

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЖИТОМИРСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ» ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ
РАДИ (м.Житомир)

ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
„ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА”

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГОНЧАРУК Віктор Васильович

УДК 371.01

ДИСЕРТАЦІЯ

**ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У РЕГІОНІ**

13.00.06 – теорія і методика управління освітою
(педагогічні науки)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук.
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

В. В. Гончарук

Науковий керівник:
Даниленко Лідія Іванівна,
доктор педагогічних наук, професор

Старобільськ – 2017

АНОТАЦІЯ

Гончарук В. В. Державно-громадські засади управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія і методика управління освітою. – ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”. – Старобільськ, 2017.

Дисертація присвячена проблемі управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні на державно-громадських засадах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами. Тема дослідження відповідає напрямам дослідницької діяльності кафедри менеджменту освіти ДВНЗ „Університет менеджменту освіти” Національної академії педагогічних наук України (м. Київ) та кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін Житомирського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти. Положення дисертаційного дослідження щодо теоретичних засад державно-громадського управління розвитку ЗНЗ у регіоні відповідають меті та дослідницьким завданням. Тему затверджено вченою радою ДВНЗ „Університет менеджменту освіти” Національної академії педагогічних наук України (протокол № 9 від 15 жовтня 2008 р.) та узгоджено рішенням Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (№1344 від 07 грудня 2010 р.).

Об'єкт дослідження – управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів на державно-громадських засадах.

Предмет дослідження – наукові підходи, принципи, зміст, форми, методи та технології державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні й методичні засади та

експериментально перевірити модель системи державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні **завдання дослідження**:

1. Здійснити аналіз наукових та філософських поглядів на проблему управління загальноосвітніми навчальними закладами як структурних елементів освітньої системи в історичній ретроспективі.
2. Охарактеризувати сутність, значення та стан державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів.
3. Визначити концептуальні засади державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні як систему наукових підходів, принципів, форм, методів, технологій, що сприяють залученню громадськості до прийняття управлінських рішень з освіти.
4. Розробити модель системи державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні та експериментально перевірити її ефективність.
5. Розробити методичні рекомендації щодо впровадження моделі системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань здійснено комплексне використання загальнонаукових теоретичних та емпіричних методів: *теоретичні*: аналіз законодавчо-нормативної бази; системно-структурний та порівняльний аналіз науково-методичної літератури; аналіз, синтез, порівняння, моделювання та узагальнення застосовано для розроблення моделі системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні; *емпіричні*: діагностичні, обсерваційні, математичної та статистичної обробки результатів, експериментальні – для вивчення та перевірки результатів упровадження моделі.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота здійснювалась на базі ЗНЗ та управлінь освіти м. Новоград-Волинський та м. Баранівка Житомирської області, Житомирського та

Рівненського обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ „Університет менеджменту освіти” (м. Київ).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що *вперше*:

– *розроблено й науково обґрунтовано* модель системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, яка включає цільову, теоретико-методологічну, змістову, організаційно-структурну, процесуальну та результативну складові, що ґрунтуються на: системно-синергетичному, антропосоціальному, громадсько-орієнтованому наукових підходах до сучасних теорій та концепцій освітнього, адаптивного, інноваційного, інформаційного менеджменту; принципах демократичного управління, таких як колегіальність, виборність, транспарентність; змісті та технологіях управління, які суттєво відрізняються від адміністративних тим, що сприяють залученню громадськості до прийняття управлінських рішень з метою активізації процесів самоорганізації та самоуправління, забезпечення оптимального результату розвитку і саморозвитку учнів;

– *обґрунтовано* гуманістичний та демократичний напрями розвитку наукових та філософських поглядів на проблему управління розвитком освітніх систем, зокрема ЗНЗ, в історичній ретроспективі; теоретичні та концептуальні засади державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, які включили систему наукових підходів і принципів, функцій, форм, методів та технологій управління, що забезпечують прийняття узгоджених із громадськістю управлінських рішень;

– *удосконалено* форми та методи включення представників громадськості до управління розвитком ЗНЗ у регіоні, які передбачають створення і функціонування державно-громадської ради з питань освіти в регіоні, що формується за квотним принципом, обирається таємним голосуванням представниками територіальної громади, батьківської громадськості, педагогічного та учнівського активу й забезпечує

транспарентність (відкритість та підзвітність) її діяльності, що ґрунтується на концептуальних засадах транспарентного функціонування органу державно-громадського управління ЗНЗ у регіоні;

– *уточнено* зміст державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні як одного з видів управління соціально-педагогічними системами, суб'єктом якого є інтегрована діяльність на рівні органу публічної влади (державного управління та місцевого самоврядування), інститутів управління освітою, громадськості та бізнесу.

– *набули подальшого розвитку*: порівняльні характеристики управління закладів освіти в історичній ретроспективі; залежність формування системи управління розвитком ЗНЗ від суспільних цінностей у різних країнах на різних етапах їх історичного розвитку; зміст та технології управління розвитком ЗНЗ у регіоні, такі як інформаційно-діагностична, інтегрально-моделювальна, організаційно-виховна, контрольна-експертна, координаційно-коригувальна функції, які доповнюють та розширюють традиційні управлінські функції, розвивають колегіальні форми управління, такі як слухання членів державно-громадської ради з питань освіти регіону на засіданнях регіонального органу публічної влади та методи моніторингу й експертного оцінювання в управлінні; технології представницької демократії при виборі членів державно-громадської ради з питань освіти регіону, розвитку територіальних громад та внутрішньо-шкільних громадських об'єднань; критерії, показники та стан упровадження державно-громадського управління розвитком. **Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробці навчально-методичних рекомендацій щодо запровадження моделі системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні для різних регіональних рівнів та навчально-методичних матеріалів з відповідної підготовки керівників ЗНЗ для роботи в регіоні.

Результати дослідження впроваджено:

- в управління ЗНЗ у регіоні на державно-громадських засадах –

затверджено положення про міську державно-громадську раду з питань освіти (довідка №01-140 від 03.03.2015р.), в м. Новоград-Волинський Житомирської області (довідка №75 від 07.02.2014р.), та м. Баранівка Житомирської області (довідка №01-11/03-566 від 30.12.2015р.).

- у навчальний процес підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ: розроблено та проведено курс лекцій для керівників ЗНЗ „Розвиток управління загальноосвітніх навчальних закладів на державно-громадських засадах” (довідка Житомирського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти № 01-384 від 30.05.2016р.); розроблено та проведено семінарські та практичні заняття для керівників ЗНЗ за темою „Державно-громадські засади управління розвитком ЗНЗ у регіоні” (довідка Житомирського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти № 1-875 від 27.12.2014р.).

Апробація результатів дослідження здійснювалася: на *міжнародній* науково-практичній конференції: „Психологія і педагогіка: розвиток і становлення наукової гіпотези” (м. Москва, 2013); на *всеукраїнських* науково-практичних конференціях: „Теорія і практика підготовки майбутніх учителів до педагогічної діяльності” (м. Житомир, 2011), „Наукові підходи в управлінні навчальними закладами” (м. Житомир, 2015); на *регіональних* науково-практичних конференціях: „Розвиток творчого потенціалу в умовах інноваційної діяльності ЗНЗ” (м. Житомир, 2013), „Навчальні заклади нового типу Житомирщини: від історії до сучасності” (м. Новоград-Волинський, 2012), „Організаційно-психологічні проблеми інноваційного розвитку сучасної школи” (м. Рівне, 2016), „Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій” (м. Старобільськ, 2017).

Ключові слова: управління загальноосвітніми навчальними закладами в регіоні, управління розвитком, державно-громадське управління, технології управління, партнерство, громадські органи управління, державно-громадська рада.

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати
дисертації:**

1. **Гончарук В. В.** Історико-філософські погляди народів на проблему розвитку освіти / В. В. Гончарук // Наук. видав. Вісник. – Житомир, 2012. – № 66. – С. 194–197.

2. **Гончарук В. В.** Шляхи розвитку сучасного управління освітою у регіоні / В. В. Гончарук // Наук. видав. Вісник. – Житомир, 2014. – № 3 (75). – С. 185-190.

3. **Гончарук В. В.** Залучення громадськості до управління регіональною освітою як стратегія її розвитку / В. В. Гончарук // Наук. журн. ІМІДЖ сучасного педагога. – Полтава, 2014. – №1 (140). – С. 42-45.

4. **Гончарук В. В.** Технологія розвитку державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в регіоні / В. В. Гончарук // Наук. журн. „Освіта та розвиток обдарованої особистості”. – Київ, 2015. – №2(33). – С. 10-12.

5. **Гончарук В. В.** Модель державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в регіоні та її перевірка / В. В. Гончарук // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. – Вип. 16 (29). – С. 32-40.

6. **Гончарук В. В.** Запровадження державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами розширить функції управління / В. В. Гончарук // Наук. видав. Вісник. – Житомир, 2016. – № 3 (85) – С. 32-36.

7. **Гончарук В. В.** Региональное управление образованием нуждается в демократических изменений / В. В. Гончарук // Центр Социум – Москва, 2013. – С.80-85.

**Опубліковані праці, які додатково відображають наукові результати
дисертації:**

8. Гончарук В. В. Розвиток управління освіти на регіональному рівні – шлях до її модернізації / В. В.Гончарук // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конференції з міжнародною участю „Теорія і практика підготовки майбутніх учителів до педагогічної дії”, 20-21 травня. – Житомир, 2011. – С. 196-199.

ANNOTATION

Goncharuk V.V. The state public foundations of the development management for the general educational establishments in the region. – Qualification scientific work as the manuscript.

The dissertation for the scientific degree of the Candidate of Pedagogical Sciences, specialty 13.00.06 – theory and methodology of education management. – Luhansk Taras Shevchenko National University. – Starobil'sk, 2017.

The thesis is devoted to the problem of development management for general educational establishments in the region that is based on state public principles.

Relationship with scientific programs, plans and themes. The subject of the research corresponds to the research activities of the Department of Education Management of the State Higher Educational Institution «University of Management Education» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine (Kyiv) and the Department of Social and Humanitarian Sciences of the Zhytomyr Institute of Postgraduate Pedagogical Education. The provisions of the dissertation research with regard to the theoretical foundations of the state and public administration of the development of general educational institutions in the region correspond to the purpose and research tasks. The topic was approved by the Academic Council of the State Higher Educational Institution «Education Management University» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine (Minutes № 9 dated October 15, 2008) and agreed with the decisions of the Interdepartmental Council for the Coordination of Scientific

Researches on Pedagogical and Psychological Sciences in Ukraine (No. 1344 of December 7, 2010).

The object of research is the management of the development of general educational institutions on the state-public basis.

The subject of research are scientific approaches, principles, content, forms, methods and technologies of state and public administration for the development of general education institutions in the region.

The purpose of the research is to substantiate theoretical and methodical principles and to experimentally test the model of the system of state and public administration for the development of general educational institutions in the region.

To achieve the goal, the following main **tasks of the study** are defined:

1. To analyze the scientific and philosophical views on the problem of the management of general education institutions as structural elements of the educational system in the historical retrospective.

2. To characterize the essence, significance and condition of state-public management of the development of general education institutions.

3. To define the conceptual foundations of state- public administration for the development of general educational institutions in the region as a system of scientific approaches, principles, forms, methods, technologies that promote the involvement of the public in the adoption of administrative decisions on education.

4. To develop a model of the system of state-public administration for the development of general educational institutions in the region and to verify its effectiveness by experiment.

5. To develop methodological recommendations on implementation of the model of the system of state and public administration for the development of general educational institutions in the region.

Research methods. To solve the tasks, the complex use of general scientific theoretical and empirical methods were carried out: theoretical:

analysis of the legislative and normative base; system-structural and comparative analysis of scientific and methodological literature; analysis, synthesis, comparison, modeling and generalization were used to develop a model of the system of state-public administration for the development of general educational institutions in the region; empirical: diagnostic, observational, mathematical and statistical processing of results, experimental - for studying and checking the results of the implementation of the model.

Experimental research base. Experimental work was carried out on the basis of Secondary schools and educational departments of Novograd-Volynsky and Baranivka of Zhytomyr region, Zhytomyr and Rivne regional institutes of postgraduate pedagogical education and the Central Institute of Postgraduate Pedagogical Education of the State Higher Educational Institution «University of Management of Education» (Kiev).

The **scientific novelty** of the obtained results is that for the first time:

- the model of the system of state and public management for the development of general-purpose institutions in the region was developed and scientifically substantiated, which includes the target, theoretical methodological, content, organizational-structural, procedural and effective components, which are based on: system-synergistic, anthropic-social, public-oriented scientific approaches to modern theories and concepts of educational, adaptive, innovative, informational management; the principles of democratic governance, such as collegiality, selectivity, transparency; content and management technologies that are significantly different from administrative ones that facilitate the involvement of the public in making managerial decisions in order to intensify the processes of self-organization and self-management, ensuring the optimal result of the development and self-development of students;

- the humanistic and democratic directions of development of scientific and philosophical views on the problem of managing the development of educational systems, in particular secondary schools, were substantiated in the

historical retrospective; theoretical and conceptual foundations of state and public administration for the development of general educational institutions in the region that included a system of scientific approaches and principles, functions, forms, methods and management technologies that ensure the adoption of publicly agreed management decisions;

- the forms and methods of involving public representatives in the management of the development of general educational institutions in the region, were improved, which include the creation and functioning of a state-public council of education in the region, formed on the basis of the quota principle, were elected by secret ballot by the representatives of the territorial community, the parents' community, the pedagogical and the student's assets and ensures transparency (openness and accountability) of its activities, based on the conceptual basis of the transparent functioning of public administration and general educational institutions in the region;

- the content of state-public administration for the development of general education institutions was clarified, the subject of which is the integrated activity at the level of the public authority (public administration and local self-government), the institutes of education management, the public and business.

- acquired further development: comparative characteristics of the management of educational institutions in the historical retrospective; the dependence of the formation of a system of management of the development of general educational institutions on social values in different countries at different stages of their historical development; content and technologies for managing the development of general education institutions in the region, such as information-diagnostic, integrated-modeling, organizational-educational, control-expert, coordination and correction functions that complement and extend traditional management functions, develop collegiate forms of management such as hearing members the state-public council on education of the region at the meetings of the regional public authority and the methods of monitoring and expert evaluation in management; representative democracy

technologies in the selection of members of the state-public council on education in the region, development of territorial communities and intra-school community associations; criteria, indicators and state of implementation of state-public development management

The practical significance of the obtained results is the development of educational and methodological recommendations for the introduction of a model of the system of state-public administration for the development of health centers in the region for different regional levels and teaching materials on the appropriate training of general education institutions for work in the region.

The research results are implemented:

- in the management of health education in the region on a state-public basis - the provisions of the state-public education council were approved (reference № 01-140 dated 03.03.2015), in the city of Novograd-Volynsky, Zhytomyr region (certificate № 75 dated 02.07.2014), and the city of Baranivka, Zhytomyr region (certificate № 01-11 / 03-566 dated 30.12.2015).

- in the educational process of the qualification improvement of general education institutions:

A course of lectures for general education institutions were developed and conducted on the topic "Development of the management of general educational institutions on a state-public basis" (the certificate of Zhytomyr regional institute of postgraduate pedagogical education № 01-384 dated May 30, 2016); The workshops and practical lessons for general education institutions were developed and conducted on the topic "State and public foundations for the management of the development of the general education institutions in the region" (a certificate from Zhytomyr Oblast Institute of Postgraduate Pedagogical Education № 1-875 dated 27.12.2014).

Approbation of the research results was carried out: at the international scientific and practical conference: "Psychology and pedagogy: development and formation of scientific hypotheses" (Moscow, 2013); at all-Ukrainian scientific and practical conferences: "Theory and practice of preparing future

teachers for pedagogical activity" (Zhytomyr, 2011), "Scientific approaches in the management of educational institutions" (Zhytomyr, 2015); at regional scientific and practical conferences: "Development of creative potential in conditions of innovative activity of vocational schools" (Zhytomyr, 2013), "Educational institutions of a new type of Zhytomyr region: from history to the present" (Novograd-Volynsky, 2012), "Organizational and psychological problems of Innovative Development of a Modern School "(Rivne, 2016)," Theory and Practice of Management Activity in Conditions of Socio-Cultural Transformations "(Starobelsk, 2017).

Text is Scientific works the basic scientific results of dissertation are published in that:

1. Goncharuk V.V. the Historical and philosophical looks of people to the problem of development of formation / of V.V. Goncharuk / Sciences. gave out. Announcer. it is Zhytomyr, 2012. - № 66. - C. 194-197.

2. Goncharuk V.V. Ways of development of modern management education in the region / of V.V. Goncharuk // Sciences. gave out. Announcer. it is Zhytomyr, 2014. - № 3(75). - C. 185-190.

3. Goncharuk V.V. Bringing in of public to the management regional education as strategy of her development / of V.V. Goncharuk / Sciences. magazine IMAGE of modern teacher. it is Poltava, 2014. - №1(140). - C. 42-45.

4. Goncharuk V.V. Technology of development of state-public management general educational establishments in the region / of V.V. Goncharuk // Sciences. magazine "Education and development of the gifted personality". it is Kyiv, 2015. - №2(33). - C. 10-12.

5. Goncharuk V.V. state-public case general educational establishments Frame in a region and her verification / of V.V. Goncharuk // Announcer of the diploma formation : of. sciences. pp. / University of Educational Management» National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, it is Kyiv : of ATOPOL of GROUPS, 2016. - 16(29). - C. 32-40.

6. Goncharuk V.V. Input of state-public management general educational

establishments will extend the functions of management / of V.V.Goncharuk // Sciences. gave out. Announcer. it is Zhytomyr, 2016. - № 3(85) - C. 32-36.

7. Goncharuk V.V. the Regional management needs education in of democratic changes / of V.V. Goncharuk // Center of Society of is Moscow, 2013. - C.80-85

**Published labours that represent the scientific results of dissertation
additionally :**

8. Goncharuk V.V. Development of management of education at regional level is a way to her modernisation / of V.V.Goncharuk // Materials of conferences on international participation "Theory and practice of preparation of future teachers to the pedagogical action", on May, 20-21. it is Zhytomyr, 2011. - C. 196-199.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	16
ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1	
ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКИХ ЗАСАДАХ.....	24
1.1. Наукові та історико-філософські аспекти управління розвитком освітніх систем.....	24
1.2. Сутність державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів та стан його впровадження.	48
Висновки до першого розділу.....	70
РОЗДІЛ 2	
МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У РЕГІОНІ.....	77
2.1. Концептуальні засади державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів.....	77
2.2. Зміст та технології державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні.....	99
Висновки до другого розділу.....	121
РОЗДІЛ 3	
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ РОЗРОБЛЕНОЇ МОДЕЛІ	125
3.1. Методика організації експериментальної перевірки доцільності розробленої моделі.....	125
3.2. Навчально-методичні рекомендації щодо застосування розробленої моделі на регіональному рівні.....	144
Висновки до третього розділу.....	165
ВИСНОВКИ	168
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	173
ДОДАТКИ	195

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВНЗ – вищі навчальні заклади

ГАН – громадсько-активна школа

ДВНЗ – державний вищий навчальний заклад

ДГУ – державно-громадське управління

ЗМІ – засоби масової інформації

ЗНЗ – загальноосвітній навчальний заклад

ЗНО – загальнодержавне незалежне оцінювання

ЄС – Європейський Союз

МАН – мала академія наук

МОН – міністерство освіти і науки

КМ – Кабінет міністрів

НАПН – Національна академія педагогічних наук

ОДВ – орган державної влади

ОІППО – обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

ОМС – орган місцевого самоврядування

ОТГ – об'єднана територіальна громада

УНР – Українська Народна Республіка

ЦІППО – Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За час визнання незалежності в Україні проведено достатньо важливих заходів з розвитку та модернізації загальної середньої освіти й управління її закладами, зокрема загальноосвітніми; визначено основні напрями їх розвитку; оновлено законодавчу та нормативно-правову бази; модернізовано мережу; утверджено в управлінні принципи гуманізму, людиноцентризму та демократизму.

В управлінні загальноосвітніми навчальними закладами (далі – ЗНЗ) здійснюється відхід від авторитарно-бюрократичних методів та засобів управління до демократичних, гуманістичних, диверсифікованих, зорієнтованих на регіональну особливість, територіальне розташування, економічну розвиненість, соціальну інфраструктуру, демографічну наповнюваність. Такі зміни пов'язані з тим, що Україна проголосила державний курс на розвиток ринкової економіки, демократичну трансформацію суспільства, децентралізацію влади, що потребує наукового пошуку нових ефективних технологій управління, які б забезпечили поступальний розвиток держави. Ключовим завданням реформи визнається подолання монополії держави на управління освітою та її закладами, зокрема ЗНЗ.

Стратегічні цілі, пріоритетні напрями та основні шляхи перетворень в управлінні ЗНЗ визначені Конституцією України, законами України „Про освіту”, „Про загальну середню освіту”, Національною стратегією розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки та іншими нормативними актами. Свого часу таку стратегію формувала Державна національна програма „Освіта” (Україна XXI століття), Національна доктрина розвитку освіти України на XXI століття.

В умовах демократичного розвитку держави громадська думка стає своєрідним суспільним поштовхом, який дозволяє коригувати роботу ЗНЗ відповідно до освітніх потреб та інтересів більшості учасників навчально-

виховного процесу, зокрема на регіональному рівні. Виникає необхідність у залученні громадськості та формуванні державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, спрямованого на прийняття узгоджених управлінських рішень.

