

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЗ „ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА”**

На правах рукопису

**ІВАНОВ Євген Вікторович**

УДК 37.07:37.014.53(477) «19/20»

**ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ В**  
**УКРАЇНІ (ОСТАННЯ ЧВЕРТЬ ХХ – ПОЧАТОК ХХІ СТОЛІТТЯ)**

Спеціальність 13.00.06. – теорія та методика управління освітою

**ДИСЕРТАЦІЯ**

на здобуття наукового ступеня  
кандидата педагогічних наук

Науковий керівник:  
доктор педагогічних наук, професор  
ХРИКОВ Євген Миколайович

Старобільськ – 2017

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ НАУЦІ В ОСТАННІЙ ЧВЕРТІ ХХ – НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ</b> .....	10
1.1. Демократизація управління освітніми закладами як об’єкт педагогічних досліджень.....	10
1.2. Характеристика джерельної бази дослідження.....	38
1.3. Періодизація розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття.....	67
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	102
<b>РОЗДІЛ II. ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ В ОСТАННІЙ ЧВЕРТІ ХХ – НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ</b> .....	105
2.1. Загальні тенденції процесу демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття...	105
2.2. Органи громадського самоврядування як суб’єкт демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній науці.....	133
2.3. Інформаційно-комунікаційні технології в контексті демократизації управління освітніми закладами .....	157
2.4. Перспективи подальшого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні.....	173
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	186
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b> .....	190
<b>ДОДАТКИ</b> .....	195

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....**

## ВСТУП

На сучасному етапі процес демократизації охоплює всі сфери людського існування. Одним із основних чинників забезпечення демократичного поступу України на принципах євроінтеграційних цінностей є впровадження процесу демократизації управління освітніми закладами в Україні, оскільки Україна як європейська держава ставить завдання не лише забезпечення успішних соціально-політичних та соціально-економічних реформ, але й досягнення нової якості національної освіти.

Демократизація суспільних процесів все більше виявляє себе як закономірність суспільного розвитку, яка безпосередньо торкається організації навчально-виховного процесу й управління навчальними закладами. Демократизація управління освітніми закладами є одним із ключових завдань українського суспільства й передбачає не тільки децентралізацію освіти на державному рівні, але й гуманізацію відносин, демократизацію на всіх рівнях системи.

Інтеграція вітчизняної системи управління освітою до європейського освітнього простору є тривалим процесом, який передбачає становлення, перш за все, демократизації управління у всіх сферах соціального буття, що забезпечуватиме досконале та ефективне функціонування системи управління освітніми закладами в Україні. На сьогодні існує потреба в забезпеченні демократизації системи управління освітніми закладами в Україні.

Концептуальні теоретико-методологічні положення щодо проблеми управління навчальним закладом представлені в наукових працях О. Адаменко, Д. Горобця, А. Гуралюка, Л. Даниленка, Д. Дзвінчука, Г. Єльнікової, О. Мармази, О. Пастовенського, Т. Сорочан та ін.

Основи сучасної теорії управління освітніми закладами були розроблені в працях В. Кричевського, Ю. Конаржевського, В. Лазарева, В. Маслова, В. Пікельної, М. Поташника, К. Ушакова, Є. Хрикова,

Т. Шамової та ін.

Різні аспекти процесу демократизації, гуманізації та інноваційності управління освітніми закладами у вітчизняній теорії і практиці наприкінці минулого – на початку цього століття були предметом досліджень таких відомих науковців, як О. Адаменко, В. Бегей, А. Гуралюк, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, О. Заєць, Л. Карамушкіна, В. Клепко, С. Королук, В. Крижко, Б. Мірончик, В. Олейников, В. Пікельна, Є. Хриков та ін., у яких обґрунтовано параметри і критерії процесу демократизації управління освітніми закладами в Україні.

Роботи вітчизняних і зарубіжних учених створюють певну теоретико-методологічну базу дослідження зазначеної проблеми, але, незважаючи на це, проблема визначення загальних тенденцій процесу демократизації та періодизації розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття залишається на сьогодні остаточно не вирішеною. Актуальність проблеми, недостатня розробленість окремих аспектів теорії та практики, а також прикладна значущість зумовили вибір теми дисертаційної роботи: **„Демократизація управління освітніми закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття)”**.

**Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” у межах комплексної теми „Управління якістю діяльності в Вищому Навчальному Закладі” (державний реєстраційний номер 0107U000968). Тему затверджено на засіданні Вченої ради ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” (протокол № 9 від 26.04.2013 р.) та узгоджено рішенням Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 5 від 28.05.2013 р.).

**Об'єкт дослідження** – розвиток вітчизняної теорії і практики управління освітою.

**Предмет дослідження** – розвиток демократизації управління освітніми закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття).

**Мета роботи** – встановити періодизацію й загальні тенденції процесу демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття.

Об’єкт, предмет і мета дослідження зумовили постановку таких **завдань**:

1. На основі аналізу філософської, психолого-педагогічної літератури визначити ступінь дослідження проблеми демократизації управління освітніми закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття).

2. Вивчити методологічні підходи (синергетичний, системний, соціальний, гуманістичний, інформаційний, традиційний, психологічний) до аналізу поняття демократизації управління освітніми закладами в Україні.

3. Визначити критерії оцінки розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття).

4. Обґрунтувати періодизацію розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній науці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття.

5. Окреслити особливості та загальні тенденції розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці.

6. Визначити перспективи подальшого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні.

**Хронологічні межі дослідження** охоплюють останню чверть ХХ – початок ХХІ століття (1975 – 2016 рр.). Вибір нижньої межі хронологічних рамок дослідження (1975 р.) зумовлено тим, що саме в цей період відбувався розквіт авторитарної системи управління у вітчизняній теорії управління освітніми закладами й саме тоді починається формування цієї наукової ланки в самостійний управлінський аспект педагогічної науки. Незважаючи на те,

що тоді більшість дидактичних робіт було орієнтовано на соціальне замовлення того часу (через настанови партійних керівників) й аспект управління освітніми закладами мав практичну спрямованість, тому теоретичні питання були позбавлені уваги керівників і науковців. У другій половині 70-х років відбувається переорієнтація наукових робіт з опису й узагальнення окремого практичного досвіду управління освітніми закладами на теоретичне обґрунтування й експериментальну перевірку, з якої починається демократизація управління. Саме на кінець 70-х рр. ХХ ст. припадає заключний етап розвитку радянської дидактики, що надало нам підстави визначити цей період як завершальний щодо радянської моделі управління і як початок нового етапу. Такий етап ми вважаємо початком демократичних змін у системі управління освітніми закладами в Україні. Верхня межа хронології нашого дослідження (2016 р.) фіксує стан розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні на сучасному етапі.

**Теоретико-методологічні засади дослідження становлять:** загальнофілософські положення про синергетичну природу розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці (В. Андрущенко, В. Докучаєва, В. Клепко, Т. Сорочан, Є. Хриков); про теорію управління освітніми закладами та теорію педагогічного менеджменту (В. Алфімов, Є. Березняк, В. Бондар, Л. Ващенко, О. Галус, М. Гриньова, Л. Даниленко, Д. Дзвінчук, Г. Єльнікова, В. Зверєва, А. Капто, О. Касьянова, Ю. Конаржевський, М. Кондаков, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Пікельна, М. Портнов, М. Поташник, Т. Сорочан, П. Третьяков, Є. Хриков, П. Худоминський, Т. Шамова та ін.); про управління розвитком освітніх систем (Л. Березівська, О. Галус, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Лазарев, М. Поташник, Є. Хриков, Г. Цехмістрова та ін.); про сукупність законів та закономірностей педагогічної науки (С. Гончаренко, В. Загвязинський, Б. Коротяєв, В. Краєвський, В. Курило, Ю. Фокін, Є. Хриков та ін.).

Специфіка роботи зумовила застосування особливого комплексу

**методів дослідження:** *метод порівняльно-історичного аналізу* використано з метою ознайомлення зі станом розвитку теорії та практики управління освітніми закладами, виявлення ступеня демократизації управління освітніми закладами в Україні, а також для визначення специфічних характеристик цього процесу в різні історичні періоди; *метод термінологічного аналізу* – для розробки та уточнення змісту ключових понять дослідження та встановлення їхнього взаємозв'язку; *метод періодизації* дав змогу виокремити етапи розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття); *порівняльний, системний та ретроспективний види аналізу* було застосовано для зіставлення наявних у філософії, педагогіці, менеджменті поглядів на різні аспекти досліджуваної проблеми; *хронологічно-проблемний метод* – для визначення тенденцій розвитку процесу демократизації управління освітніми закладами; *метод узагальнення* дав змогу систематизувати й узагальнити погляди вітчизняних науковців на досліджувану проблему та зробити загальні висновки роботи.

**Джерельна база дослідження.** У процесі наукового пошуку використано нормативні та законодавчі акти, постанови, положення, які регулювали систему управління освітніми закладами в Україні зазначеного періоду та забезпечували нормативно-правове поле управління освітою; філософську, історико-педагогічну, навчально-методичну літературу; монографії, дисертації, автореферати, інтернет-ресурси; матеріали наукових конференцій, збірники наукових праць; матеріали педагогічних періодичних видань другої половини ХХ – початку ХХІ ст.

У процесі дослідження використано матеріали з фондів Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського, Луганської обласної універсальної наукової бібліотеки ім. М. Горького, наукової бібліотеки ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”.

**Наукова новизна дослідження** полягає в тому, що *вперше*: здійснено цілісний аналіз процесу демократизації управління освітніми закладами у



вітчизняній теорії управління освітою останньої чверті ХХ – початку ХХІ століття; обґрунтовано критерії та методику оцінки розвитку демократизації управління освітніми закладами; виокремлено етапи, особливості й загальні тенденції розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній теорії та практиці управління освітою; *уточнено* сутність та зміст ключового поняття дослідження „демократизація управління освітніми закладами”; *дістали подальшого розвитку* наукові уявлення про сутність демократизації управління освітніми закладами, традиційного, синергитичного, системного, соціально-гуманістичного, інформаційно-комунікативного підходів до його аналізу.

**Практичне значення дослідження** полягає в тому, що представлений у дисертації теоретичний і практичний матеріал, загальні висновки можуть стати базою для подальших наукових розвідок у галузі теорії та практики управління освітніми закладами на основі процесу демократизації; для створення підручників з управління освітніми закладами, навчальних посібників, методичних рекомендацій з теорії і практики управління освітніми закладами на основі демократизації для широкого кола управлінців освіти й науковців, учителів загальноосвітніх навчальних закладів та управлінців вищих навчальних закладів. Вони можуть бути використані керівниками закладів освіти у практиці управлінської діяльності.

**Апробацію результатів дослідження** було здійснено в ході *міжнародних* конференцій: „Вища освіта України в контексті інтеграції до європейського освітнього простору” (Київ, 2013); „Інноваційний потенціал світової науки – ХХІ століття” (Запоріжжя, 2014); „Управління якістю адміністративних, соціальних та освітніх послуг: теорія та практика” (Луганськ, 2014); „Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний та національний виміри змін” (Суми, 2015); „Современное образование: преемственность и непрерывность образовательной системы «школа – университет – предприятие»” (Гомель, 2015); „Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології” (Київ – Кам’янець-Подільський, 2015);

„Забезпечення якості вищої освіти: європейські й національні стандарти та індикатори” (Старобільськ, 2016); „Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій” (Старобільськ, 2016); *всеукраїнських* конференцій: „Упровадження основних положень Закону України «Про вищу освіту» як засіб забезпечення європейського рівня діяльності вищої школи” (Полтава, 2015).

**Публікації.** Результати та основні положення дисертаційної роботи висвітлено у 12 публікаціях, з них 9 – у наукових фахових виданнях.

**Структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, двох розділів, висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел (328 найменувань, з них 18 – іноземною мовою). Загальний обсяг роботи – 321 сторінка.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ НАУЦІ В ОСТАННІЙ ЧВЕРТІ ХХ – НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ

### 1.1. Демократизація управління освітніми закладами як об'єкт педагогічних досліджень

Фрагментарність досліджень та наукових розробок цієї комплексної проблеми є однією з основних причин ізольованості проблеми демократизації управління освітніми закладами на сьогодні. У результаті більшість досліджень присвячено лише окремим аспектам демократизації управління освітніми закладами.

У загальному педагогічному контексті сучасна система управління сферою освіти розвивається як державно-громадське управління. У „Національній доктрині розвитку освіти” підкреслено, що „в умовах становлення в Україні громадянського суспільства, правової держави, демократичної політичної системи освіта має стати найважливішим чинником гуманізації суспільно-економічних відносин, формування нових життєвих орієнтирів особистості. Держава сприяє становленню демократичної системи навчання та виховання” [Дзвінчук, с. 217].

Для визначення основних принципів процесу демократизації управління освітніми закладами необхідно з'ясувати сутність поняття „демократизація”.

Педагогічний енциклопедичний словник не подає дефініції цього терміна, натомість, філософський енциклопедичний словник містить тлумачення вихідного поняття „демократія” як „форми державно-політичного устрою суспільства, що засновано на визнанні народу як джерела влади, на принципах рівноправності та свободи” [філ енци, с. 156].

Визначення змісту поняття „демократизація” має певні відмінності, зумовлені різними підходами до його розуміння. З огляду на предмет та мету нашого дослідження ми зупинимося на аналізі наукових розробок, у яких представлено ці науково-педагогічні підходи.

З позицій філософії освіти С. Клепко розглядає поняття „демократизація” в європейському контексті. Науковець вважає, що влада визначає стиль, форми й методи управління, проте вона сама залежить від системи управління, встановленої у суспільстві на основі традицій та панівної наукової свідомості. Соціально-гуманітарний чинник не є однополюсним чи нейтральним феноменом. Він має здатність із свого позитивного стану (коли можлива його актуалізація для підвищення ефективності) трансформуватися в соціально-гуманітарний опір щодо влади. Елементарні демократичні норми управління, які становлять потенціал соціально-гуманітарного чинника, мають силу пружності. Остання за умови порушення чи нехтування нормами демократичного організаційного управління формує явний чи неявний опір управлінню, втрату довіри до влади й неможливість здійснення ліберальних планів реформування суспільства, його освіти [Клепко (моногр філос.), с. 237].

Чітке визначення поняття „демократизація управління навчальним закладом” запропонував Є. Хриков, який справедливо вважає, що демократизація управління навчальним закладом – системна перебудова процесу управління, метою якої є підвищення його ефективності, а напрямами – розвиток колегіальних основ управління, забезпечення прозорості та гласності прийняття управлінських рішень, розвиток самостійності працівників та делегування їм управлінських повноважень, встановлення оптимальної міри регламентації їхньої діяльності та її мотивація [Хриков посіб, с. 362].

Зрозуміло, що діяльність освітніх закладів повинна бути спрямована на пошук нових, демократичних та відкритих моделей управління освітою. На думку В. Андрущенко, у демократичній моделі управління освітою повинно

бути забезпечення цього процесу, перш за все, з боку державного управління з урахуванням громадської думки, унаслідок чого мають змінитися навантаження, функції, структура і стиль центрального й регіонального управління освітою [Андрущенко, с. 5 – 6]. Не можна не погодитися із зауваженням науковця щодо відкритості моделей управління освітніми закладами.

Більшість дослідників (В. Андрущенко, В. Докучаєва, Т. Сорочан, Є. Хриков) вважає, що в основі демократизації управління освітніми закладами лежать ідеї синергетичного підходу. Такий підхід розкриває поняття демократизації управління освітніми закладами як складну, відкриту систему, яка самоорганізовується, саморозвивається та самовдосконалюється, якій неможливо нав'язати не властивий їй шлях розвитку. Так, авторитарне управління є прикладом нав'язування підлеглим цілей, завдань та засобів їх розв'язання. Оскільки досягнення тих чи тих цілей залежить від підлеглих, то, очевидно, що їх реалізація не може бути ефективною в разі розбіжності поглядів на управління керівників та підлеглих.

Якщо авторитарне управління базується на сильних взаємодіях, то демократичне управління має будуватися на слабких впливах, які передбачають управлінські засоби руху суб'єкта до самостійної діяльності в управлінні освітніми закладами [Хриков, (посіб), с. 171 – 172].

У контексті синергетичного підходу В. Докучаєва вважає, що синергетичність суб'єкта діяльності полягає, з одного боку, в налагодженні продуктивних зв'язків особистості із зовнішнім світом як необхідної умови прояву її екзистенції, або внутрішнього „Я”; з іншого боку, у прояві автентичності, цілковитості „Я-образу” людини, що безпосередньо залежить від якості зв'язків із навколишнім середовищем [Докучаєва (моногор. Проект), с. 135]. Очевидно, підлеглі мають бути не лише ініціаторами та проектувальниками демократизації управління освітнім закладом, вони повинні поєднувати соціально цілеспрямовану мету освітнього закладу із

відкритістю цієї системи.

Реалізація ідей синергетичного підходу передбачає використання діалогічної взаємодії, яка сприяє суб'єктності підлеглих, тобто використанню їхніх потенційних можливостей для досягнення мети в процесі самодіяльності та самоактивності в управлінні освітнім закладом. Відтак, демократизація управління освітніми закладами пов'язана із соціальною роллю підлеглих, з їхніми інтересами та потенційними можливостями.

З позицій розвитку загальної та професійної освіти у ХХ столітті вітчизняний науковець В. Курило розуміє демократичність системи освіти як вплив громадськості на розвиток освіти, зокрема: демократичність стосунків у системі освіти (керівників навчально-вихованих закладів та педагогічних працівників, керівників державних управлінських структур та педагогічних працівників, педагогічних працівників та учнів, педагогічних працівників і батьків, працівників між собою, учнів між собою); гласність проблем освіти; можливість отримувати освіту рідною мовою; варіативність змісту освіти; свобода методичних пошуків педагогічних працівників; залучення учнів до вирішення управлінських завдань [Курило (моногр. Освіта), с. 18 – 19].

Очевидно, демократизація управління освітніми закладами передбачає значне розширення прав учителів та педагогічних колективів, заміну командно-адміністративних методів управління на демократичні, створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі, становлення доброзичливих стосунків між колегами, адміністрацією і вчителями, учителями й учнями, учителями й батьками.

Предметом нашого аналізу є також поняття „управління”, „управління освітою”, „управління освітніми закладами”. На сьогодні, незважаючи на значну кількість їх трактувань у педагогічній науці, визначення поняття „управління освітніми закладами” є досить неоднозначним.

В Україні вивченням проблеми управління навчальним закладом займалися і займаються вчені О. Адаменко, Д. Горобець, А. Гуралюк, Л. Даниленко, Д. Дзвінчук, Г. Єльнікова, О. Мармаза, О. Пастовенський,

Т. Сорочан, Є. Хриков та ін.

Аналіз дефініцій цих понять, запропонованих науковцями, управлінцями та педагогами, передбачає розгляд та узагальнення різних підходів до їх трактування. На наш погляд, аналіз поняття „управління освітніми закладами” не можливий без тлумачення значення терміна „управління”.

У загальнофілософському контексті поняття „управління” трактують як „елемент, функцію систем різного походження, які організовані для забезпечення збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізації програми, мети діяльності” [філ. Енци, с. 674].

На сучасному етапі в науці поняття „управління” співвідноситься із поняттям „менеджмент”, тому нам слід диференціювати ці поняття задля зручності у нашому науковому пошуку. Термін «управління» в українській мові має багато тлумачень, натомість термін „менеджмент” вулчий і означає господарське керування.

Як засвідчують науковці Л. Скібіцька і О. Скібіцький, з одного боку, управління – це складний процес, який включає цілеспрямований вплив на об’єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей, а, з іншого – це усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої він упорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи живої і неживої природи, техніки [Скіб, с. 16].

Тому поняття „управління” має розширене значення, тому що використовується не тільки для умов ринку, а й у керуванні некомерційними підприємствами чи будь-якими іншими технічними, соціальними, біологічними абстрактними системами. При цьому процеси управління технічними системами становлять предмет вивчення технічних наук, біологічними системами – біологічних наук, а соціальними системами – соціальних наук. У широкому розумінні управління становить функцію організованих систем різної природи, яка забезпечує зберігання їх певної

структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програми і цілей.

О. Заєць вважає, що управління освітою – не лише ланка управління суспільством, не лише його важливий складник, а й один із пріоритетних напрямів сучасного соціального управління [Заєць (поняття), с. 58].

У сучасній теорії управління набувають значущості соціальний та інформаційний підходи. Закони суспільного розвитку діють у сукупності й комплексно, що виявляється в управлінні освітніми закладами. Зрозуміло, що управління освітою належить до соціального управління, отже, воно здійснюється на засадах об'єктивних законів розвитку суспільства.

У теорії соціального управління предметом дослідження є загальні закономірності управління, які притаманні всім соціальним системам. Управління освітою – це самостійна частина загальної структури педагогічної діяльності, що відіграє важливу роль у розвитку суспільства [Сорочан, моногр, с. 58].

Розвиток інформаційних технологій у світі зумовив появу нового підходу до теорії управління. Прихильники цього підходу вважають, що управління є процесом отримання, збереження, обробки та передачі інформації.

Для розуміння сутності управління освітніми закладами важливим є підхід професора Є. Хрикова. У своїх працях науковець розкриває теорію управління навчальними закладами. Під управлінням він розуміє „діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, економічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу” [Хриков посіб 2006, с. 44].

Вчений зазначає, що головною групою, якій підпорядковані всі інші, є група завдань, пов'язаних зі створенням педагогічних умов, усі інші пов'язані із вирішенням управлінських завдань.

Доречне зауваження зробив А. Гуралюк, який зазначив, що



„управління навчальним закладом – це складна, динамічна, цілеспрямована система забезпечення стабілізації, функціонування та розвитку навчального закладу як системи, до якої воно (управління) належить на основі мети, завдань, закономірностей, принципів, змісту, форм та методів функціонування, які є властивими основним структурним складовим системи” [Гуралюк (автореф), с. 7].

Зрозуміло, що інформаційний підхід передбачає аналіз та зіставлення різної інформації щодо освітнього закладу, що надає можливість, з одного боку, визначити перспективи розвитку управління освітнім закладом, розробити перспективний план роботи, концепцію діяльності освітньої установи, а з іншого – наявність інформації надає можливість вирішувати поточні питання щодо управління освітнім закладом.

У межах традиційного підходу поняття „управління” розглядається як вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на вирішення нових завдань завдяки циклічно здійснюваним переходам у якісно новий стан [Пікельна, с. 56].

Дещо іншої позиції щодо сутності управління освітніми закладами дотримуються харківські школознавці. Вони вважають, що внутрішкільне управління – це активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його впорядкування й переведення на більш високий рівень, що відповідає закономірностям, які визначають його розвиток і забезпечують отримання заданого результату в оптимальному варіанті [Єльнікова (основи моногр), с. 27].

На основі аналізу основ психології діяльності навчання та основ загального менеджменту Д. Дзвінчук дійшов висновку, що „єдиною спільною ознакою для всіх рівнів управління є мета діяльності того чи іншого елемента освітньої системи” [Дзвінчук (держ 2003), с. 39].

Багато науковців досліджують психологічні аспекти управління, серед них – Л. Карамушка, яка в результаті проведеного аналізу проблеми управління освітніми закладами дійшла висновку, що управління повинно

здійснюватися на гуманістичних засадах. Науковець розробила основні характеристики гуманістичного підходу до управління освітніми закладами, що, безперечно, сприятиме демократизації цього процесу. Положення гуманістичного підходу відображають:

- необхідність побудови управлінських стосунків між керівником та підлеглими на засадах партнерства;
- доцільність реалізації спільної діяльності керівника і членів педагогічного колективу в процесі управління освітнім закладом;
- важливість розуміння та врахування індивідуально-психологічних особливостей підлеглих в управлінській взаємодії;
- необхідність забезпечення умов для реалізації творчого потенціалу підлеглих і перехід до самоуправління своєю професійною діяльністю та особистісним розвитком [Карамушка, с. 131 – 134].

Науковці розглядають питання управління освітнім закладом в аспекті взаємодії з колективом, зокрема створення доброзичливої атмосфери тощо, а також визначення засобів, технології досягнення певної колективної мети.

Концепції системності відповідає визначення поняття, запропоноване вітчизняним науковцем Є. Хриковим, який вважає, що „управління” – це „діяльність управлінської підсистеми, спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, що необхідні для нормального функціонування та розвитку навчально-виховного процесу, що дозволяє реалізувати цілі школи” [Хриков (внутришко упр), с. 28]. Очевидно, управління освітнім закладом – складна, цілісна соціальна система, яка включає численні процеси (педагогічні, психологічні, економічні та ін.), тому управління освітнім закладом не можливе лише за умови врахування окремих аспектів управління.

На думку Є. Хрикова, в основі навчально-виховного процесу було покладено функціональний підхід, який передбачає поділ педагогічного процесу на навчання та виховання [Хриков (внутришко упр), с. 28]. На

сьогодні очевидна неефективність цього підходу, однак, очевидна тенденція до збереження попередньої структури та змісту діяльності управління, що виконує консервативну роль і сприяє подальшому використанню застарілих форм організації навчально-виховного процесу. Це впливає на процес демократизації управління освітніми закладами й, очевидно, стримує його.

Демократизація управління освітніми закладами не можлива без вивчення змісту функцій освітніх навчальних закладів, саме тому ми вважаємо за необхідне розглянути це питання в нашому дослідженні.

Так, Д. Горобець визначає такі функції управління освітніми закладами:

по-перше, інформаційно-аналітична функція, яка спрямована на збирання та зберігання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища для обґрунтування необхідності використання тих чи тих засобів, способів управлінських впливів для досягнення мети; об'єктивну оцінку результатів діяльності освітнього закладу та розвитку регулюючих механізмів його переходу в новий якісний стан. Ця функція вимагає високого рівня компетенції директора освітнього закладу, його заступників у роботі з інформацією;

по-друге, мотиваційно-цільова функція, яка передбачає усвідомлення цілей, поставлених суспільством і сьогоденними вимогами до освіти; оптимальний вибір цілей організаційно-педагогічної діяльності на основі інформаційно-аналітичної діяльності з подальшою її декомпозицією в певні завдання; усвідомлення цінностей освітнього закладу, необхідності його розвитку; здатність до творчої, продуктивної діяльності, самоконтролю, тобто переходу від зовнішнього мотивування до самостійної мотивації. Ця функція вимагає від педагогічного колективу колегіальної постановки цілей, визначення цінностей та ухвалення управлінських рішень;

по-третє, планово-прогностична функція, яка є основою управління розвитком освітнього закладу і яка спрямована на досягнення поставлених

перед колективом завдань. Ця функція реалізується в проектній технології і вимагає від керівника вміння визначати певні допустимі ризики у зв'язку з тим, що процес педагогічного проектування призводить до змін і самозмін у педагогічній та управлінській свідомості, орієнтованих на педагогічну рефлексію;

по-четверте, організаційно-виконавча функція управління, спрямована на формування й регуляцію структури організаційних взаємодій завдяки сукупності певних засобів і способів, необхідних для досягнення колективних цілей. Ця функція передбачає спільний пошук директором освітнього закладу й науково-викладацьким складом нових форм мотивації щодо організації та виконання запланованих проектів, що дозволяє покладати відповідальність на весь колектив;

по-п'яте, контрольна-оцінна функція, спрямована на встановлення відповідності функціонування й розвитку освітнього закладу загальнодержавним вимогам. Ця функція у вигляді педагогічного моніторингу виступає як умова управління розвитком освітнього закладу й проводиться за такими основними параметрами: просування, задоволеність, ефективність;

по-шосте, регулятивно-інформаційна функція, орієнтована на внесення коректив за допомогою оперативних способів, засобів, впливів у процесі управління освітнім закладом для підтримки його на запланованому рівні. Ця функція займає особливе місце, вона побудована на рефлексивній основі й реалізується в процесі моніторингу за кожною функцією [Горобець, с. 3].

У контексті демократизації освітніх закладів принципово важливим для нашого дослідження є визначення сучасних значущих тенденцій в управлінні освітніми закладами. Так, Т. Сорочан вважає, що „утверджуються державно-громадські моделі управління, командно-адміністративна система поступово змінюється на соціально-психологічну (менеджмент), все відчутнішим стає вплив ринкових відносин на освітні системи та процеси, освітні системи стають більш відкритими” [Сорочан підгот (моногр, 2005), с. 23].

Входження демократизації в систему управління освітніми закладами є закономірністю, об'єктивно обумовленою всім ходом суспільно-політичного розвитку України. Потужним чинником цього процесу є глибока історична культурно-демократична традиція, що супроводжує розвиток українського суспільства впродовж століть.

Ми погоджуємося із твердженням про те, що історична традиція демократизації загалом є величиною незнищеною, оскільки вона існує в народній свідомості опозиційно до режиму. Процес демократизації можна обмежити, відсторонити на деякий час або замінити нововведеннями [Андрущенко, с. 7]. Так, процеси регіоналізації і децентралізації, посилення місця вибору в освітньому процесі, становлення суспільно-державного характеру освіти вимагають нових управлінських рішень і їх наукового обґрунтування.

Оскільки процес децентралізації є одним з напрямків демократизації управління освітніми закладами, то нам слід дослідити це поняття більш детально.

У незалежній Україні з'явилась низка теоретичних і аналітичних робіт з тематики децентралізації управління освітою таких науковців і практиків, як Д. Дзвінчук, В. Луговий, Л. Гриневич, О. Ковальчук, С. Крисюк, В. Курець, М. Набока, Л. Петренко, Л. Юрчук та ін.

Передусім потрібно уточнити одну дефініцію: децентралізація (від лат. de – відмова та англ. decentralization – централізація) визначається як передання частини функцій державного управління центральних органів виконавчої влади місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, розширення повноважень нижчих органів за рахунок вищих за рівнем [ДУ: словник-довідник, с. 111].

Категорії „централізація” і „децентралізація” як антонімічні розглядаються науковцями на різних рівнях і в різних аспектах. Якщо „централізація” визначається як таке державне управління, при якому переважна більшість владних управлінських повноважень зосереджена в

центральных державних органах, а місцева влада позбавлена можливості самостійно вирішувати багато своїх господарських, соціальних та інших завдань, то „децентралізація” є більш складним, комплексним і багатоаспектним поняттям [Свистун, с. 2]. Існує чимало тлумачень поняття „децентралізація” і немає чітко встановлених визначень.

Як стверджує В. Курець, процес децентралізації передбачає делегування прав в управлінні місцевим органам виконавчої влади, то доцільно розширити повноваження місцевих органів виконавчої влади в управлінні закладами шкільної освіти, надавши їм більшу самостійність у вирішенні організаційних, управлінських, фінансових питань, що зумовлено необхідністю кращого врахування освітніх потреб даної місцевості [Курець].

На думку К. Линьова, децентралізація державного управління – це процес передачі відповідальності за планування та реалізацію ресурсного забезпечення, розподілу й інших компонентів соціального управління від центральных органів державної влади до регіональних, місцевих органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування [Линьов, с. 7].

Л. Юрчук зробила висновок, що децентралізацію в управлінні освітою необхідно здійснювати комплексно, між державою і громадянським суспільством, між органами влади і споживачами освітніх послуг, між державною виконавчою владою і місцевим самоврядуванням, між керівником освітньої установи і освітянами [Юр, с. 282].

Децентралізацію управління розглядають як один з основних напрямів удосконалення демократизації управління освітньої системи. На основі здійсненого теоретичного аналізу різних підходів у теорії менеджменту до визначення цього поняття, Л. Петренко вважає, що децентралізація є міждисциплінарним й стосується системи управління на різних ієрархічних рівнях і полягає у делегуванні повноважень від вищого на нижчі щаблі управління для вирішення питань різного характеру (при цьому керівники нижчого рівня наділяються великими повноваженнями в конкретній галузі

діяльності), що належать до компетенції керівного органу або керівника[Петренко, с. 405].

Зрозуміло, що процес децентралізації управління освітніми закладами ми розглядаємо як засіб, процес та механізм підвищення ефективності демократизації управління. Децентралізація управління є однією із закономірностей управлінської діяльності керівників освітніх навчальних закладів у напрямку автономії, що створюють умови для прояву ініціативи, творчості, мобільності у прийнятті управлінських рішень. Слід відзначити, що рівень кореляції між централізацією і децентралізацією в управлінні освітніми закладами визначається їх поєднанням. В контексті сказаного стає зрозумілим, що для керівника освітнім закладом важливо відчувати ситуацію, коли в управлінні слід використовувати централізовані засоби, а в якій ситуації децентралізовані. На теперішній час не існує освітніх закладів, які б були абсолютно централізованими чи децентралізованими. Різниця між ними полягає у відносному ступені делегування прав і повноважень між Міністерством освіти і науки України, керівництвом або адміністрацією освітнього закладу та органами громадського самоврядування. Перехід до децентралізації управління освітніми закладами в межах української держави значно розширює повноваження власне навчальних закладів, що, безперечно, сприяє розвитку демократизації управління освітніми закладами.

Важливим для нашого дослідження також є визначення основних принципів процесу демократизації управління освітніми закладами. Зокрема, О. Джура пропонує такі принципи, як принцип рівних можливостей, співпраці, розмаїття, відвертості, суспільно-державного управління, самоорганізації [Джура, с. 39].

Очевидно, що принцип „рівних можливостей” передбачає надання усім громадянам України однакових можливостей в отриманні освіти – загальної і професійної. Однак, досягнення в оволодінні певного рівня освіти має бути відповідно до рівня професійної компетентності.

Принцип співпраці означає встановлення в навчальному закладі

атмосфери взаєморозуміння, довіри та взаємної вимогливості педагогів та учнів один до одного. Така взаємодія вимагає визначення спільних завдань, спільного аналізу процесу їх виконання і досягнутих результатів. У межах цього принципу керівники навчальних закладів відіграють визначальну роль у створенні невимушеної, творчої та демократичної атмосфери.

Наступний принцип відвертості передбачає подолання замкнутої ідеологічної корпоративно-педагогічної атмосфери навчальних закладів. Принцип відвертості – це внутрішнє розкріпачення від догм управління освітніми закладами в радянські часи, тобто впровадження активних партнерських зв'язків із громадськістю, різними підприємствами й організаціями. При цьому навчальні заклади мають звітувати перед громадськістю, яка повинна мати можливість і доступність контролю та включення своїх членів до складу рад навчальних закладів. Отже, сутність цього принципу полягає в забезпеченні відкритості управління освітніми закладами, гласності, передачі частки управлінських функцій громадськості або під її контроль [Джура, с. 39 – 40].

Принцип гуманізації, на думку Л. Карамушки, тісно пов'язаний із принципом демократизації управління. Однак, незважаючи на те, що вони взаємодіють, ці принципи мають свою специфіку й самостійне значення в управлінні освітніми закладами [Карамушка, с. 136].

Принцип гуманізації управління освітніми закладами передбачає врахування індивідуально-психологічних особливостей, прийняття унікальної неповторності кожного учасника управлінського процесу, створення умов для максимального прояву його творчих потенцій, вільного розвитку, самореалізації, самотворчості у процесі здійснення навчальної та педагогічної діяльності.

Принцип демократизації управління освітніми закладами зорієнтований на залучення всіх організаторів і учасників педагогічного процесу до активної постановки та розв'язання актуальних завдань навчання та виховання, забезпечення умов для висловлювання всіма педагогами й



учнями думок щодо тих чи тих питань, внесення пропозицій, формування новаторських ідей, інноваційних підходів та шляхів їх реалізації тощо [Карамушка, с. 136].

Останнім часом продуктивні розробки щодо поняття демократизації освітніми закладами здійснила Т. Сорочан, яка вважає, що демократизація ґрунтується на загальних управлінських принципах партисипативності, субсидіарності, рефлексивності. Партисипативність виявляється в широкій участі всіх суб'єктів освітньої діяльності в підготовці, обговоренні, прийнятті й реалізації управлінських рішень. Субсидіарність передбачає можливість прийняття рішень на максимально низькому адміністративному рівні, тобто безпосередньо в школі. В основі рефлексивності лежать самооцінка, самоаналіз і самоконтроль професійної діяльності, які здійснюються постійно [Сорочан, моногр (підгот), 2005, с. 24].

На думку І. Волобуєва, ключовим принципом управління освітнім закладом є принцип науковості. Зокрема, будь-який керівник повинен володіти інформацією про найновіші досягнення педагогічної та психологічної наук. Ефективне управління освітнім закладом не можливе без глибокого проникнення в сутність педагогічної науки [Волобуєв, с. 26].

Щодо демократичної діяльності керівника, то одним із напрямів демократизації управління є розвиток колегіальних основ цієї діяльності, відмова від кулуарності прийняття управлінських рішень. Чим ширше коло людей бере участь у прийнятті рішення, тим більша необхідність розширення кола учасників підготовки цього рішення. Прикладом колегіальності в управлінській діяльності є процедура планування роботи освітнього закладу, оскільки в цьому процесі зазвичай бере участь більша частина педагогічного колективу. Цей приклад є практичною реалізацією принципу колегіальності управління [Хриков (УНЗ посіб), с. 174 – 175].

Отже, синтез підходів (синергетичного, системного, соціального, гуманістичного, інформаційного, традиційного, психологічного) до розуміння поняття „демократизація управління освітніми закладами” дає нам

можливість запропонувати власне трактування цього поняття на основі багаторічних досліджень і на підставі власного досвіду.

*Демократизація управління освітніми закладами – це складна, відкрита соціально-педагогічна система управлінських дій (діяльності), яка включає педагогічні, психологічні, прогностичні, кадрові, правові, фінансово-економічні процеси, необхідні для демократичного функціонування, розвитку освітнього закладу, діяльність якого базується на принципах, що забезпечують демократизацію управління (рівних можливостей, співпраці, колегіальності, науковості, відвертості, гуманізації, демократизації, партисипативності, субсидіарності, рефлексивності та ін.).*

В останні роки питання функціонування моделей державно-громадського управління освітою на основі визначених принципів стають об'єктом дослідження вітчизняних учених.

Так, український науковець Г. Єльнікова зазначає, що на сучасному етапі розвитку українського освітнього простору сформувалися й демонструють свою дієвість декілька моделей державно-громадського управління освітою, зокрема:

1) модель структурно-громадського супроводу, яка передбачає на кожній управлінській сходинці відповідну громадську структуру, основними завданнями якої є незалежна експертиза стану справ освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та органів управління;

2) модель інформаційно-громадського супроводу, яка передбачає організацію зустрічних потоків інформації. Зверху вниз надходить нормативно-правова інформація, а знизу вгору – презентаційна, реакція виконавців, громадськості на нормативно-правову та суспільно-ціннісну інформацію;

3) модель субординаційно-проміжного партнерства, яка передбачає запровадження на всій вертикалі динамічних субординаційних стосунків. До виконання завдань залучається громадськість, і відносини тимчасово

перетворюються на партнерські [Єльнікова стаття, с. 10 – 11].

Іншої точки зору дотримується О. Пастовенський, який вважає, що такі моделі лише надають можливість модернізувати процес управління освітніми закладами, натомість з розвитком демократії мають упроваджуватися якісно нові управлінські моделі, оскільки в багатьох країнах світу головна роль в управлінні належить не державі, що делегує окремі повноваження громадським структурам, а громадам, які ухвалюють більшість рішень щодо функціонування й розвитку системи загальної середньої освіти [Пастов, (поліструктурна), с. 12].

Натомість в Україні на сьогодні громади у своїй більшості нечисленні й не можуть самостійно забезпечити функціонування освітніх закладів, адже у них не вистачає ні матеріальних, ні фінансових, ні кадрових ресурсів. Крім того, Д. Дзвінчук звертає увагу на відсутність законодавчо встановлених повноважень органів громадського самоврядування в освіті (ст. 16), а повноваження цих органів затверджує МОН. Це є опосередкованим свідченням обмеження впливу громадськості на результат діяльності освітньої системи [Дзвінчук, с. 64]. Місцеві органи самоуправління освітою (ст. 14) у здійсненні своїх повноважень підпорядковані одночасно трьом інстанціям: місцевим органам державної виконавчої влади, органам місцевого самоврядування та відповідним центральним державним органам управління освітою. Така багатовекторність підпорядкування будь-якої організації входить у протиріччя з основними положеннями теорії управління [Теорія управління, с. 42].

У цьому контексті дослідник О. Пастовенський пропонує поліструктурну модель як варіант громадсько-державного управління загальною середньою освітою. Відповідно до цієї моделі більшість своїх повноважень у загальній середній освіті державні структури мають передати місцевому самоврядуванню, яке опікуватиметься комунальними навчальними закладами, розвиваючи автономію шкіл та освітні округи шляхом передачі їм частини власних повноважень, підтримуючи партнерські

стосунки з приватними загальноосвітніми навчальними закладами [Пастов, (поліструктурна), с. 17]. При цьому така поліструктурна модель громадсько-державного управління освітою потребує значних перетворень у галузі законодавства та внесення певних змін, зокрема до законів України „Про місцеве самоврядування”, „Про освіту”, до бюджетного кодексу України, а також здійснення децентралізації влади та забезпечення розвитку демократизації управління освітніми закладами (див. рис. 1.1).

На сьогодні більшість науковців (В. Андрущенко, Д. Дзвінчук, Г. Єльнікова, М. Набок, О. Пастовенський) пропонують впровадження державно-громадського управління освітніми закладами. Слід зазначити, що проблема державно-громадського управління освітою в умовах соціально-економічних перетворень у країні виходить за межі галузевого, суто освітянського, питання й набуває загальнодержавного значення.

Очевидно, демократизація управління освітніми закладами, особливо на регіональному рівні, можлива лише за умови, коли зміст, форми, функціонально-організаційна структура, стиль і методи, механізми управлінської діяльності районних відділів та управлінь освіти відповідатимуть вимогам розвитку суспільства в умовах створення громадянського суспільства, української державності, культурного й духовного відродження народу. Успіх реформування системи державного управління освітою значною мірою залежить від того, як раціонально та ефективно буде використовуватися не тільки зарубіжний, а й насамперед вітчизняний досвід управлінської діяльності районних органів управління освітою.



