості питань профільного навчання, спонукатиме меценатів до пожертв коштів на розвиток школи, волонтерської допомоги батьків в організації освітнього процесу тощо.

Корисною є практика укладання Меморандуму про партнерство, ініціатором підписання якого зазвичай стає заклад освіти. За умов укладання такого документа відкривається перспектива широкого залучення всіх потенційних партнерів до створення внутрішньої системи забезпечення освіти на засадах партнерської взаємодії» [1].

Які перспективи в забезпеченні партнерської взаємодії школи, сім'ї та громади можна реалізувати в змісті мотиваційної функції управління керівника закладу загальної середньої освіти? Оскільки мотиваційна функція управління полягає в мотивації, підтримці, заохоченні суб'єктів освітньої діяльності, створенні умов для спонукання учнів, їх батьків, педагогічних працівників у процесі досягнення освітніх цілей, то керівник має забезпечити належне освітнє середовище учням, комфортне робоче обладнання педагогам, взяти на себе роль лідера, який є натхненником та інноватором, який діє на засадах командного менеджменту.

Мотиваційна функція керівника закладу освіти з налагодження партнерської співпраці між школою, батьками учнів та громадою може бути ефективною за умови вміння керівником делегувати певні повноваження іншим особам на основі довіри та залучення їх до питань управління школою. Так, наприклад, запрошення батьків, інших стейкхолдерів до вирішення питань матеріально-технічного оснащення школи формує високу міру відповідальності цих осіб і створює відчуття причетності й вагомості в спільній справі. В таких управлінських діях треба керуватися принципами відкритості, заохочення, довіри, гуманності.

Слід зазначати важливість жертовності, проявленої залученими особами задля спільної справи, інформувати про приклади шкільного патріотизму на сайті закладу освіти, в соціальних мережах, відзначаючи винятковий внесок таких осіб у спільну справу. Публічне схвалення діє завжди ефективніше за докори, образи, скарги. Визнання продуктивного долучення до зміцнення партнерства суб'єктами освітнього процесу є мотиватором до майбутньої співпраці та слугує заохочувальним прикладом іншим потенційним партнерам і самим учням, які по завершенню навчання мають нагоду стати партнерами школи у вирішенні її проблем.

Для зміцнення зв'язків між педагогами, учнями та батьками слід застосовувати різні види мотиваційного впливу, які будуть сприяти підвищенню педагогічної культури батьків, а значить створюватимуть умови для покращення родинних стосунків між дітьми та батьками. Запрошення батьків до участі в різноманітних заходах, які проводить школа, з подальшою відзнакою різними подяками, грамотами, мотиваційними листами, поширенню інформації про їх участь в загальношкільних заходах серед громади та ЗМІ створюватиме мотиваційне тло для майбутньої партнерської співпраці.

Остання функція управління – це контроль. Одразу зазначимо, що контроль неможливий без аналізу. Тому часто цю функцію називають контрольно-аналітичною. Здійснюючи контрольну функцію в налагодженні партнерства між суб'єктами освітнього процесу з залученням представників громади, керівник ЗЗСО узгоджує дії учасників спільної справи щодо освіти дітей, залучаючи батьків учнів, представників учнівського самоврядування, педагогічний колектив та представників громади до процедур аналізу (самоаналізу) діяльності школи та розробки локальних критеріїв самооцінки окремих напрямів освітньої діяльності.

Крім цього, узгоджена і скоординована взаємодія закладу освіти, замовників освітніх послуг (тут маємо на увазі громаду, батьків учнів) зумовлює утворення спільного бачення проблем школи щодо забезпечення якості освіти та забезпечення необхідних умов для здобуття загальної середньої освіти учнями конкретної громади. Ознайомлення всіх учасників освітнього процесу зі змістом

компетентісно орієнтованої освіти, наскрізними вміннями та проєктованими результатами освіти, залучення їх до співучасті в різноманітних моніторингових, аналітичних та контрольних процедурах формує у стейкхолдерів відчуття відповідальності та створює спільноту однодумців щодо прагнення досягти позитивних змін у якості загальної середньої освіти.

Цьому сприятиме, перш за все, активна лідерська позиція керівника закладу освіти, який готовий до інновацій, непередбачуваних ситуацій, умілим організатором педагогічного й учнівського колективів, мотиватором залучення до співпраці батьків та представників громади, інших зацікавлених осіб.

За яких умов можливе досягнення ефективного партнерства школи, громади, сім'ї шляхом виконання керівником ЗЗСО управлінських функцій? Їх декілька:

- створення керівником атмосфери відкритості та прозорості комунікації;
- управління на засадах командного менеджменту засобами горизонтальних моделей управління;
- керівництво на основі принципів рівності, довіри та взаємоповаги;
- через широке залучення батьків та можливостей громади долучитися до вирішення нагальних проблем щоденної життєдіяльності школи;
- побудова системи колегіального розроблення та прийняття відповідальних спільних рішень;
- вироблення керівником індивідуального стилю управління на основі лідерства, права вибору для всіх суб'єктів партнерської співпраці;
- просвітницька робота з батьками педагогічним колективом щодо розвитку їх педагогічної освіти і культури;
- розвиток учнівського самоврядування;
- демократизація процесу управління школою.

Таким чином, розглянувши зміст основних функцій управління, робимо **висновки** про те, що творче осмислення кожної з управлінських функцій керівника закладу загальної середньої освіти відкриває перспективи для налагодження ефективної партнерської співпраці та злагодженої спільної діяльності школи, сім'ї, громади задля реалізації головної мети загальної середньої освіти – розвитку основ цілісної, гармонійної особистості учня.

### Використані джерела

1. Осадчий І. Г. Педагогіка якості освіти: бери й роби : посіб. із менеджменту якості для кер. закл. заг. серед. освіти. Київ : Видавн. група «Шкільний світ», 2021. С. 129–133.
2. Сухомлинський В. О. Серце віддаю дітям. *Вибр. твори*. Київ, 1977. 88 с.
3. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи / упор. Л. Гриневич та ін. 2016. URL: <https://cutt.ly/iRhIB4S>
4. Кравченко Т. Соціалізація дітей шкільного віку у взаємодії сім'ї і школи : монографія. Київ : Фенікс, 2009. 416 с. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=Kf68lzcAAAAJ&hl=ru>
5. Русин Г. Вплив соціокультурного середовища на формування виховних концепцій родинної етнопедагогіки. URL: [olesia,+23\\_girska-shkola-70-74](https://olesia,+23_girska-shkola-70-74) (1).pdf