Аналіз наукових праць та публікацій з проблем наукового управління соціально-педагогічними системами, до яких відноситься і ЗНЗ, методологічне значення розуміння та усвідомлення проблеми управління ЗНЗ у нових соціально-економічних умовах викладені у працях В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, В. Кременя, В. Крижка, В. Лугового, В. Маслова, О. Мармази, Н. Островерхової, Є. Павлютенкова, В. Пікельної, М. Поташника, О. Постапенського, Т. Сорочан, П. Худоминського, у тому числі в умовах інноваційних змін – Л. Ващенко, С. Ніколаєнка, Є. Павлютенкова, І. Осадчого та інших, у яких виявлено: недостатнє поєднання державних та громадських важелів впливу на прийняття управлінських рішень; надмірна централізація та бюрократизація управління, домінування адміністративного стилю; недостатність законодавчо визначених повноважень представників громадськості в управлінні; відсутність прозорості та підзвітності в діяльності керівників.

Однак, проблеми обґрунтування державно-громадських засад управління розвитком ЗНЗ у регіоні не стали предметом їх досліджень, а вплив громад посилюється, що стало об'єктивною потребою вдосконалення системи управління розвитком ЗНЗ у регіоні і сприяло вибору теми дисертації – **„Державно-громадські засади управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні”**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами. Тема дослідження відповідає напрямам дослідницької діяльності кафедри менеджменту освіти ДВНЗ „Університет менеджменту освіти” Національної академії педагогічних наук України (м. Київ) та кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін Житомирського обласного інституту

післядипломної педагогічної освіти. Положення дисертаційного дослідження щодо теоретичних засад державно-громадського управління розвитку ЗНЗ у регіоні відповідають меті та дослідницьким завданням. Тему затверджено вченою радою ДВНЗ „Університет менеджменту освіти” Національної академії педагогічних наук України (протокол № 9 від 15 жовтня 2008 р.) та узгоджено рішенням Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (№1344 від 07 грудня 2010 р.).

Об’єкт дослідження – управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів на державно-громадських засадах.

Предмет дослідження – наукові підходи, принципи, зміст, форми, методи та технології державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні й методичні засади та експериментально перевірити модель системи державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні **завдання дослідження**:

6. Здійснити аналіз наукових та філософських поглядів на проблему управління загальноосвітніми навчальними закладами як структурних елементів освітньої системи в історичній ретроспективі.
7. Охарактеризувати сутність, значення та стан державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів.
8. Визначити концептуальні засади державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні як систему наукових підходів, принципів, форм, методів, технологій, що сприяють залученню громадськості до прийняття управлінських рішень з освіти.
9. Розробити модель системи державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні та експериментально перевірити її ефективність.

10.Розробити методичні рекомендації щодо впровадження моделі системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань здійснено комплексне використання загальнонаукових теоретичних та емпіричних методів: *теоретичні*: аналіз законодавчо-нормативної бази; системно-структурний та порівняльний аналіз науково-методичної літератури з проблем управління соціально-педагогічними системами та розвитком ЗНЗ у регіоні, філософії, психології, педагогіки, для визначення концептуальних засад державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні; аналіз, синтез, порівняння, моделювання та узагальнення застосовано для розроблення моделі системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, формування й систематизації висновків, рекомендацій, визначення сучасних тенденцій, наукових підходів, принципів, змісту та технологій управління розвитком ЗНЗ у регіоні на державно-громадських засадах; *емпіричні*: діагностичні (анкетування, бесіда), обсерваційні (спостереження, самоспостереження), математичної та статистичної обробки отриманих результатів, експериментальні – для вивчення та перевірки результатів упровадження моделі системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні.

Експериментальна база дослідження. Дослідно-експериментальна робота здійснювалась на базі ЗНЗ та управлінь освіти м.Новоград-Волинський та м.Баранівка Житомирської області, Житомирського та Рівненського обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ „Університет менеджменту освіти” (м.Київ).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що *вперше*: – розроблено й науково обґрунтовано модель системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, яка включає цільову, теоретико-методологічну, змістову, організаційно-структурну,

процесуальну та результативну складові, що ґрунтуються на: системно-синергетичному, антропосоціальному, громадсько-орієнтованому наукових підходах до сучасних теорій та концепцій освітнього, адаптивного, інноваційного, інформаційного менеджменту; принципах демократичного управління, таких як колегіальність, виборність, транспарентність; змісті та технологіях управління, які суттєво відрізняються від адміністративних тим, що сприяють залученню громадськості до прийняття управлінських рішень з метою активізації процесів самоорганізації та самоуправління, забезпечення оптимального результату розвитку і саморозвитку учнів;

– *обґрунтовано* гуманістичний та демократичний напрями розвитку наукових та філософських поглядів на проблему управління розвитком освітніх систем, зокрема ЗНЗ, в історичній ретроспективі; теоретичні та концептуальні засади державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, які включили систему наукових підходів і принципів, функцій, форм, методів та технологій управління, що забезпечують прийняття узгоджених із громадськістю управлінських рішень;

– *удосконалено* форми та методи включення представників громадськості до управління розвитком ЗНЗ у регіоні, які передбачають створення і функціонування державно-громадської ради з питань освіти в регіоні, що формується за квотним принципом, обирається таємним голосуванням представниками територіальної громади, батьківської громадськості, педагогічного та учнівського активу й забезпечує транспарентність (відкритість та підзвітність) її діяльності, що ґрунтується на концептуальних засадах транспарентного функціонування органу державно-громадського управління ЗНЗ у регіоні;

– *уточнено* зміст державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні як одного з видів управління соціально-педагогічними системами, суб'єктом якого є інтегрована діяльність на рівні органу публічної влади (державного управління та місцевого самоврядування), інститутів

управління освітою, громадськості та бізнесу, об'єктом яких є взаємодія з метою розвитку ЗНЗ;

– *набули подальшого розвитку*: порівняльні характеристики управління закладів освіти в історичній ретроспективі; залежність формування системи управління розвитком ЗНЗ від суспільних цінностей у різних країнах на різних етапах їх історичного розвитку; зміст та технології управління розвитком ЗНЗ у регіоні, такі як інформаційно-діагностична, інтегрально-моделювальна, організаційно-виховна, контрольно-експертна, координаційно-коригувальна функції, які доповнюють та розширюють традиційні управлінські функції, розвивають колегіальні форми управління, такі як слухання членів державно-громадської ради з питань освіти регіону на засіданнях регіонального органу публічної влади та методи моніторингу й експертного оцінювання в управлінні; технології представницької демократії при виборі членів державно-громадської ради з питань освіти регіону, розвитку територіальних громад та внутрішньо-шкільних громадських об'єднань; критерії, показники та стан упровадження державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці навчально-методичних рекомендацій щодо запровадження моделі системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні для різних регіональних рівнів та навчально-методичних матеріалів з відповідної підготовки керівників ЗНЗ для роботи в регіоні.

Результати дослідження впроваджено:

- в управління ЗНЗ у регіоні на державно-громадських засадах – затверджено положення про міську державно-громадську раду з питань освіти (довідка №01-140 від 03.03.2015р.), в м.Новоград-Волинський Житомирської області (довідка №75 від 07.02.2014р.), та м.Баранівка Житомирської області (довідка №01-11/03-566 від 30.12.2015р.).

- у навчальний процес підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ: розроблено та проведено курс лекцій для керівників ЗНЗ „Розвиток управління загальноосвітніх навчальних закладів на державно-громадських засадах” (довідка Житомирського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти № 01-384 від 30.05.2016р.); розроблено та проведено семінарські та практичні заняття для керівників ЗНЗ за темою „Державно-громадські засади управління розвитком ЗНЗ у регіоні” (довідка Житомирського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти № 1-875 від 27.12.2014р.).

Апробація результатів дослідження здійснювалася: на міжнародній науково-практичній конференції: „Психологія і педагогіка: розвиток і становлення наукової гіпотези” (м.Москва, 2013); на всеукраїнських науково-практичних конференціях: „Теорія і практика підготовки майбутніх учителів до педагогічної діяльності” (м.Житомир, 2011), „Наукові підходи в управлінні навчальними закладами” (м. Житомир, 2015); на регіональних науково-практичних конференціях: „Розвиток творчого потенціалу в умовах інноваційної діяльності ЗНЗ” (м.Житомир, 2013), „Навчальні заклади нового типу Житомирщини: від історії до сучасності” (м. Новоград-Волинський, 2012), „Організаційно-психологічні проблеми інноваційного розвитку сучасної школи” (м.Рівне, 2016), „Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій” (м.Старобільськ, 2017).

Публікації. Результати дисертаційного дослідження відображені у 8 публікаціях, серед яких 7 статей – у фахових наукових виданнях.

Структура роботи: дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел з 224 найменувань, 6 додатків. Робота містить 8 таблиць, 8 рисунків. Загальний обсяг дисертації становить 210 сторінка, основний текст – 195 сторінки.

РОЗДІЛ I

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКИХ ЗАСАДАХ

1.1 Наукові та історико-філософські аспекти управління розвитком освітніх систем

Сьогодні, на початку ХХІ століття світ переживає складні трансформації, відповідаючи на виклики глобалізації, кардинальні зміни міжнародного середовища. Стратегічним для України є європейський вибір [204] та реформування держави, зокрема системи освіти, що знайшли своє відображення у Стратегіях сталого розвитку „України – 2020” [206], проекті Закону України „Про освіту” [186].

Формування будь-якої системи освіти історичне, воно тісно пов'язане з еволюцією самого суспільства. Певній стадії розвитку суспільства, домінуванню у ньому суспільно-моральних цінностей, як правило, відповідає й певна система освіти та виховання. Глибоке розуміння закономірностей, станів та напрямів удосконалення системи освіти України можливе за умови застосування історико-філософського підходу, які в своїй сукупності дають можливість розглянути найбільш вагомий прояви розвитку управління та становлення на основі осмислення й усвідомлення історичного досвіду вітчизняної та зарубіжної системи освіти.

Водночас однією з вихідних умов сучасного реформування національної освіти є об'єктивна оцінка історичних реалій, виявлення прогресивних і діючих чинників функціонування тих механізмів освітянської галузі, творче використання яких сприятиме зростанню освітнього потенціалу суспільства й застереженню від помилок минулого.

Тому, досліджуючи проблеми управління освітою в історичній

ретроспективі, нами проаналізовано основні погляди і думки видатних філософів, освітян, управлінців щодо її розвитку. А саме, аналізуючи історію розвитку освіти та виникнення управління нею, з'ясовано її глибинна історія, яка сягає давніх часів.

Аналіз філософської літератури свідчить про те, що уявлення про суспільний устрій, закон та освіту формувались активніше у Греції, ніж у країнах Стародавнього Сходу. І тому у Давній Греції досить активно відбувалась зміна форм державного устрою – олігархія, аристократія, демократія – і вперше виник інститут громадянства, як основа демократії та демократичного управління [212]. Давньогрецький філософ Солон (давньоафінський державний діяч та законодавець) вважав, що демократія – це відповідальність та участь усіх громадян у справах держави. Аналогічну думку висловлював давньогрецький філософ Піфагор (580 – 500 до н. е.), який вважав, що запорукою порядку в державі є виконання всіма вимог законів, сутністю яких є встановлення або відновлення справедливості. Водночас законслухняність прирівнюється з високою чеснотою, а самі закони – великою цінністю. У свою чергу, найбільшим злом він називав анархію (безвладдя), зазначаючи, що людина, за своєю природою, не може обійтися без керівництва, начальства і належного виховання. Тому, мета виховання та управління, на його думку, полягає в упорядкуванні індивідуальних і спільних справ, у гармонізації людських відносин, оскільки порядок і симетрія прекрасні й корисні, а безлад і асиметрія – жахливі та шкідливі [77].

Інтегруючої позиції дотримувався давньогрецький філософ Сократ (469 – 399 до н. е.) [73], який вважав, що зовнішня свобода громадської думки перейде до проблеми внутрішньої свободи людини і суспільного устрою та сприятиме становленню громадянського суспільства. Виходячи з цього він зазначав, що людина є мірою всіх речей та вважав мудрість і знання найвищою доброчесністю.

У свою чергу грецький мислитель Платон (427 – 347 до н.е.)

визнавав, що саме виховання громадян є основним завданням держави. Його педагогічна теорія передбачала: державний характер системи освіти і виховання; обов'язковість освіти; суворість виховання; ідею гармонійного розвитку, широке коло наук, музичне виховання тощо. У своїх творах „Держава”[172] і „Закони”[173] він накреслив проект нової системи виховання дітей та молоді, згідно з якою діти з перших днів народження повинні виховуватись у спеціальних закладах. Діти з 3 до 7 років здобувають державне дошкільне виховання на дитячих майданчиках при храмах, де жінки-виховательки (няні) розвивають їх через ігри, казки, пісні, бесіди тощо. Діти з 7 до 17 – навчаються в школі письма, читання, музики; з 17 до 20 років – здобувають у групах ефебів військово-гімнастичну освіту, з 20 до 30 років – оволодівають вищою освітою, вивчаючи філософію, астрономію, арифметику, геометрію, музику, потрібні майбутнім керівникам держави. Він категорично виступав проти освіти рабів.

Схожій позиції дотримувався грецький філософ Аристотель (384 – 322 до н. е.), об'єктами дослідження якого були держава й освіта, порядок і закон, свобода й справедливість. Саме він уперше обґрунтував вікову періодизацію, за якої життя підростаючої людини поділялося на три періоди: від народження до 7 років (виховання в сім'ї засобами гри, казки, пісні, бесіди, музики; загартування організму; створення належного режиму); від 7 до 14 років (виховання в державній школі, вивчення граматики, музики, малювання, гімнастичних вправ); від 14 до 21 років (здобуття середньої освіти у школах, вивчення літератури, історії, філософії, арифметики, астрономії, музики). Аристотель також досліджував проблему управління державою та права людей. На його думку, найкраще правління має змішаний характер і включає в себе монархію, олігархію і демократію [5].

Узагальнюючи погляди філософів, які панували у Давній Греції, відмітимо, що ними була сформована відповідна система освіти –

Спартанська та Афінська.

У Спарті виховання було визнано державною справою і суворо контролювалося з перших днів народження дитини. З семи років хлопчиків відлучали від дому і віддавали у державні навчально-виховні заклади (агели), виховання в яких мало військового-фізичний характер, проводилося під наглядом вихователів-педономів і тривало до 18 років. В той же час Афінська система освіти мала індивідуальний характер.

В Афінах прагнули до поєднання розумового, морального, етичного та фізичного розвитку і основною метою такого виховання була гармонійно розвинена особистість. До семи років дітей виховували у сім'ях. Школи були платними і не для всіх доступними. У таких школах хлопці навчалися з 7– 14 років, тоді як особливістю виховання дівчаток була замкнутість та обмеженість.

Близькими за своєю сутністю філософські ідеї громадянського суспільства та демократичного управління освітою були перенесені в історичний період завойовницьких походів Олександра Македонського. На завойованих ним територіях відбувався своєрідний синтез грецької культури і культури підкорених народів: освіта стає громадською справою, набувала рис системності, з'явилися навчальні плани, підручники, правила термінології тощо. Особливий статус отримав учитель. Навчання хлопчиків і дівчат відбувалось за однаковими програмами. Система освіти включала елементарну школу (7 – 12 років), граматичну школу (12 – 15 років), гімнасію (15 – 18 років), ефебію (18 – 19 років), філософську школу (20 – 22 років) [213].

Таким чином, запроваджений у грецькому суспільстві інститут громадянства створив розвинену й досконалу на той час систему освіти та управління нею, що ґрунтується на демократичних засадах із залученням представників громадськості.

Пануючі суспільні цінності – збереження прав громадян, виборність влади, заохочення до пізнання, філософського пошуку сенсу буття –

сприяли розвитку держави та породили велику кількість митців, геніїв людської думки, що дали світові великі історично-культурні надбання та вплинули на суспільний, культурно-освітній розвиток інших держав.

Грецька школа еллінського періоду та управління нею стали зразком для середньовічної Європи. Так, за її зразком було побудовано навчання та виховання у Давньому Римі. Проте, соціальне класове розшарування населення Стародавньої Італії, суспільні цінності республіканського Риму наклали свій відбиток на систему освіти. Для дітей бідного населення існували елементарні школи, які були платними (читання, письмо, лічба); для дітей привілейованого населення – граматичні школи, в яких учні вивчали граматику, латинську і грецьку мови, риторику, елементи історії і літератури. В останні століття існування імперії були сформовані школи риторів, в яких діти знатних діячів готувалися до державної діяльності. Вони вивчали риторику, філософію, природознавство, грецьку мову, математику, музику.

У середині I століття до н.е. приватні граматичні та риторські школи були перетворені в державні і захищали інтереси рабовласників, зміцнюючи імператорську владу.

З проголошенням у Римській імперії християнства (IV ст. н.е.) державною релігією, зміст навчання і виховання дітей у школах набув теологічного характеру. Римська система освіти і управління нею головною ідеологічною силою, носієм моральних цінностей, культури вважала церкву і трансформувала цю ідею у Європу в епоху середньовіччя (V-XVI ст.). Окреме і досить помітне місце у формуванні суспільної думки того періоду належало Яну Гусу, Роджеру Бекону, Данте [164] та іншим.

Радикальну переоцінку старих традицій і суб'єктивних передумов принесли ряд епохальних відкриттів Джордано Бруно, Миколи Коперніка, Галілео Галілея [96]. Однак, цей історичний період все ж увійшов в історію як епоха авторитету церкви, інквізиції та аскетизму, процвітання алхімії та астрології, діяльності професорів містиків та кабалістів. Шанобливе

ставлення до грецької науки і заперечення античної чуттєвості; християнське милосердя та жорстокі переслідування єритиків і язичників, витончені богословсько-схоластичні дискусії про таємниці християнського вчення і непроглядне нещастя народу – все це зумовило утворення химерної суміші, що складала зміст релігійної свідомості в епоху середньовіччя [96].

На основі цих протиріч той час у Європі сформувались декілька типів навчальних закладів:

- монастирські (відкривалися при монастирях для хлопчиків, яких готували до релігійної діяльності) – „внутрішні школи” та „зовнішні школи” (для синів світських феодалів);
- єпископські чи кафедральні (відкривалися при єпископських резиденціях);
- церковно-приходські школи, що утримувалися повітовими священиками.

Динаміка розвитку держав Європи, таким чином, продемонструвала якісну зміну системи освіти, її закладів та способів управління ними - від громадського (демократичного) інституту управління до церковного (автократичного). Однак, мимоволі церква стала хранителькою „семи вільних мистецтв” – граматики, риторики, діалектики, геометрії, арифметики, музики та астрономії.

Розвиток науки наприкінці XI ст. сприяв появі освічених людей і обумовив виникнення нових типів шкіл, які не утримувалися за рахунок церкви – гільдійські та цехові школи і поступово перетворилися на міські початкові, що утримувалися коштом міського самоврядування (магістрату). У цих школах дітей навчали читати, писати, рахувати, знайомили з основами релігійних знань. Викладачів у таких школах називали магістрами. Отже, освіта перестала бути привілеєм вузького кола представників церкви. Однак, ці зміни були не суттєвими для дітей селян, освіта яких продовжувала відбуватись у сім'ях і мала в основному

практичний характер, а освіта дівчат та жінок мала становий характер. Дівчата з непривілейованих станів набували освіту вдома шляхом здобуття вмінь вести господарство та вивчення релігійних настанов, тоді як дівчат знатного походження навчали письму, читанню, латині, благородних манер у пансіонатах при жіночих монастирях.

У той час на розвиток європейської освіти і системи управління нею починають впливати стародавні вчення зі Сходу, які догматична церква сприймає як єретичні і намагається опанувати їм у релігійних дискусіях. Не ставлячи за мету відкрити щось нове, їй вдалося систематизувати зміст християнської віри, сприяти її обґрунтуванню та розвитку абстрактного мислення у більшості освічених громадян [212].

Ознайомлення з арабською культурою сприяло поширення знань серед європейських країн у галузі медицини, астрономії, географії, математики. Системне ігнорування церковною школою нових знань привело до невдоволення вчених і в 12 столітті вони почали об'єднуватися у позацерковні спілки, що згодом стали ініціаторами створення вищих спеціалізованих закладів – університетів (Болонії у 1158 р., Оксфорді у 1168 р., Кембриджі у 1209 р., Парижі у 1253 р., Празі у 1348 р.) [74]. В університетах (від лат. „universitas” – сукупність) [164] було, як правило, чотири факультети: мистецький, юридичний, медичний і богословський. Навчання в середньовічному університеті велося латинською мовою і основними методами отримання знань були лекції й диспути, виконували багато вправ і писали практичні роботи.

Ієрархізована, багатоступенева структура університетської освіти стала внутрішнім організаційним механізмом університетської освіти та прикладом створення системи вищої освіти. До XIV ст. складається загальна концепція університету, який володів цілим рядом прав [170]:

- вивчалися „сім вільних мистецтв” (граматика, риторика, діалектика, арифметика, геометрія, астрономія, музика), але й почали вивчати цивільне і канонічне право, теологію та медицину;

- право одержувати частину церковних доходів на навчання;
- наявність ступеня однієї зі шкіл давала можливість викладання в будь-якому іншому університеті без додаткових іспитів;
- відповідальність школярів перед вчителями або місцевим єпископом (за вибором) замість загальної відповідальності перед суддями;
- право видавати свої закони, статuti і розпорядження, що регламентують оплату праці викладачам, прийоми і методи навчання, дисциплінарні норми, порядок проведення іспитів тощо.