Рис. 1.1. Моделі демократизації управління освітніми закладами

Стратегія реформування сучасної освітньої системи України характеризується поступовим переходом від державної до державно-громадської форми управління. Такий перехід обумовлений вимогами ринкової економічної системи, що розбудовується в нашій країні, та відповідними державними документами, які спрямовують розвиток управління освітнім сектором на поширення горизонтальних зв'язків шляхом залучення до прийняття управлінських рішень громадськості через створення відповідних рад, комітетів, комісій тощо [Грабовський, с. 18].

На основі аналізу процесів демократизації управління освітою в Україні вітчизняний науковець О. Адаменко узагальнила досвід українських дослідників у цій галузі й виокремила пріоритетні напрямки демократизації

на різних рівнях управління освітою:

- реалізація демократичних засад у всій структурі, зокрема, у структурі управління;
- відмова від командно-адміністративного стилю та методів керівництва;
- удосконалення стилю, форм і методів роботи керівників;
- свобода дій директора та його заступників;
- суворе дотримання законів, правових та моральних норм поведінки;
- оволодіння культурою спілкування;
- глибока повага до колег, учнів та батьків;
- забезпечення провідної ролі керівників школи, здатних забезпечити умови для розвитку творчого потенціалу педагогічного та учнівського колективів, оптимальних умов праці;
- розширення гарантованих прав учителя та учнів;
- подолання формалізму та бюрократизму в керівництві освітою;
- обмеження інспекторського та адміністративного контролю, розширення громадського контролю й самоконтролю;
- упровадження демократичної виборчої системи в усіх ланках управління освітою;
- забезпечення гласності діяльності органів управління освітніми закладами;
- опора на колективність і колегіальність управління, підвищення персональної відповідальності за наслідки роботи кожного працівника;
- забезпечення соціальної справедливості під час розподілу навчального навантаження і громадських доручень;
- відмова від закликів та гасел в управлінських рішеннях, залучення до розробки управлінських рішень колективної думки; широке делегування прав і обов'язків зверху донизу, розвиток самоврядування;
- широке залучення вчителів, учнів, батьків до аналізу роботи освітніх

закладів і формування програмно-цільових установок;

- делегування окремих функцій управління методичним об'єднанням, радам шкіл;
- розвиток конструктивної критики;
- упровадження в практику діяльності керівників високої культури праці;
- звітність директора школи та його заступників перед педагогічним колективом;
- встановлення і розвиток взаєморозуміння між адміністрацією та громадськими організаціями школи, формування колективу школи [Адаменко Вісник 2007, с. 6 – 7].

Враховуючи сучасну законодавчу та нормативну бази у сфері управління загальною середньою освітою та стан розвитку демократичних традицій в Україні, О. Пастовенський пропонує такі шляхи підвищення ефективності процесу демократизації управління освітніми закладами в галузі середньої освіти на основі певного розподілу повноважень між державними, самоврядними, освітніми та громадськими структурами:

по-перше, держава має делегувати частину повноважень освітнім і громадським структурам, відмовившись від здійснення управлінських функцій у галузі на регіональному й районному рівнях, що дасть можливість значно спростити державний управлінський апарат;

по-друге, державі доцільно обмежитися такою управлінською вертикаллю в загальній середній освіті: Президент України → Кабінет Міністрів України → Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, які мають здійснювати нормативно-правове регулювання відносин у системі загальної середньої освіти; визначати перспективи її розвитку; розробляти, впроваджувати й контролювати дотримання Державного стандарту загальної середньої освіти; встановлювати нормативи фінансового, матеріально-технічного, інформаційного забезпечення загальноосвітніх навчальних закладів, норми та порядок організації харчування, медичного,

транспортного обслуговування, типові переліки обов'язкового навчального та іншого обладнання тощо;

по-третє, державі доцільно делегувати органам місцевого самоврядування основну частину повноважень (зокрема щодо розвитку мережі навчальних закладів – утворення закладів нового типу, центрів дитячої та юнацької творчості; організація складання іспитів екстерном; закріплення території обслуговування за навчальними закладами; створення матеріально-технічної бази; атестації і ліцензування закладів; призначення їхніх керівників; охорона здоров'я та харчування учнів; соціальний захист навчально-виховного процесу тощо), оскільки представники виборних органів влади, які ухвалюють рішення щодо освітніх питань, є безпосередньо відповідальними перед місцевою громадою, що їх обрала;

по-четверте, державним і самоврядним органам варто запровадити механізми контролю та підзвітності керівництва закладів, оскільки школи мають нести відповідальність за якість навчання. Такий контроль повинні здійснювати громадські структури (об'єднання педагогів, учнів, благодійні фонди, які є незалежними від бюрократичного впливу і які зацікавлені в результатах навчання й виховання майбутнього покоління);

по-п'яте, на всіх рівнях управління освітнім закладом має бути вільний обмін інформацією про реальні освітні потреби населення, рівні та можливі шляхи їх задоволення конкретним навчальним закладом за принципом мережевого обміну, який у нинішніх умовах розвитку Інтернету визнано найефективнішим [Пастовенський (мережева), с. 14 – 16].

Є. Хриков вважає, що важливою умовою демократизації управління освітніми закладами є перегляд його концептуальних основ, а особистісною основою цього процесу є, перш за все, перехід керівника на демократичний стиль керівництва, який будується на особистісному й діловому авторитеті. У розробці рішень керівник спирається на активну участь ініціативних груп, однак право остаточного вибору залишає за собою. Слід зазначити, що демократичний стиль управління вимагає високого рівня інтелектуальних,



організаторських, комунікативних здібностей від керівника. Такий стиль керівництва сприятиме правильному прийняттю управлінських рішень, сприятливому психологічному клімату в колективі, високій результативності навчально-виховного процесу [Хриков, УНЗ посіб, с. 172 – 173].

У контексті демократизації управління навчальними закладами для нашого дослідження суттєвими є положення щодо модернізації системи управління освітою, репрезентовані в „Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки”.

Отже, протягом десятиріччя управління освітніми закладами має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб’єктів освітньої політики, де особистість, суспільство й держава стають рівноправними суб’єктами й партнерами.

Необхідно забезпечити створення гнучкої, цілеспрямованої, ефективної системи державно-громадського управління освітою, що гарантує інтенсивний розвиток і якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб країни, запитів особистості. Таке управління навчальними закладами передбачає:

- оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління освітою; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та регіональними органами управління освітою, органами місцевого самоврядування й навчальними закладами;
- створення у складі МОН центрального органу з управління професійною підготовкою робітничого потенціалу для економіки країни;
- деполітизацію процесу добору і призначення керівників навчальних закладів та органів управління освітою;
- розроблення системи заходів (нормотворчих, науково-методичних, фінансово-економічних тощо) щодо впровадження ідеї автономії навчальних закладів, розширення їхніх прав і можливостей щодо фінансової

самостійності;

- апробацію і впровадження різних моделей державно-громадського управління розвитком навчальних закладів; перехід до програмно-цільового управління;

- подолання бюрократизації в системі управління, упорядкування перевірок та звітності навчальних закладів;

- професійну підготовку компетентних менеджерів освітньої галузі, формування управлінців нової генерації, здатних мислити й діяти системно в умовах кризового стану суспільства, ухвалювати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;

- запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти та науково-методичних служб;

- розроблення ефективних механізмів взаємодії органів управління освітою, сім'ї, освітніх установ, дитячих і молодіжних громадських організацій у напрямі розвитку, виховання й соціалізації дітей та молоді;

- розроблення та підтримку інноваційних підходів до вдосконалення окремих підсистем освіти (фінансові, організаційні, нормативно-правові тощо);

- створення умов щодо введення до штатного розпису закладів освіти додаткових штатних одиниць педагогів-організаторів, соціальних педагогів, психологів, класних керівників та інших фахівців з урахуванням потреб навчального закладу;

- розвиток автоматизації управління освітою [Нац стр 2012–2021, с. 32 – 33].

У наукових працях останніх років виокремлено чинники та умови, що сприятимуть процесу демократизації управління освітніми закладами в Україні на сучасному етапі:

- 1) важливим аспектом в управлінні освітніми закладами є професійна підготовка компетентних менеджерів освітньої галузі, оскільки керівники навчальних закладів, працівники органів управління освітою здебільшого не

мають відповідної професійної підготовки до управління освітніми закладами, що негативно впливає на демократизацію цього процесу. Незважаючи на те, що всі менеджери, які обіймають управлінські посади, є висококваліфікованими фахівцями з різних учительських спеціальностей, проблема переходу до демократичного стилю управління освітнім закладом криється саме в цьому.

Л. Васильченко вважає, що оволодіння основами менеджменту допоможе вчителям у підвищенні ефективності педагогічної та управлінської діяльності. Методи та прийоми самоменеджменту дадуть змогу педагогам та керівникам успішно вирішувати різні проблеми особистісного плану, навчитися володіти собою, визначати та формулювати чіткі особистісні цілі та цінності, займатися саморозвитком та самовдосконаленням, ефективно використовувати свій час. Запровадження у школі елементів менеджменту буде сприяти процесу демократизації всього навчального закладу, ефективного управлінню закладом освіти, педагогічним та учнівським колективом [Васильченко, с. 54 – 55].

2) висока динамічність та інтенсивність політичних і соціально-економічних процесів в українському суспільстві потребують переосмислення теоретичних і практичних розробок системи управління освітніми закладами. У контексті сказаного вітчизняний науковець І. Смагін зауважує, що концепція адміністративної реформи в Україні лише декларує потребу у виробленні нової управлінської ідеології, спрямованої на оновлення адміністративної культури, формування готовності управління персоналом до прийняття рішень в умовах зростаючої демократизації, свободи дій та підвищення особистісної відповідальності з орієнтацією на служіння громадянам [Смагін, с. 30].

Зрозуміло, що складність і багатогранність проблеми управління освітніми закладами є причиною труднощів упровадження демократизації в систему управління навчальними закладами. Такі недоліки, як надмірна централізація управління освітніми закладами, авторитарність, недостатня

компетентність та професіоналізм керівників освітніх закладів, уповільнюють процес демократизації, роблять систему освіти не здатною до саморозвитку, до синтезу вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Слід відзначити досвід вітчизняних педагогів-управлінців у питанні процесу демократизації управління освітніми закладами, здобутого українськими учасниками програм обміну стосовно інноваційних ідей менеджменту та демократизації школи США. Метою цієї програми був аналіз досвіду функціонування навчальних закладів США порівняно з українською освітою. У галузі освітнього менеджменту увагу наших освітян привернули такі інноваційні ідеї:

- використання інтерактивних технологій в управлінській діяльності;
- рейтингове оцінювання діяльності шкіл за навчальний рік;
- досвід адміністративно-фінансового управління школою;
- заснування благодійних фондів із метою прозорого використання

недержавних коштів у державних закладах освіти.

Реальний шлях до оновлення української школи вбачається в оволодінні вчителями інтерактивними технологіями навчання, проведенні інтерактивних тренінгів для вчителів, створенні демократичного середовища уроку, використанні сучасних технологій у післядипломній освіті вчителів.

Для демократизації школи мають значення осмислення ролі гендерної освіти і власне роздуми про громадянську освіту в сучасній школі, проблеми організації громадянської освіти в школах [Клепко (філос), с. 232].

У контексті філософського бачення розвитку суспільства й освіти Д. Дзвінчук справедливо зауважує, що „...більш складною є траєкторія розвитку політичних підходів до управління вищою освітою в Україні, де перші кроки були виразно демократичними і значно підвищили автономію закладів, сприяли появі недержавного сектора” [Дзвін (моногр філос), с. 271]. Пізніше лише фінансова криза змусила відійти від цієї політики, що сприяло посиленню державного контролю. Науковець зауважує: в останній час в Україні відбуваються більш складні процеси, що є певним поєднанням

демократичних засад (створення спілки ректорів, розробка проекту статуту університету тощо) та раціонального державного втручання.

Враховуючи розглянуті сучасні підходи до розуміння сутності управління освітніми закладами, що сприяють процесу демократизації, основними характеристиками закладів освіти можна вважати такі:

по-перше, освітні заклади є відкритими системами, які відображають всі зміни, що відбуваються в соціально-політичній сфері країни;

по-друге, освітні заклади мають адаптуватися до нових підходів у соціальному розвитку і впровадити ці підходи в практику управлінської діяльності освітніми закладами;

по-третє, для соціальних змін в основі управлінської діяльності освітніми закладами мають бути принципи прогностичності, співпраці, науковості, відвертості, колегіальності, гуманізації, демократизації, рефлексивності та ін.

Спираючись на роботи О. Адаменко, А. Гуралюка, Д. Дзвінчука, Г. Єльнікової, С. Королюк, В. Курила, О. Пастовенського, В. Пікельної, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін., у яких обґрунтовано параметри і критерії розвитку педагогічної науки взагалі і процесу демократизації управління освітніми закладами зокрема, для дослідження процесу демократизації управління освітніми закладами в межах нашого дослідження ми визначили такі критерії:

1) *ступінь впливу соціально-політичних змін на процес демократизації управління освітніми закладами.* Протягом досліджуваного періоду (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття) в українській державі відбулись певні соціально-політичні зміни, які значно вплинули на розвиток системи управління освітніми закладами;

2) *ступінь прозорості управлінських рішень засобами інформаційно-комунікативних технологій в управлінні освітніми закладами.* Цей критерій передбачає визначення перспектив розвитку управління освітнім закладом, розроблення перспективного плану роботи та створення концепції діяльності

освітньої установи, при цьому залучення інформаційних технологій надає можливість вирішувати поточні питання щодо управління освітнім закладом;

3) *ступінь доступності громадськості до управління освітніми закладами*. Критерій доступності є одним із принципових, оскільки доступність громадськості до управління освітою є однією з ознак демократизації. Принципову думку щодо цього критерію висловлює В. Курило, який вважає, що саме залучення громадськості до управління освітою на всіх рівнях – регіональному, міському, районному, рівні навчального закладу – є критерієм доступності процесу демократизації управління освітніми закладами [Курило (моногр, освіта), с. 18];

4) *кількісні показники (кількість науково-педагогічних періодичних видань, конференцій, семінарів, монографій, навчальних посібників) із зазначеної теми в педагогічній науці*. Цей критерій є особливо важливим для нашого дослідження, оскільки саме кількісні показники демонструють розвиток науки й доводять певні припущення щодо того чи того наукового явища.

Запропоновані критерії дозволили відтворити цілісну картину процесу демократизації управління освітніми закладами з позицій педагогічної науки. Ці критерії сприятимуть обґрунтуванню позитивних і негативних соціально-політичних та інформаційних змін у суспільстві, які впливають на розвиток демократизації управління освітніми закладами. Крім того, вищезазначені критерії сприятимуть усвідомленню перспектив подальшого процесу демократизації освітніми закладами в педагогічній науці.

Отже, процеси демократизації управління освітніми закладами були об'єктом багатьох науково-педагогічних досліджень. Вчені розкрили особливості та методи управління навчальними закладами в сучасних умовах [Хриков], психологічні основи суб'єкта й об'єкта управління в освітніх організаціях [Карамушка], чинники та умови процесу демократизації управління освітніми закладами [Васильченко, Смагін], проте цілісного дослідження проблеми демократизації управління освітніми закладами в

останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття у вітчизняній літературі ще не здійснено.

Для реалізації такого дослідження необхідно сформувавши відповідну джерельну базу й обґрунтувати відповідні методи.

## **1.2. Характеристика джерельної бази дослідження**

Якість педагогічного дослідження значною мірою залежить не тільки від визначення сутності понятійно-категоріального апарату дослідження, воно, безперечно, потребує ґрунтовної джерельної бази для розуміння тих чи тих процесів, що відбуваються в педагогічній науці. Крім того, аналіз джерельної бази надає можливість оптимально охопити соціально-політичні, інформаційні факти в їхньому історико-педагогічному аспекті.

У процесі формування джерельної бази ми застосували такі принципи:

- по-перше, первинна інформація, яка надходить з різних джерел, повинна доповнювати наявну й не повторюватися;
- по-друге, джерельна база повинна бути різноманітною для всебічного відображення предмета дослідження, у нашому випадку – для аналізу поняття „демократизація управління освітніми закладами”;
- по-третє, дані, які містяться у відібраних джерелах, мають забезпечувати надійність отриманої інформації, тобто вони повинні давати не тільки багатогранну й повну, а й достовірну інформацію;
- по-четверте, у джерельній базі повинні бути висвітлені теоретичні та практичні узагальнення та висновки для всебічного охоплення науково-педагогічних фактів з досліджуваного предмета [Адаменко О. моногр), с. 8].

Джерела, які ми використали в ході нашого дослідження, можна поділити на три групи.

Перша група – це праці, які надали нам можливість визначити понятійно-категоріальний апарат дослідження і стали теоретико-методологічною основою нашої наукової роботи.

До другої групи ми включили першоджерела, які вміщують

нормативно-правові документи, законодавчі акти, закони України, прийняті в межах досліджуваного періоду, що передбачали реформи та зміни в управлінні освітніми закладами і сприяли або перешкоджали процесу демократизації управління освітніми закладами в Україні.

До третьої групи джерельної бази увійшли вторинні документи з демократизації управління освітніми закладами, тобто статті, тези конференцій, докторські та кандидатські дисертаційні роботи із зазначеної теми дослідження, що були захищені в аналізованій нами період (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття).

Надамо стисло характеристику кожної групи джерел.

Як уже було зазначено, до першої групи ми віднесли джерела, які складають теоретико-методологічну основу нашої роботи. Оскільки предмет нашого дослідження являє собою складну й відкриту систему, на яку впливають різні чинники, тому ми вважаємо, що здійснити аналіз розвитку процесу демократизації управління освітніми закладами тільки з позицій історії педагогічної науки неможливо без використання додаткових наукових знань суміжних наук, зокрема філософії, теорії управління та ін. Докладніше зупинимося на характеристиці найголовніших джерел кожної групи щодо проблеми вивчення.

На філософському рівні мету й напрями демократизації освіти обґрунтував у своїх наукових працях В. Кремень, який визначив тенденції до підвищення ролі освіти в загальному процесі розвитку суспільства. У контексті глобалізаційних змін в українському суспільстві науковець акцентує увагу на переході від індустріальних до науково-інформаційних технологій, які передбачають отримання не матеріальної власності, а інтелектуальної і визначають науково-потенційний стан країни.

Як стверджує В. Кремень, модернізація освіти, зокрема і її демократизація, повинні бути спрямовані на те, щоб людина не тільки мала усвідомлювати реалії глобалізованого світу, а й була здатною жити й діяти в цьому світі, тобто бути громадянином світу [Кремень, с. 43].



Очевидно, що демократизація управлінської діяльності впливає на зміни у відносинах між учасниками освітнього процесу, а отже, на стиль управління, ступінь відповідальності перед батьками, громадськістю, державою.

У контексті нашого дослідження заслуговують на увагу погляди видатних вітчизняних філософів-педагогів, зокрема, А. Макаренка, який підкреслює значущість єдності колективу, оскільки цей аспект впливає на якість роботи, на процесуальні рішення й на унікальність відносин між учасниками освітнього процесу. Акцентуючи увагу на визначальній ролі педагогічного колективу, А. Макаренко зазначає, що в підсистемі „учитель – учитель” особливого значення набувають, з одного боку, взаємна допомога, а з іншого – вимогливість, вони визначають стиль і тон життя колективу. У підсистемі „вчитель – учень” А. Макаренко відзначає цінність почуття власної гідності, яке базується на радості за свій колектив, почуття захищеності, що гарантує учневі допомогу й підтримку, а також почуття відповідальності як фундаменту справжньої роботи [Макаренко].

Особливого значення для нашого дослідження набувають ідеї В. Сухомлинського, який обґрунтував концепцію гуманістичної педагогіки. Концептуальним положенням гуманістичної педагогіки В. Сухомлинського є унікальність особистості дитини, навколо якої концентруються ідея неповторності й невичерпаності внутрішнього світу дитини. Відповідно до цього педагог пропонує ряд підходів щодо організації освітньо-виховного процесу на гуманістичній основі [Сухомлинський]. Науковець зазначає, що за відповідної організації виховного процесу дитина сама може створити власний моральний закон і за його законами взаємодіяти з іншими людьми. Очевидно, саме демократичні засади мав на увазі науковець.

У монографії Д. Дзвінчука „Освіта в історико-філософському вимірі: тенденції розвитку та управління” розкрито широке коло філософських, соціологічних, політичних та інших питань прискорення еволюції сучасних освітньо-соціалізаційних систем на початку XXI ст. Доведено, що сьогодення

разюче відрізняється від минулого настільки значним прискоренням та урізноманітненням освітньо-культурного середовища, що „трансформаційний період” перетворюється на безперервну даність, постання якої з такими труднощами усвідомлюється і сприймається філософами, представниками інших наук і загалом суспільною думкою.

Дослідник виклав теорію і практику освітніх реформ із врахуванням впливу згаданих світових процесів, навів приклади аналізу загальних освітніх проблем, окреслив підходи до формування нового світобачення на основі останніх досягнень сучасних соціально-гуманітарних наук [Дзв, Осві, 2006].

Важливим є філософський аспект трансформації радянської моделі освітньої системи, який застосував автор, здійснюючи аналіз підходів українських та російських учених до філософії управління освітою та комплексних засад удосконалення управління освітньою системою України. Крім того, монографія, де розглянуто питання тенденцій розвитку та управління освітою, написана з належним урахуванням тенденцій демократизації суспільства.

Концептуальні положення щодо теорії та практики управління освітою й менеджменту в освіті представлено в низці наукових робіт таких відомих учених, педагогів та управлінців, як О. Адаменко, Є. Березняк, В. Крижко, І. Смагін, В. Пікельна, Є. Хриков та ін.

Стан розвитку теорії внутрішкільного управління наприкінці 70-х років ХХ століття був предметом дослідження Є. Березняка. У книзі „Руководство современной школой” [Березняк] автор розкриває сутність та принципи керівництва сучасною школою, з’ясовує головні обов’язки адміністративно-управлінського та навчально-виховного персоналу школи, обов’язки та роль учителя, класного керівника.

Є. Березняк зазначає, що головною умовою покращення рівня керівництва освітніми закладами є здійснення таких принципів: принцип поєднання колективізму, єдинозачаткування, колегіальності та особистісної відповідальності, принцип комуністичної ідейності, принцип

партійності, принцип перспективності, принцип розвитку ініціативи та активності вчителів і всіх працівників школи, принцип гуманізації, оптимізації та економізації [Бере, рук-во, с. 16 – 17]. Науковець намагається розкрити ці принципи з позиції демократизації управління навчальними закладами. Принцип колективізму передбачає заохочення взаємної допомоги, поважного ставлення один до одного в межах педагогічного колективу, а також розвиток критики та самокритики як один із найефективніших методів надання допомоги колегам для виправлення помилок. При цьому автор зазначає, що саме директор має розважливо узгоджувати принцип єдинозачаткування з колегіальністю в управлінні навчальним закладом.

Звернення до ідей демократизації управління освітніми закладами знаходимо у книзі Б. Кобзаря „Управління школою продовженого дня” [Кобзарь], у якій автор аналізує теоретичні засади управління загальноосвітньою школою, сутність процесу управління, цілі та завдання; розглядає питання особистості керівника в процесі управління, комплексного планування та інформаційного забезпечення процесу управління; висвітлює проблему раціоналізації контролю та керівництва внутрішкільною системою управління, ефективності використання технічних засобів в управлінні, особливості організації вивчення, узагальнення та впровадження у практику провідного педагогічного досвіду.

Автор досліджує важливі проблеми: механізми взаємодії школи, родини та громадськості як об’єкта управління; умови навчання та виховання учнів у системі управління.

Питанню демократизації управління школою присвятив свою наукову роботу М. Поташнік („Демократизація управління школою”). Автор аналізує перші кроки демократизації управління школою і попереджає, що замалий досвід у цьому напрямку свідчить, що всі зусилля, спрямовані на демократизацію управління школою, можуть у результаті обернутися великою розчарованістю для вчителів, учнів, батьків, якщо керівники шкіл не докладуть спеціальних зусиль, не досягнуть достатнього рівня особистісної

готовності та культури.

Один із традиційних підходів до розуміння сутності управління представила В. Пікельна у своїй монографії „Управління школою”. У ній дослідниця висвітлює методологію управління та методи управління сучасною школою в контексті перебудови суспільства на основі демократизації.

Навчальний посібник В. Крижка „Теорія та практика менеджменту в освіті” охоплює широкий аспект теоретичних засад наукового менеджменту, його історії, ідеології та ролі у формуванні нової генерації управлінців. Автор ґрунтовно аналізує типи й особливості освітнього середовища, визначає основні проєкції щодо гуманізації освітньої справи й управління нею відповідно до принципів менеджменту.

Науковець, спираючись на власний багаторічний досвід роботи в школі та установах управління освітою, розглядає перспективні моделі шкільної освіти та управління з використанням досягнень сучасної психологічної науки [Крижка, Теорія, с. 3].

У контексті демократизації управління освітніми закладами в Україні слушною є позиція В. Крижка, який розглядає методологічні, теоретичні та практичні аспекти успішного управління освітніми закладами в нових умовах ХХІ століття, що передбачають забезпечення нового рівня гуманізації всіх сфер діяльності людини та розвиток демократичних засад державності, соціальних структур та інститутів.

Слід відзначити вагомий внесок Г. Балихіна, який у дослідженні „Управління розвитком освіти: організаційно-економічний аспект” на основі аналізу й узагальнення теоретичних підходів і прикладних методів управління розвитком освіти запропонував комплекс економічних методів, моделей і механізмів державного регулювання економічних процесів у сфері надання освітніх послуг й управління розвитком системи освіти, що забезпечує підвищення соціально-економічної ефективності та стійкий розвиток системи освіти країни в умовах ринкового господарювання.

З ряду питань щодо проблеми управління розвитком системи освіти автор виділив ті, що пов'язані в основному з економікою системи освіти як галузі національної економіки та з управлінням її розвитком в організаційно-економічному плані [Балихін Г., Упр., с. 402 – 422].

У монографії В. Курила „Освіта та педагогічна думка Східноукраїнського регіону у ХХ столітті” представлено аналіз процесів розвитку загальної та професійної освіти в Східноукраїнському регіоні протягом ХХ століття, педагогічних ідей та доробок найбільш видатних його освітян; приділено увагу питанню сучасних тенденцій розвитку системи освіти в регіоні, зокрема проблемі демократичного управління.

Автор звертає увагу на те, що багато спільних рис у розвитку педагогічної думки регіону в ХХ столітті мали 20-ті та 90-ті роки. Педагогічній думці цих періодів була притаманна гуманність, демократичність, орієнтація на розвиток особистості, створення національної системи освіти, зв'язок зі світовою наукою, широка експериментальна база, співдружність науковців та педагогічних працівників [Курило, с. 160 – 161].

Є. Хриков у монографії „Теоретичні основи внутрішньошкільного управління” на основі результатів власного дослідження розкриває сутність внутрішньошкільного управління, його закономірності, особливості в сучасних умовах, зміст управлінської діяльності керівника школи. Автор приділяє значну увагу розгляду тенденцій розвитку загальноосвітньої школи й перспективам внутрішньошкільного управління.

Науковець сформулював основні положення розробленої ним концепції внутрішньошкільного управління, в основі якої – „створення умов” як основної мети управління. Головною особливістю управління навчальним закладом, на відміну від інших видів соціального управління, науковець вважає спрямованість на створення педагогічних умов для розвитку учнів.

Щодо демократизації управління освітніми закладами, то дослідник упевнений, що корінні перетворення, що відбуваються в соціально-економічному, політичному, культурному житті України в останні роки,

призвели до істотних змін у зовнішніх умовах функціонування школи. Це виявилось у зміні характеру вимог, які суспільство висуває до особи, перерозподілі управлінських функцій між державними та внутрішньошкільними структурами, зміні матеріально-фінансових і кадрових умов, що держава надає школі, посиленні впливу на школу регіональних економічних й етнокультурних особливостей. Стабільною характеристикою стала непостійність умов функціонування школи, переважно негативним є вплив наявних ринкових стосунків на освітні процеси.

Є. Хриков переконаний, що зміна зовнішніх умов зумовила необхідність реформування загальноосвітньої школи. Було зроблено істотний крок у відході школи від одноманітності, з'явилася значна кількість шкіл нетрадиційного типу. Відбулося оновлення змісту освіти й виховання, змінилися форми і методи виховної роботи з учнями, з'явилися спроби здійснити демократизацію життя школи [Хриков, Теоретич., с. 110 – 112].

У наступній науковій розробці Є. Хрикова – навчальному посібнику „Управління навчальним закладом” – розкрито зміст, форми і методи управління навчальними закладами різного типу: дитячими садками, загальноосвітніми школами, професійно-технічними училищами та вищими навчальними закладами. Значну увагу приділено макротехнології управління навчальним закладом, зокрема функціям управління, планування і контролю. Посібник написано з урахуванням найновіших досягнень зарубіжної і вітчизняної педагогічної теорії та практики.

Однією з особливостей управління навчальними закладами в сучасних умовах Є. Хриков вважає демократизацію управління навчальним закладом, зазначеній проблемі автор присвятив підрозділ навчального посібника. Науковець зазначає, що демократичним управління буде лише в тому випадку, якщо в процесі вирішення названих завдань керівник визначатиме соціальну роль, посадові обов'язки підлеглого з урахуванням його інтересів, потенційних можливостей. Це дає змогу зробити виробничу діяльність співробітника процесом самореалізації особистості, перетворити управління

із засобу авторитарного тиску на людину на засіб самоактуалізації. При цьому поряд із регламентацією різних параметрів функціональних обов'язків працівника важливо, щоб посадові інструкції визначали певну міру його самостійності. Це позитивно впливає на трудову активність співробітників, їхнє ставлення до роботи, ступінь задоволення нею [Хриков, Управління, 2006, с. 170 – 181].

Монографія О. Адаменко „Українська педагогічна наука в другій половині ХХ століття” становить серйозне дослідження, проведене з використанням сучасної методології. Вона присвячена історії розвитку української педагогічної науки в другій половині ХХ століття. Дослідження має велику джерельну базу (близько п'яти тисяч автентичних джерел: монографій, статей у науково-педагогічних журналах, дисертацій). Головну увагу дослідниця зосередила на аналізі робіт, присвячених проблемам загальної середньої освіти, зокрема розвитку теорії управління загальноосвітньою школою в Україні в другій половині ХХ століття (аналізу семантичного спектра назв публікацій і дисертацій з проблем управління загальноосвітньою школою в другій половині ХХ століття, спрямованості наукових досліджень з теорії управління загальноосвітньою школою в другій половині ХХ століття, аналізу змісту публікацій і дисертацій з питань управління загальноосвітньою школою 50 – 90-х років ХХ століття).

О. Адаменко вважає, що наприкінці 80-х років саме під впливом процесу демократизації суспільного життя почалася переорієнтація діяльності рай(міськ)вно із суто контролюючої на організаторсько-творчу. Нововведення здійснювались під гаслом усунення авторитарних методів управління, необхідності реалізації принципу поєднання централізму й самоуправління, надання кваліфікованої методичної допомоги вчителю-предметнику.

У вищезазначеній монографії здійснено аналіз докторської дисертації М. Черпінського, який захищав її у переламний етап руйнації старої парадигми управління та усвідомлення науковцями необхідності

обґрунтування нової і визначив напрямки підвищення ефективності управління шкільною працею, одним із яких є гуманізація й демократизація шкільного життя, робота з педагогічними кадрами.

О. Адаменко розглянула проблему демократизації управлінської діяльності у працях з внутрішньошкільного управління 90-х років ХХ століття, проаналізувала наукові доробки Н. Островерхова та Л. Даниленко, зокрема запропоновані ними шляхи демократизації управління:

- відмова від командно-адміністративного стилю та методів керівництва;
- глибока повага до вчителів, учнів, батьків;
- терпимість до незвичайного, нового, заохочення, ініціативи й новаторства, підтримка талантів;
- оволодіння культурою спілкування, суперечок, диспуту;
- суворе дотримання законів, правових та моральних норм поведінки;
- забезпечення авангардної ролі керівників школи, здатних створити умови для розвитку творчого потенціалу педагогічного та учнівського колективів, оптимальних умов праці;
- розширення гарантованих прав учителя та учнів;
- боротьба з формалізмом і бюрократизмом у керівництві діяльністю школи;
- обмеження інспекторського та адміністративного контролю, розширення громадського контролю й самоконтролю;
- упровадження демократичної виборчої системи в усіх ланках діяльності школи;
- забезпечення гласності в діяльності школи;
- упровадження учнівського самоврядування;
- опора на колективність і колегіальність управління, підвищення персональної відповідальності за наслідки роботи кожного працівника школи.

Авторка здійснила аналіз наукових розвідок В. Беґея щодо



демократизації управління, праць В. Сухомлинського та М. Черпінського стосовно демократично-гуманістичної моделі управління загальноосвітньою школою [Адаменко, Укр., с. 410 – 466].

У контексті демократизації управління освітніми закладами науковці приділяють значну увагу реформуванню системи державного управління освітою та змінам у системі підготовки та перепідготовки керівних кадрів. Формування компетентно спрямованих керівників у системі управління освітніми закладами, безперечно, сприятиме демократизації та надасть можливість суттєво впливати на управлінську систему загалом.

І. Смагін у дослідженні „Управління освітою: синергетичні підходи” здійснив аналіз проблеми синергетичного підходу до питань управління освітою, що охоплює два основних аспекти: процес формування управлінської свідомості керівників закладів і системи освіти та процес розробки й реалізації управлінських рішень у системі освіти. Науковець зазначає, що управління освітою є різновидом соціального управління, яке здійснюється в складному нелінійному середовищі й тому найбільш адекватно описується соціосинергетикою.

Зазначені чинники зумовлюють учинки та дії управлінця „зсередини”, але формуються вони під впливом „навколишнього середовища” й перебувають у постійному взаємозв’язку: середовище накладає відбиток на внутрішній світ особи – особа впливає на середовище. Чинники пов’язані з людським сприйняттям управлінських завдань корпусом керівників сфери освіти і продукуються в межах управлінської свідомості на рівні управлінської ідеології в її етико-моральному та деонтологічному складниках [Смагін, с. 21].

Грунтовним дослідженням, яке становить джерельну базу нашої роботи, є дисертація Т. Сорочан „Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти”, у якій теоретично обґрунтовано систему розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників

загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті та експериментально перевірено її ефективність, вирішено проблему підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до професійної управлінської діяльності.

Своїм дослідженням авторка поглибила розуміння професіоналізму управлінської діяльності як складного утворення, що формується в системі післядипломної педагогічної освіти і є результатом навчання, на відміну від педагогічної майстерності, вміння, творчості, які здобуваються у практичній діяльності. У її дослідженні обґрунтовано сукупність компетенцій, які інтегруються у професіоналізм управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу:

- функціональна компетенція - відтворення традиційного для загальноосвітнього навчального закладу управлінського циклу та володіння вміннями здійснювати управлінські функції;

- соціально-педагогічна компетенція – управління школою як соціальною системою;

- соціально-економічна компетенція – управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах ринкових відносин, оволодіння менеджментом і маркетингом в освіті;

- інноваційна компетенція – спрямованість на розвиток педагогічної системи школи шляхом опанування інновацій;

- фасилітативна компетенція – спрямування творчої діяльності педагогів на створення оригінальної освітньої практики. Конкретизація змісту та структури компетенцій дозволила розробити критерії та показники оцінювання розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Т. Сорочан встановила рівні розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Переважна більшість із них виявила низький та середній рівень. Проте бажаним результатом підготовки керівників у системі післядипломної педагогічної

освіти є досягнення достатнього, високого або творчого рівнів розвитку професіоналізму управлінської діяльності. У забезпеченні такого результату полягало завдання формувального етапу експерименту [Сор, авт., с. 42 – 45].

Отже, дослідниця узагальнила педагогічні умови розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти. Кожна з них віддзеркалює особливості підготовки керівників у системі післядипломної педагогічної освіти до управлінської діяльності, зокрема: неперервність, варіативність, інтерактивність, випереджувальна спрямованість є умовами навчання керівників, узагальнення та рефлексія практичного досвіду – умовою затребуваності набутих компетенцій, спеціальна підготовка андрагогик – умовою фасилітуючої педагогічної взаємодії.

Наступним напрямком нашого дослідження є впровадження інноваційних технологій у систему управління освітніми закладами та їх вплив на розвиток демократизації управління освітніми закладами в Україні. Цю проблему висвітлено в низці наукових праць. Дисертаційну роботу А. Гуралюка „Управління закладом післядипломної педагогічної освіти із застосуванням комп’ютерних технологій” присвячено проблемі створення науково обґрунтованої прогностичної моделі управління закладом післядипломної педагогічної освіти з використанням комп’ютерних технологій для підвищення ефективності управління. У роботі виокремлено низку проблем в управлінській діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти та обґрунтовано доцільність побудови прогностичної моделі управління закладів післядипломної педагогічної освіти на основі системного підходу до управління та використання комп’ютерних технологій. Розкрито сутність умов дієвості комп’ютерних технологій в управлінні навчальним закладом, визначено та обґрунтовано склад, структуру та критерії ефективності прогностичної моделі управління закладом післядипломної педагогічної освіти. Розроблено низку комп’ютеризованих управлінських задач – елементів моделі – та створено

відповідні їм програмні модулі.

Щоб простежити, як розроблена модель впливає на підвищення ефективності управління закладом післядипломної педагогічної освіти, було створено факторно-критеріальну модель оцінки ефективності управління закладом післядипломної педагогічної освіти, в основі якої лежать методи кваліметрії [Гуралюк А. Г. Автореф. с. 16 – 19].

Слід зазначити, що науковець у дисертаційній роботі довів доцільність використання прогностичної моделі управління закладом післядипломної педагогічної освіти з використанням комп'ютерних технологій для підвищення ефективності управління. Крім того, автор запропонував рекомендації щодо технології впровадження цієї моделі.

Дотримуючись розуміння внутрішньоліцейного управління як оригінального системного об'єкта, проектування якого неодмінно передбачає створення певної його моделі (аналога фрагменту соціальної реальності, що має відтворювати в знаковій формі найбільш суттєві характеристики об'єкта), та спираючись на досвід моделювання, здобутий у процесі проектування інноваційної педагогічної системи ліцею, а також узгоджуючись із власним уявленням про реальні ієрархічні суб'єкти вищих поверхів управління цим закладом та супідрядних суб'єктів внутрішньоліцейного керування (співкерування, самоврядування), В. Докучаєва в монографії „Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі” запропонувала модель управління інноваційною педагогічною системою освітнього закладу.

Дослідниця не залишила поза увагою нормативно-правовий аспект внутрішньоліцейного управління, який подається у єдності компонентів – нормативно-розпорядчого, що регламентує діяльність інноваційного закладу на різних етапах його розвитку, та нормативно-виконавчого, що має визначати професійну компетенцію, конкретні права й повноваження, надані членам педагогічного колективу для здійснення ними функціональних обов'язків в умовах постійно змінюваного локального освітнього

середовища.

Разом із тим, В. Докучаєва зазначає, що функція нормативного забезпечення у внутрішньолицейній системі управління покладається на адміністративно-керуючу підсистему. Тому пропонує до розгляду деякі власні моделі засобів технологічного супроводу процесу управління, що уможливають більш повне використання інноваційних, креативних резервів діяльності керівника освітнього закладу – навіть у процесі виконання ним „ортодоксальних” посадових функцій [До, мон, с. 234 – 248].

Отже, методологічною основою нашої роботи стали наукові праці, у яких висвітлено різні аспекти дослідження питань управління освітою:

а) філософські ідеї щодо взаємозв'язку філософії та освіти з позицій демократизації управління освітою було представлено в низці робіт педагогів-філософів: Д. Дзвінчука, В. Кременя, В. Крижка, А. Макаренка, В. Сухомлинського та ін.;

б) наукові роботи з методології педагогіки та теорії управління навчальними закладами (О. Адаменко, Г. Балихін, Є. Березняк, Л. Карамушка, В. Курило, Б. Кобзар, В. Крижко, В. Пікельна, М. Поташник, І. Смагін, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін.);

в) напрацювання з проблем впровадження інноваційних технологій в освітній простір, зокрема поширення та використання їх у системі управління освітніми закладами (А. Гуралюк, В. Докучаєва та ін.).

Друга група джерел – це нормативно-законодавчі документи щодо управління освітніми закладами, зокрема їх демократизації. Документи містять стратегічні цілі, завдання, пріоритетні напрями й основні шляхи радикальних перетворень в управлінні системою освіти. Оскільки досліджуваний період (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття) включає радянські часи існування Української республіки й період незалежної України, ми умовно поділили цю групу на дві підгрупи.

До першої підгрупи увійшли офіційні документи радянських часів, які впливали на тоталітарне управління освітою того часу. До складу таких

документів входили: наказ Міністерства освіти „Про подальше вдосконалення загальної середньої освіти молоді і поліпшення умов роботи загальноосвітньої школи” (1984 р.), наказ Міністерства освіти „Про заходи щодо вдосконалення підготовки, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, поліпшення умов їх праці й побуту” (1984 р.).

Друга підгрупа представлена такими сучасними нормативно-правовими актами та нормативно-законодавчими документами: „Конституція України” (1996 р.), закон України „Про освіту” (1991 р.), закон України „Про професійно-технічну освіту” (1998 р.), закон України „Про загальну середню освіту” (1999 р.), закон України „Про позашкільну освіту” (2000 р.), закон України „Про дошкільну освіту” (2001 р.), закон України „Про вищу освіту” (2002 р.), Державна національна програма „Освіта” („Україна XXI століття”) (1996 р.), Указ Президента України „Про національну програму „Діти України” (1996 р.), Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті (2002 р.) та ін.

У вищезазначених документах розкрито засади переходу від традиційної до державно-громадської системи управління освітніми закладами шляхом чіткого розмежування функцій між центральними, регіональними й місцевими органами управління, активізації участі батьків, зацікавлених сторін, піклувальних та інших рад, меценатів, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації в освітньому процесі навчальних закладів тощо.