Вперше в історії створення систем освіти, нових навчальних закладів відбулися суттєві зміни в управлінні ними. Середньовічні університети були автономними установами з власними органами самоврядування. Ці університети мали ряд привілей, користувалися значною самостійністю і часто не підпорядковувалися місцевій владі.

Самоврядна модель управління в університетах із тісно пов'язаними установками академічної етики сприяли розвитку інтелекту, закріпленню ставлення до наукового знання як до суспільного блага, а до індивіда – як до найвищої цінності. Університетська культура протягом тривалого часу визначала освітній і духовний розвиток середньовічного суспільства, відповідаючи назрілим потребам життя та певною мірою підготувала культурний поступ епохи Відродження.

Проте, відмічаємо, що освіта того часу носила становий характер і для багатьох була недоступною, але незважаючи на релігійний характер навчання школи сприяли поширенню писемності, підвищенню загальної культури населення. Така тенденція поступово стає переважаючою в розвитку науки, техніки, культури, мистецтва і освіти загалом в епоху пізнього європейського середньовіччя, що пройшла під знаком гуманістичних ідей Відродження (кін. XIV – поч. XVII ст.). З XV ст. кардинальні зміни охопили всі сфери державного і громадського життя, тому цей історичний період називають етапом переходу до Нового часу. Ціла низка видатних філософів-гуманістів тієї епохи у своїх працях

заклала новий виток формування суспільних цінностей (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1

Наукові погляди педагогів-гуманістів епохи Відродження

№ п/п	Прізвище, ім'я діяча	Роки життя	Праця	Суспільно-педагогічне надбання
1	Вітторіно де Фельтре	1378-1446	[31]	Стимулював творчість дітей, а у вихованні використовувалися методи переконання [25].
2	Еразм Роттердамський	1460-1536	„Похвала глупоті”[32]	Висміював середньовічні школи, католицьке духівництво, формалізм у навчанні, паличну дисципліну та брутальність учителів.
3	Томас Мор	1478-1535	„Золота книга про найкращий лад і про новий острів Утопія”[33]	Проголошував принцип загального навчання, вимагав однакової освіти для чоловіків та жінок на рідній мові, самоосвіти для дорослих.
4	Мартін Лютер	1483-1546	„Бургмістрам усіх міст німецької країни про влаштування та утримання християнських шкіл”[34].	Очолив освітній рух, основною метою якого було звільнення за допомогою держави освіти від надмірного впливу церкви. Подолання церковного догматизму.
5	Ніколо Макіавеллі	1469-1527	„Державець”[35]	Визначив роль і місце голови країни, висловив свою думку про роль сильної особи, яка вміє управляти державою і вважав кращою формою правління республіку. Вважав за можливе використання будь-яких засобів для досягнення управлінської мети
6	Мішель Монтень	1553—1592	Досліди [36]	Вважав, що освіта має розвивати розум учня, самостійність його думки та виховання високих моральних якостей. Вимагав виявляти індивідуальні особливості учня.

Так, на зміну середньовічному аскетизму, релігійному догматизму у

світогляді цієї епохи відроджується античний ідеал гармонійно розвинутої людини і така ідейна течія дістала назву гуманізм. Саме з XV сторіччя кардинальні зміни охопили всі сфери державного і громадського життя, тому цей історичний період правильно називали епохою Відродження. Саме тому, проголошуючи людину головною цінністю на землі, мислителями Європи були розроблені нові форми і методи виховання, що мали на меті прагнення розкриття в людині всього найкращого.

Педагоги-гуманісти наголошували на поглибленні та розширенні змісту освіти, праві дітей навчатися у різних типах шкіл, викладанні рідною мовою, розвитку активного мислення у навчанні, використання наочності, організації екскурсій та права жінок навчатися у різних типах шкіл. Насамперед, за такого світогляду, освіта набула відповідних рис: поваги до дитини, враховуються психологічні особливості, прагнення до фізичного розвитку, піднесення морального виховання, заперечення фізичних покарань та зменшення впливу церкви на школу.

Таким чином, епоха Відродження наповнила середньовічну освіту новим змістом, але організаційно не змінила її. На підтвердження цієї позиції з одного боку – прогресивний факт існування міських шкіл, відкриття латинських шкіл підвищеного типу (колегіуми, гімназії), нових університетів, державних та приватних шкіл для дівчат, з іншого – навчалися в таких школах переважно діти заможних батьків.

В епоху Відродження закладається наукова педагогіка, фундатором якої є чеський мислитель – Ян-Амос Коменський (1592-1670) [164], який першочерговим визначав принцип природовідповідності людини, за яким її виховання має враховувати закони природи та визначати методологічні засади процесу навчання і виховання та побудови шкільної освітньої системи. За твердженням Яна-Амоса Коменського, освіту повинні отримувати всі діти: бідні й багаті, хлопчики й дівчата. На його думку, саме у процесі виховання людина повинна вчитися пізнавати себе і навколишнє середовище, тобто розумове виховання, володіти собою –

моральне виховання та релігійне виховання - віра в Бога. Він запропонував вікову періодизацію розвитку дітей: дитинство, отрочество, юність, змужніння, де кожний із періодів триває по 6 років. У відповідності до цієї періодизації була створена система шкіл, яка складалася: із початкової (діти 6 – 12 років), гімназії (12 – 18 років), де вивчали „сім вільних мистецтв”: фізику, географію, історію, етику, хронологію, релігію та мови. Така відповідність стала основою для запровадження класно-урочної системи навчання, яка дозволяла одночасно вчити певну кількість учнів та системно розподілити навчальний матеріал за роками навчання. Крім того, було вперше введено поняття навчального року з поділом його на чверті та канікули, запроваджено перевідні іспити в кінці року та інші види контролю й перевірки успішності учнів. У своїх творах „Правила поведінки дітей, „Закони добре організованої школи”, „Про культуру природних обдарувань”, „Велика дидактика”[164] Я.Коменський визначив сутність і завдання освіти, яка покликана служити людині для вдосконалення її розуму, мови та рук, а також обґрунтував основні принципи навчання: послідовності і систематичності, наочності та свідомості. Він наголошував, що успіхи школи у навчанні й вихованні учнів залежать від учителя та організованого порядку шкільного життя. Його світоглядна освітня позиція ґрунтується на поєднанні гуманізму, демократії та релігії.

Ця позиція поступово знайшла своє продовження в XIII – XIX ст. серед інших філософів і педагогів різних країн: Ж.Ж.Руссо, Г.Песталоцці, Д.Дідро [164], І.Кант [165], К.Ушинського [209] та інших. Саме в цей час в систему навчання та виховання втілюються методи розвитку пізнавальних здібностей, формування логічно мислити, виховання таких моральних якостей, як свободи й людяності. Створюється нова система підготовки педагогічних кадрів. К.Ушинський ініціював створення вчительських семінарій, педагогічних факультетів при університетах і вважав, що у підготовці майбутніх учителів необхідно регулювати взаємовідносини між

суб'єктами навчання на основі всебічного вивчення їх здібностей. У своїх працях засуджував механічне й бездумне заучування, оскільки від цього погіршувалась якість навчання [209].

У цей час управління освітою набуває системного характеру і починає свій розвиток наука про управління (XVIII – XIX ст.), відображена у працях Ф.Тейлора [201], А.Файоля [210]. У 1911 р. Ф.Тейлор опублікував свою книгу „Принципи наукового управління” [201], яка традиційно вважається початком визнання управління наукою, в якій порушуються організаційні й особистісні проблеми, розглядаються такі якості керівника, як „справедливість”, „розсудливість”, „повага до людей”, інші питання розвитку демократичного й гуманістичного управління. В управлінні державами спостерігається надання переваги республіці, як державі „рівних можливостей” перед існуючими монархіями [119]. Ніколо Макіавелі ще у X ст. писав: ”Люди за своєю сутністю прагнуть до порядку, проте дії її породжують безладдя ...”[121, с.9].

Здійснивши аналіз розвитку наукових (філософських, педагогічних) поглядів на проблему управління розвитком освіти та освітніх закладів в країнах Європи в різні історичні періоди, дійшли висновку, що кожна зміна державного устрою та суспільних цінностей якісно змінювала не лише систему освіти, а управління нею. А саме: у стародавні часи філософами було запроваджено інститути громадського управління із залученням членів громад; у середньовіччі – інститути церковного управління; у часи епохи Відродження – інститути місцевого самоврядування, автономність університетів на засадах гуманізму, демократії і релігії; в епоху Нового часу – інститути демократичного управління освітою на наукових засадах.

В Україні в ці історичні періоди також відбувався розвиток наукових поглядів на проблеми управління освітою.

Так, з появою християнства і введення державної релігії осередками навчання стають церкви і храми, які давали початкову освіту і займалися

підготовкою священників та службовців для держави. За часів могутності держави Київська Русь (IX ст. – XI ст.) було створено писемність (спочатку – глаголицю, а згодом – кирилицю). З прийняттям християнства освіта набула подальшого розвитку, завдяки чому Київська Русь долучалася до античної культури і науки, відбулося зближення з країнами Європи. Виникають монастирські школи, школи „книжного вчення”, де викладалися „сім вільних наук” [208]. Крім того, були створені школи грамоти, які утримувалися за кошти батьків і були недоступними для простих людей. Паралельно відбувався й розвиток педагогічної думки. Так, однією із найдавніших пам’яток того періоду є філософсько-педагогічний трактат митрополита Іларіона „Слово про закон і благодать”, „Бджола”[167] – збірник цитат письма, афоризмів і висловлювань церковників, античних філософів (XI ст.). До цього періоду відносять створення першого правничого документа – „Руська правда” Ярослава Мудрого [35]. У творі „Повчання дітям” Володимир Мономах (XII ст.)[9] висловлює думки загальнодержавного, політичного та морального характеру, повчає своїх дітей бути розумними правителями, боротися з князівськими міжусобицями, самим учитися й поширювати освіту. Однак, спочатку феодальні міжусобиці, а в подальшому поневолення Київської Русі монголо-татарами призвели до роздробленості Київської Русі та зупинки розвитку освіти майже на три століття. Саме у ці важкі часи продовження розвитку освіти відбулося лише у Галицько-Волинському князівстві, у князівстві не захопленому монголо-татарами, де були налагоджені достатні контакти з Європейськими країнами і практикувалося навчання за кордоном.

У XIV – XVI ст. українські землі поступово увійшли до складу Литви та Польщі, а тому, Україна в цей історичний період була тим вододілом, по якому проходив рубіж слов’яно-грецької культури й латинської Європи. Таким чином, політичний та релігійний стан у країні зумовив існування декількох напрямів освіти:

- католицького – це переважно школи католицьких ордерів – єзуїти, домініканці, василіани;

- православного – це братські школи, церковні та монастирські, при сільських общинах та козацькі.

Братських шкіл були школами релігійно-національних організацій українських православних міщан, які створювалися навколо парафіяльних церков, а зібрані ними внески йшли на матеріальну допомогу та благодійність. Поступово сфера діяльності братств розширювалася, вони відгукувалися на всі найважливіші події суспільно-політичного життя, відкривали школи, друкарні, видавали підручники. І тому логічним, на нашу думку, було створення у кінці XVI ст. початкових і підвищених шкіл, які організовували й утримували церковні братства. Крім того, виникнення братських шкіл також було обумовлено боротьбою братчиків проти окатоличення українців і в основу ідеології їх діяльності було покладено просвітництво. Так, першою братською школою підвищеного типу стала львівська братська школа у 1586 році, а згодом такі школи були відкриті у Києві, Луцьку, Вінниці, Кам'янець-Подільському та інших містах України (загалом близько 30). Братські школи були народними, відрізняючись від усіх інших передусім демократичністю своїх внутрішніх засад. В ній мали право вчитися діти всіх станів, а також сироти. Утримувалися такі школи на кошти братств, бідні та сироти навчалися безкоштовно, при цьому виключалася будь-яка несправедливість. Слід відмітити, що братські школи за організацією навчання і розпорядком шкільного життя перевершили подібні західноєвропейські школи. Наприклад в окремих пунктах порядку шкільного Статуту Львівської братської школи відмічалось: „Багатий над убогим нічим не має бути вищий у школі, тільки самою наукою, а плоттю всі рівні; всі-бо є у Христа брати, від однієї голови Христа; жоден-бо член, як око руці, а рука нозі не може сказати: „Не треба мені тебе” [76,с.62]. Це є підтвердженням рівного ставлення та демократичності братських шкіл, в яких існував тісний зв'язок із батьками

та не дозволялося без дозволу пропускати заняття. В свою чергу, у школах підвищеного типу навчали читання, лічбі, письму, хоровому співу та „семи вільним мистецтвам”. Отже, введення класно-урочної системи навчання, ґрунтовність викладання, високі вимоги до вчителя та чітка організація навчального процесу забезпечували отримання високого рівня освіти. Громада (братія) сама наймала вчителів і проводила контроль і управління школою, про що було зазначено у статуті Львівської братської школи 1586 року: „Мають бути приставлені від братії два чоловіка вправні заради шкільного ладу, щоб доглядали науки й добрі та лукаві діла дидакалові (учителеві) – що ж бо сіє людина, те й пожне. І тим братам має бути дано реєстра під братською печаткою, до якого мають записувати дітей, відданих до науки і відповідно літ та дитячої науки має видаватися і зарплата їм, тобто дидакалам” [76, с.61– 62]. Свідченням демократичного устрою такої школи було обрання ректора і вчителів на загальних зборах братства. Відношення вчителя до дітей визначалось не за станом, а за успіхами у навчанні (учень займав місце на лаві під час занять залежно від успіхів у навчанні, але не за походженням).

У братських школах вперше запроваджується громадський контроль за навчанням і вихованням. Особливо яскраво демократичні засади управління братськими (козацькими/школа джур, полковничими, січовими) школами відображені у козацькій педагогіці, серед ідеалів якої є виховання вільної й незламної у своїх прагненнях людини, котра повинна, спираючись на вітчизняні традиції громадського й політичного життя, розвивати рідну культуру, економіку, будувати незалежну державу.

Козацька система виховання мала такі ступені, як дошкільне родинне виховання, родинно-шкільне виховання та підвищена освіта.

Січова школа існувала на території Запорізької Січі. За звичаєм там не було жінок, школа складалася з двох відділів, головним учителем був ієромонах. У першому – навчалися юнаки, що готувались на паламарів та дияконів, тоді як у другому – юнаки, яких навчали грамоти, співу та

військовому ремеслу. Всі учні утримувались за рахунок скарбниці Січі.

Школа джур продовжувала традиції сімейного виховання. Юнак, який мав намір стати козаком спочатку мав служити у старого козака за джуру. Так джура вчився у нього козацької майстерності жити й перемагати в екстремальних умовах й одночасно відвідували січову школу. Час перебування юнаків у січовій школі й біля козака не регламентувався, все залежало від їх здібностей до військової та духовної науки [32].

Починаючи з 1576 р. в Україні вперше з'явилися національні вищі навчальні заклади: Острозька слов'яно-греко-латинська академія, яка була відкрита князем К.Острозьким та Києво-Могилянська академія (колегія), створена у 1632 р. після злиття Лаврської та Київської братських шкіл.

Острозька школа стала організаційним центром діяльності наукового гуртка, який об'єднував талановитих вчених латинської, грецької, слов'янської мов, видатних математиків, астрономів, філософів. Саме в ній була відкрита друкарня І.Федорова та вийшла знаменита перша „Біблія” (1581 р.), написана церковнослов'янською мовою [78].

У свою чергу, Києво-Могилянська академія була загальноосвітнім всестановим закладом, в якому навчалися діти місцевої знаті, козаків, духівництва, міщан та селян з поділом на вісім класів та 12 років навчання. Згодом академія стала відомим у всій Європі центром освіти, науки й культури. Вона зберегла традиції кращих братських шкіл, але структурою, обсягом і рівнем знань відповідала вимогам, що ставились перед європейською вищою школою.

У Києво-Могилянській академії навчався й згодом викладав видатний філософ поет, педагог Григорій Сковорода (1722 – 1794). На його думку, людина – мікрокосмос, тобто центр, в якому сходяться і набувають свого значення всі символи макрокосмосу. Він стверджував, що шлях до щастя людини пролягає через її моральне вдосконалення. Свої педагогічні погляди він у діалогах, байках, притчах: „Вдячний Еродій”, „Байки Харківські”, „Убогий Жайворонок” [196] та інші. Визначальним в системі

педагогічних поглядів Григорія Сковороди були демократизм і гуманізм.

За твердженням Г.Сковороди, основною метою виховання є підготовка вільної, гармонійно розвиненої, щасливої людини. Особливу роль у вихованні дітей відводив батькам, але вирішальну роль все ж надавав учителям та школі. Відстоював думку, що школа повинна бути доступною для всіх, з безкоштовним навчанням, розробив групу дидактичних і методичних положень. Високо оцінював такі методи навчання, як лекція, розповідь й бесіда. Саме Г.Сковорода один із перших в українській педагогіці звернув увагу на проблеми якості підготовки майбутніх вчителів, визначаючи глибокі знання та творчу спрямованість основними вимогами до вчителя.

Унікальним досягненням того часу був високий відсоток письменних людей, що було обумовлено доступністю, нестановістю, демократичністю характеру освіти. Підтвердженням цього є те, що діти всіх соціальних груп могли вчитися, оскільки навчання було безкоштовним. Крім того сама система освіти козацької держави включала в себе як початковий рівень отримання знань, так і можливість отримання вищого ступеню освіченості. Позитивом було те, що обдарованих учнів рекомендували для подальшого навчання у школи підвищеного типу: Острозьку, Києво-Могилянську Академію, братські школи Львова та Луцька. Однак, традиція широкої початкової освіти була перервана разом з закріпаченням українських селян до кінця XVIII ст. при правлінні цариці Катерини II. В свою чергу, це стало причиною занепаду української освіти. Так, кордони Російської імперії значно обмежили контакт України із країнами Західної Європи, а політика уніфікації, централізації й русифікації освіти привели до того, що Україна стала Малоросією, тобто провінцією імперії, що призупинило освітньо-культурний розвиток української нації.

На території Росії у XVIII – XIX ст. із мережі існуючих навчальних закладів: приходські школи, початкові училища, гімназії, ліцеї, пансіони, школи ремісників виникає система управління освітою. Вся територія

була поділена на 6 освітніх округів, які очолювали шість університетів. Освітні округи виконували адміністративні та методичні функції щодо закладів народної освіти. Університетам були безпосередньо підпорядковані гімназії. Директор гімназії відповідав за діяльність повітових училищ. Доглядач повітового училища координував діяльність приходського училища.

Вперше на державному рівні у 1802 році для управління шкільною освітою створюється Міністерство народної освіти. З появою державної структури управління народною освітою починають розвиватися управлінські структури на місцях. Для впорядкування діяльності загальноосвітніх закладів Міністерством народної освіти були створено єдиний статут навчальних закладів та опубліковані правила народної освіти [117]. Таким чином, у Росії у XIX ст. була створена перша лінійна система управління народною освітою, яка характеризувалася ієрархічністю і жорсткими субординаційними зв'язками.

На Західній Україні, яка у XIX столітті знаходилася у складі Австро-Угорської імперії, на відмінну від Східної України, до управління освіти належали Крайовій шкільній раді, які очолював намісник – вища посадова особа в краї. До її складу входили постійний референт намісника в шкільних справах, два інспектори та член крайового відділу (як представник адміністрації), два делегати від міських рад Львова та Кракова (представники місцевого самоврядування), дві духовні особи (від церкви) та дві особи від навчальних закладів. Згідно із статутом ця Рада призначала шкільних інспекторів, директорів та вчителів середніх і народних шкіл, затверджувала навчальні плани та річні бюджети освітніх закладів, рекомендувала до друку підручники, готувала й видавала щорічні звіти про громадське виховання в краї [109].

Крайові шкільні ради були прикладом колегіальної системи управління освітою, хоча громадський компонент в ній було представлено не широко, лише делегатами від міської ради та церковнослужителями.

Суттєва зміна відбулась в освіті з проголошенням у 1917 році Української Народної Республіки (УНР). Так, уже в серпні 1917 року на II Всеукраїнському вчительському з'їзді було прописано такі основні засади нової школи [132]:

- школа має бути націонал-демократичною;
- мовою викладання має бути українська мова;
- всі громадяни мають право на безплатну нижчу, середню й вищу освіту;
- школа має бути єдиною;
- шкільна освіта має бути обов'язковою і світською.

Саме перша постанова Міністерства Народної Освіти УНР „Про всенародне навчання” від 22 січня 1918 року [149] конкретно закріпила засади освіти, згідно з якими всім дітям шкільного віку надавалась можливість одержувати безоплатну освіту в загальноосвітній школі. Самі школи підпорядковувалися міським і повітовим земським самоврядуванням, крім того, могли бути приватні школи, але також на загальних основах підпорядковувалися самоврядним місцевим органам.

Молода українська держава – УНР одними із перших своїх державних кроків законодавчо закріпила засади народної освіти, вказала на обов'язковість, рівність, безоплатність, національну спрямованість і в цілому на її демократичність. Тим самим, за короткий строк державотворення УНР зробила вагомий крок у створенні народної, національної освіти, яка сприяла відродженню української мови, культури та української самобутності.

Як висновок відмітимо, що у періоди, коли Україна мала власну державність, або часткову самостійність, спостерігався розвиток писемності, книгодрукування; формування системи освіти відбувалося на засадах гуманізму й демократії: від церковно-монастирських шкіл до братських шкіл та вищих навчальних закладів й академій. Поневолення українського народу монголо-татарами, польською шляхтою, царської

Росією, пограбування та роззорення турками кожного разу на цілі століття зупиняли становлення та розвиток національної освіти, рідної мови та культури. У кожний історичний період, коли була можливість будувати власну державу, чи то за гетьманської України, або УНР відроджувалася національна, народна система освіти на засадах рівності, доступності, гуманізму та демократії. Підтвердженням цього є те, що у період Київської Русі, середньовіччя, козацької України була вибудована освіта, яка конкурувала з освітою інших європейських країн.

Тобто, в Україні в різні історичні періоди відбувався розвиток наукових поглядів на управління освітою: за часів могутності держави Київська Русь (IX ст.) відбулося зближення з країнами Європи, виникли монастирські школи, школи „книжного вчення”, школи грамоти, практикувалося навчання за кордоном; за часів Литовської держави та Річі Посполитої освіта в Україні була розподілена на два напрями – католицький та православний, в якому особливого значення набули братські школи, які утримувались релігійно-національними організаціями українських православних міщан, були народними і відрізнялись від усіх інших передусім демократичністю своїх внутрішніх засад (обранням керівника і вчителів на загальних зборах братства); за часів козацької державності із виникненням братських шкіл на теренах України було створено громадське управління освітніми закладами, що сприяло розвитку громад та демократичному стилю управління; за часів перебування України у складі Російської імперії створено вперше Міністерство народної освіти, діяльність якого характеризується ієрархічністю і жорсткими субординаційними зв'язками; за часів перебування України у складі Австро-Угорської імперії, на відмінну від Східної України, до управління освіти належали Крайові шкільні ради, як органи колегіальної системи управління освітою, в яких громадський компонент був представлений делегатами від міської ради та церковнослужителями; за часів УНР – запроваджено загальноосвітні

навчальні заклади, які підпорядковувались самоврядним місцевим органам.

Отже, за умови власної державної розбудови у різні історичні періоди Україна демонструвала свою здатність створювати систему освіти на рівних, демократичних засадах, що сприяло її розвитку та визнанню серед інших країн.

За радянських часів в Україні була вибудована чітка система управління освітою, яка почала формуватися у 20-ті, 30-ті роки ХХ століття. Так, з прийняттям Положення про єдину трудову школу в 1918 році [12] було визначено, що завідуючий школою обирається її колективом як із складу педагогів школи, так і з інших педагогічних організацій. Завідуючий був виконавцем розпоряджень колективу, а вищим органом шкільного самоврядування була шкільна рада, вищим виконавчим органом – президія. Таке управління навчальними закладами позбавляло можливості у прийнятті одноосібних рішень. Але вже у 1923 році приймається Статут Єдиної трудової школи [12], згідно якого завідуючий школою вже мав право припинити постанову ради школи, а в окремих випадках – приймати самостійні рішення. Було визначено функціональний статус завідуючого навчальним закладом, яке включало: керівництво педагогічною, адміністративною та господарською частиною; завідуючий був зобов'язаний стежити за перебігом навчально процесу.

У 30-ті рр. ХХст. в управлінні школами починають домінувати контролюючі функції. Таку вимогу в освіті закріпив наказ Міністерства освіти 1939 р. „Про покращення контролю за роботою шкіл та вчителів та про боротьбу з фактами окоманювання в оцінці знань учнів” [133]. Головною функцією такого управління став контроль. Централізація керівництва на всіх рівнях, перевага авторитарного стилю управління, жорстка регламентація діяльності педагогів, учнів та керівників породжували механічне, бюрократичне виконання централізовано прийнятих рішень. Надмірна централізація управління ЗНЗ не сприяла

його розвитку. Така тенденція стала основною проблемою, що привела освіту на рівень відставання від провідних світових країн щодо рівня гуманізації й демократизації управління.

У соціалістичній системі в освіті спостерігалася ситуація, коли людина розглядалася не як мета, а як засіб досягнення певної мети. Авторитарна соціалістична система державного устрою утримувалася методами примусу, надмірного державного контролю за всіма сторонами життя суспільства, покарань, обмеження та в отриманні правдивої і об'єктивної інформації. Відповідно такий державний лад і вибудував жорстку, централізовану державну систему управління та систему управління освітою, наслідки якої мають бути подоланні нині, на що вказують сучасні нормативно-правові документи системи освіти [70,71,137].

Аналізуючи стан управління розвитком загальноосвітніми навчальними закладами в різних країнах і Україні в історичній ретроспективі, визначаємо, що воно залежить від державного ладу, від рівня централізації управління та домінуючої системи суспільних цінностей (див.табл.1.2).

Таблиця 1.2

Вплив домінуючих суспільних цінностей на систему управління розвитком закладів освіти

<i>№ n/n</i>	<i>Країна, Період</i>	<i>Переважаючі державно-суспільні цінності</i>	<i>Існуюча система освіти</i>	<i>Система управління розвитком закладів освіти</i>
1	Стародавня Греція (VII-VI ст. до н. е.)	гармонія у розвитку між фізичним і духовним, виборність влади, цінування краси,	У Спарті освіта носила військово-фізичний характер. В Афінах школи були платними і не для всіх доступними.	інститут громадянства в управлінні освітніми закладами

Продовження табл. 1.2

2.	Середньовічна Європа XI-XV ст.	християнське милосердя і жорстокі переслідування еретиків; християнське піклування про спасіння душі і зневажливість до людської особистості	самоврядні монастирські школи, цехові і гільдійські школи, перші університети	громадський характер управління, самоврядування, автономія освітніх закладів
3.	Епоха Відродження XVI-XVIII ст.	гармонійно розвинута людина - ідейна течія гуманізму	латинські школи підвищеного типу (колегіуми, гімназії), нові університети, державні та приватні школи	гуманістичний характер управління закладами освіти
4	Україна козацького періоду XVI ст. – XVIII ст.	вільна людина-козак, збереження національної ідентичності, православної віри, рівності, виборності, збереження української культури та мови	козацькі, церковні, братські школи. Братські школи були народними, відрізняючись від усіх інших передусім демократичністю своїх внутрішніх засад. Батьки укладали угоду із школою та відповідали за відвідування дітей	громадське управління освітою та школою
5	Період існування УНР 1917-1919 рр.	незалежність держави, демократизм, національно-патріотичне піднесення, утвердження української мови в освіті	ЗНЗ – загально народні, безоплатні, національно спрямовані, доступні для всіх	громадсько-державне управління освітою та її закладами
6	Радянська Україна 1920-1991 рр.	централізація управління на всіх рівнях, жорстка регламентація діяльності педагогів, учнів та керівників. Соціалістична система державного устрою утримувалася методами примусу, обмежень надмірного державного контролю за всіма сторонами життя суспільства	ЗНЗ – загально народні, безоплатні, доступні для всіх	авторитарна система управління

Продовження табл.1.2

7	Сучасна Україна, з 1991 р.	трансформація пострадянської адміністрування демократичну громадську управління системи у державно-громадську модель	ЗНЗ – загально народні, національно спрямовані, різних форм власності, зокрема державної, доступні для всіх	демократична система управління активним залученням громадян, пріоритетність державно-громадського управління 3
---	----------------------------	--	---	---

Як бачимо з табл. 1.2, система управління закладами освіти, зокрема ЗНЗ, з моменту їх появи, має свій еволюційний розвиток, спрямований у європейських країнах і в Україні на гуманізм і демократію, рівноправність, верховенство закону, появу інститутів громадянства і самоврядування. Слід зазначити, що у кожний історичний період, коли була можливість будувати власну державу, чи то за гетьманської України, або УНР відроджувалася національна, народна система освіти на засадах рівності та доступності. Підтвердженням цього є те, що у період середньовіччя, козацької України була вибудована освіта, яка конкурувала з освітою інших європейських країн.

Порівняння переважаючих суспільних цінностей та формування системи управління в освіті, що наведені у порівняльній таблиці 1.2, підтверджують, що поширення гуманістичних та демократичних суспільних цінностей змінило погляди на виховання й організацію практичної роботи шкіл, управління їх розвитком. Переважаючими в управлінні стали: повага до дитини, увага до її потреб та психологічних особливостей, прагнення до фізичного розвитку, заперечення фізичних покарань. Цінності волелюбності, рівності, патріотизму спряли прогресивності та демократичності системи навчання за козацької державності, а із виникненням братських шкіл на теренах України створюється громадський тип управління, що є беззаперечним підтвердженням розвитку громад, демократичного стилю управління та

взаємозв'язку між суспільними цінностями та системою управління освіти.

Для успішного реформування сучасної національної системи освіти та управління розвитком ЗНЗ важливою є об'єктивна оцінка історичних прикладів і реалій, виявлення прогресивних та діючих чинників функціонування тих освітніх технологій в управлінні розвитком ЗНЗ, які сприятимуть зростанню освітнього потенціалу суспільства та застереженню від помилок минулого.

1.2 Сутність державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів та стан його впровадження

На сучасному етапі державотворення в умовах ринкової державної політики й економіки актуальною постає проблема пошуку ефективних технологій управління освітою та її закладами, зокрема ЗНЗ, створення демократичних стратегічних моделей управління на державному та регіональному рівнях, які б дозволяли максимально реалізувати фундаментальні європейські цінності, визначені Хартією прав і свобод громадян ЄС, такі як свобода, гідність, правова держава, демократія, громадянськість, справедливість, які характеризують фундаментальні, політичні, соціальні та культурні права і свободи особистості [214].

Особливе значення для України набуває система цінностей, визнана в країнах ЄС, яка має свою динаміку та вектор змін, спрямований на обмеження правлячої еліти та розширення прав і свобод громадянина і людини в державі. Такий напрям розвитку системи європейських цінностей свідчить про зростання індексу демократії в цих країнах та підтверджує думку про те, що чим ширше рамки свободи особистості в суспільстві, тим більш значуща її відповідальність не тільки за свої вчинки, але й за дії інших людей, і, навпаки, разом із обмеженням особистої і суспільної свободи звужується і відповідальність, яка є „регулятором вчинків особистості, внутрішньою пружиною її дисципліни і

самодисципліни, що не дозволяє розглядати і використовувати свободу як вседозволеність” [214].

Такі зміни в країнах ЄС сприяли появі в незалежній Україні комплексу нормативно-правових документів, які мають якісно змінити вітчизняну систему освіти та управління її закладами, зокрема управління розвитком ЗНЗ. Серед них:

- Державна національна програма «Освіта (Україна XXI століття)» (1993р.) [45];
- Указ Президента України (1996 р. “Про національну програму “Діти України”[204];
- Закон України „ Про освіту ” (1996 р.) [71];
- Закон України „ Про загальну середню освіту ” (1999 р.) [70];
- Закон України „ Про дошкільну освіту ” (2001 р.) [68];
- Закон України „ Про вищу освіту ” (2002 р.) [67];
- Національна доктрина розвитку освіти (2002 р.) [136];
- Закон України “Про внесення змін до законодавчих актів з питань загальної середньої та дошкільної освіти щодо організації навчально-виховного процесу” (2010 р.) [66];
- Концепція загальної середньої освіти (12-річна школа) – (2010 р.) [187];
- Постанова КМ України „ Положення про освітній округ ” (2010 р.) [176];
- Національна стратегія розвитку освіти України на 2012-2021 роки (2011р.) [137];
- Концепція „Нової української школи” (2016р.) [95] та ін.

Аналізуючи чинну нормативно-правову базу діяльності ЗНЗ та управління їх розвитком на регіональному рівні, відмічаємо не достатнє задоволення сучасних потреб споживачів освітніх послуг, зокрема, відсутність чітких механізмів реалізації наукових засад державно-громадського управління розвитком ЗНЗ в регіоні, пов’язаних із

демократизацією та гуманізацією управління в цілому, процесами децентралізації, розпочатими в Україні з 2015 р. [94]. А також – пов'язаних, з однієї сторони, з позитивним історичним досвідом державно-громадського управління українською школою, а з іншої – розвитком науково-теоретичних засад вітчизняної наукової школи з освітнього менеджменту [150].

Проаналізуємо більш детально чинну нормативну базу освіти в Україні та науково-теоретичні засади управління ЗНЗ як соціально-педагогічною системою.

Законом України „Про загальну середню освіту” (ст. 3) [70] визначено обов'язковість загальної середньої освіти як складової безперервної освіти, яка спрямована на забезпечення всебічного розвитку особистості шляхом навчання та виховання, які ґрунтуються на загальнолюдських принципах, світському характері освіти, на засадах гуманізму, демократії, громадянської самосвідомості. Статтею 38 цього закону передбачено врахування запитів людей мікрорайону школи, їхніх можливостей щодо встановлення міжшкільних стосунків та налагодження прямих зв'язків з навчальними закладами інших країн; у ст.39 „Управління та громадське самоврядування в загальноосвітніх навчальних закладах” – визначено певну автономію ЗНЗ та повноваження громадськості у загальних зборах (конференціях) колективу ЗНЗ.

Законом України „Про освіту” [71] визначено, що поряд із створеними органами державного управління створюються органи громадського самоврядування, які мають право вносити пропозиції щодо формування державної політики в галузі освіти.

Важливим для сучасного розвитку системи загальної середньої освіти та управління розвитком ЗНЗ є проект Закону України „Про освіту” [186], в якому у ст.6 „Принципи та засади освітньої політики” зазначено такі пріоритети, як “людиноцентризм, гуманізм, демократизм, прозорість та публічність прийняття рішень, інституційне відокремлення

здійснення функцій контролю (нагляду) та функцій забезпечення діяльності закладів освіти”; у ст.11 „Повна загальна середня освіта” визначено створення освітніх округів, які складаються з опорних ЗНЗ та їх філій.

Опорна школа повинна мати зручне розташування для підвезення учнів з інших населених пунктів. Передбачено, що філія опорного ЗНЗ має бути територіально відокремленим структурним підрозділом, але не мати статусу юридичної особи [147]. У разі ухвалення проекту цього закону початкова школа, дошкільні установи та базова школа I-II ступенів мають утримуватися на рівні об'єднаних громад, які активно утворюються, відповідно Законів України „ Про добровільне об'єднання територіальних громад”[69], „Про місцеве самоврядування” [72], та Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [94].

Станом на початок 2017 року в Україні утворено 159 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), з яких 93 – сільські з 23 областей країни [199]. Виходячи з цих концептуальних та нормативних документів, органи місцевого самоврядування отримали права і можливості в об'єднаній громаді формувати ефективну системи забезпечення освітніх закладів, та ефективну систему управління. Для цього їм потрібна якісна підготовка керівників ЗНЗ, здатних забезпечити діяльність опорних шкіл та їх філій, які можуть розміщуватись на території різних громад, що вимагає від них нових компетентностей, таких як комунікативні, інформаційні, аналітичні, спроможними сформувати команду однодумців для досягнення поставлених освітніх цілей [93,94]. Згідно ст.9 Закону України „Про добровільне об'єднання територіальних громад” [69] держава здійснює інформаційно-просвітницьку, організаційну, методичну та фінансову підтримку добровільного об'єднання територіальних громад. У ході опитування керівників новостворених ОТГ у Житомирській області навесні 2017 р, нами з'ясовано, що більшість (17 із 32 створених в області

на той час) із них мали безконфліктний процес передачі комунальної власності закладів освіти, зокрема ЗНЗ, міським, селищним, сільським ОТГ. Таким чином, вони підтвердили, що держава забезпечила їм відповідне фінансування, зокрема щодо формування управлінських органів освіти в ОТГ, але при цьому відмітили недостатнє нормативно-методичне забезпечення їх діяльності. Кожний керівник (голова) ОТГ сформував управлінські органи освіти на свій розсуд, однак місцева влада (районі державні адміністрації) не забезпечили відповідної передачі управлінських повноважень від керівників закладів освіти та управління освітою до органу місцевого самоврядування (ОМС), що є необхідною умовою демократизації управління розвитком ЗНЗ на рівні ОТГ.

Запропонована у проекті Закону України „Про освіту” концепція реформування освіти враховує успішний досвід проведення реформи місцевого самоврядування і відповідно системи освіти Польщі [223], якою передбачено активне залучення представників територіальної громади і батьківської громадськості до прийняття управлінських рішень у ЗНЗ. У проекті закону передбачено подальшу демократизацію управління через введення норми державно-громадського управління та державно-громадського партнерства.

Однак, не зважаючи на активні дії, спрямовані на реформування загальної середньої освіти, все ж в управлінській практиці в сучасних умовах функціонування ЗНЗ продовжує домінувати державницький підхід.

Це підтверджується, проведеним нами в експериментальних районах емпіричним дослідженням з метою визначення стану запровадження сучасних технологій управління розвитком ЗНЗ, зокрема державно-громадських. Для цього нами було проведено анкетування керівників і вчителів ЗНЗ та представників батьківської громадськості (див. Додаток А). В анкетуванні взяли участь керівники та вчителі ЗНЗ – слухачі курсів підвищення кваліфікації Житомирського та Рівненського ОІППО, ЦІППО ДВНЗ “Університет менеджменту освіти” (352 особи) та батьки ЗНЗ

(337 осіб) м.Новоград-Волинського, м.Баранівка Житомирської області
(див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

*Порівняльні результати емпіричного дослідження щодо визначення
стану запровадження технологій державно-громадського управління
розвитком ЗНЗ*

№ запитання анкети	Результати анкетування	
	Керівників та вчителів (див. : Додаток Б)	Представників громадськості (див. : Додаток В)
1	27% -так; 28% - ні; 16% -частково; 29% - важко відповісти	49% - так; 34% - ні; 10% - частково; 7% - важко відповісти
2	18% - так; 20% - ні; 61% - частково; 1% - важко відповісти.	44% - так; 18% - ні; 29% - частково; 9% - важко відповісти
3	19% - так; 52% - ні; 22% - частково; 7% - важко відповісти	15% - так; 62% - ні; 20% - частково; 3% - важко відповісти
4	34% - так; 52% - ні; 10% - частково; 4% - важко відповісти	67% - так; 29% - ні; 1% - частково; 3% - важко відповісти
5	8% -так 33% -ні; 21% - частково; 38% - важко відповісти;	39% -так 21% -ні; 28% - частково; 12% - важко відповісти
6	42% - так; 32% - ні; 6% - частково; 20% - важко відповісти	54% - так; 22% - ні; 5% - частково; 19% - важко відповісти

У ході обробки отриманих результатів анкетування виявлена суттєва розбіжність у поглядах працівників ЗНЗ (керівників та вчителів) та представників батьківської громади.

З'ясовано, що представники батьківської громадськості на відміну від учителів та керівників ЗНЗ:

- чіткіше відчувають зміни в управлінні ЗНЗ (49% проти 27%);
- задоволені інформацією, що надається про діяльність ЗНЗ та управління ним (44% проти 18%);
- вважають, що регіональні органи управління ЗНЗ (районне, міське, обласне управління освіти) не ефективні в своїй роботі (67% проти 34%);
- вважають необхідним запровадження додаткових громадських структур в управління ЗНЗ на рівні регіону (району, міста, області) (39% проти 8%).

Також відмічаємо, що практично однаково всі респонденти вказали на недостатній громадський контроль у ЗНЗ (3-є питання – 15% та 9%) та необхідність покращення активності батьківської громади в управлінні ЗНЗ на регіональному рівні (район, місто, область) – (6-є питання – 54% та 42%). Тобто, аналіз сучасного стану управління розвитком ЗНЗ засвідчив, що: 44% батьків учнів у повній мірі володіють інформацією про навчально-виховний процес; 42% керівників і вчителів та 54% батьків учнів позитивно відзначили власні можливості бути залученими через відповідні комітети, ради, інші громадські структури до управління; 52% керівників та вчителів і 62% батьків учнів відповіли заперечливо щодо наявного контролю зі сторони громадськості за діяльністю школи.

Аналізуючи відповіді респондентів на 7 та 8 запитання анкети, нами також встановлена розбіжність поглядів працівників ЗНЗ та представників батьківської громадськості на проблеми управління розвитком ЗНЗ та залучення громадськості до управління розвитком ЗНЗ на рівні регіону (М.Новоград-Волинський, м.Баранівка Житомирської обл.) (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Протиріччя та пропозиції, визначені респондентами в ході анкетування

№ п/п	Основні напрями діяльності ЗНЗ	Керівники та вчителі ЗНЗ	Батьки учнів ЗНЗ
1	управління	-недостатній взаємозв'язок між учасниками навчально-виховного процесу; -високий рівень централізації та бюрократії; -наявне дублювання управлінських функцій; -недостатній рівень готовності членів громадськості до прийняття управлінських рішень	-батьківська громадськість має бути незалежною від адміністрації ЗНЗ та регіональної системи освіти; -батьківська громадськість має входити до складу громадських рад, створених при районних, міських, обласних (регіональних) органах управління освіти
2	навчально-виховний процес	-недостатня сформованість демократичних цінностей у випускників; -недостатня співпраця у системі «родина – ЗНЗ - регіон (міста обласного і районного значення) - держава»; -низький статус учителя в державі; -низька зарплата в системі освіти	-загальношкільні батьківські комітети мають обиратися за відкритою процедурою голосування та організаційною допомогою адміністрації ЗНЗ -загальношкільні заходи мають отримувати належне фінансування з регіонального бюджету

Як видно з табл. 1.4, кожна зі сторін учасників навчально-виховного процесу (керівники та вчителі ЗНЗ, з однієї сторони, та представники батьківської громадськості, з іншої) вважають за необхідне покращити

систему управління розвитком ЗНЗ, однак, на нашу думку, їм бракує умінь щодо ведення постійного діалогу, довіри та паритетних партнерських відносин у прийнятті управлінських рішень щодо розвитку ЗНЗ, спільного розуміння шляхів покращення основних показників діяльності ЗНЗ – навчальних, виховних, управлінських.