Активна участь в управлінні навчальними закладами громадськості, зокрема педагогів, учнів і батьків, найбільш зацікавлених у високому рівні освіти, є необхідною умовою ефективного функціонування освітньої галузі. Однак, на думку О. Пастовенського, висвітлену в статті „Поліструктурна модель громадсько-державного управління загальною середньою освітою”, безпосередня участь численних громадських структур в управлінні навчальними закладами ускладнить управлінський процес. Тому науковець вважає, що доцільніше, аби пропозиції освітян, батьків, учнів, громадських

організацій узагальнювалися відповідно педагогічними, батьківськими, учнівськими, піклувальними радами, а потім передавалися до громадських управлінських структур (рад навчальних закладів, рад освітніх округів), яким на законодавчому рівні мають бути делеговані відповідні управлінські функції, зокрема щодо вибору навчальних програм, затвердження навчальних планів, кошторисів, стимулювання праці педагогів тощо. Саме ради навчальних закладів (загальні збори) і ради освітніх округів у межах своїх повноважень, визначених законом чи делегованих місцевим самоврядуванням, повинні ухвалювати остаточні рішення з найважливіших питань функціонування та розвитку загальноосвітніх навчальних закладів.

Дослідник вважає, що громадськість повинна відігравати важливу роль в управлінні загальною середньою освітою через згадані вище громадські управлінські структури, які мають бути наділені реальними повноваженнями. Для впровадження поліструктурної моделі громадсько-державного управління загальною середньою освітою в країні потрібно здійснити значні перетворення, внести зміни до законів України „Про місцеве самоврядування в Україні”, „Про освіту”, „Про загальну середню освіту”, Бюджетного кодексу України та ін., провести територіально-адміністративну реформу, здійснити реальну децентралізацію влади, забезпечити розвиток демократичних інституцій тощо. Цей шлях є непростим, зазначає автор, але його пройшли всі розвинуті країни світу [ПастО. В. Поліа модель, с. 12 – 18].

Для України актуальним залишається процес децентралізації управління освітою, розширення автономії навчальних закладів, наближення їх до місцевого оточення, розвитку співробітництва навчальних закладів і громадських організацій.

Як уже було зазначено, третя група джерел представлена науково-педагогічними статтями, тезами конференцій, докторськими та кандидатськими дисертаційними роботами із зазначеної теми дослідження, а також монографіями. Перейдемо до більш докладного висвітлення тематики наукових розвідок щодо проблеми дослідження.

Зміст та форми управління середніми професійними навчальними закладами України в період 1917 – 1941 років досліджував С. Бутіщенко, який у дисертаційній праці виокремив загальні тенденції та характерні особливості розвитку системи управління середньою професійною освітою.

Суттєвим для нашого дослідження є те, що становлення цієї системи і в 1917 р. ґрунтувалось на законодавчих актах незалежної України, було розроблено низку законів стосовно освіти, у яких чітко визначено принципи демократизму, децентризму, колегіальності в управлінні нею. Посиливалися тенденції до реформування системи управління середньою професійною освітою, раціонального планування мережі її закладів, прогнозування чисельності підготовки фахівців, реорганізації середніх професійних училищ у технікуми, активної участі громадських організацій, місцевих органів самоврядування в розробці питань відкриття та фінансування закладів, сприяння процесу національного відродження через українізацію професійної освіти, проведення реорганізації управління у тісному зв'язку з реформою народної освіти [Бутіщенко, автор, с. 13].

Ми дотримуємося концепції, запропонованої Є. Хриковим, про те, що особливість управління освітніми закладами полягає в спрямованості процесу управління на створення педагогічних умов для розвитку учнів. Ряд науковців досліджували організаційно-педагогічні й соціально-педагогічні умови управління освітніми закладами в Україні.

Зокрема, висвітлюючи проблему соціально-педагогічних умов організації і діяльності вищих професійних училищ, І. Васильєв у дисертаційній роботі „Соціально-педагогічні умови організації і діяльності вищих професійних училищ” наголошує на: а) наявності чітко визначених цілей, структури та змісту освіти; б) проведенні реорганізації профтехучилищ у вищі професійні училища, професійний ліцей, які зорієнтовані на реформування усіх структурних і функціональних компонентів педагогічної системи; в) запровадженні нової моделі управлінської діяльності щодо формування інженерно-педагогічного складу,



яке розглядається як основний напрям реорганізації вищих професійних училищ [Васильєв Іван, с. 21].

У дисертації Д. Горобця „Організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного коледжу” наведено нове теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення наукової проблеми управління розвитком педагогічного коледжу, обґрунтовано сукупність визначених організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного коледжу, серед них: планування, організація та аналіз його функціонування на засадах стратегічного менеджменту; доповнення лінійно-функціональної структури управління коледжем матричною структурою; орієнтація педагогічного колективу на спільну командну діяльність у досягненні поставленої мети розвитку закладу освіти [Горобець Д. Організ., с. 14 – 15].

У роботі Н. Михайловської „Науково-методичне забезпечення діяльності професійно-технічних навчальних закладів України (1921 – 1929 рр.)” [Михайловська, с. 22] виявлено головні підходи до розбудови професійно-технічної освіти в Україні, організаційно-управлінські фактори, що впливали на забезпечення закладів професійно-технічної освіти навчально-програмною документацією, навчальною літературою і посібниками, впровадження в навчально-виховний процес нових педагогічних технологій.

У дисертації С. Яблочнікова наведено теоретичне узагальнення й нове вирішення проблем розробки підходів і принципів реалізації управлінської діяльності в галузі освіти із застосуванням інформаційних технологій, що виявляється у визначенні та обґрунтуванні теоретико-методологічних основ системно-кібернетичного підходу до управління освітніми процесами й системами як невід’ємного складника загальної теорії управління в соціально-економічній сфері. Це дозволило науковцю доповнити: зазначену теорію новими принципами і методами; зміст управління – функціями; форми – технологіями; розробити й обґрунтувати новий метод та засоби оцінки якості об’єктів і процесів в освіті; побудувати їх моделі як сукупність

взаємопов'язаних образів; модернізувати й систематизувати понятійно-категоріальну базу; запропонувати технології автоматизації управління ВНЗ; розробити структуру, зміст і заходи впровадження автоматизованої системи управління якістю [Яблочніков, с. 32 – 42].

Забезпечення успішності освітньої діяльності вищих навчальних закладів, її результатів, на думку С. Яблочнікова, має реалізовуватись за допомогою розробки, створення і впровадження автоматизованих систем управління якістю на засадах системно-кібернетичного підходу. Зазначена система управління якістю вищого навчального закладу була спроектована, реалізована та успішно впроваджена на засадах системно-кібернетичного підходу як приклад дієвості розробленого алгоритму синтезу таких систем, який містить: етапи, передбачені положеннями менеджменту якості (створення інституцій і процедур, зазначених у міжнародних стандартах серії ISO); побудову сукупності моделей кібернетичного спрямування (від описових і структурно-функціональних до імовірнісних) окремих елементів і процесів; оцінку адекватності моделей шляхом перевірки їх на практиці; формулювання і формалізацію мети управління та критеріїв оцінки її досягнення; вибір засобів та інформаційних технологій контролю і реалізації управлінського впливу, виходячи з критерію доступності й відповідного рівня володіння управлінцями цими технологіями.

Висвітлюючи питання державного управління освітою в Україні, Д. Дзвінчук зазначає, що осмислення минулого впливає на зміни сьогодення, оскільки виступає духовним фундаментом, є підґрунтям самоусвідомлення. Для будь-якого управлінця знання історії питання (зокрема, історичні тенденції у сфері управління освітою) – це важливий складник його професійної підготовки. У зв'язку з цим автор розглядає деякі тенденції в управлінні освітою в Україні в історичному аспекті, що дало певні можливості для з'ясування генези цього явища. В основі розгляду – уявлення про наявність певної періодичності в розвитку системи державного управління освітньою сферою. Періоди визначаються соціально-

економічними умовами, рівнем розвитку теорії і практики державного управління, суб'єктами реалізації мети й завдань розвитку системи державних керівних органів освіти в Україні. Автор звертає увагу на 1917 – 1919 рр. – період становлення основ українського демократичного правового державного управління освітою, заснованого на принципах гуманізації і демократизації, колегіальності та єдиноначальності, інтеграції та диференціації управління. Саме в період існування Української народної республіки було закладено засади демократичного державного управління, заснованого на розумному поєднанні централізації та децентралізації.

Цінним для нашого дослідження є виокремлення Д. Дзвінчуком основних принципів системи державного управління освітою, які діяли в 1917 – 1918 рр. Ці принципи передбачали громадсько-державний характер освіти: ініціатором національної школи є не тільки держава, а й громадськість; усі громадяни мають рівні освітні права незалежно від національності, раси, походження, статі, віросповідання; навчання – рідною мовою; різнотипність і диференціація навчальних закладів; демократизація та гуманізація діяльності ВНЗ (вибори керівних органів та професорсько-викладацького складу, використання планів і програм з урахуванням інтересів і можливостей студентів); визнання шкільної ради найвищим органом управління, яка обирається на демократичних засадах; пріоритетне фінансування та матеріальне забезпечення школи за рахунок фондів освіти, що формувалися з різних джерел (місцевий бюджет, зацікавлені відомства, підприємства, кооперативи, товариства, приватні особи, благодійні організації, надходження за платні послуги шкіл); повна фінансово-господарська самостійність [Держ управД. І. Дзвінчук. с. 35].

З початку 90-х років ХХ століття українські науковці починають спрямовувати свої зусилля на розвиток управлінської культури керівників освітніх закладів, що, безперечно, сприятиме демократизації управління освітніми закладами. У контексті зазначеної проблеми С. Корольок пропонує теоретичне узагальнення й нове вирішення проблеми розвитку управлінської

культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації, що складається з обґрунтування сутності управлінської культури та шляхів її розвитку; розробки критеріїв діагностування рівнів сформованості; створення, обґрунтування й апробації моделі розвитку управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації.

За результатами дослідження було сформульовано методичні рекомендації для керівників та завідувачів районних методичних кабінетів щодо запровадження моделі розвитку управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу у процес підвищення кваліфікації в курсовий та міжкурсний періоди [Королук, с. 13 – 17]. У дисертаційній роботі авторка запропонувала: структуру індивідуальної програми розвитку управлінської культури керівника, яка сприяє реалізації принципу неперервної професійної освіти і створює умови для його самовдосконалення та саморозвитку; методику діагностування рівня сформованості управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, яка може бути використана під час його професійної атестації; комплекс навчальних вправ та диференційований зміст підвищення кваліфікації керівників у закладах післядипломної педагогічної освіти з розвитку управлінської культури за її основними видами; схему обліку роботи з розвитку рівня управлінської культури керівників на базі районних (міських) методичних кабінетів.

У дисертації О. Мармази досліджено проблеми підвищення функціональної компетентності керівників шкіл різних типів у закладах післядипломної освіти. У роботі здійснено аналіз стану підготовки керівників до управління сучасною школою.

Дослідниця вважає, що керівнику сучасної школи доводиться працювати в період оновлення функціональних обов'язків та видів управлінської діяльності, що пов'язано з конкретно-історичними умовами розвитку країни, станом психолого-педагогічної науки, виникненням

різноманітних типів середніх загальноосвітніх закладів, розширенням сфери знань та вмінь у галузі менеджменту освіти та іншими об'єктивними чинниками. Модель функціональної компетентності керівника сучасної школи складають дві підсистеми знань: а) управлінські, педагогічні, психологічні, соціально-правові, фінансово-економічні; б) гносеологічний ряд: знання методологічні, нормативні, змістові, способу діяльності та вміння, які повною мірою забезпечують виконання основних функціонально-посадових обов'язків директора. О. Мармаза запропонувала модель підвищення функціональної компетентності керівників шкіл, яка будується за логікою програмно-цільового підходу, при цьому дослідниця обґрунтовує провідну думку про те, що диференціація є основною технологією організації навчально-виховного процесу [Мармаза, с. 13 – 16].

З історичного погляду Л. Наточий у дисертаційній роботі дослідила розвиток управлінської культури керівників загальноосвітніх шкіл у вітчизняній педагогічній теорії (друга половина ХХ ст. – початок ХХІ ст.). Дослідниця довела, що зазначену наукову проблему розробляли в різні періоди різними шляхами. Так, у 50 – 80-і роки ХХ століття переважав шлях накопичення та узагальнення емпіричних фактів (емпірично-індуктивний), а вже в 90-і роки ХХ ст. та особливо на початку ХХІ ст. школознавці дійшли певного балансу емпірично-індуктивного шляху та теоретичного аналізу й моделювання [Наточий, с. 192 – 196].

Зміни в суспільному житті спричиняють пошук демократичних моделей управління загальною середньою освітою, забезпечення органічного поєднання в освітніх системах впливу державних і громадських структур. У зв'язку з цим О. Пастовенський у статті „Мережева модель управління загальною середньою освітою” доводить ефективність управління освітніми системами на основі делегування управлінських функцій від державних до самовладних, освітніх і громадських структур. Науковець вважає, що на сьогодні недостатньо повно розглянуто необхідність змін у розподілі повноважень між державними й громадськими управлінськими структурами

в загальній середній освіті.

Дослідник проаналізував зміни в розподілі управлінських повноважень між державними, самоврядними, освітніми й громадськими структурами в умовах розвитку освітніх систем та розробив на цій основі моделі громадсько-державного управління загальною середньою освітою. Тому, на думку науковця, найефективнішою моделлю громадсько-державного управління загальною середньою освітою може бути мережева. Мережеве управління, зокрема в освіті, не можна сформувати штучно, „зверху”, за допомогою навіть найдосконаліших схем і алгоритмів. Воно має розвинутися внаслідок еволюційних процесів, шляхом кооперації, самоорганізації та саморозвитку громадських структур, зокрема на основі інтенсифікації обміну інформацією між ними [Пастовенський Мережева, с. 13].

Саме мережева взаємодія громадських управлінських структур у поєднанні з владною вертикаллю державних структур, збудованою зверху донизу, і вертикаллю самоврядних органів, збудованою знизу догори, надасть системі управління загальною середньою освітою необхідної міри різноманітності та забезпечить освітнім системам стійкість і можливість для активного розвитку.

Проблеми демократизації освіти охоплюють усі сторони життя навчальних закладів. Це тривалий процес перетворень з метою нормалізації відносин між суспільством, державою і навчальними закладами, між керівниками всіх рангів і педагогами, між педагогами та студентами і між самими студентами, це одне з ключових понять нового часу для вирішення багатьох проблем, що постали перед українським суспільством.

Вітчизняний науковець О. Джура переконаний, що трансформація системи освіти в демократичний інститут, що відповідає сучасним уявленням про демократію, можлива за умови узгодження процесів демократизації на різних рівнях системи освіти й реалізації на рівні школи основних підходів, визначених у статті „Демократизація освіти як чинник її інтеграції у світовий освітній простір”:

- віддзеркалення в управлінні й організації основних елементів критичної моделі демократії, що включає інноваційну організацію діяльності школи;

- трансформація не тільки формальної організації школи, але й „неформальних інституційних характеристик” як умов демократичної освіти;

- побудова динаміки прав і обов’язків, соціальної позиції форм і змісту громадянської освіти школярів відповідно до вікової динаміки;

- використання проблемно-рефлексивного підходу в громадянській демократичній освіті [Джура, с. 38 – 43].

Управління загальною середньою освітою, як зазначає М. Яременко у статті „Державно-громадське управління громадським закладом”, передбачає залучення діалогу структур державного управління з органами громадського самоврядування, а також залучення громадськості до прийняття управлінських рішень на різних щаблях управлінської вертикалі. Ця вертикаль починається з Міністерства освіти і науки України й закінчується учнем навчального закладу.

З метою впровадження у практику роботи навчального закладу державно-громадського управління, ураховуючи те, що вже друге десятиліття зосереджено увагу на демократизації відносин „учитель – учень” та активному залученні батьківської громадськості до співпраці із загальноосвітнім навчальним закладом, розробляючи концепцію та статут ліцею, М. Яременко визначає, що діяльність ліцею повинна організовуватись на засадах демократизму, гуманізму, поєднання державного управління та громадського самоврядування, впровадження колегіального стилю управління закладом [Яременко, с. 40 – 45].

В. Андрущенко вважає, що нова модель системи управління сферою освіти має бути демократичною і відкритою. У ній передбачено забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, унаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура і стиль центрального й регіонального управління освітою. Науковець у статті „Державно-

громадський характер управління освітою” висловлює думку, що потужним чинником нової моделі системи управління сферою освіти є глибока історична культурно-демократична традиція, що супроводжує розвиток українського соціуму впродовж століть і тисячоліть. Йдеться про глибокі демократичні традиції Київської Русі, Магдебурзьке право, Конституцію Пилипа Орлика, військово-адміністративне самоврядування часів Української козацької держави, Провідні Універсали Центральної Ради та Конституцію Української народної республіки від 29 квітня 1918 р.

Український соціум завжди поважав і враховував при прийнятті рішення голос кожного. Ця норма залишалась дієвою (більшою мірою – частково дієвою) навіть тоді, коли цілком чи частково Україна потрапляла в залежність від інших держав і народів. Дієвість демократичних традицій українців було обумовлено соціокультурними й політичними реаліями того часу, вона не виявлялась у відкритій, прозорій чи беззаперечній формі. Однак вона ніколи цілком не зникала ні з політичної, ні з економічної, ні з соціокультурної сфери. Не була винятком і сфера освіти. Незважаючи на іншодержавне панування, в Україні відкривалися демократично облаштовані братські школи, запроваджувалося суботнє чи недільнє навчання дітей і дорослих, до освіти й науки залучалися найменш забезпечені, здійснювалося узгоджене з громадськістю (всупереч освітній політиці держави, що домінувала на той час в українському просторі) вивчення української мови та культури [Андрущенко, с. 5 – 9].

М. Яцейко в статті „Демократизація управління в системі вищої освіти: становлення та розвиток” зазначає, що процес демократизації організації та управління освітою в сучасній Україні є надзвичайно складним і суперечливим. Суперечності породжені насамперед значним зниженням, порівняно з радянським періодом, державного фінансування вищої освіти, агресивною конкурентною політикою лідерів вищих навчальних закладів, наближенням демографічної „ями” та ін. Самі вищі навчальні заклади після перебудови виявилися малопристосованими до функціонування в ринкових



умовах. Це стосується значною мірою і низької ефективності системи управління вищими навчальними закладами, процеси демократизації у сфері освіти торкаються широкого спектру проблем, зокрема пов'язаних з управлінням класичними університетами. Втіленням принципів демократизації в управління вищою школою є створення наглядових рад вищих навчальних закладів. Важливими змістовими аспектами їхнього формування у структурі вищих навчальних закладів країни мають стати не тільки кількісний і якісний склад наглядових рад, а і їхні функції [Яцейко, с. 50 – 59].

До третьої, завершальної, групи джерельної бази належать також дослідження розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття тих педагогів-управлінців, які працювали саме в цей період. Надамо змістовну характеристику їхніх науково-прикладних робіт.

Зміни, що проектуються і є, безумовно, необхідними щодо змісту загальної освіти, її організації, у взаємодії школи та соціуму матимуть прояв в управлінні освітою на всіх її рівнях, включаючи управління профільним навчанням. Модернізацію управління профільним навчанням можна розглядати як процес переходу від наявної системи управління до нової управлінської моделі. Тому, безумовно, важливо визначити основні напрямки модернізації управління профільним навчанням в інноваційному навчальному закладі.

У збірнику „Управління профільною школою” колективом авторів (Т. Сорочан, І. Цимбал, Б. Дьяченко, Т. Ткачова) було узагальнено досвід формування системи профільної освіти в загальноосвітніх навчальних закладах і визначено показники впровадження профільного навчання, перспективи його розвитку в сучасній школі Луганської області [Управління профільною школою, с. 178]. У навчальному посібнику Г. Цехмістрової та Н. Фоменко викладено теоретичні засади та практичний досвід організації управління в освіті, зокрема у вищому навчальному закладі, та дидактичні

основи управління педагогічним процесом. Автори приділили значну увагу питанням педагогічної діагностики та моніторингу навчання в умовах переходу до Європейської співдружності в межах вимог Болонської конвенції [Цехмістрова Г.С., Фоменко, с. 280].

У вищезазначених працях проаналізовано окремі питання демократизації управління освітніми закладами на практиці, а також надано ґрунтовні узагальнення та висновки щодо досліджуваного предмета.

Отже, у низці наукових досліджень третьої групи було розглянуто:

– теоретичні основи управління освітніми закладами та педагогічні умови розвитку демократизації управління освітніми закладами (В. Андрущенко, О. Адаменко, С. Бутівченко, І. Васильєв, А. Гуралюк, Д. Горобець, Н. Михайловська, О. Джура, О. Пастовенський, Є. Хриков, М. Яцейко та ін.);

– проблеми формування управлінської культури керівників освітніх закладів та професіоналізму, що сприяє демократизації управління освітніми закладами (С. Королюк, О. Мармаза, Л. Наточий, Т. Сорочан та ін.);

– дослідження розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття тих педагогів-управлінців, які працювали саме в цей період (Б. Дьяченко, Г. Єльнікова, С. Пікельна, Т. Сорочан, Т. Ткачова, Є. Хриков, Г. Цехмістрова, І. Цимбал, Н. Фоменко та ін.).

Отже, науковий аналіз літератури показав, що проблема демократизації управління освітніми закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття) привертала увагу науковців, проте на сьогодні це питання залишається маловивченим. Дослідники зосереджували увагу й висвітлювали окремі аспекти в контексті досліджуваного феномена. Однак комплексного ґрунтовного дослідження процесів демократизації управління освітніми закладами в Україні в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття ще не було здійснено.

### **1.3. Періодизація розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття**

Оскільки наша дисертаційна робота охоплює достатньо тривалий період розвитку демократизації управління освітніми закладами, у межах якого нам треба визначити основні зміни, що вплинули на процес демократизації управління освітніми закладами в Україні, то одним із важливих питань є періодизація процесу становлення й розвитку демократизації управління освітніми закладами в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття.

Проблема періодизації є ключовою для визначення будь-якого історичного явища. Саме тому для окреслення перспективних тенденцій подальшого розвитку процесу демократизації управління освітніми закладами в Україні нам слід визначити хронологічні межі етапів розвитку цього процесу.

Як відзначає В. Курило, періодизація як процедура науково обґрунтованого розподілу певної історико-педагогічної реальності на періоди, які якісно відрізняються один від одного, є обов'язковою умовою пізнання історичного досвіду освіти і прогнозування можливостей його використання [Курило моногр, с. 34 – 35].

Зазначимо, що на процес становлення й розвитку демократизації управління освітніми закладами впливають такі чинники: по-перше, вплив світових тенденцій на процес демократизації управління освітніми закладами в Україні в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття; по-друге, визначення стану розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні в досліджуваний період; по-третє, вплив соціально-політичних та політичних змін на процес демократизації управління освітніми закладами в зазначений період; по-четверте, впровадження інформаційних технологій у систему управління освітніми закладами та їхній вплив на процес

демократизації управління.

Побудова періодизації вимагає, по-перше, дотримання правил однакових підстав, тобто необхідності визначення рівних за значущістю періодів, та виходу з однакових причин або критеріїв, і, по-друге, підстави періодизації мають бути пов'язані із загальною концепцією наукового дослідження та з призначенням періодизації. Крім того, існує правило додаткової підстави. Воно полягає в тому, що, крім головної підстави періодизації, яка визначає кількість і характеристики визначених періодів, потрібна ще й додаткова, за допомогою якої уточнюють хронологію [Наточий, с. 78]. Так, періодизація повинна висвітлювати й теоретичну смислову сторону, і хронологічну.

Розробляючи власну періодизацію розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття, ми спиралися на наукові доробки таких відомих вітчизняних педагогів, як В. Курило, О. Адаменко, О. Сухомлинська та ін.

Неабияку цінність для нашого дослідження має останній розділ монографії О. Адаменко „Українська педагогічна думка в другій половині ХХ століття” [моногр], присвячений саме теорії управління загальноосвітньою школою в Україні в другій половині ХХ століття. Дослідниця робить аналіз семантичного спектра назв публікацій і дисертацій з проблем управління загальноосвітньою школою; обґрунтовує спрямованість наукових досліджень з теорії управління загальноосвітньою школою в другій половині ХХ століття; розглядає зміст публікацій і дисертацій з питань управління.

На основі розробленої О. Адаменко періодизації ми пропонуємо власну періодизацію розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття.

Аналіз різних наукових поглядів щодо періодизації розвитку управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці

дозволяє зробити висновок, що тривалий час, зокрема в радянський період, періодизація ґрунтувалася на зовнішніх чинниках щодо процесу управління освітніми закладами й цілком залежала від розвитку та змін соціалістичної держави.

З одного боку, орієнтація педагогічної науки на розвиток українського суспільства залишається актуальною й на сьогодні, оскільки зовнішні суспільні чинники дійсно впливають на розвиток педагогічної науки, зокрема на процес демократизації управління освітніми закладами, а з іншого боку, розробляючи періодизацію, слід також враховувати особливості й тенденції демократизації управління освітніми закладами в Україні.

Як справедливо зауважив В. Курило, періодизація історії розвитку педагогічної науки, побудована на основі періодизації розвитку суспільства, педагогічними прикладами ілюструє особливості суспільного розвитку, що є соціологічною точкою зору, а періодизація розвитку освіти повинна відображати зміни педагогічних процесів, зокрема зміни педагогічних парадигм, оскільки це дозволяє з'ясувати сутність та спрямованість педагогічного процесу, являє собою педагогічну точку зору на розвиток системи освіти та педагогічної думки [Курило, моногр, с. 42].

В основу періодизації розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття було покладено критерії, обґрунтовані в першому параграфі дисертаційної роботи.

Критерії мають відбивати особливості й тенденції демократизації управління освітніми закладами в Україні та обумовлювати демократичні зміни в процесі управління освітніми закладами. Ми визначили такі критерії:

- 1) ступінь впливу соціально-політичних змін на процес перебудови й реформування управління освітніми закладами з метою введення демократизації;

- 2) ступінь впровадження інформаційних технологій, які сприяють прозорості та гласності прийняття управлінських рішень;

3) ступінь доступності громадськості до управління освітніми закладами;

4) кількісні показники (кількість науково-педагогічних періодичних видань, конференцій, семінарів, монографій, навчальних посібників) із зазначеної теми в педагогічній науці.

Спираючись на визначені критерії для аналізу демократизації управління освітніми закладами, ми виділили такі етапи періодизації в її розвитку: I-й (1975 рік – кінець 80-х років ХХ ст.); II-й (90-і роки ХХ ст.); III-й (початок ХХІ ст. з 2000-го року – до сьогодні).

Хронологічні межі запропонованої періодизації вміщують три етапи, які відображають сутність й особливості розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні. Усі етапи характеризують розвиток демократизації управління освітніми закладами як загальний процес, при цьому кожний етап передбачає відокремлені внутрішні й зовнішні чинники, що сприяли зміні етапів та загальному розвитку демократизації управління освітніми закладами.

**Перший етап** (1975 рік – кінець 80-х років ХХ ст.). У цей період система управління освітою відзначається суто державним спрямуванням, оскільки управління освітніми закладами чітко регламентувалося директивними настановами. Як зазначають учені, наукові положення щодо управління освітніми закладами розроблялися десятиріччями, а розвиток теорії управління відбувався повільно. У наукових дослідженнях і роботах того часу відтворювалися одні й ті самі положення щодо проблеми демократизації управління освітніми закладами, які відображали інтереси та ідеологічні напрямки радянських часів.

Стан розвитку теорії внутрішкільного управління наприкінці 70-х років ХХ століття відбивають книги Є. Березняка, зокрема книга „Руководство современной школой” (1977 р.) [Березняк], у якій автор висвітлює сутність та принципи керівництва сучасною школою, головні обов’язки адміністративно-управлінського та навчально-виховного персоналу школи,

обов'язки та роль учителя, класного керівника. Дослідник розглядає питання планування роботи школи (перспективні плани, поточні плани, розклад уроків тощо); нового змісту навчання та завдань керівників шкіл; відвідування та аналізу уроків; керівництва виховною роботою; оцінювання роботи школи та вчителів, педагогічної ради школи, самонавчання вчителів та зв'язків школи, родини та громадськості.

Щодо розвитку демократизації управління освітніми закладами, то, незважаючи на ідейно-партійне спрямування управління освітніми закладами радянських часів, у першому розділі Уставу середньої загальноосвітньої школи, затвердженому Радою Міністрів Союзу РСР, було розкрито принципи освіти й керівництва школою, які підтверджували демократичний характер освіти того часу.

У середині 70-х років принцип розвитку колегіального начала в управлінні трактували з позицій партійної ідеології, про це свідчить той факт, що керівник навчального закладу особисто відповідає та звітує перед державними органами, тобто перед Комуністичною партією, за навчально-виховну роботу школи. Особливу увагу приділяли необхідності органічного узгодження колегіальності та особистісній відповідальності. Особистісна відповідальність виявляється в колективному рішенні, натомість у прийнятті колективного рішення повинна взяти участь партійна організація, профспілка та педагогічна рада [Березняк, рук-во, с. 15].

Стає зрозуміло, що участь громадськості в управлінні освітнім закладом було виключено. Про громадськість у науковій літературі того часу навіть не згадувалося. Саме принципи комуністичної ідейності та партійності визначали напрямок розвитку управління освітніми закладами того часу. Принцип комуністичної ідейності передбачає комуністичне спрямування навчально-виховного процесу та розвиток комуністичного світосприйняття, при цьому керівники повинні були узгоджувати свою діяльність із партійною організацією. Відповідно, керівники шкіл мали інформувати партійну організацію про роботу й досягнуті успіхи та недоліки в роботі педагогічного

колективу [Березняк, рук-во, с. 12].

У контексті зазначеної хронологічної межі нас цікавить принцип гуманізації, оскільки він безпосередньо пов'язаний із принципом демократизації управління освітніми закладами.

У першому параграфі нашого дослідження ми визначили сутність принципу гуманізації, який передбачає врахування індивідуально-психологічних особливостей, прийняття унікальної неповторності кожного учасника управлінського процесу, створення умов для максимального прояву його творчих потенцій, вільного розвитку, самореалізації, самотворчості.

На думку Є. Березняка, цей принцип включає доброзичливість, взаємодопомогу, об'єктивну оцінку діяльності кожного працівника, здорові взаємовідносини в колективі [Березняк, рук-во, с. 16]. Слід відзначити, що сутність цього принципу залишається не розкритою, оскільки науковець не акцентує увагу на індивідуальності кожного працівника, на розкритті індивідуального творчого потенціалу вчителя та на особистісній самореалізації у процесі здійснення навчальної та педагогічної діяльності.

Згодом виходить наступна книга Є. Березняка „Директор школи і реформа” [Березняк], присвячена аналізу шляхів удосконалення форм і методів внутрішкільного управління, розвитку демократичного початку в житті школи, при цьому автор описує провідний досвід з цієї проблеми. Науковець розкриває питання координації внутрішкільного управління, яка включає координацію діяльності адміністрації, громадських організацій щодо керівництва педагогічним та учнівським колективами.

У зв'язку з цим автор книги визначає важливість спільної діяльності адміністрації школи та громадськості щодо визначення тематики та терміну проведення педагогічних рад, переліку загальношкільних заходів, така діяльність передбачає звітність директорів не тільки перед учительським та учнівськими колективами, а й перед громадськістю.

Є. Березняк акцентує увагу на недоліках роботи деяких директорів шкіл, які ігнорують принцип системності в управлінні школою, що



спричиняє невміння планово та цілеспрямовано організувати діяльність педагогічного колективу. Науковець дійшов висновку, що деякі директори шкіл не здатні формулювати першочергові й другорядні завдання, і це призводить до втрати головного – реалізації ключових напрямків діяльності адміністрації школи.

Є. Березняк уперше запропонував новий для радянської країни підхід до управління освітніми закладами, який передбачає залучення громадськості до координації діяльності адміністрації, громадських організацій у цьому процесі.

Автори публікацій 70 – 80-х років ХХ століття розглядали проблеми управління освітніми закладами тільки на рівні окремих шкіл, оскільки система освіти радянських часів була централізованою. У середині 70-х років Ю. Табаков, директор Одеської школи, друкує низку статей щодо проблем внутрішкільного управління в науково-педагогічному журналі „Рідна школа”. Автор розкриває причини зниження оптимальності внутрішкільного управління: відсутність чіткості в розподілі між керівниками управлінської праці; відсутність диференціації руху інформації; незнання теоретичних основ теорії управління; недиференційований підхід керівників до інформаційного змісту навчально-виховного процесу; відсутність єдиної моделі внутрішкільного планування на всіх рівнях управління [Табаков інформ, с. 82 – 83].

Для розвитку демократизації управління освітніми закладами автор статті пропонує річні плани роботи школи, громадських організацій, усі заплановані заходи розміщувати в єдиній схемі управління, у якій графічно буде відображено завдання, визначено події і певну роботу, яку кожен з учасників навчально-виховного процесу повинен виконати. Така форма планування має узгоджувати дії керівництва школи, громадських організацій та педагогічного колективу.

Наприкінці 70-х років Ю. Табаков пропонує новий підхід до управління освітніми закладами – ситуаційний, в основі якого лежать

„типологічні стаціонарні ситуації” [Табаков про перев, с. 78 – 79]. Автор розкриває процес ситуаційного керівництва школою як універсальну модель і розробляє спеціальну програму, яка містить проблему, ситуацію та приблизний алгоритм прийняття управлінських рішень з урахуванням специфіки школи, рівня вирішення певної проблеми. Виділення в процесі управління стаціонарних ситуацій надає йому прогнозованого характеру, забезпечує об’єктивну інтеграцію дій працівників у вирішенні конкретної організаційно-педагогічної проблеми, що сприяє ефективній діяльності учасників управління. Однак, незважаючи на позитивні результати в ході експериментальної діяльності, цей підхід не отримав широкого визнання серед керівників-практиків.

Реформування освіти, розпочате в середині 80-х років, обумовило появу нових теоретичних розробок та наукових видань у теорії управління, що сприяло розвитку подальшого етапу демократизації управління освітніми закладами.

У кінці 80-х рр. вийшла монографія В. Бондаря (1987) „Управління діяльністю директора школи: Дидактичний аспект” [Бондарь], у якій автор розглядає роль директора в удосконаленні педагогічної майстерності вчителів, розкриває фактори, що сприяють покращенню ефективності його керівницької діяльності на той час [Бондарь].

У цей час виходить книга Б. Кобзаря (1988) „Управління школою продовженого дня” [Кобзарь], де автор аналізує теоретичні засади управління загальноосвітньою школою, сутність процесу управління, цілі та завдання; розглядає питання особистості керівника в процесі управління, комплексного планування та інформаційного забезпечення процесу управління; висвітлює проблему раціоналізації контролю та керівництва внутрішкільною системою управління, ефективності використання технічних засобів в управлінні, особливості організації вивчення, узагальнення та впровадження у практику провідного педагогічного досвіду; розкриває механізми взаємодії школи, родини та громадськості як об’єкта управління, а також умови навчання та

виховання учнів у системі управління.

Автор монографії не тільки розробляє теоретичні аспекти управління, зокрема визначає принципи (науковості, педагогічної цілеспрямованості, об'єктивності, конкретності, колективності) комплексного планування в управлінні навчальним закладом, а й спирається на практичний досвід управління загальноосвітніх шкіл м. Києва, Київської, Чернівецької, Кримської, Хмельницької, Львівської та ін. областей України.

У монографії Б. Кобзаря подано не лише раціональне співвідношення теоретичного і практичного досвіду управління освітніми закладами, а й наведено спеціальні таблиці, які передбачають урахування принципу системності і які можна використовувати в процесі управлінської діяльності керівника школи. Для демонстрації системності діяльності директорів шкіл автор наводить таблиці: функції управлінського персоналу школи продовженого дня; графічне планування навчально-виховної роботи школи; тижневий план роботи; приблизний розподіл часу роботи школи продовженого дня на тиждень; єдиний план навчально-виховної роботи в початкових класах; приблизний розподіл днів тижня для проведення виховної роботи; план роботи з батьками; аналіз відвідування уроків у класах; карта для вивчення структури робочого дня директора школи; карта для вивчення раціонального використання робочого часу директора школи; карта для вивчення витрати часу вчителем у процесі підготовки до уроків; карта для вивчення раціональності використання часу учнями; план обладнання навчальних кабінетів; фізіологічні норми добової потреби дітей і підлітків в основних мінеральних елементах та поживних речовинах; орієнтовні варіанти режимів дня для учнів початкових класів у школах тощо.

Загалом розвиток демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці на цьому етапі регламентувався нормативно-законодавчою базою КП СРСР та УРСР відповідно до „Закону Української РСР про народну освіту” та Статуту середньої загальноосвітньої школи, який був затверджений Радою Міністрів СРСР у вересні 1970 р., що

свідчить про ідеологічний тиск на розвиток демократизації управління освітніми закладами зазначеного періоду.

Незважаючи на ідеологічний контроль з боку Комуністичної партії, постійну увагу фахівців з управління було зосереджено на проблемі розвитку демократизації освітніх закладів, про що свідчать окремі статті в періодичних виданнях того часу. Прикладом робіт цього напрямку була стаття Є. Березняка „Розвивати демократичні начала в житті школи” [1]. У ній розглянуто принципово важливі питання того часу щодо колегіальності у вирішенні різних педагогічних питань, контролю, компетентності директорів шкіл, створення сприятливої психологічної атмосфери в педагогічному колективі. Саме вирішення цих питань відображає рівень демократизації в управлінні освітніми закладами.

Автор статті розкриває причини, які стримують процес демократизації в управлінні освітніми закладами за радянських часів, зокрема: по-перше, керівники шкіл здебільшого не враховують громадську думку при прийнятті управлінських рішень, при цьому їхня особистісна думка не відрізняється об'єктивністю та компетентністю; по-друге, існує поширена практика призначення на керівну посаду в школі людини, яка не впоралася із посадою в апараті радянських, профспілкових та комсомольських органів. Слід зазначити, що така людина вже давно не є працівником освіти, крім того, вона не розуміє потреби й механізми управління освітнім закладом.

Як стверджує Є. Березняк, на керівні посади повинні призначатися або вчителі з досвідом роботи в школі, або ті, які вміють складати розклад уроків, аналізувати уроки та мають досвід методичної роботи.

Автор вважає, що вибір на посаду директора повинен відбуватися на основі гласності, оскільки розвиток демократичного начала в школі цілком залежить від шкільної партійної організації. Демократії в житті школи заважає діяльність керівників, які перебувають у тісному контакті з партійною організацією та профспілкою. Відомо, що Статутом КПРС надано право шкільній партійній організації цілком оцінювати та аналізувати

діяльність директорів, що, як доводить практика, не впливає на сутність зміни в житті школи [Березняк розвитвать, с. 68].

Наприкінці 80-х років процес демократизації суспільного життя охопив галузь управління освітніми закладами, що сприяло певним нововведенням. Одним із них була переорієнтація функцій рай(міськ)вно із суто контролюючої на організаторсько-творчу, тобто посади шкільних інспекторів було переорієнтовано на посади інспекторів-методистів [Адаменко, с. 418]. Такі нововведення сприяли відходу від авторитарних методів управління освітніми закладами та передбачали розвиток і впровадження демократичних методів управління. Очевидно, до повноважень інспектора-методиста входив не тільки контроль та виявлення недоліків в управлінні, а й надання кваліфікованої методичної допомоги.

**Другий етап** у розвитку демократизації управління освітніми закладами в педагогічній науці хронологічно охоплює 90-і роки ХХ століття. Цей якісно новий етап відзначався, з одного боку, тотальною демократизацією всіх сфер суспільного життя населення в Україні, з іншого – суттєвими змінами, що відбулись у сучасній науці й сприяли появі міжнародного співробітництва, зокрема в галузі педагогіки.

Соціально-політичні зміни, які сталися у зв'язку із проголошенням незалежності Української держави, спричинили поштовх демократизації у всіх сферах суспільного життя. Такі зміни відкрили нові й широкі можливості розвитку вітчизняної педагогіки.

Цей етап сприяв докорінному реформуванню всієї системи освіти та стрімкому розвитку педагогічної науки, зокрема теорії управління. Виникають сприятливі умови для переорієнтації досліджень у галузі управління з суто державного напрямку на реальні потреби суспільства. Теорія управління не тільки відображала потреби практики, а й теоретично розробляла шляхи задоволення практичних потреб суспільства. Якщо в радянські часи наукові праці з управління містили переважно узагальнення практичного досвіду управління, то в 90-ті роки у науковців з'явилася

можливість теоретично запропонувати й обґрунтовувати інноваційні шляхи й методи вирішення управлінських завдань.

Як стверджують вітчизняні дослідники, науковому сплеску у сфері управління освітніми закладами сприяв накопичений педагогами та вченими значний теоретичний матеріал за радянських часів, який створив підґрунтя для початку нового етапу розвитку в теорії управління та загалом у педагогічній науці.

На початку 90-х років російський науковець, професор, доктор педагогічних наук М. Поташник зосереджує свою увагу на проблемі демократизації управління школою. У 1990 р. він опубліковує свою роботу „Демократизація управління школою” [] у популярному на той час періодичному науково-популярному виданні „Знание”. Автор аналізує перші кроки демократизації управління школою. Науковець попереджає, що замалий досвід у цьому напрямку свідчить, що всі зусилля, спрямовані на демократизацію управління школою, можуть у результаті обернутися великою розчарованістю для вчителів, учнів, батьків, якщо не докласти спеціальних зусиль, не набути достатнього рівня особистісної готовності та культури керівників школи.

Метою своєї роботи М. Поташник визначає розвиток можливих варіантів вирішення цієї проблеми, деякі шляхи та засоби подолання труднощів щодо демократизації управління освітніми закладами. Автор вважає, що демократизація управління школою залежить, по-перше, від зовнішніх умов, по-друге, від діяльності органів народної освіти, тобто від того, які настанови вони будуть надавати, які вимоги висунуть – прискорювати процес або віддадуть перевагу створюванню сприятливих передумов тощо.

М. Поташник наводить різні трактування сутності поняття „демократизація управління”, яке розуміють, по-перше, як тотальну розбудову всіх організаційних структур, повне заперечення необхідності управління, зважаючи на саморегуляцію соціальних процесів; по-друге – як

необхідність послідовного набуття об'єму громадського компонента в управлінні, тобто освіта, яку надає школа, перетворюється з державно-громадської на громадсько-державну; по-третє, демократичне управління можливе за умови оновлення змісту освіти, натомість зміст освіти не в усьому оновлений, відповідно немає сенсу перебудови й управління; по-четверте, управління школою буде демократичним, якщо значна частина функцій управління буде надана учням, їхнім органам і організаціям, а роль педагогів зводиться до консультування та коригування [Поташнік, с. 9].