Тобто, керівники та вчителі ЗНЗ, в основному, акцентують увагу на бюрократизмі в освіті, дублюванні управлінських функцій; батьки учнів ЗНЗ – на недостатність їхньої участі в управлінні ЗНЗ.

Проведене нами анкетування засвідчило, що керівники, вчителі та батьки учнів ЗНЗ в цілому позитивно сприймають залучення громадськості до управління розвитком ЗНЗ і, як вимога часу, визнають неефективність функціонування державних органів управління освітою в регіоні (міста обласного та районного підпорядкування). Також вони вважають за необхідне створення нової державно-громадської структури при управлінні ЗНЗ у регіоні, до складу якої мають бути залучені представники територіальної громади та батьківської громадськості, а також до якої мають бути частково передані управлінські функції від державних інститутів управління (керівник ЗНЗ, керівник міського /районного/обласного управління освітою) до громадських (голів регіональних громадських рад, комітетів, об'єднань з питань розвитку ЗНЗ).

Таким чином, оновлення системи управління розвитком ЗНЗ на рівні регіону потребує відмови від авторитарної системи управління та переходу до гуманістичної й демократичної, яким є державно-громадське управління, а також передачі частини повноважень від керівників до підлеглих та громадських організаційних структур, створених, як у закладі освіти, так і на рівні регіону.

При цьому відмітимо, що протягом багатьох років в управлінні соціальними системами обґрунтовувалась класична система, представниками якої є А.Файоль [210], який визначив й обґрунтував такі

класичні функції управління, як планування, цілеспрямування, організація, контроль; В.Афанасьєв [6], який запропонував методологію системного підходу в управлінні; Є.Березняк, який в своїй роботі „Керівництво школою” [7] розкрив технологію аналізу, оцінки навчального процесу, критерії вимірювання та прогнозування ефективності діяльності вчителів; Н. Сунцов [200], Д. Гвішіані [34], М.Портнов [178], А.Орлов [143], які досліджували проблеми удосконалення внутрішньошкільного управління; В.Симонов, який у своїй монографії „Директору школы об управлении учебно-воспитательным процессом” [194] визначив два основних напрями в управлінні школою – раціональне використання ресурсів та виховання активної творчої особистості.

У теорії соціального управління цю дефініцію „управління” розглядають, як „вироблення рішень, перетворення їх у життя, регулювання системи відповідно до поставленої мети, систематичне одержання, переробка й використання інформації” [46]. Вивчення розвитку управління, його демократизація висвітлюється в працях В. Кременя [100], С. Крисюка [103], В. Майбороди [119], Т. Лукіної [115], В. Пікельної [171], А. Гошки [26], В. Огнев’юка [134], Р. Пастушенка [162], В. Лутая [117], Н. Лісової [112] та ін.

Розвиток гласності та демократичних тенденцій в українському суспільстві у 80-х рр. ХХ ст. сприяли подальшому розвитку теорії управління соціально-педагогічними системами, до яких відноситься й управління ЗНЗ [41] і розробці педагогічного й освітнього менеджментів, обґрунтованих у роботах В. Бондаря [10], Л. Даниленко, Л. Карамушки [150], Ю. Конаржевського [88], Т. Сорочан [197], М. Кондакова [90], В. Маслова [126], М. Портнова [178], П. Худомінського [218], О. Мармаза [123], В. Крамаренко [128], В. Шилова [222] та інших.

Сучасний менеджмент розглядається ними як теорія і практика управління освітою в ринкових умовах, об’єктом якого є процес управління освітніми галузями й регіональними системами, освітніми округами,

предметом - протиріччя, закономірності, відносини в управлінні освітніми закладами та системою управління освітою, а також умови, що забезпечують розвиток освіти, життєздатність й еволюцію освітніх систем [17].

У перекладі з англійської мови поняття „менеджмент” означає „управління” [18], проте більшість педагогів пов’язують менеджмент переважно із бізнесом, корпораціями, концернами тобто із великими управлінськими структурами Т.Шамова [220], П.Третьяков [202]).

Ю.Конаржевський термін „управління” вважає більш глибоким та об’ємним по відношенню до „менеджменту”, який на його думку, є лише однією з форм соціального управління [89]. За його твердженням, менеджмент – соціальний та технічний процес, за допомогою якого використовуються ресурси, відбувається вплив на людські дії та здійснюється сприяння змінами для досягнення цілей організації, або менеджмент – процес планування, організації, приведення в дію й контролю організації з тим, щоб досягнути координації людських та матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного вирішення завдань.

Зіставлення понять „педагогічний менеджмент” і „управління” стало предметом спеціального аналізу у працях Ю. Конаржевського [89], В.Крижка [101], Є. Павлютенкова [152], Г.Дмитренка [49], Л.Даниленко [37], В.Лугового [114], А.Панченка [154] та інших.

Г.Єльнікова [55] вважає, що „педагогічний менеджмент” суттєво звужує об’єкт управління і тому доцільніше використовувати термін “освітній менеджмент”, який характеризується нею як видова категорія по відношенню до управління освітою. Водночас менеджмент розширює об’єкт в управлінні (управління ресурсами, проектами, функціональний менеджмент тощо) і збагачує теорію управління освітою новими підходами, методами та технологіями.

Поняття „педагогічний менеджмент”, на нашу думку, на відміну від традиційно вживаного терміна „управління” виникає тоді, коли об’єкт,

яким управляють, набуває особливих якостей суб'єкта, наприклад, ринкових, соціально-економічних тощо.

Тобто, менеджмент - це сукупність стратегій, принципів, методів, засобів на підвищення ефективності діяльності та сприяння розвитку системи в цілому. Надмірне адміністрування є причиною одного з типових протиріч сучасного менеджменту, шляхи подолання яких полягають, насамперед, в усвідомленні кардинальних змін у підходах до управлінської діяльності.

Нові підходи до освітнього менеджменту запропоновано Л. Даниленко [37], які спрямовані на співробітництво, партнерство, гуманізацію та демократизацію управлінської діяльності, її інноваційний розвиток. „На часі в освіті необхідні здібні менеджери, які прагнуть постійно вчитися, удосконалювати свою майстерність і мистецтво управління, шукати нові грані у теорії та практиці управління освітою”, - стверджує автор. Такі керівники – професіонали мають відповідати стандарту професійної діяльності освітнього менеджера, розробленого групою вітчизняних науковців під керівництвом Л. Даниленко та Л. Карамушки [150,с.43]. Цими стандартами професійної діяльності керівника ЗНЗ передбачено розширення й поглиблення його управлінських функцій такими, як мотивація діяльності, стратегічне планування, організація, коригування, координування, облік і контроль, консультування, інноваційний розвиток.

Керівник ЗНЗ, застосовуючи нові наукові засади освітнього менеджменту, практично стає лідером в організації і його діяльність суттєво відрізняється від діяльності керівника – виконавця, зокрема, прийняттям обґрунтованих та переконливих управлінських рішень, які проходять етапи колективного вироблення, обговорення та прийняття.

Розвиток теорії і практики освітнього менеджменту сприяв прийняттю Положення Міністерства освіти і науки України „Положення про загальноосвітній навчальний заклад” [175], яким передбачено

звільнення директора ЗНЗ від адміністративно-господарської діяльності, що дало можливість зосередитись на управлінні навчально-виховним процесом і спрямуванні ЗНЗ на його розвиток за основними показниками – навчання, виховання, управління. А також – розробці та прийняттю Державної національної програми „Освіта” („Україна ХХІ століття”) [45] та Національної доктрини розвитку освіти [136], основними положеннями яких було те, що освіта має активно сприяти новій ціннісній системі суспільства – відкритій, варіативній, духовній, культурно наповненій та через гуманізацію суспільно-економічних відносин сприяти становленню в Україні громадянського суспільства.

Саме у розділі „Освіта - рушійна сила розвитку громадянського суспільства” Національної доктрини зазначено, що передумовою утвердження розвинутого громадянського суспільства є підготовка освічених, моральних, мобільних, конструктивних і практичних людей, здатних до співпраці, міжкультурної взаємодії, які мають глибоке почуття відповідальності за долю країни, її соціально-економічне процвітання. У цьому ж розділі вказано, що держава сприяє становленню демократичної системи навчання та виховання, а державна політика в галузі освіти спрямовується на посилення ролі органів місцевого самоврядування, активізацію участі батьків, піклувальних рад, меценатів, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації у навчально-виховній, науково-методичній, економічній діяльності навчальних закладів. Таким чином, на нашу думку, доктрина вказує вектор розвитку освіти на гуманізацію та формування нової ціннісної системи суспільства.

В іншому розділі Національної доктрини розвитку освіти – „Управління освітою” зазначено, що освітній простір має складатися з урахуванням регіональних особливостей „сучасна система управління сферою освіти розвивається як державно-громадська. Вона має враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг”. Також у

доктрині зазначається, що державне управління відбувається з врахування громадської думки, внаслідок чого змінюється структура й стиль регіонального управління освітою. Згідно очікуваних результатів реалізація Національної доктрини мала забезпечити перехід до нового типу гуманістично-інноваційної освіти, яка є більш конкурентноспроможною на світовому освітньому просторі, а людина - захищеною на ринку праці [136].

У цьому сенсі важливими і своєчасними на початку XXI ст. стали наукові праці Л. Даниленко [41], Л. Ващенко [13], колективу авторів „Білої книги національної освіти України” [8], які визначили, що „управління інноваційною діяльністю є процесом переведення соціально-педагогічної системи (ЗНЗ) з одного стану в інший, більш якісний, конкурентоздатний та інвестований” [41], а також, що „державно-громадське управління розвитком освіти – це інтеграція діяльності, прав, обов'язків і відповідальності суб'єктів державного управління, громадського самоврядування та громадськості для забезпечення ефективних управлінських впливів на всі ланки освітньої системи” [8]. Дослідник В. Крижко застосовує аксіологічний підхід до управління. Використовуючи континуальний, історичний підхід до еволюції управління освітою, використання порівняльних методик дозволили досить вичерпно дослідити напрямки трансформації державного управління освітою [102].

Управляти інноваційним розвитком ЗНЗ означає застосовувати не лише класичні й менеджерські управлінські функції, а й інноваційні, такі як моніторинг, консалтинг, інженірінг та ін. [174], з метою отримання якісно нових чи вдосконалених результатів діяльності.

За аналогією з цим визначенням, ми уточнили поняття „*управління розвитком ЗНЗ*”, під яким розуміємо процес внесення якісних змін у навчально-виховний процес шляхом оптимального використання, розширення та поглиблення управлінських функцій, зокрема: шляхом забезпечення громадської експертизи управлінських рішень, поліпшення

кадрового й ресурсного забезпечення та прозорості фінансування ЗНЗ.

Важливим для нашого дослідження є думка Л. Калініної [79] щодо розвитку управління, яка зазначила, що державно-громадське управління розвитком освіти – це реалізація демократичних засад в структурі, функціях, формах, методах і стилі управління розвитком освіти; взаємодія державних і громадських інститутів, професійних, творчих спілок і асоціацій; цілеспрямованість діяльності суб'єктів управління державних і громадських інституцій на розвиток освіти, що ґрунтується на добровільному встановленні державою та громадянами соціально значущих обов'язків в управлінні освітою з урахуванням специфіки регіону.

У своїх міркуваннях ми посилались також на наукові праці М.Поташника [180] і В.Лазарева [108], які визначали, що управління розвитком школи – це один із аспектів управлінської діяльності, засіб планування, організації, керівництва та контролю процесів. На думку вчених, розвиток педагогічної системи школи мав спричинити оновлення структури управління та її модернізацію, тоді як управлінські технології, що забезпечують розвиток школи, мали визначати ознаки менеджменту.

Як виявилось, більшість вітчизняних науковців з теорії управління соціально-педагогічними системами, зокрема ЗНЗ, схилиються до демократичних засад в управлінні, пов'язаних із застосуванням державно-громадських управлінських технологій. Так, у працях Л. Даниленко [41], Г. Єльнікової [59], Л. Калініної [79], В. Алфімова [3], В. Козубняк [84], В. Кременя [98], С. Крисюка [104], Т. Сорочан [197], В. Лутая [117], Н. Лісової [111], Т. В. Майбороди [119], Т. Лукіної [116], В. Огнев'юка [141], Н. Островерхової [151], Є. Павлютенкова [153], Л. Паращенко [157], Р. Пастушенка [163], В. Пікельної [171], А. Погрібного [174], М. Поташніка [180], Т. Рябченюка [193], Є. Хрикова [214], П. Худоминського [218] та ін. визначено, що демократичне управління забезпечується: відмовою від авторитарних методів управління;

залученням представників громадськості до управлінського процесу; гласністю та колегіальністю у прийнятті управлінських рішень; застосуванням інноваційних форм та методів управління для залучення інвестицій від бізнеса, громад, держави, міжнародних партнерів; розвитком партнерських відносин; встановленням транспарентних (відкритих та підконтрольних) відносин всередині педагогічного й учнівського колективів тощо.

„Нова модель системи управління сферою освіти має бути демократичною і відкритою з урахуванням громадської думки внаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура, і стиль центрального та регіонального управління освітою” – ідеться в Національній доктрині розвитку освіти [130].

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [24] визначена стратегія розвитку національної системи освіти, яка має формуватися адекватно сучасним інтеграційним і глобалізаційним процесам та інтегруватися у європейський і світовий освітній простір.

Серед основних завдань освіти також визначено оновлення законодавчо-нормативної бази, адекватної вимогам часу, забезпечення об’єктивного оцінювання якості освітніх послуг; розроблення ефективних механізмів фінансово-економічного реформування системи освіти на основі філософії „людиноцентризму”, як стратегії національної освіти та розвиток системи державно-громадського управління освітою.

У розділі III „Механізми реалізації Національної стратегії розвитку освіти” зазначено про створення гнучкої, цілеспрямованої, ефективної системи державно-громадського управління освітою, що забезпечує інтенсивний розвиток і якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб країни, запитів особистості. Оптимізацію державних управлінських структур, децентралізацію управління освітою; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та регіональними органами управління освітою, органами місцевого самоврядування і навчальними закладами та

апробацію і впровадження різних моделей державно-громадського управління розвитком навчальних закладів [131].

Ключовими напрямками державної освітньої політики мають стати крім пошуку ефективних шляхів підвищення якості освітніх послуг, апробації та впровадження інноваційних педагогічних систем, модернізація змісту освіти і розвиток державно-громадської моделі управління.

Саме модель державно-громадського управління має забезпечити діалог між органами державного управління та органами громадського самоврядування, сприяти у встановленні динамічної рівноваги між державним регулюванням та процесами самоорганізації в освітніх закладах.

Під *державно-громадським управлінням ЗНЗ* ми розуміємо прийняття колегіальних управлінських рішень з метою забезпечення оптимального й ефективного результату його діяльності шляхом поєднання на паритетній основі діяльності державних та громадських організаційних структур, створених та активно функціонуючих у закладі освіти; під *державно-громадським управлінням розвитком ЗНЗ у регіоні* – прийняття колегіальних управлінських рішень з метою забезпечення типового оптимального й ефективного результату їх діяльності шляхом поєднання на паритетній основі діяльності державних та громадських організаційних структур, створених та активно функціонуючих не лише в закладах освіти, а й в регіоні.

Основними завданнями державно-громадського управління ЗНЗ мають бути:

- реалізація законодавчо визначених прав учителів, учнів та їх батьків на участь в управлінні;
- застосування гуманістичних та демократичних форм і методів управління;
- задоволення потреб та інтересів учасників навчально-виховного

процесу;

- розвиток узгоджувальних механізмів розв'язання протиріч і конфліктів між усіма суб'єктами взаємодії.

Державно-громадське управління ґрунтується на засадах адаптивного управління, визначеного, узагальненого й розробленого Г. Дмитренком [50], Г. Єльніковою [57], І. Пархоменко [158], Г. Поляковою [177], Т. Шамовою [220], Г. Щокіним [224] та ін.

Г.Єльнікова визначає, що „Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспособлення поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній та полілогічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямування дій на її досягнення” [57]. На її думку, структурна модель адаптивного управління має бути побудована за ієрархічним принципом. До такої структурної моделі входить діяльність учителя, учня, керівників ЗНЗ, керівників територіальних управлінь освіти (район, місто, область), яка передбачає обмін інформацією між ними та взаємне пристосування. Авторка вважає, що „адаптивна школа – це така школа, яка пристосовується до соціального середовища, вивчає його та сама впливає на його”.

Г. Полякова [177] розробила шляхи залучення батьківської громадськості до управління ЗНЗ та запропонувала технологію освітнього моніторингу, учасниками якого є учні та їх батьки, вчителі, керівники ЗНЗ.

Важливими у розрізі досліджуваного питання мають наукові праці вітчизняних науковців, які передували розробці наукових засад державно-громадського управління ЗНЗ. Це праці:

- Н. Островерхової і Л. Даниленко („Ефективність управління загальноосвітньою школою, соціально-педагогічний аспект” [151]), які визначили, що колегіальність управління школою є важливою передумовою демократизації й ефективності управління; вони вважають,

що реформування управління освітою на демократичних засадах передбачає пошуки нових підходів до комплектування керівних кадрів та пропонують демократизувати форми заміщення посад керівників освіти шляхом виборності й проведення конкурсу;

- І. Пархоменко [158], яка запропонувала технологію оцінювання ефективності діяльності керівників ЗНЗ із залученням представників громадськості та застосування на цих засадах їх конкурсного відбору на посаду;

- В. Мануйленко [122] - технологію оцінювання ефективності управлінської діяльності районного відділу освіти;

- І. Осадчого [144] – технологію кооперації зусиль декількох ЗНЗ у районі і на їх основі створення “освітнього округу”;

- О. Зайченко [65] – критерії та методику оцінювання ефективності діяльності районного відділу освіти;

- В. Грабовського [27] – технологію державно - громадського управління в освіті як поєднання діяльності державних та суспільних суб’єктів управління в інтересах людини, соціуму й влади;

- Л. Паращенко [157] – робить висновок про те, що баланс державної і громадської складових у проголошеній стратегії державно-громадського управління освітою порушено.

У своїх працях М. Дарманський („Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні” [43]) та М. Набок („Соціально-педагогічні засади управління освітою сільського району в сучасних умовах” [131]) розкрили залежність управління освітою в сільській місцевості від регіональних соціально-педагогічних умов. Вони зазначили, що функціонування регіональної освіти та управління нею є складною декомпозицією взаємопов’язаних завдань, розв’язання яких створює необхідні передумови для ефективного управління освітою в сільській місцевості.

У роботі О. Пастовенського [159] здійснено моніторинг тенденцій

розвитку системи управління загальною середньою освітою та вказано, що ефективного управління освітніми системами можна досягти лише на основі делегування управлінських функцій громадським структурам, що забезпечить розвиток моделей управління загальною середньою освітою від державної до державно-громадської та громадсько-державної. Досліджуваний напрям розвитку управління загальною середньою освітою на громадсько-державних засадах є, на нашу думку, перспективним напрямом і потребує подальшого вивчення й аналізу, а також достатньо структурованого та сформованого громадянського суспільства в країні.

У роботах Л. Гаєвської [15], Б. Жебровського [63], М. Романенко [191], О.Тягушева [203] охарактеризовано парадигму вдосконалення регіональної системи управління ЗНЗ на інноваційних засадах.

Аналізуючи наукові праці вітчизняних науковців у галузі управління розвитком ЗНЗ, відмічаємо тенденцію, спрямовану на її демократизацію й гуманізацію, які потребують перерозподілу управлінських повноважень, на що вказує В. Андрущенко [3] та визначення основних ролей центральних та регіональних органів управління освітою з метою встановлення добре інтегрованих інституційних обов'язків, які мають забезпечити високоякісну освіту, адекватне фінансування й ефективне управління ЗНЗ, на що вказують Л. Гриневич [31], І. Зязюн [75] та інші дослідники.

Це потребує також вдосконалення чинної нормативно-правової бази, яка регламентує діяльність громадських об'єднань, створених у ЗНЗ, таких як піклувальна рада, загальні збори трудового колективу, педагогічна рада, загальношкільні батьківські збори.

Так, згідно „Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу” (2001 р.) [176], піклувальна рада – це орган самоврядування, який формується із представників органів виконавчої влади, підприємств, установ, навчальних закладів, організацій, окремих громадян з метою залучення громадськості до вирішення проблем освіти, забезпечення сприятливих умов ефективної роботи ЗНЗ.

Однак, опитування, проведені нами директорів та заступників директорів ЗНЗ на курсах підвищення кваліфікації у Комунальному закладі „Житомирський інститут післядипломної педагогічної освіти” Житомирської обласної ради у 2014 році, засвідчило, що склад піклувальних рад практично формується дирекцією школи без достатнього відкритого обговорення кандидатур від громадськості.

У ст.39 Закону України „Про загальну середню освіту” [70], визначено про певну автономію ЗНЗ та повноваження громадськості у загальних зборах (конференціях) колективу ЗНЗ, залучення до педагогічних та батьківських рад.