Науковець-педагог пропонує власне трактування поняття демократизації внутрішкільного управління як процесу становлення, функціонування істинно демократичних відносин між керівниками, учителями-вихователями, учнями та батьками [Поташнік, с. 10].

Отже, розуміння цього поняття відповідає атмосфері того часу, коли демократизація суспільства лише починала свої перші кроки від тоталітарного до демократичного устрою.

Автор справедливо пропонує почати демократизацію управління з можливості учнів обирати зміст і форми навчання, що повинно бути забезпечено їхнім правом на вибір індивідуального темпу навчання, класного колективу та вчителя, типу школи (масова школа або школа з поглибленим навчанням певних предметів, з профільними класами, ліцей, гімназія, поєднання школа – ВНЗ тощо). Щодо педагогів, то для них демократизація передбачає право на процесуальну самостійність, на складання своїх варіантів програм з певної дисципліни, на вибір форм, методів, засобів навчання [Поташнік, с. 10]. Автор справедливо пропонує ті заходи, які й дотепер залишаються актуальними: розширення прав, обов'язків та відповідальності внутрішкільного рівня управління, педагогічного колективу за рахунок делегування повноважень; залучення педагогів, учнів та батьків до управління освітніми закладами.

У 1991 році з'являється ґрунтовна монографія за редакцією Т. Шамової „Внутрішкільне управління: Питання теорії та практики”. У ній розглянуто

основні шляхи вдосконалення внутрішкільного управління, реалізації системного підходу до всіх видів управлінської діяльності. Автори розглядають гуманізацію відносин у процесі внутрішкільного управління; демократизацію методів та стилю управлінської діяльності керівника школи; організаторську діяльність керівників школи в умовах демократизації, самоуправління та гласності.

Автори монографії акцентують увагу на тому, що в процесі становлення демократизації управління значна роль відводиться роботі педагогічних рад та методичним об'єднанням. У контексті демократизації управління деякі школи експериментально залучили так звані змішані педагогічні ради, які передбачають введення непостійної посади голови педради з учителів, які відповідають за виконання тих чи тих рішень [внутришк Шамова, с. 22 – 25].

Демократизація шкільного управління та включення вчителів у процес управління залежить від структури методичної роботи школи, тобто діяльність методичних об'єднань повинна бути максимально конкретизована і спрямована на покращення професійного рівня педагогів. Методичні об'єднання повинні практично спрямовувати свою діяльність, яка безпосередньо виконує управлінські функції, зокрема, складання варіанту річного плану роботи школи; аналіз якості викладання та якості знань учнів тощо.

У 1994 році в Києві було видано колективний збірник „Управління школою у сучасних умовах. Проблеми теорії та практики” [], адресований директорам шкіл, гімназій, ліцеїв, їхнім заступникам, методистам, працівникам інститутів удосконалення вчителів. Автори розглянули питання, в основі яких лежали демократичні принципи управління освітніми закладами і які потребували негайного вирішення, серед них були такі:

- управління освітніми закладами з позицій організації державно-громадської системи соціалізаційного виховання;
- специфіка управління школами нового типу;



- управління гуманізацією та демократизацією в період розбудови національної школи;
- система роботи із самореалізації особистості;
- виховання творчої особистості шляхом урізноманітнення діяльності учнів тощо.

В умовах розбудови національної школи особливого значення набуває наукова організація праці керівників шкіл. В її основі лежить досконале знання навчально-виховного процесу, визначення раціональних форм і методів роботи; виявлення нових шляхів демократизації та інтенсифікації навчального процесу; раціональне використання матеріально-технічної бази школи; визначення нормативів об'єктивної оцінки праці вчителя тощо [Управління школою, с. 6].

Прогресивною тенденцією у розбудові національної школи є пошуки шляхів демократизації та гуманізації всього навчально-виховного процесу й управління освітніми закладами. У цьому контексті виникають труднощі щодо тлумачення поняття демократизації управління освітніми закладами, оскільки життя в демократичній правовій державі істотно відрізняється від тоталітарного устрою. Під впливом бурхливих соціально-політичних змін більшість людей того часу має хибне розуміння демократизації і заміняє це іншим поняттям, зокрема поняттям „свобода”, яке переростає у всездозволеність із нормативно-правового погляду.

Автори збірника, зокрема Б. Кобзар, вважають, що вивільнення з-під тиску тоталітарних інструкцій в управлінні освітніми закладами окремі педагоги сприйняли як безконтрольний варіант організації навчально-виховного процесу. Науковці акцентують увагу на тому, що процес демократизації – це вивільнення особи від полону примусових педагогічних впливів, її розкріпачення та надання їй права на свободу в розумних межах. Щодо педагогів та учнів, то демократизація включає самоврядування, спрямоване на вдосконалення навчально-виховного процесу та підвищення його ефективності [управління школою, с. 113].

Відзначимо, що поняття, яке наводять науковці того часу, відмінне від поняття, яке ми розглядаємо в межах нашого дослідження. Поняття демократизації зазначеного періоду не відображає ступінь впровадження інформаційних технологій, які сприяють прозорості та гласності прийняття управлінських рішень; ступінь доступності самостійної діяльності працівників та делегування їм управлінських повноважень у процесі управління освітніми закладами; ступінь розвитку колегіальних основ управління освітніми закладами тощо.

Натомість автори збірника приділяють неабияку увагу ступеню участі громадськості в управлінні освітніми закладами. Зокрема, І. Василенко, В. Стадова, В. Хайруліна вважають, що управління коледжем повинно здійснюватися на основі принципів демократизму, гуманізму, свободи й відповідальності та поєднання колегіального та одноосібного управління [упр. Школою, с. 78 – 79]. Рада коледжу має більш широкі повноваження, які включають організацію виконання рішень конференції та відповідних органів державного і громадського управління освітою, прийнятих у межах повноважень. При цьому керівництво освітніми закладами має підтримувати громадські ініціативи щодо вдосконалення й розвитку навчання й виховання молоді, творчі пошуки й дослідно-експериментальну роботу педагогів, визначає шляхи співробітництва з добровільними товариствами, творчими спілками, іншими державними й громадськими організаціями.

Низку публікацій у 90-ті роки було також присвячено активним пошукам шляхів демократизації управління освітніми закладами в Україні. Так, В. Бегей оцінює стилі та методи управління, поширені на той час в Україні. Автор визначає такі методи управління освітніми закладами: 1) директивний (формальний), у якому владний вплив директора школи на педагогів цілком ґрунтується на наданні йому офіційних прав та повноважень і виявляється в офіційних наказах і розпорядженнях; 2) авторитарний метод, який передбачає замість офіційних наказів і розпоряджень директора школи способи впливу, що ґрунтуються на

особистісних якостях, авторитеті керівника, на атмосфері солідарності, довіри між ним і більшістю членів педагогічного колективу; 3) діловий або демократичний метод, який має такі риси:

- орієнтація керівника школи на основну, кінцеву мету навчання й виховання школярів, врахування тих чинників, які опосередковують її досягнення;
- прагнення знаходження оптимального шляху для вирішення проблем навчання й виховання учнів, врахування громадської думки колективу школи;
- здатність ризикувати під час вибору форм і методів навчання й виховання, щоб досягти цілей цих процесів відповідно до вимог програмно-цільового підходу;
- самостійність мислення директора школи, ініціатива й новаторське ставлення до справи, до створення авторської школи;
- здатність керівника до гнучкості в управлінській діяльності, швидкого знаходження нових правильних шляхів організації навчально-виховного процесу;
- прагнення директора до спрощення управлінських функцій і делегування окремих із них методичним об'єднанням, творчим групам педагогів, громадським організаціям (раді школи);
- розвинуті вміння директора школи вирішувати і впроваджувати передові форми й методи організації навчально-виховного процесу;
- орієнтація керівника школи на кругозір і компетентність педагогів, на підвищення їхнього наукового, професійного й методичного рівнів шляхом роботи з ними на основі вимог програмно-цільового підходу [Бегей, с. 31].

У статті чітко й прозоро представлено шляхи та методи впровадження демократизації в управління освітніми закладами в умовах розбудови української держави й перебудови системи управління освітніми закладами. Зокрема, одним із напрямків демократизації управління школою є об'єднання

діяльності керівників шкіл і громадських організацій, що сприяло б створенню такого педагогічного колективу, який би виступав як єдина виховна сила із спільними педагогічними переконаннями і в якому зусилля були б спрямовані на гуманістичну взаємодію з батьками й учнями та вихованцями.

Наприкінці 90-х років науково-теоретична думка щодо управління освітніми закладами в Україні перебувала на тому етапі, коли співіснували освітня традиційна управлінська практика, зорієнтована на адміністративно-командне керівництво, і нове демократичне управління освітніми закладами, яке тільки почало формуватися і впроваджуватися. Саме тому активно виходили роботи, спрямовані, з одного боку, на самостійне вирішення питань демократизації управління освітніми закладами, а з іншого – на дослідження зарубіжного досвіду з цієї проблеми і впровадження зарубіжних методів та стилів керування в систему управління в Україні.

Прикладом вивчення зарубіжного досвіду є книга Ю. Конаржевського „Менеджмент і внутрішкільне управління” [], де автор зробив спробу вивчити досвід видатних успішних американських та японських компаній щодо основних принципів управління, зорієнтованих на особистість людини. Спираючись на зарубіжний досвід, автор вибудовує концепцію внутрішкільного управління, яка спрямована на вдосконалення управлінських функцій освітніми закладами. Автор дійшов висновку, що школа складається із елементів з відносно самостійним характером функцій кожного, з індивідуальною специфікою, і відносна самостійність елементів і підсистем повинна реалізовуватися в демократизації управління з поступовим зменшенням центрспрямованих тенденцій, посиленням самостійності, самодіяльності. Зарубіжний досвід показує, що в таких умовах доречно використовувати партисипативний стиль управління, який передбачає створення такої постійної ситуації, коли майже всі вчителі та учні будуть мати можливість брати посильну, але активну участь у вирішенні шкільних проблем [Конаржевський, с. 104].

Провідна ідея монографії щодо демократизації управління освітніми закладами полягає, по-перше, у реконструкції внутрішкільного управління і формуванні педагогічного колективу односторонців на основі гуманістичних взаємовідносин на всіх рівнях соціально-педагогічної системи, що повинно відбуватися на суб'єктно-суб'єктній діалогічній основі, по-друге, одним із важливих інструментів демократизації управління є принцип автономізації управління, особливо це стосується великих освітніх закладів, що сприятиме формуванню групи лінійних управлінців. Автономізація дозволить децентралізувати контроль за якістю викладання і якістю навчання і зробить його більш ефективним та професійним.

У 1999 році з'являється монографія вітчизняного науковця Є. Хрикова „Теоретичні основи внутрішньошкільного управління” [], у якій на основі результатів дослідження розкрито сутність внутрішньошкільного управління, його закономірності, особливості в сучасних умовах, зміст управлінської діяльності керівника школи. Значну увагу автор приділяє розгляду тенденцій розвитку загальноосвітньої школи й перспективам внутрішньошкільного управління.

Дослідник вважає, що корінні перетворення, що відбуваються в соціально-економічному, політичному, культурному житті України в останні роки, призвели до істотних змін у зовнішніх умовах функціонування школи. Це знайшло прояв у перерозподілі управлінських функцій між державними та внутрішньошкільними структурами, зміні матеріально-фінансових і кадрових умов, які держава надає школі, у посиленні впливу на школу регіональних економічних й етнокультурних особливостей. Постійною характеристикою стала нестабільність умов функціонування школи, переважно негативним є вплив наявних ринкових стосунків на освітні процеси [Хриков, Теоретич., с. 110].

Як зазначає науковець, зміна зовнішніх умов зумовила необхідність реформування загальноосвітньої школи в напрямку демократизації життя школи.

У цей час в Україні відбувається поширене впровадження принципів демократизації не тільки в шкільне життя, а й у процес управління освітніми закладами, про що свідчить існування тематичних педагогічних рад з демократизації. У ряді українських шкіл було розроблено спеціальні анкети для учнів, учителів, батьків і проведено опитування для визначення реального стану роботи школи, що надало можливість перебудови навчально-виховного процесу в школах на демократичних засадах.

**Третій етап періодизації** (початок ХХІ століття з 2000-го року – до сьогодні) характеризується сплеском уваги науковців-управлінців до проблем якості управління освітніми закладами та впровадження принципів демократизації управління освітніми закладами в Україні. Ці зміни були викликані, з одного боку, ситуацією зміни науково-педагогічних парадигм з ЗУНівської на особистісно орієнтовану парадигму освіти, з іншого – тотальним поширенням інформаційних технологій, зокрема в процес управління освітніми закладами.

Відзначимо, що другий етап розвитку періодизації сприяв становленню наукових уявлень про управління освітніми закладами в Україні тих фахівців, науковців-менеджерів, лідерів, які започаткували та очолили наукові школи. Отже, третій етап запропонованої періодизації розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні характеризується визнанням пріоритетності вітчизняних науковців у певних питаннях стосовно розвитку демократизації управління освітніми закладами та освітою взагалі, а також діяльністю наукових шкіл.

Значною подією визначається початок ХХІ століття (з 2000-го до 2013 року) – виникненням наукових шкіл щодо проблеми вирішення ефективного та демократичного управління освітніми закладами в Україні.

**Наукова школа професора Г. Сльникової.** Сльникова Галина Василівна – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і професор кафедри педагогіки і методики професійного навчання Української інженерно-педагогічної академії.

З 2011 року Галина Василівна працює над поширенням досліджень з адаптивного управління на сферу професійно-технічної освіти. За цей час вона взяла участь у 50 наукових масових заходах (міжнародні і всеукраїнські конференції, семінари, міжнародні проекти тощо) та отримала два дипломи Національної академії педагогічних наук України і Міністерства освіти і науки України за особистий внесок у розвиток освітніх інновацій у професійно-технічній освіті; взяла участь у наукових дослідженнях з питань управління професійно-технічною освітою, впровадження електронних підручників у навчальний процес професійно-технічних навчальних закладів, професійного навчання на виробництві, атестації тощо.

Її наукові інтереси поширюються на проблеми формування ключових компетентностей та професійної компетентності майбутніх фахівців робітничої сфери, організації виробничого навчання у вищих професійних училищах, управління багатoproфільним професійно-технічним освітнім закладом, розвитку педагогічної взаємодії учасників навчально-виховного процесу тощо.

З 2016 року дослідниця почала працювати над теорією адаптивного управління діяльністю виробничих організацій. Напрямок наукового дослідження – цілеорієнтовані адаптивні процеси в соціально-педагогічних системах. У межах цього напрямку досліджуються закономірності, принципи, механізми адаптивного управління, зокрема зміст, форми, методи, технологія освітнього моніторингу. Нині учасники школи адаптивного управління проводять дослідження на різних щаблях освітньої системи України. Розглядаються питання адаптивного управління дошкільними, позашкільними, загальноосвітніми та професійно-технічними навчальними закладами, закладами вищої освіти різного рівня акредитації тощо. Розширюються межі адаптивного управління як методологічної основи для різновидів управління на громадсько-спрямованих засадах.

Г.В. Єльнікова керувала напрямом експериментальної роботи в УМО з підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності педагогічних

працівників та загальноосвітніх навчальних закладів. Основною метою проекту є розробка науково обґрунтованої системи оцінювання результатів педагогічної діяльності вчителів, керівників та діяльності загальноосвітнього навчального закладу на районному (міському) і шкільному рівнях. У ході виконання цього проекту набуває подальшого розвитку технологія та інструментарій адаптивного управління, що розробляються на кваліметричних засадах.

Під керівництвом Г.В. Єльнікової захищено п'ятнадцять дисертацій з різних питань адаптивного управління в системі загальноосвітньої середньої школи та професійно-технічної освіти на здобуття вченого ступеня кандидата педагогічних наук та три дисертації на здобуття вченого ступеня доктора педагогічних наук. Усі роботи довели практичну цінність адаптивного управління й доцільність його впровадження на різних рівнях регіональної системи загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти в сучасних умовах.

У 2008 році під керівництвом Галини Василівни Єльнікової Г. Сухович захистив наукову роботу на тему „Моніторинг розвитку загальноосвітнього навчального закладу на основі комп'ютерних технологій”. Автор представив практичні результати дослідження – методичні рекомендації щодо застосування системи моніторингу розвитку ЗНЗ на основі комп'ютерних технологій. Ці результати можуть бути використані для: 1) впровадження системи моніторингу розвитку ЗНЗ на основі комп'ютерних технологій в управлінську практику керівників закладів загальної середньої освіти, працівників різного рівня управління освітою; 2) забезпечення сталого розвитку ЗНЗ при використанні кваліметричного інформаційно-програмного засобу в моніторингу для „утримання” позитивної динаміки змін; 3) підготовки керівників ЗНЗ до впровадження моніторингу їхнього розвитку на основі комп'ютерних технологій у системі післядипломної педагогічної освіти.

У 2010 році під керівництвом професора було захищено декілька



дисертацій, серед яких були роботи Р. Зуб'яка на тему: „Управління якістю підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів сільської місцевості” та І. Лапшиної на тему: „Організаційно-педагогічні умови моніторингових досліджень в управлінні загальною середньою освітою району”.

У межах тематики наукової школи було представлено наукові роботи останніх років, пов'язані з проблематикою адаптивного управління.

Під керівництвом Г. Єльнікової у 2012 році відбувся захист докторської дисертації О. Касьянової, яка розкрила питання педагогічної експертизи загальноосвітніх навчальних закладів. Дослідниця довела на практиці, що сьогодні неможливо успішно управляти навчальним процесом без контролювання й аналізу його ходу та розвитку, без співставлення сьогоденішнього стану з минулим. Там, де немає аналізу пройденого шляху, не може бути наукового підходу до управління [Касья, с. 14 Контр\_аналіт].

У роботі подано теоретичне узагальнення концептуальних підходів до сутності контролю, представлено практику внутрішньошкільного контролю: підходи, алгоритми, методики, а також розроблено технологізацію аналітичної діяльності керівника навчального закладу.

У 2012 році відбувся захист дисертації Т. Борової, яка представила теоретичні й методичні засади технології адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу [Борова, Автореф]. Її головним внеском у вітчизняну педагогічну науку було визначення концептуальних положень адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, які віддзеркалюють напрями, принципи та підходи професійного розвитку науково-педагогічних працівників і шляхи їхньої взаємодії з керівниками, що створює умови для максимального розкриття та реалізації інтелектуальних, культурних, творчих можливостей викладачів і забезпечення їхньої конкурентоздатності. Дослідниця також сформулювала та обґрунтувала концепт освітнього коучингу, що ґрунтується на природі

коучингових відносин, основою яких є плідна, активна співпраця суб'єктів діяльності. Визначено закономірності та принципи, покладені в основу освітнього коучингу як механізму спрямованої самоорганізації. Т. Борова довела, що освітній коучинг опосередковано впливає на керований об'єкт через підтримку керівника та рефлексивний розвиток науково-педагогічного працівника шляхом постійного зворотного зв'язку. Вона ввела в науково-практичний обіг вітчизняної педагогіки категорії „адаптивне управління професійним розвитком науково-педагогічного працівника” й „освітній коучинг”.

Останнім часом під керівництвом професора активно досліджуються питання адаптивного управління. У 2016 році на захист було представлено кілька докторських дисертацій. Г. Кравченко обґрунтувала теоретичні й методичні засади адаптивного управління розвитком кафедральної системи інститутів післядипломної педагогічної освіти. На основі аналізу стану розробленості проблеми в науковій літературі окреслено основні підходи до адаптивного управління розвитком кафедральної системи інститутів післядипломної педагогічної освіти в педагогічній теорії та практиці, визначено суть та особливості адаптивного управління, представлено теоретичне й методичне обґрунтування основ адаптивного управління розвитком кафедральної системи інститутів післядипломної педагогічної освіти; розроблено й експериментально перевірено модель цього процесу; розроблено технологію її впровадження.

У цьому ж році В. Ульянова успішно захистила дисертаційну роботу на тему: „Теоретичні і методичні засади адаптивного управління якістю музичної освіти у вищому педагогічному навчальному закладі”. Авторка дослідила теоретичні засади адаптивного управління якістю музичної освіти та художньо-естетичного виховання; концептуально обґрунтувала систему адаптивного управління цим процесом у вищому педагогічному навчальному закладі (як універсальну, яка може бути використана в розробці та застосуванні системи кваліметричних стандартів діяльності всіх категорій

учасників освітнього процесу з метою узгодження їхньої взаємодії шляхом активізації індивідуальних творчих здібностей до самоаналізу, самоорганізації і рефлексивного саморозвитку для забезпечення позитивної динаміки показників якості музичної освіти та підвищення рівня художньо-естетичного виховання майбутніх фахівців) й надала характеристику компонентів цієї системи: теоретико-методологічного, змістово-технологічного, організаційно-процесуального, оцінювально-результативного; визначила фактори (якість освітнього середовища та освітньо-виховного процесу, якість організаційно-управлінської компетентності суб'єктів управління музичною освітою, якість результатів музичної освіти та художньо-естетичного виховання), критерії, показники та рівні результативності адаптивного управління якістю музичної освіти та художньо-естетичного виховання у вищому педагогічному навчальному закладі [Ульянова с. 7 автореф].

За особистий внесок у розвиток науки Г.В. Сльникова отримала Подяку Київського міського голови, Почесний знак МОН України „Петро Могила”, Почесну Грамоту Кабінету Міністрів України, Почесний знак НАПН України „Ушинський К.Д.”.

**Наукова школа професора Є. Хрикова.** Хриков Євген Миколайович – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри державної служби, адміністрування та управління Державного закладу „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”. Основні напрямки професійної діяльності Є. Хрикова: педагогічна діяльність (викладає в університеті курси „Управління навчальними закладами”, „Педагогіка”, керує науковими дослідженнями магістрантів та аспірантів); адміністративна (керує кафедрою управління, член ректорату, вченої ради університету); наукова (член спеціалізованої вченої ради з захисту кандидатських та докторських дисертацій).

Професор Є. Хриков створив наукову школу з проблем управління освітніми закладами в Україні. Ця школа функціонує з початку XXI століття.

Під керівництвом ученого було підготовлено та захищено понад 25 кандидатських та докторських дисертацій. Серед них – дисертації, присвячені проблемам управління навчально-виховним процесом вищих навчальних закладів (А. Ржевська (2002); питанням внутрішкільного управління (О. Шевченко (2003); А. Дмитрієв (2004)). У дисертації А. Дмитрієва було вперше в історії української педагогіки визначено етапи розвитку теорії внутрішкільного управління в 50 – 90-х роках ХХ століття в Україні; удосконалено розуміння тенденцій розвитку теорії внутрішкільного управління в Україні в кінці ХХ – на початку ХХІ століття; одержало подальший розвиток визначення ролі теорії внутрішкільного управління в розвитку загальноосвітньої школи в Україні, а також окреслено подальші шляхи розвитку в умовах становлення національної школи.

Слід відзначити, що однією з важливих аспектів висвітлення результатів наукових досліджень у галузі управління освітніми закладами є матеріали науково-теоретичних та науково-практичних міжнародних та всеукраїнських конференцій.

Під керівництвом професора Є. Хрикова та його наукової школи проводяться численні Міжнародні та Всеукраїнські науково-практичні конференції, зокрема науково-практична конференція, яка відбулася в березні 2006 року „Тенденції розвитку післядипломної освіти в контексті Болонського процесу” [Тенденції]. У матеріалах конференції висвітлено сутність та умови використання технологій управління сучасними загальноосвітніми навчальними закладами; основи психолого-управлінського консультування в освітньому менеджменті; моніторингові технології організації навчального процесу в університеті; розвиток особистісних якостей керівників в управлінні педагогічним колективом та ін.

Як члена спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій та провідного науковця з проблем управління освітою та освітніми закладами професора Є. Хрикова запрошують бути офіційним опонентом кандидатських і докторських дисертацій. Вчений був опонентом низки

дисертаційних робіт, присвячених дослідженню історико-педагогічних аспектів проблеми управління освітою на різних рівнях, зокрема дисертаційної роботи І.Ю. Лебідь (2011). Дисертацію [автореф] присвячено дослідженню особливостей організаційно-педагогічних засад управління початковою освітою в період з 1917 до 1930-х років ХХ століття.

У 2005 році професор Є. Хриков також був опонентом ґрунтового докторського дослідження Г. Єльнікової [автореф] з проблем адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти. У межах свого дослідження науковець розробила та обґрунтувала закономірності, принципи, функції, механізм адаптивного управління соціально-педагогічними системами; теоретично обґрунтувала модель цілісної системи адаптивного управління загальною середньою освітою в регіоні, базові кваліметричні субмоделі освітнього моніторингу діяльності на різних рівнях управління загальною середньою освітою, субмоделі атестації керівників і підлеглих, які відбивають різний рівень партисипативності й варіативності узгодження дій. Авторка вдосконалила класифікації функцій і методів управління, теорію управління шляхом виділення й розробки наукових основ адаптивного управління соціально-педагогічних систем, моніторингу діяльності на основі спеціально розроблених комп'ютерних програм та відповідного інструментарію з кваліметричним апаратом обчислення.

Відзначимо, що саме на початку ХХІ століття науковці в галузі педагогіки приділяють увагу особливостям управління освітою та освітніми закладами в Україні. У 2003 році вийшов навчальний посібник Д. Дзвінчука „Державне управління освітою в Україні: тенденції і законодавство” [Дзвінчук], рекомендований Міністерством освіти і науки України для студентів вищих навчальних закладів. Уперше навчальний посібник було присвячено актуальним питанням управління освітою в Україні, аналізу функцій центральних органів у законодавстві держави, змінам та розвитку законодавчо-нормативної бази, яка регулює відносини в освітній галузі України. Значну увагу приділено питанням ієрархічності управління в освіті,

розробці понятійно-термінологічного апарату освітньої діяльності, основам функціонування структурної побудови.

На наш погляд, у цьому навчальному посібнику оптимальне співвідношення теорії та нормативно-правових актів, які регламентують функціонування освітньої галузі та дозволяють ефективно використовувати посібник і як навчальне видання, і як довідковий матеріал.

У 2005 році А. Мазак під керівництвом Д. Дзвінчука захистив дисертаційну роботу [автореф], присвячену питанню управління освітньою галуззю в умовах становлення громадянського суспільства в Україні (регіональний аспект). Автор довів реальну потребу в розробці моделі участі та відповідальності інституцій громадянського суспільства в управлінні освітньою галуззю на основі забезпечення рівноваги між сферами впливу держави й громадськості. Крім того, А. Мазак здійснив аналіз сприйняття процесів реформування й демократизації управління освітою з боку працівників органів управління освітою місцевого рівня на основі соціологічного дослідження та запропонував концептуальні підходи до розробки моделі державно-громадського управління освітою на регіональному рівні з урахуванням потреб і запитів громадянського суспільства. Науковець конкретизував умови участі населення в управлінні освітою та уточнив трансформаційні особливості здійснення державно-громадського контролю за діяльністю установ і закладів освіти.

У цей час (2005 – 2006 рр.) з'являється ціла низка монографій, навчальних посібників, присвячених історико-педагогічному аспекту розвитку управління освітніми закладами в Україні, історико-філософським тенденціям розвитку управління в освіті, підготовці керівників до управлінської діяльності. У цих розробках було порушено питання демократизації управління освітніми закладами в Україні.

У 2005 році вийшла монографія О. Адаменко [моногр], присвячена історії розвитку української педагогічної науки в другій половині ХХ століття, яка являє собою серйозне наукове дослідження, проведене з

використанням сучасних методів та методології. У монографії представлено широке коло історико-педагогічних питань з періодизації розвитку системи освіти та теорії управління: розвиток української дидактики в другій половині ХХ століття; розвиток теорії виховання в Україні; розвиток теорії управління загальноосвітньою школою в Україні. Монографія містить ґрунтовний аналіз змісту публікацій і дисертацій з питань дидактики, теорії виховання та теорії управління освітніми закладами в Україні.

На наш погляд, монографія [Адаменко] є винятковим та ґрунтовним дослідженням того періоду, якого не було зроблено й дотепер, оскільки науковець розглядає й аналізує близько п'яти тисяч джерел (4914), що вказує на широту та достовірність отриманих результатів і зроблених висновків автора в монографії.

Отримані результати, які базуються на проаналізованих конкретних фактах, дали змогу авторові визначити головні тенденції розвитку української педагогіки в другій половині ХХ століття, зокрема те, що педагогіка пройшла шлях від обґрунтування авторитарних освітньо-виховних систем до розробки засад гуманістично орієнтованих демократичних систем. У дидактиці ця тенденція виявилась у поступовому відході від обґрунтування орієнтації навчального процесу на озброєння учнів знаннями, уміннями та навичками до обґрунтування орієнтації навчального процесу на розвиток особистості. У теорії виховання – це поступова відмова від функціонального й розвиток особистісно орієнтованого підходу до виховання. У теорії управління – відмова від обґрунтування орієнтації управління на вплив і обґрунтування орієнтації на створення умов для забезпечення реалізації мети навчально-виховного закладу [моногр, с. 469].

У цьому ж році (2005) вийшла монографія Т. Сорочан „Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика”. Перший її розділ авторка присвятила теоретико-методологічним основам управлінської діяльності керівників шкіл, зокрема, у ньому розглянуто соціально-педагогічний контекст управлінської діяльності керівників шкіл, наукові

основи управління сучасною школою; другий розділ розкриває проблеми методології розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників шкіл.

Третій розділ присвячено стану розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників шкіл в умовах діючої системи післядипломної педагогічної освіти. Авторка розглянула управлінські компетенції як характеристику сформованості професіоналізму керівників; запропонувала методiku діагностування професіоналізму управлінської діяльності керівників.

У четвертому розділі розглянуто педагогічні умови ефективності розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників; обґрунтовано модель системи розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників шкіл та запропоновано науково-методичний супровід розвитку професіоналізму керівників, а також надано науково-методичні рекомендації щодо впровадження системи розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників шкіл у практику післядипломної освіти.

Структура монографії [Сорочан] свідчить про раціональне співвіднесення теорії та практики. До важливих особливостей цієї роботи можна віднести й те, що автор розглядає проблему підготовки керівників до управлінської діяльності в умовах діючої системи післядипломної педагогічної освіти. Т. Сорочан – одна з перших в Україні зробила спробу висвітлити досвід системи розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників шкіл у практиці післядипломної освіти.

Значний внесок у систематизацію знань про управління освітніми закладами на міждисциплінарному рівні зробив Д. Дзвінчук у 2006 році в монографії „Освіта в історико-філософському вимірі: тенденції розвитку та управління” [1].

Монографія охоплює широке коло філософських, соціологічних, політичних та інших питань прискорення еволюції сучасних освітньо-соціалізаційних систем на початку XXI століття. Науковець довів, що



сьогодення різко відрізняється від минулого настільки значним прискоренням та урізноманітненням соціально-економічного та освітньо-культурного антропогенного середовища, що „трансформаційний період” перетворюється на безперервну даність, постання якої з такими труднощами усвідомлюється і сприймається не лише філософами, представниками інших наук, а також загалом суспільною думкою.

І. Дзвінчук виклав теорію і практику освітніх реформ із врахуванням впливу світових процесів, навів приклади аналізу загальних освітніх проблем у контексті Болонського процесу. Науковець висвітлює питання модернізації та перебудови управління освітніми закладами, зміни механізмів взаємовідносин освіти й держави, а також вплив децентралізації влади на становлення й розвиток демократизації управління освітніми закладами. При цьому науковець дійшов песимістичного висновку щодо демократизації освіти в Україні, оскільки рівень цього процесу надто низький, проте зарубіжний досвід модернізації управління освітою може знадобитися за умови демократичного розвитку суспільства. Д. Дзвінчук вважає, що, безперечно, поєднання сил держави та громадськості стало критично важливим не лише для успіхів реформ у кінці ХХ та на початку ХХІ століття, але й для демократизації управління освітніми закладами. Однак, звернення до теорії реформаційних процесів і спроба застосувати їх для оцінки освітніх інновацій в Україні дає змогу дійти висновку, що здебільшого досягнення найчастіше виявлялися не лише нижчими від бажаних, а й не узгоджувалися з проголошеними цілями. Однією з головних причин цього був розрив між громадськістю й задумами освітнього керівництва [Дзвінчук, моногр, с. 340].

На початку ХХІ століття вийшла значна кількість книг і навчальних посібників (автори – Л.М. Карамушка, В.В. Крижко, В.Г. Кремень, Є.М. Хриков та багато інших) [...та ін.], присвячених питанням демократизації та методам демократичного управління освітніми закладами, що сприяло модернізації системи освіти в контексті Болонського процесу.

У 2004 році виходить навчальний посібник Л. Карамушки „Психологія

освітнього менеджменту” [Карамушка]. Автор узагальнює роботи українських вчених за кілька десятиріч і характеризує організацію спеціальної психологічної підготовки студентів – майбутніх керівників освітніх закладів, формування у них психологічної готовності до управління. Л. Карамушка глибоко та детально розробила зміст психологічної підготовки майбутніх керівників, нові організаційні форми такої підготовки. Дослідниця запропонувала систему методів і форм навчання, що забезпечують формування управлінської та психологічної культури керівників.

У посібнику узагальнено сучасні теоретичні та практичні напрацювання вчених щодо демократизації управління освітніми закладами, оснований на гуманістичних засадах. Науковець зауважує, що в Україні над проблемою гуманізації управління освітніми закладами працював Інститут психології ім. Г.Костюка АПН України та Рівненська науково-практична лабораторія психології гуманізації навчання під керівництвом професора Г. Балла. Аналіз практики, зроблений Л. Карамушкою, засвідчив, що в межах гуманістичної психології та педагогіки представлено ідеї про те, що демократизація управління освітніми закладами повинна бути основана на гуманістичних засадах.

Цей посібник має певні відмінності від попередніх, оскільки, з одного боку, він відображає науково-теоретичні засади менеджменту організацій, а з іншого – особливості психологічної готовності керівників освітніх закладів до управління. Характеристику методів управління освітніми закладами автор здійснює з позицій гуманістично-демократичного підходу.

Очевидно, що на початку століття посилюється увага до розробки основ менеджменту в освіті, до розробки вимог менеджменту до освітнього середовища, психологічної структури особистості вчителя як менеджера, концепції самоменеджменту тощо.

У 2005 році виходить навчальний посібник „Теорія та практика менеджменту в освіті” В. Крижка, який охоплює широкий спектр теоретичних засад наукового менеджменту, його історії, ідеології та ролі у

формуванні нової генерації управлінців у галузі управління освітніми закладами. Автор ґрунтовно аналізує типи й особливості освітнього середовища, визначає основні проєкції щодо гуманізації освітньої справи й управління нею відповідно до принципів менеджменту.

Науковець вважає, що демократизм нашого часу, можливість вибору передбачають здатність чітко визначати свої особисті та професійні цілі та утвердження демократичного стилю вчителя, який має вміння створювати колектив та управляти ним.

Особливістю посібника є те, що автор, спираючись на власний багаторічний досвід роботи в школі та установах управління освітою, визначає перспективні моделі шкільної освіти та управління з використанням досягнень сучасної психологічної науки.

2005 року побачив світ навчальний посібник „Вища освіта України” [Вища освіта], автори якого (В. Кремень, С. Ніколаєнко, М. Степко та ін.), спираючись на закони України „Про освіту” та „Про вищу освіту”, акти Президента України та Кабінету Міністрів України, Державну національну програму „Освіта (Україна ХХІ століття)”, інші нормативно-правові та нормативно-методичні акти, що регламентують діяльність системи вищої освіти в Україні, аналізують проблеми подальшої розбудови національної системи освіти, трансформації та інтеграції системи освіти у європейське та світове співтовариство.

У контексті нашого дослідження нас цікавить другий розділ посібника, де розкриваються особливості управління та адміністрування на інституційному рівні. Автори посібника пропонують нову модель управління, яка відрізняється відкритістю та демократичністю. Вона органічно поєднує засоби державного управління з громадським впливом, а відкритість системи передбачає розширення впливу громадської думки на прийняття управлінських рішень.

На думку авторів, демократичність та участь громадськості найбільше виявляється в таких сферах, як розробка складників системи стандартів

вищої освіти, формування концепції ступеневої освіти, доступ до вищої освіти громадян України.

Особливістю навчального посібника є те, що в ньому відображається теорія та практика управління вищою освітою на основі законів про освіту, нормативно-правової бази та нормативно-методичних документів щодо демократизації управління вищою освітою в Україні.

Значною подією для розвитку вітчизняної педагогіки управління стало видання в 2006 році навчального посібника „Управління навчальним закладом” Є. Хрикова [посібн]. У ньому узагальнено вітчизняний та зарубіжний провідний досвід управління освітніми закладами; розкрито зміст, форми й методи управління навчальним закладом різного типу: дитячими садками, загальноосвітніми школами, професійно-технічними училищами та вищими навчальними закладами. Перший розділ посібника присвячено теоретичним засадам управління навчальним закладом, зокрема, у ньому розглядаються досвід роботи зарубіжних наукових шкіл; сутність та зміст управління навчальними закладами; закономірності та принципи управління. У другому розділі науковець зосереджує свою увагу на макротехнології управління навчальним закладом, тобто він визначає управлінський цикл та функції управління, планування, контролю та регулювання.

У третьому розділі навчального посібника розкрито особливості управління навчальними закладами в сучасних умовах, тобто використання системного підходу в цьому процесі; впровадження процесу демократизації управління освітніми закладами та інформатизація управління навчальним закладом.

Четвертий розділ присвячено аналізу сучасних методів управління навчальним закладом, зокрема методам одержання інформації, методам розробки управлінських рішень, методам доведення управлінських рішень до виконавців тощо.

У цьому посібнику на основі ґрунтовного аналізу теоретичних засад

управління навчальними закладами науковець визначив особливості управління навчальними закладами в сучасних мовах, які характеризуються існуванням безлічі суперечностей. Є. Хриков звертає увагу на те, що події, які відбуваються в педагогічній системі, мають швидше випадковий характер, однак, випадок – це не безладдя, а, імовірно, організований порядок, за яким стоїть певна повторюваність подій. При цьому управління повинно бути спрямоване не на зменшення ступеня випадковості та підвищення ступеня детермінованості функціонування педагогічної системи, а на єдність цілей навчального закладу, висунутих суспільством, і цілей навчально-виховного процесу [посіб, с. 36].

Особливу зацікавленість дослідників викликають питання демократизації управління навчальним закладом. У навчальному посібнику автор пропонує сучасні підходи до вирішення цього суто проблемного питання: по-перше, реалізація особистісно орієнтованої системи освіти можлива лише за умови демократичного управління навчальними закладами, оскільки авторитарність зумовлює те, що члени колективу змушені виконувати функцію об'єктів впливу, а не суб'єктів діяльності. У зв'язку з цим виникає необхідність побудови управління на демократичних засадах.

Є. Хриков з'ясував, що в основі демократизації управління лежать ідеї синергетичного підходу, який дає змогу розглядати людину як складну, відкриту систему, що самоорганізується, саморозвивається, якій неможливо нав'язати не властивий їй шлях розвитку [посіб, с. 171].

Науковець також вважає, що особистісною основою демократизації управління навчальними закладами є перехід керівника на демократичний стиль керівництва, який будується на особистісному й діловому авторитеті. У посібнику представлено: методи розробки управлінських рішень; демократичні методи доведення управлінських рішень до виконавців; організаційно-методичні методи демократичного управління освітніми закладами тощо. Значну увагу автор приділяє прикладам управлінських ситуацій на основі методів одержання інформації, необхідної для управління

навчальним закладом, для розвитку демократизації управління освітніми закладами.

Навчальний посібник Є. Хрикова – зразок водночас науково обґрунтованої та практично спрямованої роботи щодо різнобічного вивчення питання управління навчальними закладами.

Неможливо не відзначити кандидатську дисертацію В.О. Войчук (2006) [автореф], предметом якої було формування готовності керівників до програмно-цільового управління розвитком позашкільного навчального закладу. Наукова новизна та теоретичне значення роботи полягало в тому, що вперше було здійснено системний аналіз позашкільного навчального закладу як складника соціально-педагогічної системи; набули подальшого розвитку положення про програмно-цільове управління відкритих соціальних систем на основі інтегративно-диференційного підходу до розвитку системи наукових знань; про підхід до систематизації цільових установок процесу розвитку позашкільних навчальних закладів та комплексу вимог щодо запровадження науково-теоретичних засад цільового управління в практичну діяльність позашкільного навчального закладу.

У 2011 році було представлено дисертаційну роботу Б.М. Ренькас [автореф], присвячену дослідженню особливостей управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах реалізації профільного навчання. Цінність роботи полягає в розробленій моделі управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах профільного навчання, яка демонструє взаємозалежність профільного навчання та управління загальноосвітнім навчальним закладом і передбачає застосування елементів цільового стратегічного планування. У межах наукової роботи було вдосконалено та обґрунтовано технологію застосування елементів цільового стратегічного планування в діяльності загальноосвітнього навчального закладу в умовах профільного навчання; подальшого розвитку набули дослідження процесів оптимізації внутрішкільного управління, що сприяють формуванню готовності керівників до особливостей управління.

У цей самий час збільшується кількість та урізноманітнюється тематика публікацій та дисертацій з проблем демократизації управління освітніми закладами. З'являються роботи, присвячені формуванню управлінської культури вчителя, зокрема дисертації А.В. Губи „Формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти” (2010) [автореф] та Т.О. Пономаренко „Теорія і методика формування управлінської культури керівників дошкільної освіти” (2013) [автореф].

У дисертації А. Губи вперше було визначено управлінську культуру вчителя – майбутнього менеджера освіти як динамічне системне особистісне утворення, що включає педагогічні цінності, спеціальні знання й уміння, особистісні якості, що забезпечують ефективність здійснення управлінської професійно-педагогічної діяльності; теоретично обґрунтовано систему формування управлінської культури й розроблено модель її науково-методичного забезпечення в процесі професійної підготовки студентів у вищому навчальному закладі.

Зміст досліджень третього етапу періодизації (початок ХХІ століття з 2000-го року – до 2013 року) свідчить, що проблема демократизації управління освітніми закладами залишається актуальною. Однак, у ці роки відбулися значні зрушення в розробці моделей участі та відповідальності громадських організацій в управлінні освітньою галуззю на основі забезпечення рівноваги між сферами впливу держави й громадськості; у розробці системи методів і форм навчання, що забезпечують формування управлінської та психологічної культури керівників, що сприятиме формуванню демократичного стилю управління тощо.

Отже, підсумовуючи все вищевикладене в цьому параграфі, можна стверджувати, що в розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в період останньої чверті ХХ – початку ХХІ століття чітко простежується три етапи:

перший (1975 рік – до кінця 80-х років ХХ ст.) – підготовчий етап поступового розвитку демократизації управління освітніми закладами в

Україні в руслі радянських традицій розвитку демократизації освіти. Цей етап характеризується відносною демократизацією управління освітніми закладами за радянських часів, а також появою ідей гуманізації, зокрема, принципу гуманізації, який передбачає врахування індивідуально-психологічних особливостей, прийняття унікальної неповторності кожного учасника управлінського процесу, створення умов для максимального вияву його творчих потенцій, вільного розвитку, самореалізації, самотворчості. Однак, на практиці цей принцип не отримав поширення;

другий (90-і роки ХХ ст.) – етап оновлення розуміння поняття демократизації управління освітніми закладами в період розбудови української держави, інтенсивне вивчення зарубіжного досвіду демократизації управління освітніми закладами, переосмислення та поступовий розвиток теоретичних засад демократизації управління в українській педагогічній науці. У цей період співіснували дві управлінські системи: освітня традиційна управлінська практика, зорієнтована на адміністративно-командне керівництво, і нове демократичне управління освітніми закладами, яке тільки почало формуватися і впроваджуватися у практику. Саме тому активно продовжували виходити роботи, спрямовані, з одного боку, на самостійне вирішення демократизації управління освітніми закладами, а з іншого – на дослідження зарубіжного досвіду з цієї проблеми і впровадження зарубіжних методів та стилів керування в систему управління в Україні;

третій (початок ХХІ ст. з 2000-го року – до сьогодні) – етап бурхливого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні на рівні теоретичних засад і на рівні провадження розроблених моделей демократизації управління освітніми закладами на практиці. На цьому етапі відбувається активне впровадження й адаптація досягнень науки з управління освітніми закладами.

На кожному етапі свого розвитку система демократизації освітніх закладів в Україні постійно поповнювалася новими вимогами щодо



доступності, самостійності, самодіяльності та ініціативності працівників та учнів в управлінні освітніми закладами; делегування окремих управлінських функцій та повноважень громадським організаціям, методичним об'єднанням, творчим групам педагогів в управлінні освітнім закладом. На третьому етапі відбувається впровадження інформаційних технологій в управління освітніми закладами, що сприяє прозорості та гласності прийняття управлінських рішень, визначення перспектив розвитку управління освітнім закладом, розроблення перспектив та створення концепції діяльності освітньої установи.

Хронологічні межі запропонованої періодизації відбивають загальний розвиток демократизації управління освітніми закладами в Україні.

### **Висновки до 1 розділу**

У першому розділі дисертаційної роботи охарактеризовано теоретико-методологічні засади демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття, джерельну базу та методи дослідження, а також запропоновано й науково обґрунтовано періодизацію розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці.

Синтез педагогічних підходів (синергетичного, системного, соціального, гуманістичного, інформаційного, традиційного, психологічного) до тлумачення понять „демократизація”, „демократизація управління навчальним закладом” дозволив нам сформулювати власне трактування ключового поняття нашого дослідження на основі багаторічних досліджень і на підставі власного досвіду – „демократизація управління освітніми закладами”. Отже, демократизація управління освітніми закладами – це складна, відкрита соціально-педагогічна система управлінських дій (діяльності), яка включає педагогічні, психологічні, прогностичні, кадрові, правові, фінансово-економічні процеси, необхідні для демократичного функціонування, розвитку освітнього закладу, діяльність якого базується

принципах, що забезпечують демократизацію управління (рівних можливостей, співпраці, колегіальності, науковості, відвертості, гуманізації, демократизації, партисипативності, субсидіарності, рефлексивності та ін.).

Було обґрунтовано параметри і критерії розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці. Ми визначили такі критерії цього процесу: 1) ступінь впливу соціально-політичних змін на процес демократизації управління освітніми закладами; 2) ступінь прозорості управлінських рішень засобами інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні освітніми закладами; 3) ступінь доступності громадськості до процесу демократизації управління освітніми закладами; 4) кількісні показники (кількість науково-педагогічних періодичних видань, конференцій, семінарів, монографій, навчальних посібників) із зазначеної теми в педагогічній науці.

У результаті вивчення джерельної бази ми виокремили такі групи джерел: 1) першу групу склали роботи, які надали можливість визначити понятійно-категоріальний апарат нашого дослідження і становили теоретико-методологічні основи нашої наукової роботи; 2) до другої групи було включено першоджерела з теми демократизації управління освітніми закладами (статті, тези конференцій, докторські та кандидатські дисертаційні роботи, захищені в досліджуваний період); 3) третю групу джерел становили історико-педагогічні праці з розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні, авторами яких є педагоги-новатори, управлінці, які працювали в цей період; 4) до четвертої групи джерельної бази увійшли нормативно-правові документи, законодавчі акти, закони України, прийняті в межах досліджуваного періоду, які передбачали реформи та зміни в управлінні освітніми закладами і які сприяли або перешкоджали процесу демократизації освіти в Україні.

У ході дослідження було запропоновано й обґрунтовано періодизацію розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ

століття.

Перший (1975 рік – до кінця 80-х років ХХ ст.) – підготовчий етап поступового розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні в руслі радянських традицій розвитку демократизації освіти. Цей етап характеризується відносною демократизацією управління освітніми закладами за радянських часів, а також появою ідей гуманізації, зокрема принципу гуманізації, який передбачає врахування індивідуально-психологічних особливостей, прийняття унікальної неповторності кожного учасника управлінського процесу, створення умов для максимального вияву його творчих потенцій, вільного розвитку, самореалізації, самотворчості. Однак, на практиці цей принцип не набув поширення.

Другий (90-і роки ХХ ст.) – етап оновлення розуміння поняття демократизації управління освітніми закладами в період розбудови української держави, інтенсивне вивчення зарубіжного досвіду демократизації управління освітніми закладами, переосмислення та поступовий розвиток теоретичних засад демократизації управління в українській педагогічній науці. У цей період співіснували дві управлінські системи: освітня традиційна управлінська практика, зорієнтована на адміністративно-командне керівництво, і нове демократичне управління освітніми закладами, яке тільки почало формуватися і впроваджуватися у практику. Саме тому активно виходили роботи, спрямовані, з одного боку, на самостійне вирішення питань демократизації управління освітніми закладами, а з іншого – на дослідження зарубіжного досвіду з цієї проблеми і впровадження зарубіжних методів та стилів керування в систему управління в Україні.

Третій (початок ХХІ ст. з 2000-го року – до сьогодні) – етап бурхливого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні на рівні теоретичних засад і на рівні провадження розроблених моделей демократизації управління освітніми закладами на практиці. На цьому етапі відбувається активне впровадження й адаптація досягнень науки з

управління освітніми закладами.

Кожний етап розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні мав свою специфіку й особливості, що були зумовлені, з одного боку, процесом розвитку педагогічної науки, а з іншого – соціально-політичними змінами в українській державі.

## Розділ 2

# ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ЗАКЛАДАМИ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ В ОСТАННІЙ ЧВЕРТІ ХХ – НА ПОЧАТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ

## 2.1. Загальні тенденції процесу демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття

На сьогодні реалізація європейського вибору України передбачає необхідність демократичних перетворень в усіх галузях суспільного життя, зокрема в управлінні освітніми закладами. Питання демократизації управління освітніми закладами взагалі є питанням влади й державного устрою, що складається з різних підструктур – законодавчих і виконавчих органів, засобів масової інформації, систем освіти та ін.

Усі структурні підрозділи взаємопов'язані та впливають один на одного, на суспільство загалом, виконуючи певну функцію в демократизації українського суспільства. Отже, законодавчі органи нормативно регламентують процес управління освітніми закладами. Щодо виконавчих органів, то вони працюють над питаннями управління освітніми закладами в межах законів „Про Освіту”. Наукова педагогічна періодика висвітлює не лише інформацію щодо змін у сфері освіти, а й суттєво впливає на формування національної ментальності українського суспільства. Але всі функції зазначених структурних підрозділів виконують фахівці, які отримали освіту в різних навчальних закладах. Очевидно, на думку І. Постоленко, „саме в навчальних закладах і повинен формуватися демократичний спосіб мислення й діяльності майбутніх активних і повноправних членів суспільства” [Постоленко, с. ].

Перш ніж розкрити загальні тенденції демократизації управління освітніми закладами в Україні, нам необхідно визначити провідну категорію

цього підрозділу. Управління освітніми навчальними закладами базується на положеннях теорії управління, головними складниками якої є певні тенденції, відповідні їм закономірності й пов'язані з ними принципи управління навчальними закладами.

Тенденції розвитку управління освітніми закладами визначаються розвитком і функціонуванням державного управління, соціальними та економічними процесами в суспільстві. Але головним чинником, що впливає на демократизацію процесу управління в освітніх закладах, є система освіти України, яка віддзеркалює всі явища, що відбуваються в державі та за її межами.

У словнику термінів з професійної освіти, укладеному О. Шапран, зазначено, що термін „тенденція” походить від лат. *tendentia, tendo* – прагну, прямую і має такі значення: 1) можливість тих чи інших подій розвиватися у певному напрямку; 2) спрямування в поглядах чи діях схильності, наміри властиві будь-кому, будь-чому; 3) спрямованість розвитку будь-якого процесу, явища, поглядів, думок, ідей тощо; 4) упереджена, надв'язувана кому-небудь думка, ідея [Слов. Проф..освіти, с. 243].

Оскільки цей термін багатозначний, варто визначити, яке трактування є більш доречним для нашого подальшого дослідження. Зрозуміло, тенденція – це узагальнене поняття, яке втілює суттєві постійні протиріччя, умови, чинники тощо, що мають систематичний прояв і здійснюють суттєвий вплив на якість функціонування системи загалом та її структурних компонентів зокрема.

У Великому тлумачному словнику української мови поняття „тенденція” визначено як напрям розвитку якогось явища [Вел. Тлум. Сл.].

О. Локшина характеризує термін „тенденція” як базову категорію порівняльної педагогіки в контексті активізації прогностичної функції, що розуміється з позиції надання прогностичних рекомендацій щодо можливості застосування зарубіжного досвіду в національній освіті [Локшина].

Вітчизняна дослідниця Н. Терентьева ґрунтовно дослідила тенденції

розвитку університетської освіти у період з другої половини ХХ і на початку ХХІ століття. Вона вважає, що вітчизняні вчені намагаються виокремити та схарактеризувати тенденції як векторні напрямки розвитку різних ланок освіти з урахуванням світових змін. Користуючись поняттям „тенденція”, вона окреслила векторні напрямки розвитку й можливість тих чи тих подій, що розвиваються в певному напрямі [Терентьєва, с. 107 – 109].

Науковці розглядають завдання виявлення тенденцій, найчастіше асоціюючи його з підготуванням рекомендацій, прогнозуванням та формулюванням загальних законів, у нашому ж випадку це розробка рекомендацій щодо демократизації управління освітніми закладами.

Тенденції, характерні для сучасної освіти в Україні, можна визначити тільки аналізуючи процеси, що відбуваються в державі як складній соціально-економічній системі, а також у єдності з розвитком міжнародної освітньої сфери. Тенденції розвитку системи освіти впливають на всі підсистеми, зокрема й на управління, що, своєю чергою, відбивається на його закономірностях. Розглядаючи визначальні чинники розвитку управління загальною середньою освітою, можна систематизувати їх так: економічні, соціальні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні.

О. Ситник виокремила чотири підходи до виокремлення тенденцій в освіті дорослих, зокрема тенденції розвитку, тенденції оцінювання, тенденції встановлення або отримання / вилучення тенденцій, тенденції результату. Дослідниця зробила висновки, що аналіз тенденцій освіти – це перспективний напрям розвитку системи освіти, зумовлений вимогами сучасності, який дозволяє не тільки узагальнювати та аналізувати стан освіти в конкретний період, а й визначати стратегічні напрями розвитку системи з урахуванням нагальних проблем та майбутніх потреб [Ситник, с. 232].

І. Порох у своїй докторській дисертації подає поняття „тенденції в управлінні вищою освітою” як таке, що пов’язане із зумовленістю напрямів та форм закономірностей розвитку моделей управління вищою освітою під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників [Порох, с. 12].

Т. Мандрикіна зробила спробу обґрунтувати періодизацію розвитку історико-педагогічної науки як окремої ланки загального процесу розвитку національної освіти. Основою для періодизації науковець визначила зміни не тільки в суспільному житті України в ХХ ст., а й у змісті, методології та підходах до розгляду педагогічних явищ на певному етапі розвитку самої науки [Мандрикіна, с. 208].

Дослідниця виділила в розвитку історико-педагогічної думки в Україні ХХ ст. такі етапи: 1-й (1900 – 1920 рр.) – становлення історико-педагогічної думки в умовах відродження української державності й національної школи; 2-й (20-і роки) – пошуки нових підходів до предмета й змісту історії педагогіки; 3-й (30 – 80-і роки) – розвиток історико-педагогічної науки в умовах панування тоталітарної комуністичної ідеології; 4-й (90-і роки) – якісні зрушення у висвітленні історико-педагогічного процесу в умовах незалежної України [Мандрикіна, с. 209].

Спираючись на теоретичний аналіз демократизації управління освітніми закладами, у першому розділі нашого дослідження ми визначили такі етапи періодизації в її розвитку: I-й (1975 рік – кінець 80-х років ХХ ст.); II-й (90-і роки ХХ ст.); III-й (початок ХХІ ст. з 2000-го року – до сьогодні).

Слід зазначити, що наші міркування узгоджуються з думками інших науковців, оскільки часові межі виділеного нами першого етапу (1975 рік – кінець 80-х років ХХ ст.) входять до третього етапу історико-педагогічної думки в Україні.

Цей етап характеризується практичним поверненням „до сталінської схеми розуміння історичного процесу, дещо прикрашеної новими термінами” [Манд, с. 212]. Управління освітніми закладами було сліпим підкоренням на всіх рівнях управління освітніми закладами. Воно не передбачало ніякої критики щодо якості управління, тому „сліпа віра в неминучий успіх за будь-яких обставин” – такого напрямку дотримувалося керівництво освітніх закладів у період з 1975 року до кінця 80-х років ХХ ст. Передбачалося також широке догматичне вивчення „педагогічної спадщини” класиків марксизму-



ленінізму, цитатами з якої буквально рясніла історико-педагогічна література. З'явилась навіть ціла течія історико-педагогічних праць, методологічним кредо яких було вивчення „педагогічного” змісту чергових рішень Комуністичної партії щодо освіти й виховання. Офіційні постанови й документи закликали керівників освітніх закладів того часу вірити в „неминучість перемоги комуністичної ідеології”, усвідомлювати „переваги комуністичного виховання над буржуазним”, боротися проти „національно-буржуазних перекручень у теорії виховання” тощо.

Одним із найважливіших складників поширення демократизації управління освітніми закладами є, з одного боку, наукова педагогічна періодика, а з іншого – нормативні документи (закони, накази тощо), які розкривають зазначений процес з ретроспективного погляду. Тому звернемося до науково-педагогічної періодики, яка забезпечувала й забезпечує процес демократизації управління освітніми закладами та інформування населення щодо розвитку цього процесу.

Питання управління освітніми закладами в другій половині ХХ століття найяскравіше охарактеризувала науковець і педагог О. Адаменко. За її словами, „українській педагогічній науці були притаманні жорстка централізація та планування, заідеологізованість, низький рівень автономії, бюрократизм, майже повна відсутність принципів змагання та дискусійності, низький рівень міжнародних комунікацій, орієнтація переважно на внутрішньолокальний розвиток, планування норм, що різко відрізняються від прийнятих у світовому науковому співтоваристві” [Адаменко(моногр), с. 7]. Така ситуація не могла не відбитися на управлінні освітніми закладами, тому за підтвердженням наших міркувань звернемося до періодичних видань.

У період з 1975 до кінця 80-х рр. ХХ ст. увагу науковців привертала питання вдосконалення управління системою народної освіти та управління загальноосвітньою школою, інспектування шкіл, узагальнення та впровадження провідного педагогічного досвіду.

Кінець 1991 року для України став новим етапом у її розвитку, тому

виразною стала тенденція розвитку демократизації управління освітніми закладами та всієї структури української освіти. У „Державній національній програмі „Освіта. Україна ХХІ століття” (1992 р.) зазначено, що „з перетворенням України в самостійну державу освіта стала власною справою українського народу... Динамізм, притаманний сучасній цивілізації, зростання соціальної ролі особистості, гуманізація та демократизація суспільства, інтелектуалізація праці, швидка зміна техніки і технологій в усьому світі – все це потребує створення таких умов, за яких народ України став би нацією, що постійно навчається” [Освіта].

З розпадом СРСР в Україні розпочались процеси створення демократичного суспільства й державного устрою. Означені суспільні процеси склали основу демократизації управління освітніми закладами нової України. Було проголошено про незалежність України від 24 серпня 1991 року, через рік був схвалений всенародним голосуванням, „Закону про освіту”, „Закону про мови в Україні”, а також „Державної національної програми „Освіта. Україна ХХІ століття” (1992 р.). Визначальною подією стало всенародне голосування закону. Відповідно до Конституції України, прийнятої п'ятою сесією Верховної Ради України 28 червня 1996 року, повна загальна середня освіта стала в нашій державі не лише гарантованою, але й обов'язковою [Закон Ос].

З початку 90-х років ХХ століття управління освітніми закладами стає складним і суперечливим процесом. Процес управління освітніми закладами було приведено органами радянської влади в умовах СРСР до жорсткої однотипності. Перехід від авторитарного до демократичного стилю керівництва не був простим на той час. Це добре відомо педагогам, керівникам шкіл і органам народної освіти, у пам'яті яких ще міцно збереглися ознаки тоталітарної обов'язковості й однотипності управління освітніми закладами.

Однією з особливостей процесу демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ –

на початку ХХІ століття, який впливав на уявлення про управлінську діяльність освітніми закладами загалом, була наявна на той час парадигма державного управління. Слід відзначити, що в той час тоталітарна система державного управління не могла не відбиватися на тенденціях і ознаках, за якими визначали ефективність управління, зокрема управління освітніми закладами. Основними критеріями тоді вважали: відповідальність керівника за стан справ у ввіреному йому підрозділі, прагнення до максимальної централізації, унітарності, обліку та контролю.

З одного боку, у зазначений період управління освітніми закладами окреслюється тенденція прагнення до централізованого та унітарного управління освітніми закладами, а з іншого – у процесі розвитку управління освітніми закладами в Україні відбувається непростий процес позбавлення ознак тоталітаризму в теорії та практиці державного та громадського управління в останній чверті минулого та на початку цього століття.

Спираючись на теоретичні основи дослідження процесу демократизації управління освітніми закладами, що були представлені в першому розділі нашої дисертаційної роботи, ми запропонували ступінь впровадження інформаційних технологій в управління освітніми закладами як критерій процесу демократизації управління освітніми закладами. Тому слід зазначити, що головною особливістю процесу демократизації управління освітніми закладами наприкінці минулого століття була науково-технічна революція, яка набрала інтенсивних обертів у 70 – 80-ті роки минулого століття та стрімко переросла у впроваджені інформаційно-комунікаційні технології в управлінні освітніми закладами, що, безперечно, сприяє прозорості та демократизації цього процесу.

Як зазначає український науковець В. Пікельна, процес управління освітніми закладами ґрунтувався на концепції управління, що передбачає сполучення централізму й децентралізму. Зрозуміло, що централізована система управління створює умови для авторитарного стилю управління освітніми закладами, натомість децентралізована система управління – для

його демократизації.

На думку Є. Хрикова, важливою умовою демократизації управління освітніми закладами є перегляд його концептуальних основ [Хриков, с. 167]. Тривалий час у теорії і практиці управління розглядали як вплив, тому панувало переважно авторитарне управління освітніми закладами, що передбачало піднесення абсолют певних цілей та шляхів їх вирішення.

Парадигма управління суспільством у 70 – 80-ті роки минулого століття була побудована на пріоритеті статистичного розвитку над динамічним. Крім того, нові управлінські кадри повинні були значною мірою підтримувати погляди, переконання, ідеали попередників, тобто відтворювати управління освітніми закладами, що склалося в надрах адміністративно-командної системи. Тому значного прориву в науці про управління загалом і управлінську культуру зокрема не відбулося.

Для підтвердження цього ми розробили спеціальні анкети для керівників та підлеглих щодо дослідження проблеми демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття (див. Додаток А). Одні анкети містили відкриті питання, інші – закриті. Анкета з відкритими питаннями призначалася і для керівників, і для підлеглих. Однак, цей тип анкетування викликав деякі труднощі у респондентів, тому було багато додаткових запитань у ході анкетування. Відповідно, анкети із закритими питаннями ми розробили для спрощення відповідей респондентів, однак диференціювали питання для керівників і для підлеглих. Це сприяло конкретизації аналізованої інформації, оскільки на одну й ту саму подію або факт керівник і підлеглий можуть мати різні точки зору (див. Додатки В).

Опитування відбувалося протягом двох навчальних років (2013 – 2014 та 2014 – 2015), оскільки ми прагнули охопити більшість території України. Отже, ми не обмежилися опитуванням респондентів Луганської та Харківської областей, а й залучили до цього процесу жителів Полтавської та Миколаївської областей. Саме тому ми не маємо сумнівів щодо достовірності

отриманих даних та думок керівників освітніх закладів. Дані щодо вибірки респондентів, які брали участь в опитуванні, зокрема їхній стаж роботи як учителів і керівників, тип освітнього закладу, у якому вони працюють, наведено в таблиці (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Розподіл респондентів відповідно до типу освітнього закладу,  
посади і стажу роботи**

Тип освітнього закладу, посада  Стаж роботи	Респонденти, кількість осіб					
	Дошкільні навчальні заклади		Загальноосвітні навчальні заклади		Вищі навчальні заклади	
	Вихователі (працівники)	Керівники (завідувачі)	Вчителі	Керівники (директори)	Викладачі	Керівники (проректори, декани, завідувачі кафедр)
Від 1 до 5 років	15	9	12	7	21	4
Від 5 до 10 років	9	11	29	14	18	9
Від 10 до 20 років	12	12	31	23	17	8
Понад 20 років	4	2	33	3	11	3
<b>Усього</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>105</b>	<b>47</b>	<b>67</b>	<b>24</b>

У ході нашої дослідної роботи ми приділяли особливу увагу думкам викладачів і керівників освітніх закладів, які обіймали посаду керівника освітнього закладу або керівника управління освіти в період 70 – 80 років минулого сторіччя, щодо соціально-політичних змін, які значно вплинули на розвиток системи управління освітніми закладами в українській державі, зокрема на процес демократизації. Опитування керівників (було опитано 105 керівників освітніх закладів вищезазначених областей України) показало, що більшість їх вважає такими змінами, першою чергою, відокремлення України від Радянського Союзу та перетворення її на самостійну державу. Саме ці політичні події значно посприяли підвищенню ролі державної мови та української культури, що й стало вектором для розвитку демократизованої

системи освіти. По-друге, події 2004 року „Помаранчева революція” значно підвищили роль суспільної думки в системі управління освітніми закладами. На думку респондентів, „Помаранчева революція” була першим масовим захистом своїх демократичних прав громадян України, що привернуло увагу світової спільноти. Проблема реформування й розбудови освіти набула особливої уваги, оскільки освіта є невід’ємною складовою загальнодержавної політики.

Демократизація управління освітніми закладами в Україні з початку 90-х років ХХ століття переживала складний і суперечливий процес переходу від стану, коли управління було приведене органами радянської влади в умовах СРСР до жорсткої однотипності за цілями, змістом і формами організації навчально-виховного процесу в середній загальноосвітній школі, до демократичної національної системи організації навчання, освіти й виховання. Такий перехід не був простим. Про це свідчать педагоги, керівники шкіл і органів народної освіти, у пам’яті яких ще міцно збереглися ознаки тоталітарної обов’язковості й однотипності цілей, змісту і форм організації навчання в середній і вищій школах різних типів.

Водночас саме період 90-х років ХХ століття був пов’язаний із певними демократичними змінами в управлінні освітніми закладами. Як згадує один із респондентів, загальний стаж якого складає 37 років, з них 26 років на посаді керівника, саме в цей період відбувається процес демократичної виборності на керівну посаду, яку він обіймає до сьогодні. Однак, на його думку, вибірність на посаду керівників була недовгочасною, і сьогодні ця тенденція знов почала з’являтися.

З розпадом СРСР в Україні розпочались змагання за створення виключно мирним шляхом демократичного суспільно-політичного й державного устрою. Процеси демократизації склали основу демократизації управління освітніми закладами нової України. Ці самі суспільні процеси визначили умови та шляхи демократизації педагогічного життя, хоч сам по собі процес розпаду СРСР виявився складним і суперечливим.

На основі Акту проголошення незалежності України від 24 серпня 1991 року, що був схвалений того ж року 1 грудня загальнонародним голосуванням, а також „Закону про освіту”, закону „Про мови в Україні”, Державної національної програми „Освіта. Україна XXI століття” (1992 р.) справа освіти нарешті стала власною справою українського народу. Це стало визначальним. Відповідно до Конституції України, прийнятої п'ятою сесією Верховної Ради України 28 червня 1996 року, повна загальна середня освіта стала в нашій державі не лише гарантованою, але й обов'язковою [Зак Укр, с. 25].

У зв'язку з цим, ми вважали за потрібне ознайомитись із думками керівників освітніх закладів про доступність громадськості до управління освітою як одну з ознак демократизації та послаблення тоталітарно-авторитарного тиску в контексті управління певним освітнім закладом. Було опитано близько 80 керівників. На запитання „Коли Ви помітили послаблення тоталітарно-авторитарного тиску в контексті управління певним освітнім закладом? У чому це виявлялося?” більшість (61%) респондентів відповіла, що соціально-політичні зміни, які мали місце в державі, кожного разу були поштовхом для підвищення доступності громадськості до роботи закладів освіти та послаблення тоталітарно-авторитарного стилю управління закладами освіти. Як приклад послаблення цього стилю керівництва в анкетах було зазначено такі нововведення: закриття класів навчальних закладів в області й місті або відкриття класів та закладів з українською мовою навчання в регіоні.

32% респондентів, які взяли участь в опитуванні як підлеглі, зазначили, що керівники, з якими довелось працювати, виділялись умінням співпрацювати з ними, постійно намагаючись уникати авторитарного тиску. Тому, на їхню думку, делегування певних управлінських функцій відбувалось з урахуванням колективних уподобань громадських організацій, методичних об'єднань, творчих груп педагогів.

Керівники щодо авторитарного тиску зазначають, що вони стикалися

з ним у певних ситуаціях. Наприклад, один із респондентів відзначив, що в 1991 році зіткнувся з авторитарним тиском з боку відділу освіти Кременської райдержадміністрації, що виражалося в некоректній поведінці інспектора відносно молодого керівника освітнім закладом.

Стратегія демократичного розвитку управління освітніми закладами очевидно передбачає реалізацію політичної ідеології українського державотворення. Крім того, без демократизації державотворення не можлива й демократизація управління освітніми закладами. Водночас справа ускладнюється тим, що власне процес демократизації управління освітніми закладами різних рівнів є, своєю чергою, складним і неоднозначним у своїх практичних виявах у кожному окремому випадку.

У контексті нашого дослідження нас цікавить питання, яким чином відбувалася децентралізація управління освітніми закладами освіти в останні десятиліття. Респонденти зазначають, що децентралізація управління в системі освіти відбувалася здебільшого завдяки таким напрямкам, як атестація керівників закладів освіти; внесення змін до порядку призначення на посаду керівників освітніх закладів; звіт керівників навчальних закладів перед трудовим колективом та громадськістю про свою діяльність.

Серед особливостей процесу демократизації управління освітніми закладами протягом досліджуваного періоду респонденти визначали такі:

- 1) делегування повноважень керівників окремим співробітникам;
- 2) розвиток колегіальних основ діяльності керівника;
- 3) відмова від кулуарності у прийнятті управлінських рішень;
- 4) забезпечення гласності рішень, які ухвалюються;
- 5) демократизація контролю викладачів;
- 6) надання підлеглим повної свободи дій;
- 7) створення умов для особистісного розвитку співробітників.

Крім того, респонденти також відзначали, що делегування певних управлінських функцій та повноважень громадським організаціям, методичним об'єднанням, творчим групам педагогів в управлінні освітнім



закладом відбувалося завдяки створенню системи управління експериментальними навчальними закладами на засадах демократії, колегіальності, соціального захисту учасників навчально-виховного процесу, а також упровадження інноваційних технологій у навчально-виховний процес.

Досить цікаве розуміння щодо делегування певних управлінських функцій та повноважень громадським організаціям, методичним об'єднанням, творчим групам педагогів в управлінні освітнім закладом було висловлено одним із респондентів-педагогів, яка зазначила, що кожному педагогічному працівнику було надано можливість вносити доповнення до посадових інструкцій, брати активну участь у моделюванні структури організації навчально-виховного процесу у школі. Таке твердження педагога освітнього закладу як підлеглого підтверджує процес демократизації управління освітніми закладами.

Анонімність анкетування надала респондентам можливість не тільки давати відверті відповіді на питання, а й висловлювали власні думки щодо зазначеної проблеми. Один із респондентів, стаж роботи якого складає понад 35 років, вважає, що для ефективного функціонування освітнього закладу необхідно: узгоджувати цілі керівництва навчального закладу із цілями батьків; переглянути форми й методи роботи з батьками; розвивати у батьків навички благодійності, громадської активності, розширювати їхні повноваження в управлінні освітніми закладами, тобто розширювати повноваження у виробленні й прийнятті рішень та реалізації правових управлінських рішень в освіті. Крім того, респондент зазначає, що батькам не вистачає вмінь співпрацювати з іншими громадськими організаціями й установами, оскільки всі ці функції виконують члени методичного об'єднання вихователів і класні керівники навчальних закладів.

На думку респондентів, з метою демократизації управління та встановлення зворотного зв'язку для поточного корегування управлінських рішень у навчальному закладі працюють колективні органи учнівської

(учнівські збори) та батьківської (батьківські збори, піклувальна рада) ради. Акцент діяльності керівника зміщено на вдосконалення особистої діяльності та створення умов для самоорганізації роботи учнів, учителів, працівників адміністрації через узгодження власних функцій із функціями співробітників, унаслідок чого забезпечується мотивація праці.

На думку більшості респондентів (76%), делегування певних управлінських функцій відбувається все частіше завдяки позитивній роботі творчих груп педагогів в управлінні освітнім закладом, які висвітлюють різні питання щодо управлінських функцій та повноважень керівників.

Якщо говорити про особистісну основу демократизації освітніми закладами наприкінці минулого століття, то слід відзначити перехід керівників на демократичний стиль керівництва, який будується на особистісному й діловому авторитеті керівника освітнього закладу.

Очевидно, реалізація демократичного стилю можлива за умови високого рівня інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностей керівника. Загальновідомо, що такий стиль керівництва є найбільш ефективним, оскільки він забезпечує найвищу ймовірність правильних рішень, сприятливий та комфортний психологічний клімат серед співробітників, їхню активність та задоволеність своєю роботою, відповідно, високі освітні результати.

Відзначимо, що для сучасного стану системи управління освітніми закладами в Україні характерний процес децентралізації, тобто передача низки функцій і повноважень від вищих органів управління нижчим. Очевидно, державні органи розробляють найбільш загальні стратегічні напрями, а обласні й районні органи спрямовують зусилля на вирішення конкретних фінансових, кадрових, матеріальних, організаційних проблем.

Другою особливістю є перехід від державного до державно-громадського управління освітніми закладами, головною метою якого є поєднання зусиль держави й суспільства у вирішенні проблем формування державної політики в галузі освіти, питань навчально-виховної, методичної,

економічної, фінансово-господарської діяльності.

Узагальнюючи вищезазначені особливості процесу демократизації управління освітніми закладами 90-х років минулого століття, можна окреслити ряд певних ознак зазначеного процесу:

по-перше, у межах цього періоду активно відбувається роздержавлення управління освітніми закладами та ліквідація наявної в країні монополії державного управління освітніми закладами, відповідно, з'являється нова система управління освітніми закладами – суспільно-державна, що передбачає партнерство між особистістю, суспільством і державою;

по-друге, розпочинається децентралізація управління освітніми закладами й чітке розмежування між центром, регіональними та місцевими органами управління з максимальною передачею на місця функцій управління, зокрема освітніми закладами;

по-третє, місцева влада й місцева громадськість починають брати безпосередню участь в управлінні освітніми закладами, а також через відповідні місцеві органи, залучають додаткові місцеві ресурси для їхнього розвитку, збуджують інтерес до проблеми освіти у місцевої спільноти;

по-четверте, з'являється додаткова самостійність (юридична, фінансова та економічна) в управлінні освітніми закладами, зокрема у виборі стратегії розвитку кожного освітнього закладу, цілей, змісту, організації та методів роботи;

по-п'яте, доступність освіти та відкритість системи в управлінні освітнім закладом;

по-шосте, право батьків та учнів на вибір школи, форми та профілю освіти, на навчання в недержавних загальноосвітніх закладах, на домашню освіту, на прискорену освіту за індивідуальними планами й програмами, на участь в управлінні освітнім закладом;

по-сьоме, право педагогів на творчість, на власний педагогічний почерк, на свободу вибору педагогічних концепцій, технологій, підручників і навчальних посібників, методів оцінювання навчальної діяльності учнів, на

участь в управлінні освітнім закладом.

Головними характеристиками соціально-педагогічного контексту того часу є створення й розвиток механізмів взаємовпливу суспільства і школи, демократизація усіх рівнів управління. Власне педагогічний контекст включає такі ознаки демократизації управління освітніми закладами: партнерські відносини між усіма учасниками освітнього процесу, доступність якісної освіти, побудова змісту освіти на основі загальнолюдських цінностей, демократичних принципів.

Як вважає О. Грибко, перехід від державного до державно-громадського управління є хибним, тобто наявне протиставлення державного і громадського абсурдно, оскільки держава не може існувати без суспільства, і власне громадське суспільство зацікавлене у всебічному зміцненні й розвитку держави [Грибко, с. 31]. Зрозуміло, що гармонійне поєднання державного й громадського управління забезпечить високий рівень демократизації управління освітніми закладами.

Наступним етапом демократизації управління освітніми закладами слід відзначити впровадження інноваційних підходів до управління освітніми закладами в Україні. Специфіка інновацій у галузі управління освітніми закладами потребує розгляду сучасних теорій інновацій. На думку О. Грибко, більшість інноваційних теорій базується на роботах Н. Кондратьєва та Й. Шумпетера. Якщо перший обґрунтував залежність інноваційних процесів у різних сферах, зокрема в управлінні, від динаміки соціального розвитку, то інший науковець пов'язує стадії соціально-економічного розвитку з хвилями інновацій, особливо акцентуючи значення не лише на технологічних інноваціях, а на тих, які визначають соціокультурну специфіку життєдіяльності суспільства [Грибко, с. 32].

Очевидно, що інноваційні зміни стають наслідком внутрішніх закономірностей розвитку об'єкта інновацій, у нашому випадку розвитку внутрішніх закономірностей управління освітніми закладами, оскільки процес управління освітніми закладами включає і систему державного

управління, має певну автономію власного розвитку, що й стимулює інноваційні процеси навіть без зовнішнього впливу, тобто навколишнього середовища. Сьогодні ця позиція підкріплюється загальносистемною тенденцією до набуття інноваційними процесами самодостатнього характеру як сутнісної особливості сучасних управлінських практик.

Слід зазначити, що керівники, які брали участь в анкетуванні, робили акцент на впровадженні інформаційних технологій у сферу управлінської діяльності керівників усіх типів освітніх закладів. Відповідаючи на запитання „Яким чином впровадження інформаційних технологій вплинуло на демократизацію управління освітніми закладами?“, більшість керівників (84%) віддала перевагу використанню інформаційних технологій, оскільки інформаційні технології значно розширили кордони отримання інформації; надали можливість обмінюватись досвідом, кооперувати та співпрацювати з різними навчальними закладами та установами; брати участь у конференціях та семінарах, що мають дистанційний формат. 11% керівників мають деякі сумніви щодо впливу інформаційних технологій на процес демократизації управління освітніми закладами. Тому вони не можуть вважати інформаційні технології одним із критеріїв управління освітніми закладами й засобом впливу на демократизацію цього процесу. Слід зазначити, що такі керівники не володіють достатньою мірою навичками роботи з сучасними інформаційними технологіями. Лише 5% керівників дотримуються думки, що впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність керівників освітніми закладами ніяк не вплинуло на цей процес. У ході додаткової бесіди нам стало зрозуміло, що вони просто не володіють навичками комп'ютерної грамотності. Саме цей факт сприяв формуванню такої позиції (див. Додаток В).

Взагалі більшість респондентів погоджується з тим, що інформаційні технології позитивно впливають на розвиток процесу демократизації управління освітніми закладами. Один із респондентів зазначив, що „нові досягнення у розвитку інформаційних технологій відкривають необмежені

можливості: джерело звітної інформації, засіб розповсюдження інформації, доступ до електронних баз, звітування адміністрації освітніх закладів перед громадськістю тощо”. Інший керівник вважає впровадження інформаційних технологій „ефективним механізмом розвитку освіти, що допомагає швидко, мобільно, гнучко відображати й розповсюджувати, зберігати потрібну інформацію, яка повинна бути відкритою і доступною для обговорення й використання громадськістю”.

Крім того, респонденти зазначали, що розвиток інформаційних технологій сприяє створенню публічних сайтів департаменту освіти, Міністерства освіти України й сайтів освітніх закладів, що надають прозорості управлінській діяльності. Доступність інформації в соціальних мережах Інтернет надала можливість керівникам постійно оновлювати інформацію про освітній заклад, мати доступ до обговорення позитивного й негативного досвіду управління освітнім закладом.

Важливим показником посилення демократичного характеру управління освітніми закладами є роздержавлення системи управління освіти. Зокрема, поряд із державними на сьогодні в Україні функціонують недержавні загальноосвітні навчально-виховні заклади, створені на основі інтересів та бажань учнів і батьків, учителів і вихователів, запитів регіональних, національних, професійних, конфесійних об’єднань і груп. Управління такими освітніми закладами здійснює безпосередньо його засновник або за його дорученням сформована ним опікунська рада.

У зв’язку з цим ми провели опитування колишніх і сучасних керівників освітніх закладів щодо випадків прояву самостійності, самодіяльності та ініціативності працівників та учнів в управлінні освітніми закладами. Більшість (56%) керівників відзначила ефективність і дієвість співпраці з ініціативною групою, створеною з батьків та учнівського активу, які виражали думку суспільства.

Один із респондентів відповів, що змістовно організована спільна діяльність, співпраця і продуктивне спілкування дітей і дорослих є

найдієвішим інструментом громадянського, демократичного, патріотичного виховання, основним пріоритетом у реалізації молодіжної політики в Україні. Дитяче об'єднання є одним із унікальних суб'єктів соціального виховання, яке надає кожній дитині змогу усвідомити себе, розкрити свої потенційні можливості в самореалізації та досягненні нових соціальних ролей, якнайповніше сприяє їхній інтеграції у доросле життя.

На думку Т.А., загальний педагогічний стаж роботи якої склав на момент опитування 43 роки, а стаж роботи на посаді керівника навчального закладу – 35 років, зазначила, що така співпраця стала „орієнтиром як для демократизації управління освітнім закладом, так і для вдосконалення всього навчально-виховного процесу”.

Іншої думки дотримуються деякі керівники освітніх закладів, які навели власні приклади ініціативності працівників. Отже, Н. М., яка обіймає посаду керівника освітнього закладу близько 30 років, зазначила, що ініціативність виявляють переважно тільки профспілкові лідери. На думку іншого керівника, у її освітньому закладі активну позицію займає заступник директора з виховної роботи, яка залучає до співпраці адміністрації району, області, благодійні фонди, громадські організації.

У контексті демократизації управління освітніми закладами було визначено основні напрямки оновлення освітньої практики: розвиток учнівського самоврядування та громадську експертизу діяльності школи.

У практиці роботи школи, на думку Т.А., було вдало реалізовано модель особистісно орієнтованого навчання. Т.А. та її заступники творчо опрацювали навчальний план, допомогли вчителям у доборі програм і підручників, що дозволило створити класи за технологічним, природничо-математичним, філологічним профілями. У позакласній роботі вони спирались на методику колективних творчих справ і спрямували свою діяльність на створення умов для соціалізації учнів. Для роботи з батьками було розроблено спеціальну психолого-педагогічну програму, яка включає лекторій, конференції, консультації.

Визначальною рисою власної демократизації управлінської діяльності Т.А. вважає сприяння професійному зростанню вчителів, адже набуті знання й учительський досвід вони неодмінно передадуть учням. Вона зосереджує увагу на декількох аспектах діяльності учителів, зокрема на гуманному ставленні до дитини, підтримці її особистісного розвитку, опануванні нових технологій навчання, реалізації виховного потенціалу.

У ході інтерв'ювання більшість керівників освітніх закладів виявилася прихильниками партнерських стосунків у професійній діяльності, вільного творчого самовираження вчителів і учнів у навчально-виховному процесі.

В анкеті взяли участь і керівники, які не відчують потребу щодо впровадження демократичних процесів, оскільки вважають, що демократизація має відбуватися без їхнього особистісного втручання. Наприклад, І.О. має стаж роботи на посаді директора 8 років. В інтерв'ю він зазначив, що вважає не потрібним опановувати професійне управління, оскільки „школа є такою, якою вона є, зміни на краще не залежать від керівника”. Вивчення діяльності цього директора показало, що в школі формально існує річний план, проте складає його заступник директора з виховної роботи, більшість учителів із змістом цього документа не знайома, як і громадськість – учні й батьки. Крім того, у школі концепція діяльності не розроблена, тому перспективи її подальшого розвитку не визначені. Натомість колектив учителів вважає свого директора гарним організатором, оскільки він здебільшого чітко ставить завдання, вчасно перевіряє їх виконання, завжди визначає послідовність дій підлеглих, цінить час. Такий підхід до управління освітнім закладом нагадує більш авторитарний, ніж демократичний.