Проте більшість опитаних керівників ЗНЗ стверджують, що ці громадські організаційні структури продовжують функціонувати лише формально і не впливають суттєво на управлінські рішення.

Також до позитивного досвіду реформування системи управління розвитком ЗНЗ у регіоні ми відносимо:

- наказ Міністерства освіти і науки України „Про затвердження Примірного положення про порядок звітування керівників дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів перед педагогічним колективом та громадськістю” (№178, 2005 р.) [177], яким передбачено, що звітування керівників здійснюється з метою подальшого утвердження відкритої й демократичної державно-громадської системи управління освітою, поєднання державного й громадського контролю за прозорістю прийняття й виконання управлінських рішень, запровадження колегіальної етики управлінської діяльності у навчальних закладах, що базується на принципах взаємоповаги та позитивної мотивації;

- наказ Міністерства освіти і науки України „Про орієнтовані критерії оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів” (№772, 2013 р.) [182], яким визначено такі орієнтовні критерії оцінювання діяльності ЗНЗ, як створення умов для забезпечення прав і свобод учасників навчально-виховного процесу та забезпечення умов для

збереження здоров'я й організації відпочинку учнів.

Зазначені накази Міністра освіти і науки України, на нашу думку, є перспективними, такими що покращують взаємозв'язок ЗНЗ із громадськістю та відкритості в управлінні ЗНЗ. Однак, на наш погляд, залишаються недостатньо визначеними наслідки такого оцінювання, як керівників ЗНЗ та діяльності ЗНЗ, в цілому.

Підсумовуючи, проведений нами аналіз основних наукових праць з питань управління розвитком ЗНЗ у регіоні, концептуальних та нормативно-правових документів з розвитку загальної середньої освіти в Україні, прийнятих на державному рівні, зазначаємо, що трансформаційні процеси в освіті продовжуються і потребують відмови від авторитарної бюрократичної загальнодержавної системи управління та передачі більшості повноважень до регіональної (районної, міської, обласної) та інституційної (внутрішньо-шкільної) систем управління з максимальним залученням представників громадськості (територіальних громад, батьківської громадськості, громадських організацій, бізнесу, міжнародних та вітчизняних партнерів, зацікавлених осіб тощо). Тому актуальним залишається продовження дослідження проблем управління розвитком ЗНЗ у регіоні на державно-громадських засадах, яке передбачає налагодження діалогу між усіма суб'єктами навчально-виховного процесу. Таким чином, проведений аналіз наукових джерел з розвитку управління ЗНЗ та чинних нормативно-правових актів України з питань загальної середньої освіти, засвідчив тенденцію на демократизацію й гуманізацію управління розвитком ЗНЗ шляхом залучення представників громадськості, не зважаючи на те, що ще залишаються не вирішеними питання щодо залишків адміністративно-командного стилю управління, повільної розбудови ринкової економіки, переважної частини керівників, які не забезпечують втілення принципів прозорості, колегіальності прийняття рішень, підзвітності громаді.

Висновки до першого розділу

У ході теоретичного аналізу наукових джерел з педагогіки, управління, історії та філософії встановлено, що в Україні в різні історичні періоди створювались умови для розвитку системи освіти на демократичних та гуманістичних засадах, що сприяло її визнанню серед інших країн; виявлено залежність між формою управління закладами освіти та суспільними цінностями у різних країнах на різних етапах їх розвитку.

Визначено, що в історії управління освітою та її закладами значне місце посідають погляди філософів Давньої Греції, таких як Солон, Піфагор, Сократ, Платон, Аристотель, які стверджували, що освіта є основним завданням держави, а управління нею – відповідальним та демократичним процесом, який передбачає залучення громадян до прийняття управлінських рішень.

З'ясовано, що пануючі суспільні цінності у Давній Греції, такі як збереження прав громадян, виборність влади, заохочення до пізнання, філософського пошуку сенсу буття, сприяли розвитку державності та породили велику кількість митців, геніїв людської думки, що дали світові великі історично-культурні надбання, вплинули на суспільний, культурно-освітній розвиток інших держав. Грецька школа еллінського періоду та управління нею стали зразком для середньовічної, відродженої та нової Європи.

Визначено, що зміна державного устрою та суспільних цінностей у європейських державах в різні історичні періоди якісно змінювала систему освіти та управління нею й управління її закладами. А саме: у стародавні часи в управлінні закладами освіти було запроваджено інститути громадського управління; у середньовіччі - інститути церковного управління; у часи епохи Відродження – інститути місцевого самоврядування та органи самоврядування в школах, гімназіях,

університетах, а також гуманістичні принципи управління, спрямовані на розвиток гармонійно розвиненої особистості, визначені педагогами-гуманістами Вітторіно де Фельтре, Еразмом Роттердамським, Томасом Мором, Мартіном Лютером, Ніколою Макіавеллі, Мішелем Монтенем; сформовано світоглядну освітню позицію фундатора наукової педагогіки Ян-Амоса Коменського, яка ґрунтується на поєднанні гуманізму, демократії та релігії; в епоху Нового часу – в управлінні освітніми закладами почали діяти інститути демократії, які знайшли своє відображення в наукових поглядах таких філософів та педагогів, як Ж.Ж.Руссо, Г.Песталоцці, Д.Дідро, І.Кант, К.Ушинський, а також у формуванні наукової теорії управління, яка набула системного характеру у працях Ф.Тейлора, А.Файолі та ін.

З'ясовано, що в Україні в різні історичні періоди паралельно з європейськими країнами відбувався розвиток наукових поглядів на управління державою, освітою, зокрема її закладами. Так, за часів могутності держави Київська Русь (IX ст.-XI ст.) відбулося її зближення з країнами Європи, виникли монастирські школи, школи „книжного вчення”, школи грамоти, практикувалося навчання за кордоном. За часів перебування України у складі Литовської держави та Річі Посполитої освіта була розподілена на два напрями – католицький та православний. Останній особливо відобразився у створенні і функціонуванні братських шкіл, які утримувались релігійно-національними організаціями українських православних міщан, були народними та відрізнялись від усіх інших передусім демократичністю своїх внутрішніх засад (обранням керівника і вчителів на загальних зборах братства). За часів козацької державності на території України було створено громадське управління освітніми закладами, що сприяло розвитку громад та демократичному стилю управління. За часів перебування України у складі Російської імперії - створено вперше Міністерство народної освіти, діяльність якого характеризується ієрархічністю і жорсткою субординацією. За часів

перебування України у складі Австро-Угорської імперії, на відмінну від Східної України, до управління освіти належали Крайові шкільні ради, як органи колегіальної системи управління освітою, в яких громадський компонент був представлений делегатами від міської ради та церковнослужителями. За часів Української Народної Республіки (УНР) були запроваджені місцеві органи самоврядування в управління загальноосвітніми навчальними закладами. За радянські часи сформувалась централізована система управління ЗНЗ з перевагою авторитарного стилю управління.

Таким чином, молода українська держава – УНР – одна з перших своїх державних кроків законодавчо закріпила засади народної освіти, вказала на обов'язковість, рівність, безоплатність, національну спрямованість, демократичність. Тим самим, за короткий строк державотворення УНР зробила вагомий крок у створенні народної, національної освіти, яка сприяла відродженню української мови, культури та української самобутності.

Виокремлено в історії розвитку освіти України позитивні приклади демократичного управління загальноосвітніми навчальними закладами на засадах залучення представників громадськості у період її повної (Київська Русь (IX – XI ст.), УНР (1917 – 1919 рр.) або часткової (Козацька держава, XVI – XVIII ст.) незалежності.

Визначено, що для успішного сучасного реформування національної системи управління розвитком ЗНЗ важливою є об'єктивна оцінка наукових та філософських поглядів на проблему дослідження в її історичній ретроспективі, виявлення прогресивних і діючих чинників функціонування тих управлінських технологій, які сприяють зростанню освітнього потенціалу суспільства й застереженню від помилок минулого.

Таким чином, еволюція історичного розвитку державності різних країн і України із набуттям суспільних рис рівноправності, верховенства закону, інституту громадянства, гармонійності у розвитку, гуманізму

життя суттєво впливає на формування системи освіти та управління нею й управління закладами освіти; обґрунтовано гуманістичний та демократичний напрями розвитку наукових та філософських поглядів на проблему управління ЗНЗ в історичній ретроспективі у провідних державах Європи і в Україні.

Сучасний стан управління розвитком ЗНЗ засвідчив, що: 44% батьків учнів у повній мірі володіють інформацією про навчально-виховний процес; 42% керівників і вчителів та 54% батьків учнів позитивно відзначили власні можливості бути залученими через відповідні комітети, ради, інші громадські структури до управління; 52% керівників та вчителів і 62% батьків учнів відповіли заперечно щодо наявного контролю зі сторони громадськості за діяльністю школи.

З'ясовано, що керівники, вчителі та батьки учнів ЗНЗ у цілому позитивно сприймають залучення громадськості до управління розвитком ЗНЗ і, як вимога часу, визнають неефективність функціонування чинних державних органів управління освітою в регіоні (селі, селищі, районі в місті, місті, області). А саме:

- представники батьківської громадськості вважають, що вони мають бути більше незалежними від адміністрації у своїй діяльності та входити до складу громадських рад, створених при регіональних органах управління освіти, які мають обиратися таємним голосуванням за умов організаційної допомоги адміністрації ЗНЗ; загальношкільні заходи повинні мати належну фінансову підтримку з регіонального бюджету;

- керівники та вчителі ЗНЗ визначають недостатній взаємозв'язок між учасниками навчально-виховного процесу, високий рівень централізації та бюрократії, наявне дублювання управлінських функцій, недостатній рівень готовності членів громадськості до прийняття управлінських рішень, недостатній рівень сформованості демократичних цінностей у випускників, недостатню співпрацю у системі „родина – ЗНЗ – регіон – держава”, низький статус учителя в державі, низька зарплата в

системі освіти.

З'ясовано причини неефективної діяльності таких громадських органів управління ЗНЗ, як піклувальна рада, рада школи, батьківська рада:

- відсутність порядку їх формування на засадах відкритості, гласності, виборності, підзвітності;
- недостатність повноважень (компетенцій) для участі у прийнятті управлінських рішень.

У ході теоретичного аналізу наукових праць з питань управління соціально-педагогічними системами, зокрема ЗНЗ, визначено тенденцію на демократизацію й гуманізацію управління шляхом залучення представників громадськості та усунення таких недоліків, як: наявність залишків адміністративно-командного стилю управління, формалізму та бюрократизму; не відповідність управління основам освітнього менеджменту; відсутність компетентності у керівників щодо втілення в управління принципів прозорості, колегіальності прийняття рішень, підзвітності громаді.

Проведений аналіз чинних нормативно-правових актів з управління загальною середньою освітою України, засвідчив, що в цілому в них актуалізована проблема державно-громадського управління ЗНЗ, питання поєднання державного і громадського контролю, однак залишаються не визначеними повноваження суб'єктів управління в регіоні, які б ураховували сучасні зміни, пов'язані з децентралізацією державної влади.

З'ясовано, що питання залучення громадськості до вироблення управлінських рішень, контролю за освітніми процесами стали темою дослідження багатьох науковців, але залишаються недостатньо вивченими технології передачі, нормативного закріплення повноважень громадського компоненту в системі управління загальною середньою освітою, зокрема ЗНЗ у регіоні (селі, селищі, районі міста, місті, області).

Уточнено основані поняття дослідження: „розвиток ЗНЗ” - якісна зміна всіх показників його діяльності, що відбувається під впливом

суб'єкта управління на об'єкти управління – навчально-виховний та управлінський процеси; „*управління розвитком ЗНЗ*” - внесення якісних змін у навчально-виховний процес шляхом оптимального використання, розширення та поглиблення управлінських функцій, зокрема: шляхом забезпечення громадської експертизи управлінських рішень, поліпшення кадрового й ресурсного забезпечення та прозорості фінансування ЗНЗ. “*державно-громадське управління ЗНЗ*” – прийняття колегіальних управлінських рішень з метою забезпечення оптимального й ефективного результату його діяльності шляхом поєднання на паритетній основі діяльності державних та громадських організаційних структур, створених та активно функціонуючих у закладі освіти; “*державно-громадське управління розвитком ЗНЗ у регіоні*” – прийняття колегіальних управлінських рішень з метою забезпечення типового оптимального й ефективного результату їх діяльності шляхом поєднання на паритетній основі діяльності державних та громадських організаційних структур, створених та активно функціонуючих не лише в закладах освіти, а й в регіоні (в нашому дослідження міста обласного та районного підпорядкування).

З'ясовано, що характерною особливістю державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні є перерозподіл управлінських функцій з метою передачі частини повноважень від керівника до підлеглих та представників громадських структур, створених та активно функціонуючих в закладах освіти і в регіоні.

З'ясовано, що побудова повноцінного громадянського суспільства в Україні, темпи та глибина перетворень не повною мірою задовольняють потреби сучасного суспільства та держави. Зросли суцільні вимоги до якості загальної середньої освіти та реформування управління ЗНЗ. Із набуттям Україною незалежності відбулося поступове становлення та оновлення управління системою освіти, зокрема ЗНЗ, як у регіоні, так і в країні в цілому. Однак, демократичний лад у суспільстві не виникає

миттєво, а засади державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні потребують відповідного наукового обґрунтування.

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У РЕГІОНІ

2.1 Концептуальні засади державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів

На сучасному етапі розвитку системи загальної середньої освіти України досить повільно здійснюються зміни у змісті та технологіях управління розвитком ЗНЗ у регіоні, повільно усуваються старі елементи адміністративно-командного управління та формуються нові – демократичні, в основі яких лежать наукові підходи та принципи державно-громадського управління (далі – ДГУ).

Згідно чинного законодавства України вищим органом управління системи загальної середньої освіти є Кабінет Міністрів, який безпосередньо, або через Міністерство освіти і науки та його відомства, здійснює державне управління розвитком ЗНЗ та формує разом із Верховною Радою України (вищим законодавчим органом держави) відповідну державну політику.

Інші міністерства та відомства також беруть участь у здійсненні державної політики в галузі загальної середньої освіти, проведенні державного інспектування, акредитації, контролю за дотриманням вимог щодо якості освіти, організують упровадження в практику досягнень сучасної науки та перспективного досвіду. Акти цих міністерств та відомств, прийняті в межах їх компетенцій, є обов'язковими для місцевих органів публічної влади, до яких, згідно Закону України „Про державну службу” [73], віднесено органи державної влади та органи місцевого самоврядування, та підпорядкованих ним органів управління освітою,

зокрема ЗНЗ, що є підтвердженням системного, але централізованого управління.

Регіональне (міське, районне, селищне, сільське) управління розвитком ЗНЗ також має централізований, адміністративно-командний характер управління і за роки незалежності України не зазнало суттєвих змін. Воно здійснюється в межах компетенції відповідних органів публічної влади, які встановлюють обсяги бюджетного фінансування для ЗНЗ та створюють умови забезпечення його діяльності.

Вважаємо, що подолання адміністративно-командної моделі управління загальною середньою освітою та розвитком ЗНЗ у регіонах є однією з основних проблем, що стримують їх реформування.

Поступове перетворення України на демократичну країну ґрунтується на культурно-історичних загальнолюдських цінностях, ставить перед системою освіти нову мету - сформувати людину, здатну повноцінно взаємодіяти з суспільством, свідомо нести відповідальність за наслідки своїх дій [95], а перед системою її управління - перехід від державного до державно-громадського з досить широкими повноваженнями громадськості, і в перспективі – до громадсько-державного управління, що забезпечується більш розвиненим громадянським суспільством. Такі компоненти закладаються у концепцію „Нової української школи” [95] – ідеологію реформи середньої освіти, що почне діяти з 2018 р. Концепція складається з 8-ми базових компонентів: нового змісту освіти, заснованого на формуванні компетентностей; умотивованого учителя, який має свободу творчості й розвивається професійно; орієнтація на потреби учня, який має свободу творчості й розвивається професійно; орієнтація на потреби учня в освітньому середовищі, дитино центризм; наскрізний процес виховання, який формує цінності; нової структури школи, яка дозволяє добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя; справедливого розподілу публічних коштів педагогіки, що ґрунтується на партнерстві між учнем,

учителем і батьками, а також компонентів, що передбачають розвиток управління – децентралізація та ефективне управління, з метою надання школі реальної автономії.

Як свідчать статистичні дані, нині в Україні налічується понад 22 тис. громадських організацій [199], проте лише деякі з них впливають на діяльність ЗНЗ та її розвиток. Тому важливим у нашому дослідженні є визначення особливостей ДГУ, пріоритетних наукових підходів та принципів, форм, методів, технологій, які б сприяли залученню громадськості до управління розвитком ЗНЗ.

До особливостей ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні нами віднесено створення та функціонування внутрішньо шкільних і регіональних самоврядних організацій та узгодженість дій між ними та державою; перерозподіл управлінських функцій з метою передачі частини повноважень від керівників ЗНЗ та органів управління освітою до представників громадських структур, створених та активно функціонуючих у регіоні.

Діяльність внутрішньо шкільних органів самоврядування визначена законом України „Про освіту” [71]. Вона стосується загальних зборів (конференції, ради школи, педагогічної ради школи, батьківської ради школи, ради учнівського самоврядування, піклувальної ради.

Діяльність регіональних органів самоврядування обґрунтована, як правило, науковцями і унормовується різними нормативними актами. Це стосується: Рад керівників ЗНЗ, створених при управліннях/відділах освіти районів у містах та міст [30]; Рад освітніх округів, створених при керівниках територіальних громад [161,24].

Розкриємо зміст їх діяльність та проаналізуємо роль у прийнятті управлінських рішень щодо розвитку ЗНЗ у регіоні.

Аналізуючи положення про загальні збори колективу (конференція) [184], як вищий орган громадського самоврядування в ЗНЗ, відзначаємо, що серед основних функцій конференції є обрання Ради школи, її голови,

терміну повноважень, затвердження статуту, заслуховування звіту керівника, розроблення напрямів розвитку, визначення шляхів підвищення ефективності навчально-виховного процесу, зміцнення матеріально-технічної бази, створення постійних та тимчасових комісій з різних напрямів діяльності ЗНЗ.

Делегати загальних зборів (конференції) з правом вирішального голосу обираються у рівній пропорції від працівників навчального закладу зборами трудового колективу, учнів навчального закладу другого-третього ступеня класними зборами, батьків та представників громадськості класними батьківськими зборами.

Право скликати збори мають голова ради ЗНЗ, учасники зборів, якщо за це висловилося не менше третини їх загальної кількості, директор ЗНЗ, засновник. Однак, згідно Примірного статуту середнього загальноосвітнього навчального закладу [185] не конкретизується порядок обрання делегатів, попередній розгляд та підготовка проектів рішень загальних зборів. Оскільки на зборах можуть розглядатися такі важливі управлінські питання, як можливе порушення клопотання перед місцевою владою про невідповідність директора школи займаній посаді та інші, тому, на нашу думку, у статутах ЗНЗ повинно бути чітко відображено регламент проведення загальних зборів школи, а саме:

- затверджена кількість делегатів зборів;
- порядок висування делегатів та їх обрання;
- реєстрація делегатів та підтвердження легітимності зборів;
- обрання лічильної комісії для підтвердження простої більшості голосів під час прийняття рішень;
- визначення секретаря зборів та органу відповідального за контроль виконання рішень зборів.

Тобто, принципи демократизації в управлінні ЗНЗ будуть краще реалізовані за умов, якщо управлінські рішення загальних зборів школи будуть мати чітко визначену процедуру їх формування, обговорення,

прийняття та реалізацію всіма учасниками навчального процесу.

У період між загальними зборами діє орган громадського самоврядування – рада школи, яка є колегіальним органом управління шкільними справами, до складу якої обираються представники педагогічного колективу, учнів та їх батьків відкритим чи таємним голосуванням на загальних зборах школи.

При цьому відмічаємо, що у примірному статуті ЗНЗ не відображено процедуру узгодження та висування кандидатів до Ради школи, тому на практиці їх формування відбувається за пропозицією дирекції школи, що не сприяє розвитку колегіального рішення та, відповідно, порушує принципи демократичного управління.

Рада школи має бути інтегруючим центром структури внутрішньошкільного управління, яка повинна сформулювати єдину ціль для всіх учасників навчально-виховного процесу школи, але це потребує застосування нових форм та методів управління.

При ЗНЗ також можуть створюватися й інші громадські управлінські структури: піклувальні ради, освітні ради. Їх функціонування сприяє процесу децентралізації управління регіональною освітою. Однак, Р. Пастушенко [163] вказує на неефективність їх діяльності та пропонує проводити реформи в управлінні на державно-громадських засадах шляхом розвитку та підняття статусу вище зазначених громадських інститутів. Це впливає на зміну чинної нормативно-правової бази, яка не в повній мірі надає можливість громадськості приймати участь в управлінні розвитком ЗНЗ, зокрема, у регіоні і створює можливість застосування таких нормативних актів, як Примірне положення про батьківський комітет ЗНЗ [180], Типовий статут ЗНЗ [185], Положення про піклувальну раду школи [176] тощо.

Піклувальна рада відповідно до Положення про загальноосвітній навчальний заклад [175] створюється в усіх ЗНЗ та регламентується Постановою КМ України від 5 лютого 2001 р., № 45. „Положення про

підкувальну раду загальноосвітнього навчального закладу” [181]. Це самоврядний орган, який формується з директорів закладів освіти, директорів підприємств, товариств, установ, фірм, приватних підприємців, медичних працівників, представників органів державного управління, громадських лідерів і має взаємодіяти з іншими органами самоврядування з питань функціонування та розвитку цього освітнього закладу [181].