Проте, педагоги зазначили, що очікують від директора більш рішучих цілеспрямованих дій щодо збільшення контингенту учнів. Помітною тенденцією є зменшення кількості початкових і старших класів, незважаючи на той факт, що школа розташована у великому мікрорайоні. Учителів непокоїть те, що батьки прагнуть навчати своїх дітей у сусідніх школах: одна



з них має старші класи економічного профілю, інша – спеціалізується на вивченні іноземних мов. Педагоги вважають, що мешканці мікрорайону не мають достатньої інформації про діяльність їхньої школи, про досягнення учнів в олімпіадах, творчих конкурсах, що мало б було привабливим для батьків. Непокоїть учителів і те, що педагогічні ради проходять формально, батьківській комітет, рада школи „існують на папері”. Отже, ми можемо констатувати, що керівник І.О. володіє неповним переліком умінь навіть традиційного управління освітнім закладом і не прагне розвивати демократизацію управління школою, що, безперечно, негативно впливає на якість управління.

Стиль управління освітнім закладом директора ліцею О.Ю. зі стажем роботи понад 25 років можна охарактеризувати як демократичний. У період становлення школи, коли Україна набула незалежності, керівник розробила оригінальну систему управління, яка враховувала освітні зміни. Основним завданням тоді ще загальноосвітньої школи О.Ю. вважала створення умов для розвитку учнів, сприяння розкриттю індивідуальності кожного школяра. Однодумцями керівника стали не тільки педагоги, а й діти, батьки. Вони зазначали в інтерв'ю, що завжди відчували себе господарями школи. Батьки прагнули, щоб їхні діти вчилися саме в цій школі. Діти чітко розуміли, заради чого вони вчаться. Отже, директор і педагогічний колектив під її керівництвом набули досвіду інноваційної діяльності. Загальноосвітня школа розвивалася, стала ліцеєм, у якому зараз створено освітню практику особистісно орієнтованого навчання та виховання учнів. У ліцеї повною мірою функціонує модель громадсько-державного управління. Педагоги ліцею – активні учасники різноманітних семінарів, конференцій, вони свідомо підвищують свою кваліфікацію, застосовують професійні знання на практиці. Піклувальна рада школи приділяє належну увагу заохоченню вчителів і учнів. У ліцеї велика бібліотека, забезпечено вільний доступ до Інтернету. Досвід роботи ліцею, зокрема системи управління навчальним закладом за ініціативою О.Ю. неодноразово апробовано на різноманітних

обласних і Всеукраїнських заходах.

Отже, управлінська діяльність директора ліцею О.Ю. цілком відповідає всім критеріям демократизації управління освітніми закладами.

Натомість, значну роль у процесі управління освітніми закладами все ж відіграють державні освітні стандарти, оскільки вони визначають зміст освітніх програм, що реалізуються в освітніх закладах, регламентують їхню діяльність, окреслюють загальні параметри та напрямки управління освітніми закладами загалом.

Саме тому ми вважали за потрібне проаналізувати навчально-виховну роботу освітніх закладів у контексті демократизації управління й дослідити, яким чином відбувається цей процес.

Як зазначено у звітній документації КЗ „Новоайдарська обласна загальноосвітня санаторна школа-інтернат I – III ступенів”, у 2015 – 2016 навчальному році виховна робота в школі-інтернаті здійснювалась відповідно до нормативно-правових документів, які регламентують організацію виховної роботи в загальноосвітніх навчальних закладах України.

Реалізація основних завдань і принципів виховання відбувалася відповідно до основних орієнтирів виховання учнів 1 – 11-х класів загальноосвітніх навчальних закладів України, що затверджено наказом МОН України від 31.10.2011 № 1243. Особливу увагу було приділено заходам з реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей та молоді, затвердженої наказом МОН України від 16.06.2015 № 641.

Було проведено засідання педагогічної ради, психолого-педагогічні семінари, засідання методичних об'єднань, директорські наради, де обговорювались шляхи вирішення методичних проблем:

- 1) розвиток пізнавальної самостійності і творчих здібностей учнів: досвід і проблеми педагогічної практики;
- 2) основні напрямки оздоровчо-лікувальної роботи з урахуванням стану здоров'я учнів;

- 3) роль національно-патріотичного виховання у формуванні громадянина України;
- 4) система роботи педагогічного колективу щодо реалізації Державних стандартів початкової та базової середньої освіти;
- 5) формування в учнів умінь і навичок безпеки власної життєдіяльності та ін.

Під керівництвом психолога школи працює психолого-педагогічний семінар „Шляхом удосконалення”. У жовтні 2015 року було проведено психолого-педагогічний консиліум „Процес адаптації учнів 5-го класу до навчання в основній школі”.

Слід відзначити, що процес демократизації управління освітніми закладами відбувається поступово в межах освітніх закладів. Однак, як зазначають педагоги й учителі, демократизація управління повинна відбуватися на всіх рівнях, починаючи з Міністерства освіти. Наведемо думку вчителя, педагогічний стаж роботи якої складає понад 25 років і яка брала участь в анкетуванні для працівників та вчителів (див. Додаток Б). На питання „Які, на Ваш погляд, повинні бути впроваджені заходи, які б сприяли демократизації управління освітніми закладами в Україні на сьогодні?” вона відповіла, що повинен бути встановлений демократичний взаємозв'язок між Міністерством освіти і школою. Такий зв'язок має висвітлювати „потреби і вимоги педагогів під час ухвали законів і проектів”. Таку позицію висловлювала більшість респондентів. Інші учасники анкетування вказують на недосконалість Закону України „Про освіту”, на розвиток демократизації управління завдяки взаємовпливу суспільства й освітніх закладів на всіх рівнях управління.

Одним із показників демократизації управління освітніми закладами є прояв самостійності, самодіяльності та ініціативності працівників та учнів в управлінні освітніми закладами, тому одне з питань анкети було присвячено цьому аспекту. Більшість респондентів вважає показником демократизації управління освітніми закладами за останні роки досвід створення шкільної

дитячої організації з функціями самоврядування, проведення днів самоврядування, роботи з батьківською громадськістю. У контексті роботи з батьками в ході бесіди педагоги зазначили, що в школі зазвичай організовують батьківський лекторій, відповідно до плану якого проводять лекції на різні тематики, наприклад, „Відповідальність батьків за виховання своїх дітей”, „Труднощі адаптації дитини до навчання у 5-му класі”, „Телевізор і комп’ютер у житті дитини”.

На засіданні батьківського комітету школи торкаються питань харчування учнів, підготовки до зимового/літнього періодів.

Натомість респонденти відзначають і недоліки в демократизації управління освітнім закладом: по-перше, неповне використання органами учнівського самоврядування своїх можливостей і свого призначення, по-друге, потреба вдосконалення роботи батьківських комітетів класів.

У межах нашого дослідження ми визначили такий аспект демократизації управління освітніми закладами, як доступність громадськості до управління освітніми закладами. Більшість респондентів (92%) зазначила, що в освітніх закладах створена рада школи, до складу якої увійшли представники громадськості. Метою діяльності ради є сприяння демократизації і гуманізації навчально-виховного процесу; об’єднання зусиль педагога й учнівського колективу, батьків, громадськості щодо розвитку навчального закладу та вдосконалення навчально-виховного процесу; формування позитивного іміджу та демократичного стилю управління навчальним закладом. Члени батьківського комітету, органів учнівського самоврядування школи беруть активну участь в управлінні.

Безперечно, більшість респондентів вважає показником прояву ініціативності учнів в управлінні школи проведення днів самоврядування, що сприяє процесу демократизації в навчально-виховній діяльності.

У ході інтерв’ю з педагогами й учнями освітніх закладів ми дослідили роботу шкільних об’єднань, що ґрунтується на засадах самоврядування. Наприклад, у Рубіжанському навчально-реалізаційному центрі „Кристалік”

понад рік уже діє дитяче шкільне об'єднання „Кристалик”, яке має свій Статут і свою символіку: герб, прапор, гімн. Керує нею президент та парламент школи. До складу парламенту входять учні 5 – 12 класів, це керівники секторів:

- ✓ „Феміда” (дисципліна та порядок);
- ✓ „ДКС” (добрі корисні справи);
- ✓ „Парадокс” (інтелектуальний напрямок);
- ✓ „Гармонія” (пропаганда ЗСЖ);
- ✓ „Дивосвіт” (творчий напрямок);
- ✓ „Лідер” (школа розвитку лідерських якостей).

Дієвість роботи учнівського самоврядування в Центрі реалізується через ретельне пояснення учням їхньої посильної участі в процесі самоуправління, залучення їх до роботи в органах самоврядування, секторах, комісіях, до функцій керівників секторів; через педагогічне керівництво діяльністю дітей, співробітництво, гласність у роботі дитячого шкільного об'єднання, підбиття підсумків та нагородження кращих, систематичне навчання організаторській діяльності. Допомагають розвитку самоврядування конкретні справи, зацікавленість та бажання дітей, конкретизація та делегування управлінських обов'язків, ділова гра, творчість, оптимальна структура дитячого шкільного об'єднання.

Навчальний рік у дитячому шкільному об'єднанні починається з організаційної декади (КТС „ЛІДЕР”) – розподіл доручень у загонах (доручення – це основна форма залучення дитини до різноманітної діяльності), вибори президента дитячого шкільного об'єднання, „скарбничка цікавих ідей”, пропозиції щодо змін у структурі дитячого шкільного об'єднання тощо. Завершує декаду „ЛІДЕР” урочистий традиційний захід – презентація „МИ”, де затверджується новий склад парламенту, проходить знайомство з містечками, посвята в мешканці Веселкової країни. Збір-презентація дає старт усім шкільним справам.

Традиційними у дитячому шкільному об'єднанні стали такі заходи:

- дні самоврядування;
- тематичні лінійки, звітування на них;
- шефська робота;
- проведення загальношкільних акцій та конкурсів (за планом);
- проведення рейдів;
- організація та проведення свята Честі тощо.

Участь у роботі дитячого шкільного об'єднання, органів самоврядування сприяє розвитку культури спілкування (умінню вести діалог, конструктивно вирішувати питання, висловити власну думку), культури діяльності (уміння вигравати та програвати, уміння працювати в команді), формуванню особистісних рис та якостей лідера.

Незважаючи на зміни щодо процесу демократизації, які вже сталися в управлінні освітніми закладами, керівники зазначають, що доступність громадськості до управління освітніми закладами залишається частковою, оскільки процес децентралізації триває. Поступово відбувається перехід від державного до державно-громадського управління. За останні роки громадськість бере активну участь в управлінні освітніми закладами, зокрема у загальних зборах педагогічних колективів, у роботі Ради школи тощо.

Респонденти також вважають, що доступність громадськості до управління освітніми закладами виявлялася і в утворенні опікунської ради, ради трудового колективу, обов'язкових звітах директора перед батьками й колективом закладу про власну діяльність, особливо громадсько-фінансову.

У ході анкетування керівників освітніх закладів ми ознайомилися із думкою керівника, загальний стаж якого складає 34 роки, з них 26 років – на посаді керівника навчального закладу. Він чітко визначив соціально-політичні зміни, які значно вплинули на розвиток системи управління освітніми закладами в контексті демократизації управління. На його думку, соціально-політичними подіями, що вплинули на розвиток управління демократизації освітніми закладами, був, по-перше, період становлення незалежності України; по-друге, розробка й впровадження Національної

доктрини розвитку освіти України в ХХІ столітті; по-третє, затвердження Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, а також Концепції національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016 рік.

Ми виявили, що провідну роль у процесі демократизації освітніми закладами відіграло створення опікунської ради, тому на початку цього століття одним із способів демократичного впливу на учасників управлінського процесу були методи управління. Зважаючи на різні підходи, ми пропонуємо таку їх класифікацію: організаційні, педагогічні, соціально-психологічні та економічні методи управління.

Організаційні методи передбачають залучення системи організаційних розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення певної педагогічної мети, зокрема інструктаж, нормування, різні розпорядчі акти.

Щодо педагогічних методів управління освітніми закладами, то слід відзначити такі, як проведення науково-практичних та науково-методичних конференцій педагогічних працівників, нарад учителів, семінарів, диспутів, педагогічних читань.

До соціально-психологічних методів управління освітніми закладами належать методи формування суспільної свідомості, морального стимулювання, зокрема заохочення або покарання, методи впливу на педагогічних працівників на основі використання традицій педагогічного колективу (посвячення молодого педагога, звіти творчих учителів, створення портфоліо вчителя), створення нормального психологічного клімату в колективі, а також методи соціологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування, використання різноманітних соціометричних методик), які дозволяють визначити сформованість громадської думки, рівень задоволення педагогічною роботою.

Дієвим є метод матеріального стимулювання, який передбачає преміювання, підвищення зарплати за результатами атестації, при цьому економічне планування та бюджетне управління відносять до економічних

методів управління.

Узагальнюючи відверті відповіді респондентів, можна визначити такі заходи, що сприятимуть демократизації управління освітніми закладами:

- децентралізація влади на користь освітнього закладу;
- розширення управлінських можливостей;
- вдосконалення Закону „Про освіту”;
- єдність та співробітництво місцевих органів влади, освітніх закладів та громадських організацій;
- взаємодія школи та місцевих органів влади;
- участь працівників у фінансовій діяльності;
- звітність про управлінську діяльність органів управління перед громадськими організаціями;
- збирання спеціальної внутрішкільної інформації для широкого користування (шкільний сайт, преса, радіо, телебачення тощо).

На основі аналізу наукової літератури, нормативних документів, змісту форм і методів роботи освітніх закладів щодо реалізації демократизації управління освітніми закладами, на наш погляд, можна виокремити такі загальні тенденції цього процесу: становлення децентралізації управління освітніми закладами; активне залучення громадськості та органів самоврядування до цього процесу; використання інформаційно-комунікаційних технологій у демократизації управління освітніми закладами; об'єднання зусиль освітніх закладів і громадських організацій у цьому процесі.

## **2.2. Органи громадського самоврядування як суб'єкт демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній науці**

На початку ХХІ століття активне залучення громадськості та органів самоврядування до процесу управління освітніми закладами, безперечно, позитивно вплинуло на процес демократизації. Вони є ефективним засобом



зв'язку керівництва й адміністрації освітнього закладу із педагогічним колективом й учнівською та студентською молоддю, сприяють розвитку демократичної думки щодо управління освітнім закладом, консолідації вчителів й учнів, студентів, стимулюють творчий пошук управлінських рішень та обмін досвідом, відображають управлінські зв'язки, які склалися між адміністрацією освітнього закладу й педагогічним колективом, педагогічним колективом й учнями та ін.

Громадсько-державна форма управління освітніми закладами стала провідною формою управління на міжнародному рівні, оскільки державно-бюрократична модель не спроможна організувати процес навчання молоді на рівні вимог глобального інформаційного світу.

У фаховій літературі питання державно-громадського управління освітою найчастіше обмежуються розглядом цього аспекту на рівні навчальних закладів. Стосовно інших ланок системи управління освітніми закладами, зокрема органів галузевого управління нею, то вони залишаються поза увагою дослідників. Поки що недостатньо уваги приділено питанням демократизації управління освітніми закладами шляхом запровадження державно-громадського управління.

Слід відзначити, що державно-громадське управління сприяє децентралізації управління освітніми закладами. Аналіз розподілу повноважень у вітчизняній освітянській сфері свідчить, що процес прийняття рішень, планування та управління освітою в Україні переважно зосереджується на фінансових, правових та матеріально-технічних аспектах, а також на відповідальності за зміст навчання та контроль за виконанням планів. З регіонів постійно збираються статистичні дані та різноманітна інформація, але належним чином вони не обробляються та не беруться до уваги під час прийняття управлінських та політичних рішень [Джури, с. 124].

Відсутність діалогу та координації на всіх рівнях негативно впливає не лише на державну освітню політику, для якої вимоги європейської інтеграції ще не виступають ні змістовими, ні організаційними рамками, а й на

соціальний клімат усередині держави.

Перш за все, зрозуміло, що розвиток громадянського суспільства базується на інститутах місцевого самоврядування, які мають впливати на розвиток демократизації управління освітніми закладами. Саме органи самоврядування є основою для нових демократично збалансованих державно-громадянських відносин управління освітніми закладами в Україні. Нормативно-правовий складник системи управління освітніми закладами забезпечує Закон України „Про освіту” (1991 р.) з подальшими змінами та доповненнями. Поступовий перехід від традиційної до державно-громадської системи управління освітніми закладами та залучення громадськості до процесу управління зазначено в Законі й у багатьох документах, зокрема в Законах „Про загальну середню освіту”, „Про вищу освіту”, „Про позашкільну освіту” та ін.

У системі управління освітніми закладами такий перехід уже триває достатній період, тобто децентралізація та чітке розмежування функцій між центральними, регіональними та місцевими органами управління вже існує, натомість забезпечення самоврядування та автономності діяльності освітніх закладів ще має бути визначено.

На думку О. Хохлової, метою державно-громадського управління освітою є оптимальне поєднання державних та громадських засад в інтересах особистості, соціуму і влади.

Більш ґрунтовне пояснення мети державно-громадського управління освітніми закладами надає С. Кириленко, яка робить акцент на реалізації демократичних засад у структурі, функціях, формах, методах і стилі управління розвитком освіти, взаємодії державних і громадських інститутів, професійних, творчих спілок та асоціацій, цілеспрямованості діяльності суб’єктів управління на розвиток освіти, що ґрунтується на добровільному встановленні державою та громадянами соціально значущих обов’язків в управлінні освітою з урахуванням специфіки регіону та наявного ресурсного забезпечення [Кириле, с. 34].

Очевидно, що система управління освітніми закладами на будь-якому рівні будується в тісному зв'язку зі змінами, які відбуваються в суспільстві. Розвиток української демократичної держави та формування громадянського суспільства потребують нових засобів демократизації управління освітніми закладами.

В останні роки науковці з позиції теорії управління пов'язують зміст поняття „управління приватною освітою” із цілеспрямованою взаємодією суб'єктів управління в особі держави, органів громадського самоврядування, засновників і керівників приватних закладів вищої освіти [Прохор, с. 11]. Зокрема, І.П. Прохор стверджує, що приватна освіта передбачає посилення автономії вищих навчальних закладів, що сприятиме демократизації управління.

У контексті нашого дослідження відзначимо, що органи громадського самоврядування сприяють процесу демократизації освітніх закладів. Відповідно до Закону України „Про освіту” від 23.05.1991 №1060-ХІІ органами громадського самоврядування в освіті є:

- загальні збори (конференція) колективу закладу освіти;
- рада освітнього закладу;
- з'їзд працівників освіти, обласна (районна, міська) конференція педагогічних працівників освіти;
- Всеукраїнський з'їзд працівників освіти.

Загальні збори, тобто конференція, відбувається не рідше ніж один раз на рік, де обирають раду навчального закладу, її голову, заслуховують звіт керівника, голови ради, розглядають питання навчально-виховної, методичної, фінансово-господарської діяльності освітнього закладу, зокрема напрямів розвитку й удосконалення його роботи.

При Міністерстві освіти і науки України згідно з наказом від 26 травня 2005 р. № 318 працюють:

- Громадська колегія, яка є консультативно-дорадчим органом з питань реалізації державної політики в галузі освіти і науки та займається

вирішенням актуальних соціально-економічних проблем;

– Громадські ради з питань дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти;

– Громадська рада з питань реформування економічних механізмів в освіті;

– Громадська рада з питань інноваційного розвитку та інтелектуальної власності.

За участю цих рад проведено більше десяти громадських дискусій у форматі всеукраїнських круглих столів.

Рада освітнього закладу діє в період між загальними зборами та організовує виконання рішень загальних зборів, розглядає питання щодо зміцнення матеріально-технічної бази, поповнення й використання бюджету закладу тощо.

За рішенням загальних зборів або ради освітнього закладу можуть бути створені на добровільних засадах піклувальна рада, батьківський, учнівський комітети, органи студентського самоврядування, методичні об'єднання, що охоплюють учасників навчально-виховного процесу та спеціалістів певного професійного спрямування, асоціації тощо.

Крім того, діють освітні округи як добровільні об'єднання в межах адміністративно-територіальних одиниць освітніх закладів на чолі з радою округу; громадські структури, зокрема Асоціація керівників позашкільних закладів освіти, Асоціація керівників шкіл, Асоціація керівників шкіл України та ін.

Спираючись на вищезазначене, ми вважаємо, що громадські освітні ради є одним із засобів впровадження та розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні. На сучасному етапі в Україні при центральних органах влади створено громадські ради, колегії, представників громадськості введено до складу колегій. На регіональному рівні було створено громадські ради та відроджено локальні освітні округи з виборною освітньою радою. Щодо повноважень локальних округів, то їм належить

вирішення питань освіти, виховання, профілактика правопорушень, соціального захисту та розвитку місцевої громади.

У більшості освітніх закладів України було створено піклувальні ради, ради навчальних закладів, до складу яких входять батьки, учні, соціально активні громадяни. На місцевому й регіональному рівнях створено ради учнівського самоврядування, об'єднання батьків тощо.

На початку ХХІ століття було створено Форум батьківської громадськості на всеукраїнському, обласному та районному рівнях. Форум батьківської громадськості є унікальною можливістю для зустрічей батьків, посадовців та педагогів із різних загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів району з метою обговорення спільних дій з ефективною взаємодією з навчальними закладами у сфері національно-патріотичного, духовно-естетичного виховання дітей, попередження й подолання негативних тенденцій у суспільстві. Крім того, у межах форуму педагоги мають можливість відчувати підтримку батьків й обговорити з ними спільні проекти щодо організації управління освітнім закладом.

На початку цього століття було створено Громадську Раду освітян і науковців (ГРОНУ), Асоціацію керівників шкіл України, Асоціацію керівників позашкільних закладів освіти, Асоціацію шкіл майбутнього та інші громадські структури.

Всеукраїнська громадська організація „Громадська Рада освітян і науковців України” (ГРОНУ) заснована 28 січня 2005 року на установчому з'їзді працівників освіти і науки та легалізована в установленому чинним законодавством порядку.

Метою ГРОНУ є сприяння відродженню високого суспільного авторитету, статусу педагога і вченого, підвищенню ролі освіти і науки в економічному, духовно-моральному, культурному розвитку суспільства, держави, народу, особистості та захист спільних інтересів своїх членів.

Головні завдання організації, виходячи з мети, полягають у:

– сприянні соціальному, законодавчому захисту освітян, науковців,

учнів, студентів, аспірантів, всебічному покращенню їхнього матеріального становища, матеріально-технічному розвитку навчально-виховних закладів і наукових установ незалежно від форми їхньої власності;

- підтримці молодих педагогів, учених, обдарованих докторантів, аспірантів, студентів, учнів, які творчо працюють;

- сприянні інноваційному розвитку держави;

- сприянні демократизації, гуманітаризації, гуманізації освіти, впровадженню толерантної педагогіки та державно-громадського управління галуззю, удосконаленню її структурної організації;

- сприянні докорінному вдосконаленню педагогічної освіти, ретельному відбору й допрофесійній підготовці талановитої, здатної (схильної) до педагогічної діяльності молоді за ознаками духовно-морального, інтелектуально-творчого потенціалу;

- впливові на оновлення змісту, зростання якості освіти, впровадження в навчально-виховний процес ефективних методів, технологій, вітчизняного й зарубіжного інноваційного досвіду;

- наданні пріоритету інтелектуальному розвитку, патріотичному, морально-естетичному, фізичному вихованню дітей і молоді;

- громадському моніторингу норм моралі в ЗМІ і в діяльності владних структур усіх рівнів, сприянні встановленню в суспільстві здорового, високоморального способу, укладу життя;

- здійсненні громадського моніторингу за виконанням нормативних актів у галузі освіти і науки.

Наприклад, члени ГРОН Львівщини активно проводили круглі столи, брали участь у заходах, започаткованих Громадським форумом Львова, зі збереження історичних пам'яток, приміщень освіти й ремонту фасадів будівель, підготовці та проведення святкування 750-ліття Львова. Наукова громадськість за ініціативи Президії ГРОН Львівщини на виконання „Державної програми інформування громадськості з питань Євроатлантичної інтеграції України на 2004 – 2007 роки” та Указу Президента України про

роз'яснювальну роботу серед населення підготувала і провела в 2006 році регіональну науково-практичну конференцію „Український шлях в НАТО і Європейський Союз”.

Наступна громадська організація, яка привертає увагу в контексті нашого дослідження, – це Асоціація керівників шкіл України. Її діяльність повинна бути спрямована на демократизацію управління освітніми закладами. Основними завданнями Асоціації є:

- аналіз стану й перспектив розвитку системи управління школою, її структурних утворень, законодавчого, фінансового та методичного забезпечення;

- розробка альтернативних законодавчих і нормативно-правових документів з питань управління школою та соціального захисту керівників шкіл; внесення пропозицій до органів влади й управління;

- організація обміну інформацією про нові технології, моделі і теорії управління школою;

- надання на громадських засадах консультацій і практичної допомоги з проблем управління школою і соціального захисту її керівника;

- співпраця з національними Асоціаціями керівників шкіл, членами Європейської Асоціації керівників шкіл, керівниками шкіл інших країн світу;

- сприяння роботі з удосконалення системи підготовки, адаптації та перепідготовки керівників шкіл;

- організація соціальних досліджень серед керівників шкіл;

- представництво та захист своїх законних інтересів та законних інтересів своїх членів у державних та громадських органах.

Для виконання статутних завдань Асоціація в установленому порядку:

- здійснює громадсько-педагогічну експертизу законодавчо-нормативних документів та механізму їх впровадження;

- організує спілкування керівників шкіл, проводить з ними регіональні та загальноукраїнські заходи, лекції, зустрічі, спрямовані на реалізацію цього статуту;

- сприяє здійсненню видавничої діяльності;
- з метою виконання статутних завдань і цілей здійснює необхідну господарську та іншу підприємницьку діяльність шляхом створення госпрозрахункових установ і організацій зі статусом юридичної особи, заснування підприємств.

Щодо студентських організацій, то однією з провідних студентських організацій є Українська асоціація студентського самоврядування як незалежний та демократичний національний студентський союз, який на добровільних засадах об'єднує органи самоврядування студентів й аспірантів, студентські громадські організації, студентські клуби та наукові товариства, що діють у вищих навчальних закладах України, а також окремих активних студентів з метою захисту прав та представництва інтересів української студентської громади на національному й міжнародному рівнях.

Українську асоціацію студентського самоврядування засновано 2002 року та зареєстровано Міністерством юстиції України 26 вересня 2003 року як всеукраїнську молодіжну громадську організацію.

Діяльність Української асоціації студентського самоврядування охоплює широке коло питань, які становлять інтерес для студентства, зокрема якість освіти, умови життя в гуртожитках, правову підтримку та оздоровлення студентів, інформування студентів про міжнародні програми академічних обмінів та можливості неформальної освіти в Україні й за кордоном, участь студентів й аспірантів у діяльності колегіальних органів управління вишами тощо.

Основними відмінностями Української асоціації студентського самоврядування від інших студентських громадських організацій та консультативно-дорадчих утворень, які формуються зі студентів й аспірантів та діють при різних органах державної влади й місцевого самоврядування, є:

- незалежний характер Асоціації, її підконтрольність виключно студентам. Українська асоціація студентського самоврядування не отримує



завдань ні від кого, крім власних членів, і може захищати інтереси студентів;

- демократичний внутрішній устрій, заснований на системі „стримувань і противаг” та діючій системі внутрішніх регламентних норм, за якого ніхто не має ні монополії на істину, ні можливості „творити, що заманеться” без огляду на інтереси інших;

- принцип демократії, закладений у Статуті Асоціації, який передбачає спрямованість усіх її організаційних процедур на прийняття рішень на основі максимального врахування інтересів і позицій.

У контексті нашого дослідження слід розглянути діяльність Всеукраїнської студентської ради, яка є добровільним об’єднанням органів студентського самоврядування, консультативно-дорадчим колегіальним органом при Міністерстві освіти і науки України, утвореним з метою сприяння розвитку студентського самоврядування, більш повного врахування інтересів студентської молоді при виробленні та реалізації політики України у сферах вищої освіти, соціального становлення та розвитку студентської молоді, налагодження конструктивної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування й органами студентського самоврядування навчальних закладів України. Всеукраїнська студентська рада ставить за мету забезпечення виконання студентами своїх обов’язків та захист їхніх прав і сприяє гармонійному розвитку особистості студента, формує в нього навички майбутнього організатора, керівника.

Основними завданнями Ради є:

- 1) забезпечення постійного зв’язку та взаємодії між органами державної влади і студентськими організаціями, органами студентського самоврядування вищих навчальних закладів під час розроблення концептуальних засад державної політики у сферах освіти, праці, соціального становлення та розвитку молоді;

- 2) аналіз практики застосування законодавства і прогнозування суспільних процесів у сферах освіти, праці, соціального становлення та розвитку студентської молоді, молодих спеціалістів і громадян, які

вступають до вищих навчальних закладів, розроблення та внесення за результатами такого аналізу відповідних пропозицій Президентові України;

3) участь у підготовці проектів законів, інших нормативно-правових актів, державних програм із найважливіших питань суспільного становища, правового й соціального захисту студентської молоді, молодих спеціалістів і громадян, які вступають до вищих навчальних закладів;

4) участь у підготовці та реалізації заходів, спрямованих на розв'язання соціально-економічних, правових, культурних та інших проблем студентської молоді, молодих спеціалістів і громадян, які вступають до вищих навчальних закладів;

5) сприяння розширенню міжнародного співробітництва у сфері освіти.

У результаті діяльності Всеукраїнської студентської ради максимально виявляються і реалізуються творчі здібності студентів, формуються моральні якості, підвищується ініціатива кожного студента. У зв'язку з цим зростає роль студентських організацій у процесі управління освітою.

Наступна громадська організація, яка займається проблемами управління освітніми закладами, – „Освітнянська трибуна”.

Метою створення цієї організації є консолідація освітянських кіл області навколо вирішення проблем галузі загалом і конкретних проблем окремих освітян зокрема.

Ідеологічно громадська організація нагадує за своєю формою галузеву профспілку, але є більш дієвою. У структурі громадської організації працює юридична група з надання правничої допомоги освітянам (спектр дуже широкий: від вирішення господарських спорів закладів освіти до надання правничої допомоги окремим освітянам у питаннях оформлення житла, отримання позик, реєстрації майнових і немайнових прав, у судах тощо).

Громадська організація проводить профільні конференції з освітянських проблем, продукує й на безплатній основі поширює методичні матеріали, бере участь в освітянських нарадах, які проводять органи влади, а також (за потреби) бере участь у політичному житті області та країни.

Окремим підрозділом громадської організації є рада батьківських комітетів області. Члени громадської організації заохочують батьків до співпраці з закладами освіти, а також продукують методичну літературу для них.

За своїм змістом позиція громадської організації достатньо конструктивна й не налаштована на конфлікт. Однак, громадську організацію „Освітнянська трибуна” слід розглядати і як певний засіб впливу на владу.

Кожне з визначень завдань громадських організацій треба поділити на окремі складники. Це дозволяє, відповідно до мети аналізу, з'ясувати, які спільні та особливі елементи входять до загальної мети громадських організацій в Україні, що сприяє визначенню загального спрямування їхньої діяльності, а також надає можливість визначити, що спільного й особливого існує в розумінні демократизації управління освітніми закладами (див. табл. 2.2). Спільні елементи доцільно узагальнити, що дозволить визначити сучасний стан розробки цієї наукової проблеми.

Таблиця 2.2

### Визначення загальної мети громадських освітніх організацій в Україні

Завдання громадських організацій	Найпоширеніші громадські організації в Україні (рік їх заснування)					Узагальнена мета громадських організацій
	АК ШУ	УАСС	ГРОНУ	ВСУ	ГО „Освітня трибуна”	
	1993	2002	2005	2008	2009	
Розробка альтернативних законодавчих і нормативно-правових документів з питань управління	+	+	+	+	+	Законодавчий захист освітян
Підтримка педагогів, учених, які творчо працюють	-	+	+	+	-	Підтримка педагогів, які творчо працюють
Впровадження державно-громадського управління галуззю	+	-	+	-	+	Державно-громадське управління
Впровадження в навчально-виховний процес ефективних методів, технологій	+	-	+	-	-	Впровадження нових технологій у навчальний процес

Здійснення видавничої діяльності	+	-	+	-	-	Громадський моніторинг норм моралі в ЗМІ
Здійснення громадського моніторингу за виконанням законодавства в галузі освіти і науки	+	-	+	+	-	Громадський моніторинг
Сприяння демократизації освіти. Аналіз стану й перспектив розвитку системи управління в освіті	+	+	+	+	+	Забезпечення постійного зв'язку між органами державної влади й громадськими організаціями
Організація обміну інформації за допомогою нових технологій	+	-	-	-	-	Залучення нових інформаційних технологій
Надання консультацій і практичної допомоги на громадських засадах	+	-	-	-	+	Надання правничої допомоги освітянам
Сприяння розширенню міжнародного співробітництва у сфері освіти	-	+	-	+	-	Міжнародне співробітництво

Аналіз наведених завдань громадських організацій засвідчив, що переважна більшість громадських організацій вважає, що їхня головна мета полягає в розробці альтернативних законодавчих і нормативно-правових документів з питань управління. Три громадські організації ставлять за мету підтримувати педагогів, учених, які творчо працюють, та впроваджувати державно-громадське управління галуззю. Метою першої групи організацій є розробка законодавчих і нормативно-правових документів з питань управління. Ми поділяємо це прагнення, тому що слід корегувати та пропонувати нормативні документи з урахуванням думки громадськості. Друга група громадських організацій, які займаються впровадженням державно-громадського управління галуззю, становлять неабияку цінність для нашого дослідження. Тому ми вважаємо за потрібне вивчити їхній досвід діяльності в цьому напрямку на сьогодні.

Аналіз діяльності зазначених громадських організацій довів, що, незважаючи на численні зусилля активістів, окремих громад та органів

управління освітніми закладами, сформовані громадські об'єднання не набули системного розвитку в контексті державно-громадського управління.

На сьогодні актуальним залишається процес децентралізації управління освітніми закладами, розширення автономії навчальних закладів та розвиток їхнього співробітництва із громадськими організаціями.

Дієвим органом щодо залучення громадськості до справ виховання й навчання є піклувальні ради, які, відповідно до Положення про загальноосвітній навчальний заклад, створюються в усіх закладах освіти різних типів і форм власності.

Піклувальна рада – це орган самоврядування, метою якого є забезпечення доступності загальної середньої освіти для всіх громадян, задоволення освітніх потреб кожної особи, залучення широкої громадськості до вирішення проблем навчання й виховання. До складу піклувальних рад навчальних закладів входять голови сільських рад, директори підприємств, установ, закладів освіти, товариств, фірм, приватні підприємці, медичні працівники тощо. Піклувальні ради допомагають у вирішенні актуальних проблем розвитку шкіл області, навчанні та вихованні учнів, беруть активну участь в обговоренні питань організації навчально-виховного процесу, проведенні „круглих столів”, залучаються до участі в роботі загальношкільних батьківських зборів. Вони нагороджують грамотами та цінними подарунками переможців і призерів олімпіад і конкурсів, турбуються про дітей, яким батьки не приділяють належної уваги, надають допомогу в організації та проведенні ювілейних свят, ремонтних робіт, у поповненні фонду науково-методичної літератури тощо.

Вивчаючи досвід роботи закладів освіти областей України, зокрема Луганської, Полтавської, Миколаївської, Харківської та ін., вважаємо, що піклувальні ради вміють визначати цілі та завдання, стратегію своєї діяльності та тактику взаємовідношень з адміністрацією школи, планувати роботу й аналізувати отримані результати. У ході обробки анкетних даних ми визначили, що у створенні та діяльності піклувальних рад у загальноосвітніх

навчальних закладах існують певні проблеми, зокрема:

- має місце формальне створення таких органів;
- дублювання складу та роботи піклувальної ради, батьківського комітету та ради закладу освіти;
- недостатня обізнаність членів піклувальних рад із нормативно-правовими актами, що регламентують їхню діяльність.

Взагалі тенденція роботи піклувальної ради залежить від активності батьків, діти яких навчаються у певному навчальному закладі. Однак, піклувальна та батьківська ради є різними органами. Безумовно, робота була б більш ефективною, якби піклувальна рада обиралась не на загальних зборах певного навчального закладу, а на зборах громади, що забезпечило б реальну участь місцевих громад в управлінні освітою.

Звідси постає питання про необхідність створення піклувальних рад у кожному окремому закладі освіти, що сприятиме створенню піклувальних рад на рівні освітнього округу. Тоді би громада дійсно визначала освітню політику й формувала суспільне замовлення щодо певного навчального закладу. Тобто піклувальна рада стала би „паралельною” управлінською структурою, які діють і в інших країнах, саме вони забезпечують освітянам демократизм управління, реальну автономію навчальних закладів, захищеність від свавілля місцевої бюрократії.

Аналіз основних державних документів із питань управління загальною середньою освітою засвідчив, що в сучасних умовах розбудови незалежної України суттєво змінюється роль держави: вона стає демократичним регулятором суспільних відносин, гарантом і захисником інтересів і прав кожного громадянина. А сучасна нормативно-правова база розвитку освіти декларує необхідність модернізації управління освітою, яка передбачає: оптимізацію державних управлінських структур; децентралізацію управління; перерозподіл функцій та повноважень; перехід до програмно-цільового управління; поєднання державного та громадського контролю; створення системи моніторингу управлінських рішень, їхнього впливу на

якість освітніх послуг на всіх рівнях.

Очевидно, що самоврядування являє собою форму організації життєдіяльності колективу, що забезпечує його розвиток на демократичних принципах для досягнення суспільно значущих цілей, водночас дозволяє попереджати та розв'язувати протиріччя, що виникають між окремими членами колективу та колективом загалом, між працівником і адміністрацією.

З позицій адміністративного права самоврядування включає залучення всіх учасників освітнього процесу завдяки комплексу форм, методів і певних процедур.

Самоврядування навчальних закладів передбачає право на:

- самостійне планування роботи, вирішення навчально-виховної, науково-дослідної, методичної, економічної і фінансово-господарської діяльності;

- участь у формуванні прийому учнів, студентів, слухачів з урахуванням державного контракту (замовлення) та угод підприємств, організацій, громадян;

- визначення змісту компонента освіти, що надає навчальний заклад;

- прийняття на роботу педагогічних, науково-педагогічних, інженерно-педагогічних та інших працівників, а також фахівців з інших держав, зокрема за контрактами;

- самостійне виконання всіх видів асигнувань, затвердження структури і штатного розкладу в межах встановленого фонду заробітної плати;

- здійснення громадського контролю за організацією харчування, охорони здоров'я, охорони праці в навчальних закладах [Про освіту, ст. 451].

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування вищого навчального закладу третього – четвертого рівнів акредитації є загальні збори (конференція) трудового колективу, включаючи виборних представників з числа осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі.

Порядок скликання вищого колегіального органу громадського самоврядування та його роботи визначає статут вищого навчального закладу.

У вищому колегіальному органі громадського самоврядування повинні бути представлені всі категорії працівників вищого навчального закладу, а також представники з числа осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі. При цьому не менше 75 % загальної кількості делегатів (членів) виборного органу повинні становити науково-педагогічні працівники вищого навчального закладу, які працюють у цьому вищому навчальному закладі на постійній основі, і не менше 10 % – виборні представники з числа осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі.

Вищий колегіальний орган громадського самоврядування скликається не рідше ніж один раз на рік.

Вищий колегіальний орган громадського самоврядування:

- приймає статут вищого навчального закладу за поданням Вченої ради цього закладу, а також вносить зміни до нього;
- обирає претендента на посаду керівника вищого навчального закладу шляхом таємного голосування й подає свої пропозиції власнику (власникам) або уповноваженому ним (ними) органу (особі);
- щорічно заслуховує звіт керівника вищого навчального закладу та оцінює його діяльність;
- обирає комісію з трудових спорів відповідно до Кодексу законів про працю України;
- за мотивованим поданням Наглядової ради або Вченої ради вищого навчального закладу розглядає питання про дострокове припинення повноважень керівника вищого навчального закладу;
- затверджує правила внутрішнього розпорядку вищого навчального закладу;
- затверджує положення про органи студентського самоврядування;
- розглядає інші питання діяльності вищого навчального закладу.

Органом громадського самоврядування факультету у вищому



навчальному закладі третього – четвертого рівнів акредитації є збори (конференція) трудового колективу факультету, включаючи виборних представників з числа осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі.

Порядок скликання органу громадського самоврядування факультету та його роботи визначає статут вищого навчального закладу.

В органі громадського самоврядування факультету повинні бути представлені всі категорії працівників факультету та виборні представники з числа осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі. При цьому не менше 75 % загальної кількості делегатів (членів) виборного органу повинні становити науково-педагогічні працівники факультету і не менше 10 % – виборні представники з числа осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі.

Орган громадського самоврядування факультету скликається не рідше ніж один раз на рік.

Орган громадського самоврядування факультету:

- дає оцінку діяльності керівника факультету;
- затверджує річний звіт про діяльність факультету;
- вносить пропозиції керівнику вищого навчального закладу про відкликання з посади керівника факультету;
- обирає виборних представників до вченої ради факультету;
- обирає кандидатури до вищого колегіального органу громадського самоврядування вищого навчального закладу;
- обирає кандидатури до Вченої ради вищого навчального закладу.

У своїй діяльності органи студентського самоврядування керуються законодавством, рішеннями спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади в галузі освіти і науки та відповідного центрального органу виконавчої влади, у підпорядкуванні якого перебуває вищий навчальний заклад, статутом вищого навчального закладу.

Органи студентського самоврядування:

- приймають акти, що регламентують їхню організацію та діяльність;

- проводять організаційні, наукові, культурно-масові, спортивні, оздоровчі та інші заходи;
- сприяють працевлаштуванню осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі;
- розпоряджаються коштами та іншим майном, що перебуває на їхньому балансі та банківських рахунках;
- виконують інші функції.

Вищим органом студентського самоврядування є загальні збори (конференція) осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі та які ухвалюють Положення про студентське самоврядування; обирають виконавчі органи студентського самоврядування та заслуховують їхні звіти; визначають структуру, повноваження та порядок обрання виконавчих органів студентського самоврядування.

Керівник вищого навчального закладу має всебічно сприяти створенню належних умов для діяльності органів студентського самоврядування (надання приміщення, меблів, оргтехніки, забезпечення телефонним зв'язком, постійним доступом до мережі Інтернет, відведення місць для встановлення інформаційних стендів тощо). Органи студентського самоврядування можуть мати різноманітні форми (сенат, парламент, старостат, студентська навчальна (наукова) частина, студентські деканати, ради тощо).

Органом громадського самоврядування загальноосвітнього навчального закладу є загальні збори (конференція) колективу загальноосвітнього закладу.

Постійно діючим колегіальним органом, призначеним для вдосконалення роботи школи, підвищення ефективності навчально-виховного процесу та надання допомоги педагогам школи у вихованні всебічно розвинутої особистості, є педагогічна рада.

Завдання педагогічної ради полягають у визначенні цілей і перспектив діяльності педагогічного колективу, об'єднанні зусиль педагогів у

розв'язанні проблем навчального процесу, допомозі адміністрації у впровадженні досягнень психолого-педагогічної науки та передового педагогічного досвіду.

Основними функціями педагогічної ради є:

- вирішення питань щодо вдосконалення й методичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- розгляд пропозицій педагогів про моральне й матеріальне заохочення учнів чи застосування стягнень;
- організація підвищення кваліфікації вчителів, розвитку їхньої ініціативності тощо.

До обов'язків педагогічної ради входять: затвердження навчальних планів, планів гуртків, факультативів, секцій, методичних об'єднань; вивчення і глибокий аналіз педагогічного процесу, виявлення недоліків та здійснення заходів щодо їх оптимального вирішення; вивчення стану роботи методичних об'єднань, класів і груп продовженого дня; використання діагностичного підходу для аналізу питань, які виносяться на педраду; інформування педагогічного колективу про результати вивчення системи уроків чи системи роботи вчителів тощо.

Педагогічна рада має право: заслуховувати звіт директора про стан навчально-виховного процесу; ухвалювати рішення про вивчення та впровадження в практичну діяльність кращого досвіду вчителів, вихователів, класних керівників; вносити пропозиції про дострокову атестацію окремих учителів, присвоєння звань чи позбавлення їх; відмінити раніше прийняті рішення, якщо вони неправомірні, необґрунтовані; надавати конкретну допомогу окремим педагогам щодо організації навчально-виховного процесу.

Кількість засідань педагогічної ради визначається їхньою доцільністю, але не менше чотирьох разів на рік. Головою педагогічної ради є директор школи. Традиційними етапами проведення засідань педагогічної ради є підготовка, проведення засідань, організація виконання рішень.

Органом громадського самоврядування позашкільного навчального

закладу є загальні збори (конференція) колективу позашкільного навчального закладу.

Органом громадського самоврядування дошкільного навчального закладу є загальні збори (конференція) колективу дошкільного навчального закладу та батьків або осіб, які їх замінюють.

У контексті нашого дослідження ми вважаємо за потрібне подати за приклад досвід роботи із самоврядування Кременської спеціальної школи-інтернату за I семестр 2015 – 2016 н.р.

У школі-інтернаті діє республіка ШКІД (республіка шкільної діяльності), у складі якої взаємодіють дві дитячі організації – „Діти сонця”, до якої входять учні початкових класів, та ОЮЗП (організація юних захисників природи), учасниками якої є діти середніх та старших класів

Основними напрямками діяльності цих організацій є: забезпечення міцного зв'язку основ наук із практикою життя; формування в учнів широкого кругозору; моральна підготовка їх до праці, свідомого вибору професії; розвиток громадської активності, організаторських здібностей; підготовка до свідомої активної участі в суспільному житті держави, до самостійної адаптації в умовах швидких змін суспільного життя; пропаганда й поповнення природознавчих знань; природоохоронна діяльність.

Учнівське самоврядування має двоступеневу структуру – загальношкільну та класну. Згідно з Положенням про Президента школи-інтернату вибори проходять раз на два роки.

Учнівське самоврядування в школі-інтернаті діє на добровільних засадах, на основі єдності інтересів, відповідно до Статуту школи, Конституції України, законів України „Про об'єднання громадян”, „Про молодіжні об'єднання та дитячі громадські організації” та Конвенцію про права дитини.

Самоврядування в школі спрямоване на розвиток ініціативи, можливості розкриття організаторських здібностей, підготовку та проведення різноманітних заходів відповідно до потреб та інтересів.

З великою відповідальністю учні беруть участь у колективних організаторських справах (КОС) – це вибір та затвердження органів самоврядування.

15 вересня на першому засіданні шкільного учнівського самоврядування відбулись перевибори органів учнівського самоврядування.

Головою учнівського самоврядування було обрано ученицю 8-А класу Низову Марину, заступником голови – учня 6-Б класу Нікітченка Олександра.

До управління учнівського комітету школи увійшли координуючі міністерства та центри: Міністерстві освіти і науки України, Міністерство культури та відпочинку; Міністерство екології, Центр дисципліни і порядку, Центр здоров'я, Центр інформації, Центр книголюб, Центр праці.

Було затверджено план роботи шкільного самоврядування Республіки „ШКІД”, згідно з яким протягом I семестру було проведено:

***Тематичні лінійки:***

- „Наркоманія – шлях у безодню”;
- „Тримайтеся, ми поруч”, присвячену Дню людей похилого віку;
- „Такою була ціна свободи” – до Дня визволення України від фашистських загарбників;
- „Права дитини у нашій державі” – до Міжнародного дня прав людини.

***Різноманітні заходи:***

- Екологічна вікторина „Стежками до природи”;
- демонстраційне заняття „До нас завітав друг Світлофор”;
- музична вікторина „Угадай мелодію”;
- розважальна гра „Ромашка”;
- „Хелловін”;
- казкова пригода „Ми до тебе, Казко, в гості завітали”.

Окрім проведення різноманітних заходів, шкільна організація учнівського самоврядування Республіка „ШКІД” допомагає організовувати

та контролювати чергування по школі, у класних та спальних кімнатах, їдальні, ігровій кімнаті, розв'язувати конфліктні ситуації, проводити профілактичну роботу з порушниками загальношкільних правил.

Ініціативна група членів самоврядування, зокрема центр інформації (Нікітченко Олександр) займається щотижневим випуском новин школи-інтернату.

Аналізуючи роботу шкільного самоврядування за I семестр 2015/2016 навчального року, можна відзначити поступове підвищення активності учнів щодо участі у шкільному житті. Робота проводилась згідно з планом роботи учнівського самоврядування та планом навчально-виховної роботи школи-інтернату. Діяльність органів самоврядування школи було здійснено через організацію цікавого життя колективу. Мета й завдання учнівського самоврядування втілювались через різноманітні заходи: конкурси, інтелектуальні ігри тощо. Роботу органів учнівського самоврядування за I семестр можна назвати ефективною. Центри працювали на належному рівні та допомагали в організації виховної роботи.



Вихованці цієї школи-інтернату є активними учасниками гуртків. До гурткової роботи залучені всі учні, які займаються в 13 гуртках за інтересами. Гурток „Автомодельовання” працює від Будинка дитячої творчості. Було здійснено моніторинг здібностей учнів, згідно з яким було

складено план роботи гуртків на II семестр 2015 – 2016 навчального року.

Україна значною мірою засвоїла міжнародні здобутки в галузі державно-громадського управління освітою, зокрема в питанні спрямування діяльності державних установ на залучення інтелектуального та фінансового потенціалу неурядових інституцій громадянського суспільства до управління освітою, посилення в цьому плані їхньої координуючої ролі. Проте особливості національної ментальності та наявність попереднього тоталітарного досвіду зумовили певні особливості переведення управління освітою на державно-громадські засади;

- недостатня кількість теоретичних розробок із проблеми взаємодії державних і громадських організацій, урегулювання їхніх відносин іноді призводить до їх протиставлення (громадські організації та об'єднання опиняються в опозиції, звинувачуючи керівників державних установ у відсталості, вузькості мислення, прагненні до монополізму та корупції);

- корумпованість окремих галузей освіти зумовлює підвищену увагу громадськості саме до питання контролю за загальною доступністю освіти та оцінюванням;

- створення нормативно-правової бази учнівського самоврядування (розроблення Положення про учнівське самоврядування);

- недостатня поінформованість про діяльність органів управління освітою спричиняє пасивність значної частини громадськості;

- скрутне фінансово-економічне становище в країні змушує зосереджуватися здебільшого на зміцненні матеріально-технічної бази освіти.

Наразі в Україні співпраця між державними установами й організаціями громадянського суспільства в системі освіти проводиться скоріше на засадах паралельного співіснування, ніж на основі взаємодопомоги. Основні завдання державних установ, що здійснюють управління освітою на всіх рівнях (Міністерство освіти і науки України, Комітет Верховної Ради України з питань науки і освіти, міські, районні

управління освіти при державних адміністраціях міст та ін.), полягають у реалізації стандартів державної політики в галузі освіти; зміцненні матеріальної бази навчальних закладів; здійсненні часткового управління навчальними закладами; організації навчально-методичного й кадрового забезпечення навчальних закладів; контролі за дотриманням актів законодавства з питань освіти і науки державного стандарту; проведенні атестації закладів освіти.

### **2.3. Інформаційно-комунікаційні технології в контексті демократизації управління освітніми закладами**

Поряд із традиційними засобами демократизації управління освітніми закладами в українській педагогічній науці в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій свого поширення набувають нові, які розвиваються в електронному середовищі (сервіси мережі Інтернет). Використання інформаційно-комунікаційних технологій як засобу демократизації управління освітніми закладами, безумовно, розширило сучасні можливості громадськості в отриманні актуальної та достовірної інформації, що сприяло виведенню процесу демократизації на якісно новий рівень обміну й поширення інформації щодо управління освітніми закладами в Україні. З розвитком Інтернет-технологій відбувається вдосконалення наявних і поява нових інформаційних серверів.

У цьому підрозділі ми охарактеризуємо наповнення сектора мережі Інтернет інформацією щодо управління освітніми закладами та ступенем поширення інформації, яка сприяє демократизації управління освітніми закладами.

Питання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій демократизації управління освітніми закладами шляхом систематизації інформаційного забезпечення управлінської діяльності досліджували В. Гуменюк, В. Драгун, В. Маслов; виділяли рівні управлінської діяльності



керівника школи з використанням інформаційно-комунікаційних технологій В. Глушков, Н. Довгань і Є. Машбиць; займались розробкою напрямків удосконалення праці керівника за допомогою комп'ютерної техніки А. Хроленко, В. Лунячек, І. Підласий, Т. Шамова; питання інформаційної культури досліджували Г. Воронцов, О. Почупайло, Е. Семенюк та ін.

Дослідження змісту праць цих науковців дозволяє стверджувати, що, незважаючи на детальний аналіз різних аспектів проблеми, питання професійної інтерпретації діяльності управлінців за підтримки інформаційно-комунікаційних технологій розроблено недостатньо. Зокрема, не висвітлено питання змісту й рівнів інформаційно-комунікаційної компетентності директора освітнього закладу як управлінця.

Актуальність підвищення ефективності інформаційно-комунікаційних технологій у демократизації управління освітніми закладами в інформаційному суспільстві очевидна, тому ця проблема потребує спеціального дослідження.

Інформаційна діяльність управлінців освітніх закладів повинна ґрунтуватися передусім на інформаційних процесах і полягати в розробці інформаційної політики через створення програми інформатизації діяльності освітнього закладу; формуванні й розвитку освітньо-інформаційного середовища та інформаційної інфраструктури; створенні, розвитку й використанні інформаційних ресурсів і систем, автоматизованих систем управління; розробці й використанні комп'ютерно-інформаційних і телекомунікаційних технологій у навчально-виховному й управлінському процесах.

Слід відзначити, що в період з 1975 до 1990 року увагу науковців привертало питання школознавства, зокрема вдосконалення управління загальноосвітньою школою, узагальнення й упровадження провідного педагогічного досвіду та ін.

90-і роки ХХ ст. для України стали новим етапом у її розвитку. У цей період її становлення відбуваються процеси демократизації управління

освітніми закладами. Для нього характерна активізація тенденцій, спрямованих на використання нових інформаційних технологій у процесі навчання.

На початку ХХІ століття сталися принципові зміни в розвитку теорії і практики демократизації управління освітніми закладами. У цей час відбувається зростання кількості книг і дисертацій, присвячених демократизації управління освітніми закладами із застосуванням комп'ютерних технологій. Починається інтенсивний процес узагальнення накопичених знань із теорії управління освітніми закладами на основі комп'ютерних технологій та зростає кількість публікацій, присвячених зазначеній проблемі, з'являється низка монографій, проводяться захисти кандидатських дисертацій.

У 2008 р. захищає дисертацію А. Гуралюк, який створює науково обґрунтовану прогностичну модель управління закладом післядипломної педагогічної освіти з використанням комп'ютерних технологій для підвищення ефективності управління. Автор розкриває сутність умов дієвості комп'ютерних технологій в управлінні навчальним закладом, визначає та обґрунтовує склад, структуру та критерії ефективності прогностичної моделі управління.

Науковець формулює технологічні проблеми управління освітніми процесами: по-перше, створення загальної інформаційно-аналітичної системи управління закладом післядипломної педагогічної освіти із використанням комп'ютерних технологій, яка б функціонувала згідно з принципами управління та цілком охоплювала б діяльність закладу; по-друге, розробка та впровадження технологічного та організаційного забезпечення каналів доступу до інформації світового та освітнього просторів; розробка та впровадження програмного забезпечення для підтримки управління навчальним процесом, зокрема дистанційною освітою; створення інформаційно-методичної системи для підтримки впровадження педагогічних та управлінських програмних засобів.

2009 року Л. Калініна захистила докторську дисертацію, у якій було представлено систему інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом. У дослідженні автор пропонує нове вирішення проблеми створення теоретико-методологічних основ інформаційного менеджменту у сфері освіти. Науковець розглядає зазначену проблему на методологічному, науковому та процесуальному рівнях і підтверджує результатами педагогічного експерименту. Теоретичний аналіз проблеми дав можливість визначити концептуальні засади для моделювання та створення системи інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом із застосуванням засобів ІКТ, автоматизованої системи управління на засадах інформаційного менеджменту та соціальної інформатики як галузей наукового знання, а також виявити ефективність їхнього функціонування та зробити відповідні висновки.

За результатами дослідження було розроблено науково-методичні рекомендації щодо застосування теоретичних положень і технологій інформаційного управління у сфері освіти. Ці рекомендації склалися із навчальних модулів „Інформаційне управління в сфері освіти”, „Стратегічне управління освітньою організацією”, „Управління людськими ресурсами”, робочих зошитів для слухачів і методичних рекомендацій для майстер-тренерів директорів шкіл у рамках субкомпонента „Підготовка керівників шкіл з питань управлінської діяльності” проекту МОН України „Рівний доступ до якісної освіти”.

Цього ж року Ж. Сенчук пропонує власне бачення вирішення проблеми інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю педагогів загальноосвітнього навчального закладу. У ході дослідження було розроблено та науково-обґрунтовано систему інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю педагогів загальноосвітнього навчального закладу та її автоматизовану базу даних. Структурними компонентами розробленої системи є суб'єкти, етапи управління

інноваційною діяльністю педагогів, цілі кожного етапу, зміст інформації, її джерела та методи збору, обробки, збереження й використання даних, форми виходу інформації.

Низку робіт представила О. Задорожня, яка акцентує увагу на ефективності управління як взаємодії закладів середньої та вищої освіти. Науковець вважає, що така взаємодія залежить від адекватності дій з боку керуючої підсистеми, зокрема таких, як застосування комплексного підходу при визначенні спільних цілей та завдань; бачення спільного результату освітнього процесу та шляхів його досягнення за умов взаємодії закладів середньої та вищої освіти; уміння здійснювати аналіз результатів та ефективності освітньої діяльності за умов взаємодії; бачення процесу взаємодії як цілісної системи, що підлягає впливу зовнішнього середовища; уміння своєчасно реагувати на відхилення від запланованого результату взаємодії та вносити відповідні корективи до організації освітнього процесу в закладах середньої та вищої освіти.

У 2014 році Я. Заворотна дослідила організаційно-педагогічні засади інноваційного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Авторка зазначає, що рівень інноваційної діяльності керівника ЗНЗ визначається за допомогою: створення вільного доступу до вивчення потреб і запитів суспільства та інших суб'єктів інноваційного управління; нормативно-правового та інформаційно-методичного забезпечення інноваційного управління ЗНЗ [Заворотня, с. 219].

Н. Шанідзе зазначає, що демократизація освіти виявляється через проникнення принципів демократії в усі складники системи освіти, зокрема структуру навчальних закладів – це структура мережі навчальних закладів, що інтенсивно модернізується, швидкими темпами формується альтернативний (приватний) сектор надання освітніх послуг – від дошкільних установ до закладів післядипломної освіти, урізноманітнення яких повинно розширити можливість вибору особою навчального закладу, який відповідає її можливостям та запитам; демократизація передбачає

управління через децентралізацію, розширення прав навчальних закладів з одночасним посиленням громадського нагляду за ними, зростання автономії університетів [Шанідзе]. Очевидно, що децентралізація і посилення участі громадськості є основними показниками демократизації управління освітніми закладами.

Між науковцями-філософами й педагогами збігаються погляди на визначення та напрямки демократизації управління освітніми закладами. Так, у 2009 році М. Яцейко визначила основні напрями демократизації освіти. Науковець вважає, що демократизація управління життєдіяльністю навчального закладу передбачає розширення та поглиблення академічної мобільності викладачів і студентів; розширення можливостей вибору студентами навчальних курсів і спецкурсів; упровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу; лібералізацію навчальних програм і державних стандартів; поглиблення творчої активності викладача й студента; утвердження практики часткової (або повної) автономії університетів тощо. Дослідниця проаналізувала організаційний та управлінський аспекти демократизації освіти, зокрема, сенс і значення впровадження державно-громадського управління навчальним закладом освіти; розширення повноважень громадських (наглядових) рад університетів, студентського самоуправління, інших громадських організацій.

Одним із чинників демократизації освіти є її децентралізація, що дає можливість здійснювати соціальний контроль з боку громадянського суспільства за якістю освітніх послуг. Децентралізація управління освітою – характерна риса освітніх систем різних країн. Надання більших повноважень нижчим рівням системи означає перекладання на них відповідальності за визначення того, що вони розуміють під якістю освіти. Модернізація управління освітою передовсім передбачає децентралізацію управління, перерозподіл функцій та повноважень між центральними й місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та

навчальними закладами. У Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті визначено, що сучасна система управління сферою освіти розвиватиметься як державно-громадська й має враховувати регіональні особистості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг [Яцейко, с. 9].

Використання в організаційно-управлінській діяльності установ освіти інформаційно-комунікаційних технологій призводить до появи багатьох переваг, зокрема:

- ✓ для адміністрації школи: оперативне отримання й узагальнення даних про навчальний процес для ухвалення управлінських рішень; ведення алфавітних книг, особистих справ співробітників, учнів, батьків для створення оперативних звітів; моніторинг руху учнів; створення системи шкільного документообігу; автоматизоване складання звітності для управління освіти;

- ✓ для заступника директора, учителів, учнів і батьків: відвідуваність, зокрема створення власних звітів; доступ до щоденника, у який автоматично виставляються оцінки та зазначається заборгованість з навчання;

- ✓ для вчителів-предметників: ведення класного журналу, календарно-тематичних планів, перегляд звітів; ведення проектів з гнучким налаштуванням прав доступу;

- ✓ для всіх учасників навчально-виховного процесу: формування єдиного середовища обміну даними в рамках школи, що покращує взаєморозуміння й співпрацю між усіма учасниками навчального процесу [Кривонос, с. 138].

У процесі опитування респондентам було запропоновано визначити проблеми, які стримують використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому закладі. Ми отримали такі відповіді (див. Додаток Д):

по-перше, недостатня забезпеченість школи інформаційно-

комунікаційними технологіями та іншим обладнанням – 52%;

по-друге, недостатня розробленість програмного забезпечення впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процес управління освітніх закладів – 29%;

по-третє, недостатній рівень кваліфікації управлінців освітніх закладів для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій – 24%;

по-четверте, консерватизм у використанні інформаційно-комунікаційних технологій у навчально-виховному процесі – 11%;

по-п'яте, недостатня апробованість наявного програмного забезпечення – 5%.

Серед причин, що стримують використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітніх закладах, респонденти називають відсутність вільного доступу до комп'ютерного обладнання, труднощі із своєчасним ремонтом, проблеми із поділом класу на підгрупи при проведенні занять із використанням інформаційно-комунікаційних технологій та ін.

Однак, проаналізувавши відповіді керівників-респондентів, ми дійшли таких висновків, що існують проблеми психологічного характеру, оскільки було визначено низький рівень готовності керівників до використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні освітніми закладами. Крім того, більшість керівників потребує інформаційно-комунікаційної обізнаності.

Респонденти вважають, що досить складно просувається інформатизація в адміністративно-організаційному напрямку. Вони вказують на відсутність техніки й підготовлених користувачів, а також програмного забезпечення, що відповідало б потребам адміністрації та персоналу, вимогам чинного законодавства.

Разом з тим, використання засобів інформаційно-комунікаційних технологій в організації і плануванні діяльності навчальних закладів та демократизації управління ними сприяє досягненню багатьох переваг, серед яких: підвищення ефективності навчального процесу; можливість управління

з оперативним обліком результатів уже здійсненої діяльності; ухвалення ефективніших управлінських рішень; підвищення об'єктивності в оцінці діяльності вчителів і учнів; більш ефективне управління пізнавальною діяльністю учнів; можливість уживання обґрунтованих і доцільних заходів, спрямованих на підвищення результативності управління; оперативний адресний доступ до організаційних даних навчального закладу; економія матеріальних і людських ресурсів; збільшення вільного часу; скорочення об'ємів рутинної роботи.

Останнім часом накопичено великий практичний досвід використання автоматизованих систем управління різними технологічними процесами. Нині системи управління навчальним процесом з'являються в освітніх закладах.

Розглянемо основні напрямки використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі децентралізації управління освітніми закладами. Науковці розглядають категорії централізації та децентралізації на різних рівнях і в різних аспектах. Якщо централізація визначається як таке державне управління, за якого переважна більшість владних управлінських повноважень зосереджена в центральних державних органах, а місцева влада позбавлена можливості самостійно вирішувати багато своїх господарських, соціальних та інших завдань, то децентралізація є більш складним комплексним і багатоаспектним поняттям. Існує чимало його тлумачень, проте вони не відрізняються чіткістю визначень. Децентралізація – це процес переорієнтації в умовах демократизації суспільства повноважень і ресурсів із центрального на регіональний (місцевий) рівень з метою підвищення ефективності й результативності державно-громадського управління.

У багатьох країнах світу, а також в Україні процеси децентралізації є актуальними через недосконалість розподілу управлінських функцій та повноважень між органами управління різних організаційно-правових рівнів. Це має свої переваги й недоліки.

Так, до переваг децентралізації на рівні управління державою науковці



відносять:

- створення передумов для розвитку громадянського суспільства;
- набуття населенням практичного досвіду в демократії;
- більш цілеспрямоване використання видатків бюджету на місцеві пріоритети й потреби;
- розвиток підприємництва та сприяння ринковим перетворенням;
- сприяння розвитку економіки регіону і стратегічному плануванню;
- прозорість і спрощення процесу прийняття рішень;
- створення можливостей більш раціонального й ефективного надання освітніх послуг;
- підвищення відповідальності місцевих органів управління професійно-технічною освітою тощо.

Ми вважаємо, що децентралізація управління освітніми закладами неминуче стикається з такими проблемами, як припустимий рівень децентралізації на місцевому, регіональному рівні, обсяг влади кожного органу на кожному рівні, політичні та адміністративні відносини між різними органами влади на різних рівнях.

Разом з тим децентралізація має й низку негативних наслідків. Причинами цього в багатьох випадках стають неретельне планування й непослідовність у реалізації реформ. До недоліків децентралізації відносять: ускладнення спроможності впливати на макроекономічну ситуацію на державному рівні й навіть дестабілізація країни загалом; збільшення ймовірності того, що виконання делегованих державних функцій може стати менш скоординованим по горизонталі (між адміністративно-територіальними одиницями) й по вертикалі (між рівнями управління); самостійність у діяльності місцевих органів влади може викликати протиріччя й перерости у конфлікт із намаганням центральних органів влади зберегти владні повноваження; низький рівень свідомості, культури та обізнаності членів громадянського суспільства за умов децентралізації урядування таїть у собі небезпеку „нетолерантного” й „нечесного” використання влади на фоні

недостатньої контрольованості й відповідальності з боку громадянського суспільства, що може мати досить негативні наслідки; диспропорції і нерівномірність у соціально-економічному розвитку адміністративно-територіальних одиниць; гальмування реалізації державних програм на фоні надання більшого значення місцевим політичним пріоритетам; намагання центральними органами влади уникнути відповідальності за надання державних послуг населенню, самоусунення центральних урядів від вирішення нагальних питань; неузгодженість делегованих повноважень і обов'язків із ресурсами для виконання державних функцій. Помилки у здійсненні фінансово-бюджетної децентралізації, які полягають у відсутності належної фінансово-бюджетної автономії та наповнення дохідної частини місцевих бюджетів, ведуть до того, що місцеві органи влади не будуть спроможними виконувати ці функції.

В останні десятиліття звітність освітніх закладів щодо їхньої діяльності стала загальнодоступною завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційного підходу. Звітність освітніх закладів набуває все більшого поширення, оскільки статистична звітність не зафіксована саме як функція органів управління освітніми закладами на законодавчому рівні, натомість у багатьох положеннях про це прописано. Наприклад, у Положенні про Департамент освіти та науки Полтавської обласної державної адміністрації, затвердженому Головою Полтавської ОДА від 28.01.2014 р., написано: „готує та в установленому порядку подає статистичну звітність про стан і розвиток освіти в області, що належить до його компетенції”.

Слід зазначити, що використання інформаційно-комунікаційних технологій значно спрощує процедуру звітності.

На сьогодні МОН є держателем Єдиної державної бази з питань освіти (ЄДЕБО), що є автоматизованою системою збирання, верифікації, оброблення, зберігання та захисту даних, зокрема й персональних, щодо надавачів та отримувачів освітніх послуг із метою забезпечення потреби фізичних та юридичних осіб.

На сайтах відділів освіти, навчальних закладів викладено інформацію про спільну роботу батьківських комітетів, педагогічного та учнівського колективів, органів місцевого самоврядування з питань національно-патріотичного виховання, формування моральних та духовних цінностей, попередження негативних проявів в учнівському середовищі.

*Аналіз навчально-виховної роботи Щастинської обласної загальноосвітньої санаторної школи-інтернату I – II ступенів за I семестр 2015/2016 навчального року.*

*Комп'ютеризація та інформатизація навчального та управлінського процесів. Завдання на 2015/2016 навчальний рік:*

- продовжити роботу щодо створення бібліотечного інформаційно-освітнього центру (БІЦ);
- відкрити на шкільному Web-сайті рубрику „Технології для педагогів”;
- придбати офісні програми для роботи з електронними текстами, що мають однакові характеристики („Статистична обробка баз даних за сферами діяльності освітнього закладу”, „Підготовка документів зі складним оформленням”, „Аналіз успішності учнів, розрахунок якості навчання”, „Автоматичне тестування” та ін.).

Роботу з комп'ютеризації та інформатизації навчального та управлінського процесів було проведено за такими напрямками:

- комп'ютеризація управлінської діяльності;
- забезпечення діяльності ліцензійним базовим програмним забезпеченням;
- використання навчального, управлінського програмного забезпечення;
- використання комп'ютерних технологій у навчально-виховному процесі та управлінській діяльності.

Комп'ютерна база школи складає:

- комп'ютери, 31 із них використовується в управлінській діяльності, 8

комп'ютерів підключені до локальної мережі та мережі Інтернет, у роботі спеціалістів – 5 комп'ютерів, у предметних кабінетах – 4, зокрема в кабінеті інформатики, мультимедійному кабінеті – 15 комп'ютерів;

- мультимедійне обладнання – 1 одиниця;
- інтерактивна дошка – 2;
- шкільний Web-сайт.

Усі комп'ютери мають ліцензійне програмне забезпечення для персональних комп'ютерів й антивірусні програми: Windows XP, Windows Vista, Home Basic, Windows 7, антивірусні програми вільного розповсюдження, ОС GNU Linux.

У I семестрі 2015/2016 навчального року педагогічний колектив працював над удосконаленням навчально-виховного процесу через упровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій, використання мережевих програм, протоколів обміну тощо.

Другий рік працювала творча група „Проведення сучасного уроку в умовах інформатизації освіти”, яка займалась проблемою „Навчання методики підготовки та організації уроку з використанням інформаційно-комунікаційних технологій”.

Члени групи провели відкриті уроки із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, надавали індивідуальні консультації педагогам щодо оволодіння комп'ютерними технологіями. Учителі інформатики (О.І. Белова), історії (М.Ф. Беденко, А.С. Горбенко), початкових класів (Н.М. Періжняк), вихователі (Є.Ю. Мельниченко, Н.Л. Мутуку) широко використовують можливості комп'ютера та мультимедійного обладнання.

Більшість педагогів оволоділа навичками роботи на комп'ютері. З них: на рівні користувача – 55 %, на рівні впевненого й досвідченого користувача – 25 %. Цей показник збільшився порівняно з минулим роком на 10 %.

*Кремінської спеціальної школи-інтернатf за I семестр 2015-2016 н.*

*Комп'ютеризація та інформатизація навчального та управлінського процесів.* Комп'ютерна база школи складає 30 комп'ютерів, з них

використовуються:

- в управлінській діяльності – 10 комп'ютерів,
- у бібліотеці – 1 комп'ютер;
- у навчально-виховному процесі – 16 комп'ютерів + 1 мобільний інтерактивний комплекс + 1 інтерактивний комплекс.

На 3 комп'ютери готується документація на списання.

Усі комп'ютери підключені до локальної мережі та мережі Інтернет.

Одним із завдань, над яким працював у I семестрі 2015/2016 навчального року педагогічний колектив, було вдосконалення навчально-виховного процесу через впровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій, використання мережевих програм.

Ефективно вирішується проблема вдосконалення комп'ютерної грамотності педагогів, над розв'язанням якої працював колектив, – „Роль інформаційно-комунікаційних технологій у педагогічній діяльності”. Протягом навчального року вчителі й вихователі провели відкриті уроки, заходи із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, надавали індивідуальні консультації педагогам щодо оволодіння комп'ютерними технологіями. Звітом роботи педколективу над цією проблемою стала доповідь на засіданні педагогічної ради заступника директора з виховної роботи С.В. Махури.

Широко використовують можливості комп'ютера та мультимедійного обладнання члени методичних об'єднань. Використання мультимедійних засобів уможлиблює демонстрацію широкого спектру наочності у вигляді слайдів (програма Power Point): малюнки, фотографії, фрагменти із кінофільмів та ін.

У II семестрі 2015 – 2016 навчального року педагогічний колектив продовжив працювати над методичною проблемою „*Формування життєвих орієнтацій у дітей з психофізичними вадами як основа самовизначення та підготовки до самостійного життя*”.

Вирішуючи цю проблему, колектив працював над такими завданнями:

- формування компенсаторних способів діяльності, враховуючи індивідуальність кожного учня;
- створення умов для виявлення й розвитку індивідуальних можливостей дітей з інвалідністю;
- формування громадянськості засобами морального виховання;
- створення ефективної виховної системи національно-патріотичного виховання учнів;
- комплексний підхід до реабілітації дітей-інвалідів засобами психологічного, педагогічного, соціального, медичного впливу;
- використання передового педагогічного досвіду вчителів-дефектологів;
- розробка та впровадження у практику роботи власних авторських програм;
- робота з профілактики дитячої злочинності та правопорушень;
- навчання дітей сучасних методів і технологій зміцнення та відновлення здоров'я;
- розвиток матеріально-технічної бази.

*КЗ „Рубіжанський навчально-реабілітаційний центр „Кристалік”.*

*Комп'ютеризація та інформатизація закладу*

У РНРЦ „Кристалік” створено найкращі умови для застосування комп'ютерної техніки в навчально-виховному процесі. Школа підключена до мережі Internet, має мультимедійні підручники майже з кожного предмета.

Використання комп'ютерних засобів у процесі вивчення предметів природничо-математичного та гуманітарного спрямування – це не просто данина модному плину сучасності, а реальна необхідність. Особливо актуальним є застосування сучасних інформаційних технологій у тих сферах розумової діяльності, які найбільш складні для сприйняття, коли складність навчання пов'язана із значною кількістю рутинної роботи. Цей напрямок зумовлений навчальним аспектом використання засобів НІТ. Важливою перевагою комп'ютера як засобу навчання є той факт, що кожен учень має

можливість працювати у своєму темпі та самостійно визначати для себе об'єм вправ, які йому необхідно виконати. Усі його правильні та неправильні дії фіксує комп'ютер. При цьому змінюється парадигма навчання, більше уваги приділяється виробленню вміння самостійно здобувати знання в умовах дослідницької діяльності.

У РНРЦ „Кристалік” практикується використання комп'ютерної техніки для проведення нестандартних уроків із окремих тем у старшій та молодшій ланках.

Згідно з логікою нашого дослідження ми довели, що одним із критеріїв ступеня демократизації управління освітніми закладами в Україні є критерій прозорості управлінських рішень засобами інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні освітніми закладами. Ми проаналізували теорію і практику впливу інформаційно-комунікаційних технологій на процес демократизації управління освітніми закладами в Україні. Використання цих засобів в організації і плануванні діяльності навчальних закладів та демократизації управління ними сприяє досягненню багатьох переваг, серед яких: підвищення ефективності навчального процесу; можливість управління з оперативним обліком результатів уже здійсненої діяльності; ухвалення більш ефективних управлінських рішень; підвищення об'єктивності в оцінці діяльності вчителів і учнів; більш ефективне управління пізнавальною діяльністю учнів; можливість уживання обґрунтованих і доцільних заходів, спрямованих на підвищення результативності управління; оперативний адресний доступ до організаційних даних навчального закладу; економія матеріальних і людських ресурсів; збільшення вільного часу; скорочення об'ємів рутинної роботи.

## **2.4. Перспективи подальшого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні**

На сьогодні в Україні вивчаються міжнародні здобутки в галузі державно-громадського управління освітніми закладами, зокрема щодо спрямування державних закладів на залучення інтелектуального та фінансового потенціалу громадських організацій і об'єднань, а також залучення їх до координаційної ролі в управлінні освітніми закладами.

Проведений аналіз діяльності громадських організацій надає нам підстави стверджувати, що зусилля органів управління освітніми закладами та громадських організацій спрямовані на реформування галузі освіти, зокрема на підвищення якості освіти відповідно до європейських стандартів, водночас поєднуючи інтереси національної освіти із міжнародними цінностями; на створення сприятливих умов для ефективної роботи освітніх закладів та посилення суспільного контролю за дотриманням чинного законодавства в системі освіти; на внесення нових пропозицій щодо реформування системи освіти.

Однак, комплексний перегляд діяльності громадських освітніх організацій засвідчив, що в Україні співпраця між державними установами й громадськими організаціями відбувається більше на засадах паралельного співіснування, ніж на основі взаємодії. Підтвердженням цього є діяльність управлінських структур, здійснена на всіх рівнях, починаючи з Міністерства освіти і науки України й закінчуючи районними структурами управління освітою. Основною метою державних структур є реалізація державної політики в галузі освіти, здійснення часткового управління навчальними закладами, контроль за дотриманням законодавства з питань освіти і науки та державного стандарту.

Громадські ради й організації на міському та районному рівнях, Громадська рада при Міністерстві освіти і науки України, Громадська Рада освітян і науковців виконують функцію переважно консультативного



характеру та надання інтелектуальної або фінансової допомоги в контексті управління освітніми закладами. Діяльність громадських об'єднань полягає в організації та проведенні різного роду конференцій, які стосуються певних проблем управління освітніми закладами; проведенні громадської експертизи розпоряджень та рішень міської, районної, обласної влади з питань освіти. Очевидно, що діяльність громадських організацій та об'єднань повинна бути скоординованою із державними органами управління освітніми закладами.

На наш погляд, наразі виникла потреба в розробці Концепції державно-громадського управління освітніми закладами, загальнодержавного положення про учнівське та студентське самоврядування та інших нормативно-правових документів, які б сприяли розвитку державно-громадського управління освітніми закладами.

Органи громадського самоврядування у сфері освіти

Відповідно до Закону України „Про освіту” від 23.05.1991 №1060-ХІІ органами громадського самоврядування в освіті є:

- загальні збори (конференція) колективу закладу освіти;
- рада навчального закладу;
- з'їзд працівників освіти АРК, обласна, районна (міська) конференції педагогічних працівників освіти;
- Всеукраїнський з'їзд працівників освіти.

Зокрема, загальні збори (конференція), які скликаються не рідше ніж один раз на рік, обирають раду навчального закладу, її голову; заслуховують звіт керівника, голови ради, розглядають питання навчально-виховної, методичної, фінансово-господарської тощо діяльності навчального закладу, зокрема напрямів розвитку й удосконалення роботи закладу.

Рада навчального закладу діє в період між загальними зборами та організовує виконання рішень загальних зборів, розглядає питання щодо зміцнення матеріально-технічної бази, поповнення й використання бюджету закладу тощо.

У навчальних закладах за рішенням загальних зборів (конференції) або

ради навчального закладу можуть бути створені на добровільних засадах піклувальна рада, батьківський, учнівський комітети, органи студентського самоврядування, методичні об'єднання, що охоплюють учасників навчально-виховного процесу та спеціалістів певного професійного спрямування, асоціації тощо.

Крім цього, при органах управління освітою різного рівня для забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної освітньої політики на правах дорадчого органу можуть бути утворені громадські ради, а також колегії, до складу яких входять представники громадськості й механізм утворення яких, їхній чисельний склад та повноваження визначаються відповідним органом управління освітою.

Також діють освітні округи як добровільні об'єднання в межах адміністративно-територіальних одиниць навчальних закладів на чолі з радою округу; громадські структури, зокрема Асоціація керівників позашкільних закладів освіти, Асоціація керівників шкіл України, рада ректорів ВНЗ, Асоціація навчальних закладів України недержавної форми власності тощо.

Як засвідчили результати громадсько-експертних обговорень у межах проведення дослідження, громадські освітні структури залишаються недієвими, майже не впливають на процеси освітньої сфери, оскільки не наділені необхідними повноваженнями. Так, відсутні механізми реалізації громадського самоврядування через з'їзди та регіональні конференції, неефективними є ради навчальних закладів тощо. Незважаючи на зусилля з боку органів управління освітою різних рівнів та навчальних закладів, окремих активних громадян та організацій, чималої кількості сформованих органів громадського самоврядування, функціональна здатність державно-громадського управління та його вплив залишаються дуже низькими.

Зокрема, у сфері вищої освіти громадське самоврядування у вищих навчальних закладах, як правило, лише декларується. Реальне студентське самоврядування, усе ще перебуваючи в зародковому стані формування, має

вплив на вузьке, другорядне коло питань, які не дуже турбують адміністрацію й не мають особливого впливу на основну діяльність навчальних закладів. Фактично ключовим документом, від якого залежить обсяг прав і повноважень органів студентського самоврядування, є Положення про студентське самоврядування (яке ухвалюється загальними зборами (конференцією) студентів ВНЗ і затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу ВНЗ). Законодавство ж визначає лише завдання й загальну структуру органів студентського самоврядування, але залишає поза увагою питання повноважень, процедури формування й функціонування студентського самоврядування, механізмів його взаємодії з менеджментом навчального закладу. Керівники органів студентського самоврядування здебільшого є лояльними до адміністрації, будучи наперед визначеними за її вказівкою.

Так само досить формальною є звітність ректорів ВНЗ перед конференціями трудових колективів, діяльність профспілкових організацій, які змушені часто йти на поступки менеджменту навчальних закладів тощо. З іншого боку, сьогодні досить впливовими є асоціації або ради керівників вищих навчальних закладів із функціями дорадчих органів при органах управління відповідного рівня, які, співпрацюючи з місцевою владою, у багатьох регіонах координують важливі питання спільної діяльності ВНЗ. Однак підзвітність таких керівників МОН часто ставить під сумнів їхню реальну незалежність у висловленні своєї позиції.

Як засвідчили результати структурованих інтерв'ю з працівниками органів управління освітою на регіональному рівні, форми та обсяги звітності практично не зазнали суттєвих змін з радянських часів. Крім того, дані, які збираються, та форма їх представлення, зокрема Державною службою статистики, зазвичай не відповідають загальноприйнятій світовій практиці, а тому досить важко використовувати їх для порівняння. „Якщо хочеш знайти необхідну статистику у сфері освіти в Україні – ти її не знайдеш”, – твердження, яке звучало в рамках дослідження практично під час кожної

експертної зустрічі з різними зацікавленими сторонами. Наприклад, не збираються дані в Україні щодо того, скільки студентів розчарувались у майбутній професії у процесі навчання; якою є собівартість підготовки фахівців, які працюють за фахом; скільки осіб здобувають освіту за кордоном. Відсутня й систематизована статистика щодо впровадження системи безперервної освіти – освіти протягом життя тощо.

Результати інтерв'ю з працівниками органів управління освітою обласного, районного та міського рівнів виявили, що додатковим навантаженням є підготовка звітної інформації, опрацювання якої займає багато часу і яка не має зворотного зв'язку, наприклад, щодо проведених різноманітних масових заходів, участі навчальних закладів у конкурсах (наприклад, творчих роботах на різні теми, оглядах-конкурсах екологічних бригад тощо), фестивалях, відзначеннях пам'ятних дат тощо.