Підкувальна рада, як правило сприяє:

- участі в обговоренні проблем навчально-виховного процесу;
- проведенню круглих столів із проблемних питань, конкурсів, змагань, інших масових заходів;
- залученню до роботи в загальношкільних батьківських зборах;
- нагородженню та матеріальному стимулюванню призерів олімпіад,
- кращих учителів тощо;
- турботі про учнів, батьки яких приділяють їм неналежну увагу;
- залученню позабюджетних коштів та засобів для покращання розвитку закладу освіти.

Загальний склад підкувальної ради затверджується рішенням загальних зборів навчального закладу. З її складу обирається голова. Однак, у Положенні про підкувальну раду ЗНЗ, як виявляється, не деталізовано порядок її формування. В ході співбесід з директорами ЗНЗ з’ясовано, що переважає, як правило, ініціатива дирекції ЗНЗ щодо підбору кандидатур членів такої ради. За таких умов її формування демократичність рішень підкувальної ради залежить від рівня демократичності самого керівника ЗНЗ. Тому ми вважаємо, що підкувальна рада на сучасному етапі виконує лише роль органу громадського самоврядування при ЗНЗ з функціями покращання матеріально-технічного забезпечення діяльності ЗНЗ, організації дозвілля та оздоровлення учнів, що не впливає на прийняття інших управлінських рішень, зокрема, кадрових та бюджетних.

Загальні батьківські збори, як колегіальний орган створюється

батьківською громадськістю класів терміном на один рік і є вищим органом самоврядування, діяльність якого визначена у Положенні „Про батьківські комітети (ради) загальноосвітнього навчального закладу” [174].

На батьківських зборах формуються такі самоврядні управлінські органи, як рада школи – на загальношкільних батьківських зборах та батьківський комітет – на батьківських зборах класів.

Серед основних прав батьківського комітету у статутах ЗНЗ, як правило, визначені наступні:

- обирати і бути обраними до батьківських комітетів та органів громадського самоврядування;
- звертатись до органів управління освітою, керівника ЗНЗ і органів громадського самоврядування з питань навчання, виховання дітей;
- брати участь у заходах, спрямованих на поліпшення організації навчально-виховного процесу та зміцненні матеріально-технічної бази ЗНЗ.

Рішення батьківського комітету мають рекомендаційний характер і повинні розглядатися дирекцією школи, однак, слід зауважити, що ані в положенні, ані в статутах ЗНЗ не відображено порядок проведення засідань, прийняття рішень шкільного батьківського комітету та обов’язковість їх розгляду керівництвом ЗНЗ. Тому вважаємо, що необхідно у нормативній базі чіткіше розподілити права і обов’язки між ними та керівниками ЗНЗ, органами учнівського самоврядування.

На рівні регіону державно-громадське управління розвитком ЗНЗ включає такі громадські утворення, на які вказували у своїх дослідженнях О.Зайченко [64] та В.Грабовський [28], як районна рада з питань освіти, рада керівників закладів освіти, рада батьківської громадськості, рада старшокласників, рада соціально-громадського інформаційного супроводу управління освітою.

Наприклад, до складу Ради керівників ЗНЗ району входять директори ЗНЗ; основними їх завданнями визначено [62]:

- встановлення партнерських стосунків між закладами;
- об'єднання зусиль керівників ЗНЗ для самостійного вирішення нагальних освітянських проблем;
- реалізації прав і повноважень директорів

Рада керівників ЗНЗ району створюється за ініціативою відділу освіти як допоміжний орган, що сприяє координації управлінських процесів. Однак, у зв'язку з тим, що члени цієї ради є підлеглими керівнику відділу освіти, тому, на наш погляд, це зменшує їхні можливості щодо самовираження, активності та ініціативи.

Рада батьківської громадськості району також створюється за ініціативою відділу освіти як дорадчий орган, основними завданнями якого визначено:

- сприяння розвитку освіти через залучення батьків до участі у навчально-виховних процесів ЗНЗ, організація і проведення різноманітних освітянських заходів ;
- акцентування уваги виконавчих органів влади та громадськості до шкільних проблем та тенденцій в молодіжному середовищі;
- регулювання зовнішніх зв'язків ЗНЗ із різними установами і організаціями на території району(міста);
- сприяння у вирішенні матеріально-фінансових проблем ЗНЗ району та інша участь у реалізації освітньої політики.

Особливістю таких Рад є те, що їх діяльність щодо управління освіти здійснюється згідно Угоди про співпрацю на основі соціального партнерства [65]. Однак, аналізуючи її зміст, вважаємо що вона потребує оновлення і більш чіткої конкретизації питань щодо організації її роботи, прийняття та реалізації прийнятих управлінських рішень.

Рада старшокласників району створюється також за ініціативою відділу освіти з учнівських активістів; серед основних її завдань визначено:

- підтримка учнівського, молодіжного руху;

- захист прав дітей;
- розвиток учнівського самоврядування;
- участь у реалізації освітньої політики у районі;
- налагодження контактів та обмін досвідом із освітніми закладами інших країн.

Через Раду соціально-громадського інформаційного супроводу управління освітою в районі забезпечується інформаційне висвітлення управлінського процесу; організація обміну інформацією між громадськістю, органами державного управління та ЗНЗ.

Рішенням міської ради можуть також створюватися Ради освіти, до складу яких можуть входити керівники ЗНЗ, депутати місцевої ради, представники органів виконавчої влади та громадськості. Але, все ж їх, як правило продовжують створювати відділи освіти, що, на нашу думку, є недоречним, тому що її представники є залежними від безпосередніх керівників і не можуть повноцінно впливати на освітній простір регіону у таких питаннях, наприклад, як кадрові призначення керівників ЗНЗ та бюджетні видатки на освіту, зокрема на розвиток ЗНЗ у регіоні.

На засіданнях таких Рад, як правило, обговорюються питання про виконання місцевих програм розвитку освіти, готовність закладів освіти до нового навчального року, опалювального сезону, однак, вони не впливають на прийняття особливо важливих управлінських рішень на рівні району.

Узагальнюючи, відмітимо, що існуюча модель управління розвитком ЗНЗ у районі із залученням громадськості, як на рівні школи, так і на рівні регіону, залишається більше формальною і не сприяє поєднанню державних та громадських важелів впливу на прийняття узгоджених управлінських рішень, не вирішують питання прозорості і виборності у кадрових призначеннях та бюджетних видатках і тому потребує зміни чинної нормативно-правової бази загальної середньої освіти щодо надання реальних повноважень громадськості в управлінні та усунення надмірної

централізації і бюрократії.

Як визначено у „Білій книзі національної освіти України” [7], причини проблем пов'язані з тим, що здебільшого громадські освітні структури є формальними, а отже, недієвими, вони майже не впливають на освітні процеси, оскільки не мають достатніх повноважень.

Тобто, причинами неефективної діяльності громадських організаційних структур в управлінні розвитком ЗНЗ у регіоні, ми вважаємо, є відсутність алгоритму їх формування на засадах відкритості, гласності, виборності, підзвітності та недостатність у прийнятті управлінських рішень. Тому така, досить централізована командно-адміністративна система управління розвитком ЗНЗ у регіоні потребує якісних змін і переведення її до ДГУ з більш широким залученням громадськості. Адже, еволюційний напрям розвитку теорії управління здійснюється від державного до державно-громадського з досить широкими повноваженнями громадськості, і в перспективі – до громадсько-державного, що формується у розвинутому громадянському суспільстві.

Проблемою державно-громадського управління на сучасному етапі розвитку вітчизняної науки про управління соціально-педагогічними системами займалися О. Дем'янчук [44], Р. Пастушенко [163], М. Комарницький [86], С. Крисюк [104], В. Майборода [119], В. Огнев'юк [140], Н. Лісова [111], І. Лікарчук [110], Л. Нестеренко [138], В. Грабовський [29], Г. Єльнікова [59], О. Зайченко [65], Т. Шамова. [219], В. Бочкарьова [11] та ін.

Так, Р. Пастушенко [163] вказує на необхідність проведення реформ на державно-громадських засадах, долучення громадського компонента до управління освітою вбачає через розширення впливу на управління освітніх та піклувальних рад; О. Зайченко [62], розглядаючи особливості державно-громадського управління освітою на рівні району пропонує створення громадських управлінських підструктур при відділі освіти,

таких як рада батьківської громадськості, рада лідерів, рада керівників закладів освіти; В. Майборода [119] - основними завданнями реформування освіти вбачає розмежування функцій між центральними, регіональними та місцевими органами управління, подолання монополії держави на управління освітою через створення державно-громадського управління; О. Дем'янчук [44] - пропонує сформувати партнерські стосунки між суб'єктами управління в освіті, зокрема ЗНЗ; С. Крисюк [104] - розглядає державно-громадське управління освітою як демократичну, відкриту систему і пропонує втілення принципу демократизації управлінського процесу проводити через підняття ролі асоціації вчителів, науково-методичних об'єднань, громадських академій наук, науково-технічних рад, але поряд із тим відмічає, що у теперішніх умовах ще не склалося партнерського діалогу між органами державного управління та громадськістю; В. Огнев'юк [141] - зазначає, що впровадження державно-громадського управління освітою матиме залежність від посадових осіб та є одним із напрямів його децентралізації.

Ці та інші дослідники проблем ДГУ освітою та її закладами ґрунтувались на таких загальних наукових принципах управління, як принципи:

- державотворення, який характеризується функціонуванням усіх закладів освіти, спрямованим на утвердження державності;
- науковості, який передбачає врахування під час організації навчально-виховного процесу в закладах освіти досягнень педагогіки, психології, знання методики викладання навчальних предметів, фізіології, гігієни, кібернетики та інших наук;
- цілеспрямованості, який потребує чіткого перспективного і щоденного планування всіх напрямів навчально-виховної, організаційно-господарської діяльності закладу освіти;
- компетентності, який ставить вимогу, згідно з якою всі працівники закладу освіти повинні мати високий рівень професійної підготовки;

- оптимальності, який полягає у створенні в закладі освіти належних умов для забезпечення його працівникам можливостей для ефективної діяльності

- ініціативи й активності, який передбачає наявність цих якостей у керівника закладу освіти та створення умов для здійснення творчих пошуків усіма педагогами;

- об'єктивності в оцінці виконання працівниками закладу освіти своїх обов'язків, який означає систематичний контроль за діяльністю працівників закладу, об'єктивну оцінку їх результатів;

- поєднання колегіальності з персональною відповідальністю, який означає, що керівник закладу освіти несе повну відповідальність за навчально-виховну діяльність перед державними органами, але під час прийняття важливих рішень з питань діяльності свого закладу зобов'язаний ураховувати думку членів колективу;

- регіональності, який враховує регіональні особливості функціонування закладу освіти (побут, діалект, традиції, культурні, національні, історичні особливості);

- демократизації, який полягає в тому, що, вирішуючи проблеми діяльності закладу освіти, керівник має зважати на думку членів педагогічного та учнівського колективів, батьків учнів, громадськості, систематично звітувати про свою роботу перед колективом працівників закладу освіти, дотримуватись принципів колегіальності, виборності, транспарентності (відкритості та підзвітності);

- гуманізації, який потребує налагодження гуманних стосунків у системі взаємовідносин: дирекція – учителі, учні, батьки; учителі – учні, батьки учнів.

Особливе значення серед зазначених принципів управління ЗНЗ у регіоні ми віддаємо принципам демократичності та гуманізації.

Принцип демократичності передбачає врахування думок усіх учасників навчально-виховного процесу, гласність та виборність; принцип

гуманізації походить від філософського поняття „гуманізм”, що у перекладі з латинської мови означає „людяний”, передбачає спрямування управління на реалізацію забезпечення ролі людини як найвищої суспільної цінності, здатної до необмеженого розвитку й самореалізації своїх сил, здібностей й талантів.

Принцип гуманізації в управлінні освітою та її закладами, на думку В. Маслова [127], В. Шакурової [221] та Л. Ващенко [13], ґрунтується на повазі керівника закладу освіти до учасників управлінських відносин – учителів, учнів та їх батьків. Відповідно до цього принципу людина розглядається не як фактор, а як кінцева мета, заради якої здійснюється управлінська діяльність.

Розвиток управління закладами освіти на засадах гуманізму досліджували також А. Гошко, Г. Дмитренко, В. Князев [26], які визначили, що гуманістична еволюція суспільства є основою *антропосоціального підходу*, у центрі якого – побудова громадянського суспільства, розвиток громад та громадянської активності населення.

Науковці вважають, що необхідною умовою розбудови громадянського суспільства є вивільнення природних механізмів самоорганізації людей.

Розвиток принципу демократичного управління відбувається через розширення в управлінні колегіальності, виборності, транспарентності (відкритості, підзвітності), ініціативи, активності, що ґрунтуються на таких сучасних наукових підходах, як *інноваційний, адаптивний, інформаційний*, які знайшли своє відображення у працях Л. Даниленко [41], Г. Єльнікової [1], В. Грабовського [30], Л. Калініної [79], В. Петрова [167] та ін.

Так, Л. Даниленко, узагальнюючи сучасні науково-теоретичні підходи до управління ЗНЗ, визначає такі парадигми [38]:

- через призму глобальних (цілісних) підходів школа аналізується як відкрита соціально-педагогічна система, якій притаманні специфічні

особливості кожного елементу, їх взаємозалежність, внутрішня організація, субординація, єдність із зовнішнім середовищем, динамічність і певна стійкість, можливість оперативної та активної участі педагогічного колективу в управлінні;

- у рамках гуманістичної парадигми, в якій суб'єкт у процесі управління розглядається як унікальна цілісність, що в умовах співробітництва можливостей вільного вибору реалізує власний творчий потенціал і гуманістичні цілі; синергетичного підходу, який передбачає процеси модернізації управління в умовах порушення рівноваги, нововведень, соціально-педагогічних перетворень, особливо при аналізі інноваційних процесів, що виникають як у системі освіти в цілому, так і у змісті та формах управління; діалектичного підходу як загальноновизнаного методу управління, який забезпечує об'єктивність та ефективність прогнозування, вибору форм та методів управління, шляхів здійснення управлінської діяльності на основі пізнання закономірностей освітянського процесу та соціологічних законів; концептуального підходу на основі узгодження принципів (процесуального, ситуаційного, системного) та інструментів управління; системного аналізу і синтезу, які містять морфологічний (характеристика її елементів), структурний (внутрішня організація), функціональний (внутрішні механізми) та генетичний (походження, процеси розвитку) аспекти.

Г. Єльнікова [57] зазначає, що провідною ознакою адаптивного управління є взаємо пристосування та органічне поєднання мети керівника й прагнення виконавця на основі вироблення гнучкої моделі діяльності. Ця управлінська система забезпечує узгодження та адаптацію наскрізних цілей управління загальною середньою освітою на всіх її рівнях: учень – учень; учитель – учень; адміністрація школи – вчитель; директор – заступник директора; міськ (рай)ВО – директор школи, обласне управління освіти – міськ (рай)ВО. Рушійним фактором розвитку такої управлінської системи є баланс інтересів усіх її учасників та її підструктур.

Адаптивне управління починається зовнішнім впливом подразників-активаторів: різних вимог, ідей, ініціатив, а його необхідною умовою є реакція системи (людини або організації – об'єкта) на ці подразнення.

У роботі Г. Єльнікової [57] відображено три моделі державно-громадського управління ЗНЗ.

Перша модель – структурно-громадського супроводу, яка передбачає на кожному управлінському рівні відповідну громадську структуру. Громадські структури діють поруч із державними управлінськими структурами і основними завданнями яких є незалежна експертиза стану справ освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та органів управління загальною середньою освітою.

Друга модель – інформаційно-громадського супроводу, за умовами якої на кожному рівні управління створюється адаптаційний структурний підрозділ, який організовує зустрічні потоки інформації. Зверху донизу надходить різна нормативно-правова інформація, а із іншої сторони претензії, реакція виконавців, громадськості і основне призначення адаптаційного управлінського підрозділу – визначення вектору переваг.

Третя модель – субординаційно-проміжного партнерства, яка передбачає запровадження на всій вертикалі управління динамічних субординаційних стосунків. На виконання різних завдань залучається громадськість, а відносини тимчасово перетворюються на партнерські.

Дослідниця вважає, що основна перевага останньої моделі полягає у створенні механізмів субординаційно-партнерських стосунків для адаптації різноспрямованих активностей та вдосконалює його наступними принципами [57]: принцип наскрізно-рівневої адаптації і діалогової узгодженості; принцип спрямованої самоорганізації і саморегулювання; принцип пріоритетного визнання розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення; принцип спільного прогнозування розвитку за аналізом результатів.

Принцип адаптивного управління загальною середньою освітою на рівні регіону у дослідженні В. Грабовського [30] розглядається як основа організації державно-громадського управління. Дослідник відзначає, що державно-громадське управління наголошує на пріоритеті держави з обов'язковим урахуванням громадської думки і вбачає подальший розвиток управління освіти на рівні району через створення державно-громадських структур, розвиток місцевого самоврядування. Дослідник пропонує розвивати регіональне управління освітою на основі трьох концептуальних моделей, запропонованих Г. Єльніковою [57] та доповнює їх інструментарієм моніторингу діяльності районного (міського) відділу освіти на кваліметричних засадах шляхом розробки факторно-критеріальних моделей його діяльності на державно-громадських засадах.

У цьому ж напрямі відбулося дослідження В. Петрова [162], який з метою вдосконалення прогнозованості, відкритості в управлінні освітою запропонував технологію освітнього моніторингу зі створення громадських центрів моніторингу й адаптаційних модулів.

З метою формування цілісного культурно-освітнього середовища І. Осадчий [146] запропонував на рівні сільських районів створення (рішенням районної ради) навчально-виховного об'єднання „Освітній округ” і розробив положення про „Територіальний освітній округ” та типовий договір про створення навчально-виховного об'єднання „Освітній округ”, згідно якого управління ЗНЗ проводиться вищим органом управління та колегіальним органом управління, який складається з представників громадськості та органів місцевого самоврядування всіх населених пунктів району.

Інформаційний підхід в управлінні ЗНЗ представлений в дослідженні Л. Калініної [79], в якому доводиться, що державно-громадське управління розвитком ЗНЗ здійснюється на основі системи соціальної інформації, що складається з інформації органів державної та виконавчої (центральної та місцевої) влади, регіонального та місцевого

самоврядування. Інформація органів державної влади є законодавчо-правовою, сукупністю документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правові відносини, правопорядок. Отже, законодавчо-правова інформація формується з офіційної документованої інформації імперативного характеру, що створюється в процесі поточної діяльності органів державної влади. Цей вид інформації доводиться до відома керівників органів управління освітою, ЗНЗ, зацікавлених відносини у громадянському суспільстві та взаємопов'язані з правотворчістю.

Для дослідження питання педагогічної культури вчителя ЗНЗ науковцями запропоновано використовувати принцип „управління за принципами організаційної культури”, який став наслідком БМ-систем (принцип „системи без меж”) [145].

Тобто, на теоретичному рівні науковці спрямовують свої наукові погляди на трансформацію державного управління розвитком освіти на державно-громадське та громадсько-державне (див. рис. 2.1).

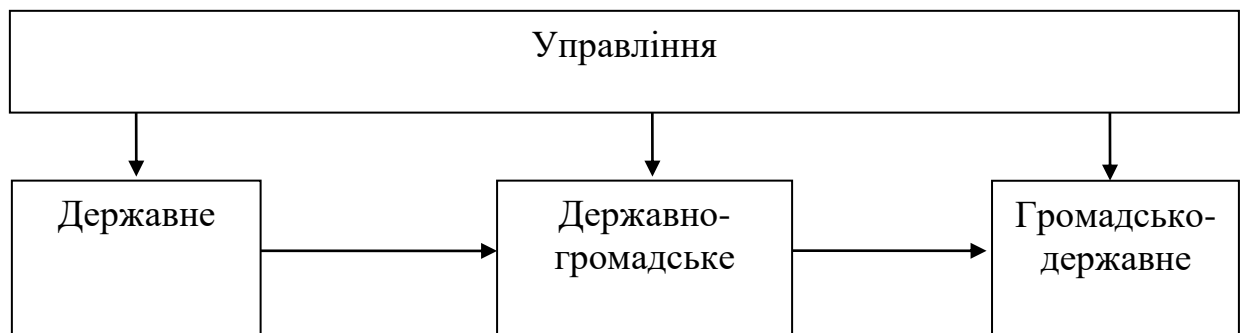


Рис.2.1 Еволюція змін у теорії управління розвитком освіти

Як видно з рисунка 2.1, державне управління розвитком освіти еволюціонує до громадсько-державного через державно-громадське з досить широкими повноваженнями громадськості. Тобто, еволюція теорії управління соціально-педагогічними системами відбувається в

демократичному напрямі – від державного до державно-громадського та громадсько-державного управління, яке можливе за умов сформованості розвинутого громадянського суспільства в державі.

Дослідження ДГУ загальною середньою освітою в регіоні проведено О.Пастовенським [153], який відзначив, що на сучасному етапі розвиток громадсько-державного управління загальною середньою освітою найефективніше здійснюється в освітніх округах на основі спільної участі в управлінні округами професійних освітянських об'єднань, батьківських і учнівських організацій, незалежних громадських структур та органів місцевого самоврядування.