Не набрала належного розвитку система громадського самоврядування і у сферах дошкільної та загальної середньої освіти. Зокрема, участь учнів у шкільному самоврядуванні є низькою, їхня присутність у раді навчального закладу є суто декларативною чи формальною, а участь батьків зводиться до спонсорської діяльності з метою надання матеріально-технічної допомоги у формі виділення коштів на закупівлю необхідного обладнання чи здійснення ремонтних робіт шкільного приміщення. Піклувальні ради також здебільшого займаються пошуком додаткових коштів для навчальних закладів, залучаючи до покращення умов здобуття освіти окремих громадян та організації.

Батьки не дуже заглиблюються в навчально-виховний процес закладу. На думку учасників громадсько-експертних обговорень, батьківські комітети практично не користуються такими правами, окресленими в Примірному положенні про батьківські комітети (ради) загальноосвітніх навчальних закладів, як:

– звернення до директора, класного керівника, піклувальної, педагогічної та ради загальноосвітнього навчального закладу щодо

роз'яснення стану й перспектив роботи навчального закладу;

– внесення на розгляд керівництва питання статусу навчального закладу, вдосконалення умов організації навчально-виховного процесу, організаційно-господарських питань, які мають бути розглянуті керівництвом навчального закладу в місячний термін, і результати розгляду доведені до відома батьків;

– надання пропозицій щодо матеріальної допомоги учням, стимулювання діяльності педагогічних працівників і результативності виступів учнів – переможців олімпіад (конкурсів, змагань тощо).

Однак в окремих регіонах органи управління освітою безпосередньо зацікавлені в пошуку формули гармонійної взаємодії з громадськістю. Так, на Вінниччині вже кілька років поспіль відбувається обласний батьківський форум, де лідери учнівського самоврядування, голови батьківських громадських організацій, освітяни та представники органів місцевого самоврядування у відвертій розмові шукають точки дотику та шлях підвищення ефективності взаємодії між батьками та дітьми.

Перспективи подальшого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні, на нашу думку, такі:

1) модернізація системи органів управління освітою та посилення ролі громадсько-державного управління;

2) розбудова ефективної системи управління людськими ресурсами в рамках „управлінської вертикалі” у сфері освіти;

3) модернізація управлінських процедур та впровадження електронного врядування в системі управління освітою;

4) підвищення відповідальності, підзвітності та прозорості діяльності органів управління освітою перед громадою та споживачами освітніх послуг.

Основні характеристики системи управління у сфері освіти в умовах суспільних трансформацій – людиноцентричний характер управління, сприяння розкриттю, реалізації та розвитку особистісного потенціалу всіх учасників навчально-виховного процесу, узгодження механізмів управління

та самоорганізації, гнучкість, адаптивність, рефлексивність.

Органи місцевого самоврядування на регіональному та місцевому рівнях  
(обласні, районні, міські, сільські, селищні ради)

Основні функції:

- визначення потреб та розробка пропозицій щодо розвитку та вдосконалення мережі навчальних закладів;
- визначення потреб регіону в тих чи тих спеціалістах, зокрема у сфері професійно-технічної освіти (обласний рівень);
- фінансування навчальних закладів комунальної форми власності, що розташовані на території громади (за умови передачі державних НЗ у комунальну власність, за винятком ВНЗ);
- забезпечення навчальних закладів матеріально-технічними та іншими ресурсами, необхідними для розвитку матеріально-технічної бази й соціальної сфери.

Мережу органів громадського самоврядування у сфері освіти становлять:

- загальні збори (з'їзди, конференції) колективів закладів освіти; ради навчальних закладів (вчені, наглядові, піклувальні тощо); асоціації педагогічних кадрів; асоціації керівників навчальних закладів;
- органи студентського самоврядування (студентські конференції, парламенти, колегії, старостат тощо); органи учнівського самоврядування; органи батьківського самоврядування; організації роботодавців;
- громадські ради/колегії при органах управління освітою; громадські організації, що здійснюють діяльність у сфері освіти тощо.

У цьому контексті набуває актуальності основний критерій демократизації управління освітніми закладами, зокрема впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу управління освітніми закладами.

Вище було зазначено причини, що стримують процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність

керівників освітніх закладів. На основі аналізу цих причин ми запропонували перспективи подальшого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні. Однією з головних причин низької готовності керівників до впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність є їхня необізнаність.

Переважає більшість директорів загальноосвітніх і дошкільних навчальних закладів є вчителями й вихователями, тому у них немає певної управлінської кваліфікації. Відповідно до результатів нашого дослідження тільки 11 % респондентів, тобто незначна частина керівників, мають кваліфікацію за спеціальністю „Управління навчальним закладом”. Звідси маємо зробити висновок, що в дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладах обіймають посади керівників люди, які зовсім не підготовлені ні технічно, ні методично до використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності.

Слід зазначити, що управління освітнім закладом є особливою діяльністю, у якій акцент усе частіше переноситься на взаємини між людьми і трактується як взаємодія керівника й підлеглих на основі „суб’єкт-суб’єктних” відносин. Це управлінська діяльність, у якій її суб’єкти за допомогою планування, організації, управління, керівництва й контролю забезпечують організованість спільної діяльності учнів, учителів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на кінцевий результат. Такі напрямки роботи, як управлінська діяльність; бібліографічна діяльність; дослідницька діяльність; збір, накопичення й обробка методичної інформації; створення фонду науково-методичної інформації; навчання й самоосвіта, будуть більш ефективними за умови використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Ми визначили певні обставини, які стимулюють працівників до оволодіння інформаційно-комунікаційними технологіями: по-перше, постійне нарощування комп’ютерної бази навчального закладу; по-друге, постійна динаміка процесу комп’ютеризації та інформатизації.

Важливе місце у підвищенні ефективності управлінської діяльності керівників освітніх закладів відводиться створенню автоматизованої системи управління освітнім закладом („АСУ”). Мета створення системи: підвищити якість підготовки учнів і студентів за рахунок удосконалення управління з боку директора, громадських організацій, навчальної, методичної, кадрової і господарської діяльності на основі оперативної і всебічної інформації; удосконалення діяльності всіх підрозділів школи за рахунок впровадження наукової організації праці, автоматизації збору, обробки інформації; оптимальне використання матеріальних, трудових ресурсів школи за рахунок автоматизації розробки навчальних планів, складання розкладу занять, екзаменів, консультацій, а також автоматизації рутинної обчислювальної роботи з урахування різних кількісних показників роботи освітнього закладу; підвищення оперативності управління на всіх рівнях за рахунок своєчасного й повного забезпечення управлінського органу оперативною інформацією для прийняття оптимальних рішень. Використання системи „АСУ” покликане забезпечити оперативність і точність контролю за ходом навчально-виховного процесу. Необхідні підсистеми „АСУ” потрібно створювати на основі трьох найважливіших наборів даних: „Учень або Студент”, „Учитель або Викладач”, „Фінансово-господарська діяльність”.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій в удосконаленні роботи керівника дозволяє демократизувати такий важливий аспект його діяльності, як педагогічний аналіз уроків у системі навчально-виховного процесу. За допомогою діалогової системи можливі диференціація мети відвідування уроків, складання й запис програми спостереження, запис результатів відвідування уроків з однією метою у різних вчителів і співставлення результатів, визначення позитивних сторін і недоліків у роботі вчителів.

Упорядкованість планової інформації разом із можливістю оперативного аналізу дозволять удосконалити внутрішній контроль, опрацювати дані контролю, давати науково обґрунтовані рекомендації



коригуючого характеру.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій сприяє демократизації управлінської діяльності керівника освітнього закладу.

Доцільно визначити тематику науково-методичної роботи педагогічного колективу, періодичність роботи над тією або тією темою конкретних викладачів, зібрати інформацію про педагогічні кадри: анкетні дані викладача, у якому році закінчив вищий навчальний заклад і прийшов працювати в цю школу, який предмет викладає, яке тижневе навантаження викладача, яку посаду обіймає у школі, які громадські доручення виконує, у якому році підвищував кваліфікацію і де, над якою темою працює.

Підвищення ефективності демократизації управління освітніми закладами не можливе без здійснення модернізації управлінських процедур та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. Аналіз міжнародної практики свідчить, що ключовими факторами успіху в цій сфері є:

- впровадження управління з орієнтацією на результат, яке передбачає не лише узгодження цілей діяльності різного рівня, очікувань громадськості, які втілюються у визначених пріоритетах та очікуваних результатах діяльності органів управління, а також узгодження планів і результатів діяльності цих органів і персоналу, процесів оцінювання та звітності;

- високий рівень взаємозв'язку між стратегічними програмами та бюджетним процесом, узгодженість показників виконання стратегічних планів та бюджетних програм;

- наявність ефективної системи контролю за якістю управлінських процесів, моніторингу та оцінювання реалізації рішень, стратегій, програм, планів тощо – для забезпечення координованості управлінських процесів, дотримання встановлених вимог на „вході” та „виході”, постійного аналізу та вдосконалення адміністративних процедур;

- належний розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій у межах системи управління;

– мінімізація паперової звітності, зокрема шляхом широкого запровадження інформаційних технологій на всіх рівнях управлінської системи.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на сьогодні є одним із найважливіших інструментів підвищення демократизації управління освітніми закладами, відкритості, прозорості діяльності органів влади й місцевого самоврядування та забезпечення довіри громадян, виступаючи дієвим інструментом для:

- 1) швидкого й полегшеного доступу до інформації;
- 2) обміну інформацією;
- 3) прискорення та ефективнішого надання адміністративних послуг;
- 4) зменшення витрат;
- 5) спрощення адміністративних процедур;
- 6) контролю за якістю управлінських процесів.

Як свідчать результати цього дослідження, більша частина роботи працівників середньої ланки системи управління освітою припадає на збір, підготовку та пересилання інформації звітного характеру, яку необхідно перенести у безпаперове середовище, скерувавши вивільнений час працівників на виконання безпосередніх завдань системи управління освітою та значно зменшивши навантаження на саму систему та її функціональне реформування.

Ми розробили рекомендації щодо демократизації управління освітніми закладами в Україні:

по-перше, запровадити системний підхід до аналізу і планування як постійного, організаційно забезпеченого процесу в безпосередньому поєднанні з бюджетним плануванням у межах „управлінської вертикалі”, визначивши підрозділи, відповідальні за стратегічне планування;

по-друге, розробити та запровадити систему показників результативності, ефективності та якості реалізації рішень, визначивши підрозділи, відповідальні за здійснення моніторингу та оцінки

результативності діяльності;

по-третє, запровадити місячний, квартальний та річний моніторинг показників виконання стратегічних планів та бюджетних програм органами управління освітніми закладами із застосуванням коригувальних дій у разі відхилення від запланованих показників;

по-четверте, чітко розмежувати функції і завдання традиційного „контролю за виконанням документів” та контролю за якістю управлінських процесів, а також моніторингу та оцінювання реалізації освітніх стратегій і програм тощо;

по-п’яте, налагодити дієву систему внутрішніх комунікацій у рамках освітньої „управлінської вертикалі”, яка розвантажить і підлеглих, і керівників поточними оперативними питаннями й не призводитиме до постійних втрат інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації; удосконалити горизонтальні комунікації між співробітниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, для можливості оперативного вирішення проблем, що виникають у функціонуванні суміжних підрозділів;

по-шосте, створити єдине електронно-освітнє середовище, до якого будуть підключені всі рівні „управлінської вертикалі”: освітні заклади всіх сфер, типів та форм власності та їхні працівники з різним рівнем доступу та функціональності, а також споживачі послуг (діти, батьки);

по-сьоме, забезпечити доступ до мережі Інтернет на всіх рівнях „управлінської вертикалі” та в навчальних закладах, зокрема в сільській місцевості, для безперешкодного та вчасного внесення всіх відомостей до електронно-освітнього середовища;

по-восьме, забезпечити внесення звітної інформації винятково до електронно-освітнього середовища, зменшивши її кількість та усунувши дублювання електронної та паперової звітності;

по-дев’яте, запровадити дієву систему юридично значущих електронних підписів та іншої електронної ідентифікації (паролі тощо) для роботи в електронно-освітньому середовищі;

по-десяте, забезпечити захист персональних даних при роботі з електронно-освітнім середовищем.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дисертаційної роботи досліджено розвиток демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття.

Аналіз проведено згідно із запропонованою періодизацією процесу демократизації управління освітніми закладами в Україні.

Доведено, що демократизація управління освітніми закладами і уявлення про неї науковців обумовлені особливостями розвитку демократизації освітніх закладів, притаманних сучасній освіті в Україні. Такі тенденції можна визначити, аналізуючи процеси, що відбуваються в державі як складній соціально-економічній системі, а також у єдності з розвитком демократизації міжнародної освітньої сфери. Тенденції розвитку системи освіти впливають на всі підсистеми, зокрема й на управління, що, своєю чергою, відбивається на закономірностях. Розглядаючи визначальні чинники розвитку демократизації управління освітніми закладами, можна систематизувати їх таким чином: соціально-економічні, політичні, комунікативно-технологічні.

Слід зазначити, що наявна на певний період (1975 – 1985 рр.) тоталітарна система державного управління не могла не відбиватися на тенденціях і ознаках, за якими визначали ефективність управління освітніми закладами. Основними критеріями на той час вважали: відповідальність керівника за стан справ у підлеглому йому підрозділі, прагнення до максимальної централізації, унітарності, обліку та контролю.

З одного боку, у зазначений період управління освітніми закладами відзначається прагненням до централізованості та унітарності, а з іншого – у процесі розвитку управління освітніми закладами в Україні відбувається непростий процес позбавлення ознак тоталітаризму в теорії та практиці

державного і громадського управління в останній чверті минулого та на початку цього століття.

Стратегія демократичного розвитку управління освітніми закладами передбачає реалізацію політичної ідеології українського державотворення. Крім того, без демократизації державотворення не можлива й демократизація управління освітніми закладами. Водночас справа ускладнюється тим, що власне процес демократизації управління освітніми закладами різних рівнів є складним і неоднозначним у своїх практичних виявах у кожному окремому випадку.

Очевидно, що реалізація демократичного стилю можлива за високого рівня інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностей керівника. Загальновідомо, що такий стиль керівництва є найбільш ефективним, оскільки він забезпечує найвищу ймовірність правильних рішень, сприятливий психологічний та комфортний клімат серед співробітників, їхню активність та задоволеність своєю роботою, відповідно, високі освітні результати.

Відзначимо, що для сучасного стану системи управління освітніми закладами в Україні характерний процес децентралізації, тобто передача низки функцій і повноважень від вищих органів управління нижчим. Державні органи розробляють найбільш загальні стратегічні напрями, а обласні й районні органи спрямовують зусилля на вирішення конкретних, фінансових, кадрових, матеріальних, організаційних проблем.

У другому розділі доведено, що важливим показником посилення демократичного характеру управління освітніми закладами є роздержавлення в системі управління освітою. Процес демократизації управління освітніми закладами відбувається поступово в межах освітніх закладів. Однак, як зазначають педагоги і вчителі, демократизація управління повинна відбуватися на всіх рівнях, починаючи з Міністерства освіти і науки.

Саме в цей період набуває поширення нове розуміння наукової літератури, нормативних документів, змісту форм і методів роботи освітніх

закладів щодо реалізації демократизації управління освітніми закладами, що надало нам підстави виокремити такі загальні тенденції демократизації управління освітніми закладами: становлення децентралізації управління освітніми закладами; активне залучення громадськості та органів самоврядування до цього процесу; використання інформаційно-комунікаційних технологій у демократизації управління освітніми закладами; об'єднання зусиль освітніх закладів і громадських організацій у цьому процесі.

Аналіз показав, що відсутність діалогу та координації на всіх рівнях негативно впливає не тільки на державну освітню політику, для якої вимоги європейської інтеграції ще не виступають ні змістовними, ні організаційними рамками, а й на соціальний клімат у державі.

Такий перехід уже триває достатній період у системі управління освітніми закладами, тобто децентралізація та чітке розмежування функцій між центральними, регіональними та місцевими органами управління вже існує, натомість забезпечення самоврядування та автономності діяльності освітніх закладів ще має бути визначено.

Спираючись на вищевикладене, ми вважаємо, що громадські освітні ради є одним із засобів впровадження та розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні. На сучасному етапі в Україні при центральних органах влади створено громадські ради, колегії, представників громадськості введено до складу колегій. На регіональному рівні створено громадські ради та відроджено локальні освітні округи з виборною освітньою радою. Щодо повноважень локальних округів, їм належить вирішення питань освіти, виховання, профілактика правопорушень, соціального захисту та розвитку місцевої громади.

Доведено, що в Україні співпраця між державними установами й організаціями громадянського суспільства в системі освіти проводиться скоріше на засадах паралельного співіснування, ніж на основі взаємодопомоги. Основні завдання державних установ, що здійснюють

управління освітою на всіх рівнях (Міністерство освіти і науки України, Комітет Верховної Ради України з питань науки і освіти, міські, районні управління освіти при державних адміністраціях міст та ін.), полягають у реалізації стандартів державної політики в галузі освіти; зміцненні матеріальної бази навчальних закладів; здійсненні часткового управління навчальними закладами; організації навчально-методичного й кадрового забезпечення навчальних закладів; контролі за дотриманням актів законодавства з питань освіти і науки державного стандарту; проведенні атестації закладів освіти.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено цілісний аналіз процесу демократизації управління освітніми закладами останньої чверті ХХ – початку ХХІ століття.

1. На основі аналізу філософської, загальнонаукової, психолого-педагогічної літератури з проблем демократизації управління освітніми закладами було здійснено синтез методологічних підходів (синергетичного, системного, соціального, гуманістичного, інформаційного, традиційного, психологічного) до тлумачення понять „демократизація”, „демократизація управління навчальним закладом” дозволив нам сформулювати власне трактування ключового поняття нашого дослідження на основі багаторічних досліджень і на підставі власного досвіду – „демократизація управління освітніми закладами”. Демократизація управління освітніми закладами – це складна, відкрита соціально-педагогічна система управлінських дій (діяльності), яка включає педагогічні, психологічні, прогностичні, кадрові, правові, фінансово-економічні процеси, необхідні для демократичного функціонування, розвитку освітнього закладу, діяльність якого базується на принципах, що забезпечують демократизацію управління (рівних можливостей, співпраці, колегіальності, науковості, відвертості, гуманізації, демократизації, партисипативності, субсидіарності, рефлексивності та ін.).

2. Обґрунтовано й визначено такі критерії розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці: 1) ступінь впливу соціально-політичних змін на процес демократизації управління освітніми закладами; 2) ступінь прозорості управлінських рішень засобами інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні освітніми закладами; 3) ступінь доступності громадськості до управління освітніми закладами; 4) кількісні показники (кількість науково-педагогічних періодичних видань, конференцій, семінарів, монографій, навчальних посібників) із зазначеної теми в педагогічній науці.

3. Визначено й обґрунтовано основні етапи періодизації розвитку демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній



теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття.

Перший етап (1975 рік – до кінця 80-х років ХХ ст.) – підготовчий етап поступового розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні в руслі радянських традицій розвитку демократизації освіти. Цей етап характеризується появою ідей гуманізації, створенням умов для максимального вияву творчих потенцій кожного учасника управлінського процесу, його вільного розвитку, самореалізації, самотворчості. Натомість, на практиці цей принцип не набув поширення.

Другий (90-і роки ХХ ст.) – етап оновлення розуміння поняття демократизації управління освітніми закладами в період розбудови української держави, інтенсивне вивчення зарубіжного досвіду демократизації управління освітніми закладами, переосмислення та поступовий розвиток теоретичних засад демократизації управління в українській педагогічній науці. Цей період характеризується співіснуванням двох управлінських систем: традиційної управлінської практики, яка була зорієнтована на адміністративно-командне керівництво, і становлення нового демократичного управління освітніми закладами, яке тільки почало формуватися і впроваджуватися у практику.

Третій (початок ХХІ ст. з 2000-го року – до сьогодні) – етап бурхливого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні на рівні теоретичних засад і на рівні провадження розроблених моделей демократизації управління освітніми закладами на практиці. На цьому етапі відбувається активне впровадження й адаптація досягнень науки з управління освітніми закладами.

4. Установлено, що важливу роль у демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці відіграє вплив інформаційно-комунікаційного підходу на процес демократизації управління освітніми закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття).

Інформаційна діяльність управлінців освітніх закладів повинна ґрунтуватися передусім на інформаційних процесах, вона полягає в розробці

інформаційної політики через створення програми інформатизації діяльності освітнього закладу; формуванні й розвитку освітньо-інформаційного середовища та інформаційної інфраструктури; створенні, розвитку й використанні інформаційних ресурсів і систем, автоматизованих систем управління; розробці й використанні комп'ютерно-інформаційних і телекомунікаційних технологій у навчально-виховному й управлінському процесі.

В останні десятиліття звітність освітніх закладів щодо їхньої діяльності стала загальнодоступною завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційного підходу. Звітність освітніх закладів все більше поширюється, оскільки статистична звітність не зафіксована саме як функція органів управління освітніми закладами на законодавчому рівні, натомість у багатьох положеннях це зазначено.

Проведений аналіз діяльності громадських організацій надає нам підстави стверджувати, що зусилля органів управління освітніми закладами та громадських організацій спрямовані на реформування галузі освіти, зокрема на підвищення якості освіти відповідно до європейських стандартів, водночас поєднуючи інтереси національної освіти із міжнародними цінностями; на створення сприятливих умов для ефективної роботи освітніх закладів та посилення суспільного контролю за дотриманням чинного законодавства в системі освіти; на внесення нових пропозицій щодо реформування системи освіти.

5. Розроблено перспективи подальшого розвитку демократизації управління освітніми закладами в Україні. Громадські ради й організації на міському й районному рівнях, Громадська рада при Міністерстві освіти і науки України, Громадська Рада освітян і науковців виконують функцію переважно консультативного характеру та надання інтелектуальної або фінансової допомоги в контексті управління освітніми закладами. Діяльність громадських об'єднань полягає в організації та проведенні різного роду конференцій, які стосуються певних проблем управління освітніми

зкладами; проведенні громадської експертизи розпоряджень та рішень міської, районної, обласної влади з питань освіти. Очевидно, діяльність громадських організацій та об'єднань повинна бути скоординованою із державними органами управління освітніми закладами.

Сьогодні діють також освітні округи як добровільні об'єднання в межах адміністративно-територіальних одиниць навчальних закладів на чолі з радою округу; громадські структури, зокрема Асоціація керівників позашкільних закладів освіти, Асоціація керівників шкіл України, ради ректорів ВНЗ, Асоціація навчальних закладів України недержавної форми власності тощо.

Як засвідчили результати громадсько-експертних обговорень у межах проведення дослідження, громадські освітні структури залишаються не дієвими, майже не впливають на процеси освітньої сфери, оскільки не наділені необхідними повноваженнями. Так, відсутні механізми реалізації громадського самоврядування через з'їзди та регіональні конференції, не ефективними є ради навчальних закладів тощо. Незважаючи на зусилля з боку органів управління освітою різних рівнів та навчальних закладів, окремих активних громадян та організацій, чималу кількість сформованих органів громадського самоврядування, функціональна здатність державно-громадського управління та його вплив залишаються дуже низькими.

Підвищення ефективності демократизації управління освітніми закладами не можливе без здійснення модернізації управлінських процедур та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Ми розробили рекомендації щодо демократизації управління освітніми закладами в Україні:

по-перше, запровадити системний підхід до аналізу та планування як постійного, організаційно забезпеченого процесу в безпосередньому поєднанні з бюджетним плануванням у межах „управлінської вертикалі”, визначивши підрозділи, відповідальні за стратегічне планування;

по-друге, розробити та запровадити систему показників

результативності, ефективності та якості реалізації рішень, визначивши підрозділи, відповідальні за здійснення моніторингу та оцінки результативності діяльності;

по-третє, запровадити місячний, квартальний та річний моніторинг показників виконання стратегічних планів та бюджетних програм органами управління освітніми закладами з уживанням коригувальних дій у разі відхилення від запланованих показників;

по-четверте, чітко розмежувати функції та завдання традиційного „контролю за виконанням документів” та контролю за якістю управлінських процесів, а також моніторингу та оцінювання реалізації освітніх стратегій і програм тощо;

по-п’яте, налагодити дієву систему внутрішніх комунікацій у рамках освітньої „управлінської вертикалі”, яка розвантажить і підлеглих, і керівників поточними оперативними питаннями й не призводитиме до постійних втрат інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації; удосконалити горизонтальні комунікації між співробітниками, які перебувають на одному рівні ієрархії, для можливості оперативного вирішення проблем, що виникають у функціонуванні суміжних підрозділів;

по-шосте, створити єдине електронно-освітнє середовище, до якого будуть підключені всі рівні „управлінської вертикалі”, освітні заклади всіх сфер, типів і форм власності та їхні працівники з різним рівнем доступу та функціональності, а також споживачі послуг (діти, батьки);

по-сьоме, забезпечити доступ до мережі Інтернет на всіх рівнях „управлінської вертикалі” та в навчальних закладах, зокрема в сільській місцевості, для безперешкодного та вчасного внесення всіх відомостей до електронно-освітнього середовища;

по-восьме, забезпечити внесення звітної інформації винятково до електронно-освітнього середовища, зменшивши її кількість та усунувши дублювання електронної та паперової звітності;

по-дев’яте, запровадити дієву систему юридично значущих

електронних підписів та іншої електронної ідентифікації (паролі тощо) для роботи в електронно-освітньому середовищі;

по-десяте, забезпечити захист персональних даних при роботі з електронно-освітнім середовищем.

6. Аналіз праць українських науковців досліджуваного періоду дозволив визначити впровадження громадського самоврядування, гуманізацію, інновацію, інформаційно-комунікаційні технології, професіоналізацію як основні тенденції демократизації управління освітніми закладами в Україні. Було доведено, що саме ці тенденції є шляхом подальшого вдосконалення та розвитку демократизації управління освітніми закладами останньої чверті ХХ – початку ХХІ століття.

## ДОДАТОК А

### Анкета для керівників освітніх закладів

Шановний голово освітнього закладу! Просимо Вас взяти участь у дослідженні проблеми демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття. Ваші відповіді сприятимуть визначенню загальних тенденцій та розробці рекомендацій щодо зазначеної проблеми відповідно до Ваших зауважень та побажань. Вдячні за виявлену увагу!

1. Загальний педагогічний стаж роботи \_\_\_\_\_
2. Стаж роботи на посаді керівника навчального закладу \_\_\_\_\_
3. У яких освітніх закладах Ви працювали і працюєте зараз? Вкажіть термін роботи \_\_\_\_\_

4. Які особливості процесу демократизації управління освітніми закладами Ви можете назвати протягом досліджуваного періоду (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття)? \_\_\_\_\_

---

5. Які соціально-політичні зміни в українській державі, на Вашу думку, значно вплинули на розвиток системи управління освітніми закладами, зокрема на процес демократизації? \_\_\_\_\_

---

6. Оскільки в сучасному суспільстві використання інформаційних технологій набуло повномасштабного поширення у всіх сферах управлінської діяльності, то яким чином, на Ваш погляд, впровадження інформаційних технологій вплинуло на демократизацію управління освітніми закладами? Наведіть приклад з власного досвіду \_\_\_\_\_

---

---

7. Пригадайте, будь ласка, з власного досвіду керівника, коли Ви вперше помітили доступність громадськості до управління освітою як однієї з ознак демократизації та послаблення тоталітарно-авторитарного тиску в

контексті управління певним освітнім закладом? \_\_\_\_\_

---

8. Чи помітили Ви посилення авторитарного тиску в контексті управління певними освітніми закладами за період останньої чверті ХХ – на початку ХХІ століття? У чому це виявлялося? \_\_\_\_\_

9. Як відбувалося делегування певних управлінських функцій та повноважень громадським організаціям, методичним об'єднанням, творчим групам педагогів в управлінні освітнім закладом? \_\_\_\_\_

---

10. Чи брали Ви участь у конференції, семінарі тощо із зазначеної проблеми і коли? Укажіть тему обговорення та рівень заходу (регіональний, обласний, всеукраїнський)? \_\_\_\_\_

---

11. Чи можете Ви назвати цікаві випадки прояву самостійності, та ініціативності працівників та учнів в управлінні освітніми закладами? \_\_\_\_\_

---

12. Які, на Ваш погляд, повинні бути вжиті заходи, які б сприяли демократизації управління освітніми закладами в Україні на сьогодні? \_\_\_\_\_

---

---

## ДОДАТОК Б

### Анкета для вчителів та працівників сфери освіти

Шановний колего! Просимо Вас взяти участь у дослідженні проблеми демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття. Ваші відповіді сприятимуть визначенню загальних тенденцій та розробці рекомендацій щодо зазначеної проблеми відповідно до Ваших зауважень та побажань. Вдячні за виявлену увагу!

1. Загальний педагогічний стаж роботи \_\_\_\_\_

2. У яких навчальних закладах ви працювали і працюєте зараз? \_\_\_\_\_

3. Який стиль управління, на Вашу думку, переважно обирають керівники освітніх закладів в останні роки нашого століття порівняно з минулим – авторитарний чи демократичний? Чому? \_\_\_\_\_

4. Які соціально-політичні зміни в українській державі, на Вашу думку, вплинули на демократизацію управління освітніми закладами? \_\_\_\_\_

5. Яким чином впровадження інформаційних технологій сприяє демократизації управління освітніми закладами? \_\_\_\_\_

6. Чи має сьогодні громадськість доступ до управління освітніми закладами? Якщо так, коли Ви вперше це відчули? Наведіть приклад \_\_\_\_\_

7. Пригадайте, коли Ви знову помітили посилення авторитарного тиску в контексті управління певними освітніми закладами за період останньої чверті ХХ – на початку ХХІ століття? У чому це виявлялося? \_\_\_\_\_

8. Чи відбувалося делегування певних управлінських функцій та



повноважень громадським організаціям, методичним об'єднанням, творчим групам педагогів в управлінні освітнім закладом? Якщо так, коли, яким чином? \_\_\_\_\_

---

9. Чи брали Ви участь у конференції, семінарі із зазначеної проблеми, чи пройшли курси підвищення кваліфікації тощо і коли? Укажіть тему обговорення та рівень заходу (регіональний, обласний, всеукраїнський)? \_\_\_\_\_

---

10. Чи можете Ви назвати цікаві випадки прояву самостійності, та ініціативності працівників та учнів в управлінні освітніми закладами? \_\_\_\_\_

---

11. Які, на Ваш погляд, повинні бути вжиті заходи, які б сприяли демократизації управління освітніми закладами в Україні на сьогодні? \_\_\_\_\_

---

---

## ДОДАТОК В

### Анкета для керівників освітніх закладів

Шановний голово освітнього закладу! Просимо Вас взяти участь у дослідженні проблеми демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття. Ваші відповіді сприятимуть визначенню загальних тенденцій та розробці рекомендацій щодо зазначеної проблеми відповідно до Ваших зауважень та побажань. Вдячні за виявлену увагу!

1. Загальний педагогічний стаж роботи \_\_\_\_\_
2. Стаж роботи на посаді керівника навчального закладу \_\_\_\_\_
3. У яких освітніх закладах Ви працювали і працюєте зараз? Укажіть термін роботи \_\_\_\_\_

Зовсім не                      Не                      Не                      Погоджуюсь                      Цілком  
погоджуюсь   погоджуюсь   впевнений                      погоджуюсь   погоджуюсь

1. В українській державі соціально-політичні зміни значно вплинули на розвиток системи управління освітніми закладами, зокрема на процес демократизації

2. Впровадження інформаційних технологій значно вплинуло на демократизацію управління освітніми закладами

3. Послаблення тоталітарно-авторитарного тиску в контексті

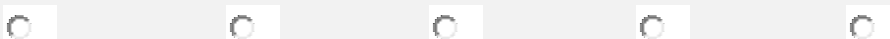
Зовсім не погоджуюсь      Не погоджуюсь      Не впевнений      Погоджуюсь      Цілком погоджуюсь

управління певним освітнім закладом було після розпаду СРСР

4. Доступність громадськості до управління освітою уперше стала можливою після отримання Україною незалежності



5. Я прагну до пошуку оптимального шляху для вирішення проблем навчання і виховання учнів, спираючись на громадську думку колективу школи



6. Я здатен (-на) ризикувати, обираючи форми і методи навчання і виховання, щоб досягти цілей навчання і виховання відповідно до вимог програмно-цільового підходу



7. Я дотримуюся думки про необхідність самостійності мислення директора школи, ініціативи й новаторського



Зовсім не погоджуюсь      Не погоджуюсь      Не впевнений      Погоджуюсь      Цілком погоджуюсь

ставлення до справи, до створення авторської школи

8. Я здатен (-на)

до гнучкості в управлінській діяльності, прагну

швидко

знаходити нові

правильні

способи

організації

навчально-

виховного

процесу



9. Я прагну до

спрощення

управлінських

функцій і

делегування

окремих із них

методичним

об'єднанням,

творчим групам

педагогів,

громадським

організаціям (раді

школи)



10. Я готовий (-а)

до впровадження

передових форм і

методів

організації

навчально-

виховного

процесу і

вирішення з

колегами нових

педагогічних

проблем



11. Я брав (ла)



Зовсім не погоджуюсь      Не погоджуюсь      Не впевнений      Погоджуюсь      Цілком погоджуюсь

участь у конференції чи семінарі із зазначеної теми

12. Я ознайомлений (-на) із науково-методичною літературою щодо поширення демократизації управління освітніми закладами

13. Я знаю і дотримуюсь етичних норм корпоративного спілкування

14. Я можу ефективно спілкуватись із керівництвом управління освітою

15. Я можу ефективно надавати поради керівництву управління освітою

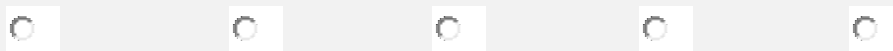
                      

16. Я дотримуюся авангардної ролі керівників школи, здатних забезпечити умови для розвитку творчого потенціалу педагогічного та

Зовсім не погоджуюсь      Не погоджуюсь      Не впевнений      Погоджуюсь      Цілком погоджуюсь

учнівського  
колективів

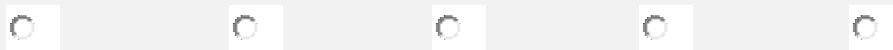
17. У минулому столітті існувало обмеження інспекторського та адміністративного контролю, розширення громадського контролю й самоконтролю



18. На сьогодні особливо важливими є колективність і колегіальність управління



19. У 90-х роках було підвищення персональної відповідальності за наслідки роботи кожного працівника школи



20. Нетерпимість до незвичайного, нового, заохочення, ініціативи й новаторства було у 80-х роках минулого століття

## Анкета для вчителів та працівників сфери освіти

Шановний колего! Просимо Вас взяти участь у дослідженні проблеми демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття. Ваші відповіді сприятимуть визначенню загальних тенденцій та розробці рекомендацій щодо зазначеної проблеми відповідно до Ваших зауважень та побажань. Вдячні за виявлену увагу!

1. Загальний педагогічний стаж роботи \_\_\_\_\_
2. У яких навчальних закладах Ви працювали і працюєте зараз? \_\_\_\_\_

	Зовсім не погоджуюсь	Не погоджуюсь	Не впевнений	Погоджуюсь	Цілком погоджуюсь
1. В українській державі соціально-політичні зміни значно вплинули на розвиток системи управління освітніми закладами, зокрема на процес демократизації	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Впровадження інформаційних технологій значно вплинуло на демократизацію управління освітніми закладами	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Послаблення тоталітарно-авторитарного тиску в контексті	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Зовсім не погоджуюсь	Не погоджуюсь	Не впевнений	Погоджуюсь	Цілком погоджуюсь
управління певним освітнім закладом було після розпаду СРСР					
4. Доступність громадськості до управління освітою уперше стала можливою після отримання Україною незалежності	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Я можу впливати на результати управління освітнім закладом	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Я можу контролювати діяльність керівника навчального закладу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Я можу брати участь у плануванні навчально-виховної роботи освітнього закладу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Я можу оцінювати діяльність колег-педагогів та заохочувати	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Зовсім не погоджуюсь	Не погоджуюсь	Не впевнений	Погоджуюсь	Цілком погоджуюсь
їх					
9. Я можу гласно оцінювати діяльність керівництва освітнього закладу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Громадськість має доступність до управління навчальним закладом	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Я брав (ла) участь у конференції чи семінарі із зазначеної теми	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Я ознайомлений (-на) із науково-методичною літературою щодо демократизації управління освітніми закладами	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Я знаю і дотримуюсь етичних норм корпоративного спілкування	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Я можу ефективно спілкуватись із керівництвом освітнього закладу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Зовсім не погоджуюсь	Не погоджуюсь	Не впевнений	Погоджуюсь	Цілком погоджуюсь
15. Я можу надавати слушні поради керівнику освітнього закладу	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Демократичне управління можливе за умови оновлення змісту освіти	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Управління школою буде демократичним, якщо значна частина функцій управління буде надана учням і дитячим організаціям	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. На сьогодні опорою є колективність і колегіальність управління	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Методичні об'єднання повинні спрямовувати свою діяльність на виконання управлінських функцій, зокрема, складання варіанту річного плану	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Зовсім не погоджуюсь	Не погоджу- юсь	Не впевнений	Погоджуюсь	Цілком погоджуюсь
-------------------------	-----------------------	-----------------	------------	----------------------

роботи школи;  
аналіз якості  
викладання та  
якості знань  
учнів тощо

20.

Самостійність  
мислення  
директора  
школи,  
ініціатива й  
новаторське  
ставлення до  
справи, до  
створення  
авторської  
школи є  
запорукою  
демократизації  
управління  
освітніми  
зкладами

## ДОДАТОК Г

### *Київський університет імені Бориса Грінченка*

#### **Звіт про роботу Ради студентського самоврядування**

#### **Педагогічного інституту**

Метою студентського самоврядування є створення умов для самореалізації особистості студентів і формування у них організаторських навичок, лідерських якостей, відповідальності за результат своєї праці тощо.

Діяльність студентського самоврядування спрямована на вдосконалення навчального процесу, підвищення його якості, забезпечення виховання духовності та культури студентів, зростання у студентській молоді соціальної активності.

Основні завдання органів студентського самоврядування:

- захист прав та інтересів студентів;
- студентський самоконтроль за виконанням своїх обов'язків;
- сприяння навчальній, науковій та творчій діяльності студентів;
- сприяння поліпшенню умов проживання й відпочинку студентів;
- сприяння створенню різноманітних студентських гуртків, товариств, об'єднань, клубів за інтересами та координація їхньої діяльності;
- співробітництво з органами студентського самоврядування інших вищих навчальних закладів.

#### ***У нас функціонують:***

Школа наставників; Студентське наукове товариство; Студентська профспілкова організація; Спілка письменників; Сектор спорту та здорового способу життя; Культмасовий сектор; Сектор із соціальних питань та прав захисту студентів; Сектор інформації та зв'язків із громадськістю; Арт-сектор.

#### **Сектор інформації та зв'язків з громадськістю**

З вересня сектор інформації активно включився в роботу. У новому навчальному році було поставлено мету – активно поширювати інформацію

про створену групу Педагогічного інституту в соціальній мережі „ВКонтакте” (<http://vk.com/studpi>) та долучити до неї якнайбільше користувачів, щоб полегшити процес розповсюдження потрібної інформації та об’єднати й покращити взаємовідносини між студентами. Робота протягом вересня 2013 р. дала гарний результат. Кожен із вас щодня бачив роботу цього сектора, оскільки за перший семестр вони творчо, яскраво та креативно створили та оформили понад 30 оголошень. Під час зимових канікул адміністратори групи Педагогічного інституту в соціальній мережі „ВКонтакте” (<http://vk.com/studpi>) намагалися створювати у студентів позитивний настрій та давали їм цікаві завдання, ребуси, питання, за вирішення яких студенти отримували віртуальні подарунки.

## ДОДАТОК Д

### Анкета для керівників і вчителів з визначення проблем щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітніх закладах

Шановний колего! Просимо Вас взяти участь у дослідженні проблеми демократизації управління освітніми закладами у вітчизняній педагогічній теорії і практиці в останній чверті ХХ – на початку ХХІ століття. Ваші відповіді сприятимуть визначенню загальних тенденцій та розробці рекомендацій щодо зазначеної проблеми відповідно до Ваших зауважень та побажань. Вдячні за виявлену увагу!

1. Загальний педагогічний стаж роботи \_\_\_\_\_
2. Чи обіймаєте (або обіймали) Ви посаду керівника освітнього закладу? \_\_\_\_\_
3. Чи є у Вас або у Вашого керівника кваліфікація управлінця? \_\_\_\_\_
4. Визначте за п'ятибальною шкалою Ваш рівень інформованості про новітні інформаційно-педагогічні технології, знання новаторських методів роботи \_\_\_\_\_
5. Визначте за п'ятибальною шкалою рівень інформованості Вашого керівника про новітні інформаційно-педагогічні технології, знання новаторських методів роботи \_\_\_\_\_
6. Що стримує, на Ваш погляд, використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітніх закладах? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Чи володієте Ви практичними навичками освоєння вдосконалених інформаційно-комунікаційних технологій? \_\_\_\_\_
8. Чи володіє Ваш керівник практичними навичками освоєння вдосконалених інформаційно-комунікаційних технологій? \_\_\_\_\_
9. Чи мотивовані Ви до запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління ЗНЗ та педагогічну практику? Чому? \_\_\_\_\_

10. Чи мотивоване Ваше керівництво до запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління ЗНЗ та педагогічну практику?\_\_\_\_\_

11. Чи відчуваєте Ви готовність керівництва до подолання труднощів, пов'язаних із змістом та організацією інформаційно-комунікаційних технологій? Відповідь обґрунтуйте. \_\_\_\_\_

12. Чи помічаєте Ви консерватизм у використанні інформаційно-комунікаційних технологій у навчально-виховному процесі? Які причини цього явища?\_\_\_\_\_

---

13. Чи достатній рівень кваліфікації директорів ЗНЗ для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій?\_\_\_\_\_

14. Чи достатня забезпеченість школи інформаційно-комунікаційними технологіями та іншим обладнанням?\_\_\_\_\_

15. Ваші рекомендації щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі демократизації управління освітніми закладами\_\_\_\_\_

---