Дослідженням проблем громадсько-державного управління в освіті на регіональному рівні також займався П.Хобзей [204], який визначав, що трансформація суспільства вимагає змін форм і методів управління і державно-громадське управління і має ґрунтуватись на принципах демократичності, прозорості та підзвітності. Однак, такий розвиток управління освітою від державного до громадсько-державного має відбутися в часі, через досвід застосування ДГУ, тому що для цього має сформуватись у країні досить зріле громадянське суспільство.

Саме включення громадського компонента до регіонального управління освітою, зокрема розвитком ЗНЗ, врахування регіональних особливостей, партнерських стосунків та спільна відповідальність за прийняті рішення в управлінні, тенденції до зростання автономії навчальних закладів забезпечать, на нашу думку, подальший розвиток управління від державного через державно-громадське до громадсько-державного.

Прикладом застосування принципів ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні є школи інноваційного типу [18; 39], такі як „Школа майбутнього” [40], ГАШ [33], опорна школа освітнього округу [183], в діяльності яких переважають колегіальні форми прийняття управлінських рішень, актуалізуються такі управлінські функції, як координація, партнерство, волонтерство, розвиваються технології виборності та моніторингу, методи

та засоби активізації громадськості.

Групою вітчизняних науковців було розроблено концепцію моделі „Школа майбутнього” [40], як інноваційного ЗНЗ, в якому важливу роль відіграє громадське самоврядування - різноманітні колективні й колегіальні формування вчителів, учнів та їх батьків. Науковці зазначають: чим більше в ЗНЗ створюється різних громадських формувань, тим більше шансів наблизити „класичний” заклад освіти до моделі „Школи майбутнього” як осередку громади, де враховуються всі освітні запити й потреби учасників навчально-виховного процесу.

Інша, не менш важлива для нашого дослідження, є модель громадсько-активної школи (далі - ГАШ), яка передбачає громадсько-орієнтовану освіту, на кшталт тій, що використовувалась в історії вітчизняної освіти у братських школах, коли школа і церква були близькими і були центрами соціокультурного життя. Згодом така модель набула свого розголосу в інших країнах і вважається, що перша програма громадсько-орієнтованої освіти була розроблена у 1935 році у м. Флінт (США), а згодом такий рух освіти набув розвитку і в інших країнах Європи [33].

Діяльність ГАШ ґрунтується на *громадсько-орієнтованій освіті як науковому підході* до розвитку громади та людських ресурсів – це процес, який збирає разом усіх мешканців громади з метою виявлення її потреб та ресурсів. Громадсько-орієнтована освіта дає можливість для місцевих мешканців, ГАШ, місцевих організацій та установ стати активними партнерами при вирішенні проблем громади й освіти [33].

Серед основних напрямів діяльності ГАШ виокремлено такі, як демократизація, волонтерство, партнерство школи і громади.

Демократичними засадами в школі ГАШ вважаються: включення принципів і процесу демократії в навчально-виховний процес; відкритість і співпраця, наголос на розвиток, спілкування та обмін ідеями; розвиток активної громадської позиції.

Волонтерство є необхідною складовою діяльності ГАШ і характеризується: добровільний вибір, який відображає особистісні погляди та позиції; активна участь громадян у житті суспільства; сприяє більш збалансованому економічному та соціальному розвитку.

Партнерство в ГАШ означає: спрямування ресурсів школи на розвиток громади, громадянської самоорганізації та самоуправління; розвиток у школі та громаді традицій та практику громадянської активності; створення на місцевому рівні реальних структур громадянського суспільства і гарантує їх стабільний розвиток.

Науковці Г. Єльнікова, Л. Даниленко, Т. Сорочан, Н. Софій, М. Ворон [60], розроблену концепцію громадсько-спрямованого управління школою, відносять до інноваційної, в якій переважає проектно-модульна структура управління закладом освіти, яка є більш розвиненою по відношенню до лінійної, функціональної чи штабної організаційної структури управління [151].

Модель ГАШ дає можливість відійти від адміністративного стилю управління закладом освіти, що реалізується в основному її керівником і перейти в проектно-інвестиційне управління, в якому керівник закладу освіти здійснює додаткові управлінські функції з координації діяльності інших суб'єктів управління - державно-громадських [41].

Важливим для нашого дослідження є також досвід реформування освіти в Польщі, де в Законі про освіту є розділ „Громадські органи у системі освіти”, в якому визначено, що до таких органів належать Державна рада освіти, освітня рада, рада школи, рада батьків, учнівське самоврядування [188]. Співпраця громади з державними органами в управлінні освітою тісно пов'язана із самоврядуванням (місцевим, учнівським, студентським, аспірантським і самого навчального закладу). Суттєвим у вирішенні цього питання є умови обрання представників до громадських органів, сфера їх діяльності, компетенції та відповідальність,

підпорядкування і співпраця між собою та з органами місцевого самоврядування.

Узагальнюючи, відмітимо, що ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні забезпечується демократичними принципами управління, розвитком самоврядних організацій як на рівні школи, так і на рівні регіону, характеризується узгодженістю дій між державою, громадянським суспільством, органами управління освітою за такими основними напрямками, як: участь у підготовці, прийнятті та реалізації нормативно-правової бази; взаємодія державних і громадських органів, що сприяють гармонізації й гуманізації відносин між учасниками навчально-виховного процесу; залучення можливостей і ресурсів юридичних та фізичних осіб; представлення та захист освітніх інтересів громадян; розробка й реалізація відповідних програм і проектів, спрямованих на модернізацію, вдосконалення змісту, форм та методів освітньої діяльності; стимулювання закладів і установ освіти та органів управління ними до спільної діяльності.

Державно-громадське управління розвитком ЗНЗ у регіоні:

- є одним із видів управління соціально-педагогічними системами, суб'єктом якого є інтегрована діяльність, на рівні органу публічної влади регіону (державного управління та місцевого самоврядування), інститутів управління освітою, громадськості та бізнесу, об'єктом – їх взаємодія з метою розвитку ЗНЗ;

- ґрунтується на сучасних теоріях та концепціях освітнього, адаптивного, інноваційного, інформаційного менеджменту; принципах демократичного управління, таких як колегіальність, виборність, транспарентність; змісті та технологіях управління, які суттєво відрізняються від адміністративних тим, що сприяють залученню громадськості до прийняття управлінських рішень з метою активізації процесів самоорганізації та самоуправління, забезпечення оптимального результату розвитку і саморозвитку учнів;

- забезпечується реалізацією визначених прав та обов'язків педагогів, учнів та їх батьків, громадськості на участь в управлінні розвитком ЗНЗ, яка передбачена Конституцією України і в якій зазначено про право громадян брати участь в управлінні державними справами [91].

Організаційною структурою ДГУ є: державна влада та місцеве самоврядування (публічна влада); державні, регіональні та місцеві органи управління освітою; управління освітніми закладами; громадське управління і самоуправління всіх рівнів. При цьому відмічаємо, що під поняттям „регіон” (від латинського „regio” - країна, область, царство) ми розуміємо таку адміністративно-територіальну одиницю, яка об'єднує декілька освітніх округів і є основою територіальної громади. Термін "регіон", згідно енциклопедичної літератури [52], має загальний зміст і застосовується для позначення територіальної ділянки будь-якого розміру, виділеної за різними ознаками або комплексом ознак. У гуманітарних науках регіон як людська спільність, що мешкає в межах певної території і відзначається історичною, культурною, економічною, географічною своєрідністю. Так, дослідник В.Курило [106] вважає, що регіон можна визначати як соціальний та географічний простір, в якому відбувається соціалізація людини, формування, збереження та трансляція норм життя.

У широкому сенсі поняття „регіон ” застосовується до таких територіальних одиниць, які працюють між рівнями місцевого та національного урядів [217]. У теорії управління “регіон ” – це економічно-адміністративно-управлінське територіальне утворення, яка має виборну владу, юридичну незалежність та власний бюджет. Внутрішньодержавне тлумаченням регіон оперує сфера державного управління, де як регіон розглядаються окремі адміністративно-територіальні одиниці (області, райони, міста). У нашому дослідженні під регіоном передбачаються міста як районні центри так і міста обласного підпорядкування.

Таким чином, концептуальними засадами („концепція” походить від

латинського „concertio” – розуміння, система і є засобом наукового пізнання, способом розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї теорії [89] державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні є:

- особливості, які забезпечують створення та функціонування внутрішньошкільних і регіональних самоврядних організацій та узгодженістю дій між ними та державою;

- наукові підходи до освітнього, адаптивного, інноваційного, інформаційного менеджменту, які сприяють підвищенню якості управління;

- принципи гласності, виборності, транспарентності (прозорості та підзвітності), які сприяють розвитку демократичного управління;

- функції партнерства, представництва та координації, які доповнюють традиційні й інноваційні управлінські функції;

- дорадчо-адміністративні та колегіальні форми управління, які забезпечують прийняття узгоджених управлінських рішень, пов'язаних з фінансуванням, кадровим та матеріальним забезпеченням;

- проектно-цільові технології, які забезпечують виборність в управлінні та моніторинг стану залучення громадськості до управління.

Останні складові концептуальних засад державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні будуть розглянуті нами у наступному підрозділі.

2.2 Зміст та технології державно-громадського управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні

Реформування системи управління розвитком ЗНЗ у регіоні визначається соціально-педагогічними умовами її функціонування, зокрема:

- особливістю регіону (сільський, міський, обласного значення);
- формою власності навчального закладу (державна, приватна,

комунальна, колективна);

- місткістю школи (кількість класів та учнів);
- стилем управління (авторитарний, демократичний, ліберальний).

Урахування цих умов сприяє зміні моделі управління – від державної до державно-громадської та громадсько-державної та технологій управління – від командно-адміністративної до демократичної, зокрема проектно-цільової, пов'язаної з демократичним вибором представників громадськості до державно-громадського органу управління розвитком ЗНЗ у регіоні, розвитком територіальних громад та внутрішньошкільних громадських об'єднань.

Під технологією в теорії управління розуміють прийоми, способи і порядок (послідовність, регламент) виконання процесу управління загалом і складаючих його функцій [53]. Технологія управління – це послідовність операцій, які обирає керівник для впливу на об'єкт управління. Технологія породжує систему необхідних управлінських дій і через засоби управління забезпечує взаємодію керівника з підлеглими та громадськістю.

В. Маслов розглядає управління через *системний підхід* і констатує, що управління – це цілеспрямована система забезпечення стійкого існування й розвитку іншої конкретної системи, закономірностей, принципів, змісту, структури, специфіки суб'єктно-об'єктних взаємодій, форм і методів, що властиві конкретній системі, яка управляється [127].

У результаті еволюції теорії управління відбувається зміна її парадигм та підходів, зокрема формуються теорії цільового управління, управління за результатами, управління за відхиленнями, ситуаційне управління [127] та інші.

Еволюційну методологію управління освітнім процесом з урахуванням феноменів самоорганізації в освітньому просторі продовжив *синергетичний підхід*. Термін „синергетика” походить від грецького слова „synergein”, що означає спільну, погоджену дію [19]. Управління, що засноване на принципах синергетики змінює відношення до організації,

яка розглядається і як об'єкт (самостійна ціль), і як властивість (засіб внутрішньої реорганізації). Синергетика акцентує увагу на явищах, що виникають завдяки спільній дії кількох (багатьох) факторів, кожний з яких окремо до цього явища не приводить. Синергетику часто визначають як науку про самоорганізацію, це концепція світобачення, в основу якої покладено знання про нелінійні процеси, що самоорганізуються [190].

Сучасна методологія управління ґрунтується на поєднанні системного й синергетичного підходів, розглядається як результат боротьби протирич з домінуванням одного з них та відзначається спрямованістю впливу та лінійністю процесів розвитку [53]. Така технологія управління передбачає нові форми і методи самоорганізації системи та забезпечує його здійснення на якісно новому рівні.

Управління змінюється в нових соціально-економічних умовах. Про це писали класики наукового управління. На цьому акцентували увагу і вітчизняні науковці, зокрема Д. Дзвінчук [48], О. Жабенко [61], С. Крисюк [103], В. Луговий [113], Т. Лукіна [115], Н.Нижник [139], Л. Паращенко [154], П. Кухарчук [107], Т. Десятов [135], Р. Науменко [134], В. Пікельна [170], В. Сергієнко [194], В. Огаренко [2] та ін., які звертали особливу увагу на особливість державного управління освітою і встановили, що вона має владний характер, поширюється на всю систему освіти, реалізується ієрархічно побудованим апаратом, наділеним певними повноваженнями за допомогою численних управлінських впливів, характер і типологія яких визначається специфікою її об'єктів управління.

Державне управління – це процес реалізації державної влади, її зовнішнє матеріалізоване вираження, що здійснюється як цілеспрямований вплив на систему освіти або її окремі ланки на підставі пізнання та використання властивих системі об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах досягнення поставленої мети, або визначеної сукупності цілей, забезпечення її оптимального функціонування і розвитку. Державне управління діє системно, з'єднує функціонування двох складних структур

– державного апарату та публічних інститутів суспільства і громадськості [47].

Проте, технології державного управління змінюються у бік застосування спеціальних способів і засобів реалізації управлінського процесу, які забезпечують досягнення мети; взаємоадаптації суб'єктів управління; активізації механізмів саморозвитку і самоорганізації. Вони набувають системних ознак, є багатофакторними, різноманітними розгалуженими за напрямками впливу, мають ієрархічну структуру, на відміну від технології державного управління. Вищий рівень такої технології управління в освіті забезпечує орган управління освітою; нижчий – керівник закладу освіти.

Оскільки основною ланкою регіонального управління в освіті є відділ/управління освіти міста, то для визначення шляхів його вдосконалення детальніше проаналізуємо його стан.

Міський відділ освіти діє згідно „Примірного положення про відділ (управління) освіти виконавчого комітету міської ради” [182]. Серед основних завдань відділу освіти є реалізація державної політики в галузі освіти і виховання на відповідній території, створення умов для здобуття громадянами дошкільної, повної загальної середньої та позашкільної освіти, навчально-методичне керівництво та інспектування навчальних закладів, контроль за дотриманням законодавства в галузі освіти, проведення атестації навчальних закладів та комплектування ЗНЗ педагогічними працівниками.

Питаннями розвитку управління через вдосконалення роботи відділів освіти займалися ряд дослідників. Так, дослідник В. Грабовський [28] вивчаючи роботу відділів освіти для розвитку управління освітою пропонує в Положення про відділ (управління) освіти додати, що воно повинно: сприяти створенню громадських Рад (батьківської громадськості, старшокласників ЗНЗ, керівників ЗНЗ, соціально-громадського інформаційного супроводу) та залучення різних категорій учасників

освітньої діяльності до управління освітою; установлювати систему взаємодії з громадськими організаціями та введенням їх представників у громадські органи управління; забезпечувати участь громадських організацій у зборі й обробці соціально-управлінської інформації й інформувати населення через ЗМІ; забезпечувати участь громадськості в атестації педагогічних працівників та брати співучасть у розробці та реалізації варіативної складової змісту навчання у ЗНЗ тощо.

Ми погоджуємося з такими підходами В. Грабовського, але пропонуємо продовжити дослідження із визначенням обсягу питань, які повинні бути підконтрольні громадськості та визначити порядок перерозподілу управлінських функцій між органами державної влади та громадськістю.

В існуючій системі регіонального управління ЗНЗ його розвиток опосередковано залежить від демократичності самого керівника відділу освіти, тобто – від людського фактору. Тому, аналізуючи розділ 5 „Керівництво та апарат управління” зазначеного Положення, звертаємо увагу на недостатньому переліку критеріїв при визначенні кандидатури на посаду начальника відділу освіти. Окрім володіння державною мовою, в ньому зазначається ще вища педагогічна освіта та стаж керівної роботи в ЗНЗ не менше п’яти років.

Призначення на посаду відбувається згідно Закону України „Про державну службу”[73] – за результатами конкурсу. Відзначаємо це як позитивне, а також звертаємо увагу, що позитивним у новій редакції цього закону є положення щодо деполітизації кадрових призначень. А саме, посадовці категорії „А” не мають право перебувати у членах жодної політичної партії. Цим законом підвищено кваліфікаційні вимоги до державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування, які повинні мати для категорії „А” - три роки державної служби, для категорії „Б” - два роки.

Іншими вимогами цього закону визначені такі обмеження, як

відсутність судимості, відомостей про корупційні дії, введення обов'язкової спеціальної перевірки.

Іншою особливістю кадрових призначень в освіті на рівні органу місцевого самоврядування є той факт, що міським головою, наприклад, у межах його повноважень, передбачених Законом України „Про місцеве самоврядування”[72], видається розпорядження про призначення керівника відділу освіти, яке є одноосібним управлінським рішенням і певною мірою закритим для освітян та батьківській громадськості. А розвиток управління освітою і освітніми закладами, зокрема ЗНЗ, потребує запровадження прозорості, гласності у здійсненні кадрової політики, зокрема на регіональному рівні.

Так, із-за недоступності громадськості до кадрових призначень в освіті, відсутності відкритості та контролю зі сторони громадськості не можна гарантувати у регіоні, що освітня система отримає якісного керівника та ефективного координатора освітніх процесів. На нашу думку, вагомим кроком у цьому було б запровадження технології призначення освітянських керівних кадрів через нову громадську структуру у системі державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, створену з переважаючою складовою громадського компонента при керівникові органу публічної влади регіону (у місті – при міському голові).

Ряд вітчизняних науковців – Г. Федоров [212], І. Драч [51] зазначають, що технологія управлінського процесу передбачає послідовність визначення функцій та закономірностей, а саме: функції мети управління; функції етапів управління; соціально-психологічні закономірності процесу управління; закономірності процесу управління.

Нами проаналізовано закономірності впливу функцій управління на регіональний розвиток управління освітою, зокрема розвиток ЗНЗ Н.Клокар [83], В. Маслов [127], Л. Даниленко [39], М.Поташник [178] та інші – провели дослідження функцій управління освітою і ввели власну класифікацію. Г.Федоров поділив загальні функції управління ЗНЗ на три

групи: програмно-цільові (прогностична, коригуюча, та регулююча); соціально-психологічні (адаптивна, пропагандистська, стимулююча та мотиваційна); процесуально-технологічні (моделююча, організаційна, контрольна, аналітична та координуюча) [211]; М. Поташник [179] визначив чотири види функцій управління – планування, організацію, керівництво, контроль. При цьому, дослідники наголошують, що залишається невирішеною проблема нераціонального поєднання функцій з нормативно-правовим регулюванням, наданням послуг, контрольно-наглядовою діяльністю та управління майном. Тому нами поглиблено процесуально-технологічну функцію управління (за Г. Федоровим) та організаційну і контролюючу (за М. Поташником). А саме, процесуально-технологічна функція управління ЗНЗ та організаційна належить кожному циклу управління. Ці функції охоплюють процеси бюджетно-фінансовий, матеріально-технічний, інформаційний, планування, нормотворчість, координацію і тд. Бюджетно-фінансова процес охоплює роботу щодо унормування витрат місцевих бюджетів і державно-громадське управління ЗНЗ робить цей процес відкритим, раціональним і підзвітним громадськості. Створились кращі умови для відстежування громадськості щодо матеріально-технічного стану функціонування ЗНЗ. Функція контролю поглибилася у кращому забезпеченні збору, передачі, збереження та обробки інформації про стан справ в освіті, виконання прийнятих управлінських рішень, про наявність фінансових і матеріальних ресурсів. Поєднання адміністративного та громадського контролю в управлінні ЗНЗ з самоаналізом, самооцінкою кожного учасника управлінського процесу і розвинуло зворотність зв'язку влада - громадськість – ЗНЗ. Саме контролююча функція в різних його формах і методах (способах, засобах і впливах) забезпечує довіру, партнерство в управлінні, що у підсумку впливає на його розвиток і ефективність. Інформаційна складова функції забезпечила громадськість необхідною достовірною інформацією, надання гласності всім процесам та процедурам

в управлінні, що відбуваються на території відповідної громади.

Функції управління не є незмінними, раз і назавжди сформованими. Вони постійно модифікуються та поглиблюються. Розвиток і поглиблення кожної з них відбувається не тільки під впливом внутрішніх та зовнішніх закономірностей їхнього удосконалювання, але і під впливом вимог розвитку інших функцій. Так, Г. Єльнікова, наприклад, розглядаючи особливості управління освітою зазначає, що децентралізація управління повинна передбачати збільшення кількості „ступенів свобод” і відповідно до цього змінюється й кількість цільових функцій [58]; Л. Даниленко [38] зв’язує зміну функцій управління з тенденцією оновлення управлінської діяльності керівника; цей процес називається модернізацією, а функції – модернізованими; О. Пастовенський [160] доповнив функції державно-громадського управління інформаційно-діагностичною (збір та оброблення різносторонньої інформації про стан справ в освіті); організаційно-координаційною (координація та узгодження дій різних управлінських структур, учасників навчально-виховного процесу); контрольно-експертною (здійснення незалежна експертиза та контроль з участю громадських структур); координаційно-коригувальною (узгоджене коригування мети, завдань, та плану діяльності) функціями.

Дослідники Центру розвитку лідерства [8] виокремили надлишкові функції в управлінні, які гальмують процеси реформування й модернізації. Ними виявились: функції з організації харчування в навчальних закладах, функції з організації медичного обслуговування, функції із оздоровлення дітей, функції із забезпечення підручниками, функції з господарської діяльності щодо утримання в належному стані приміщень навчальних закладів, проведення ремонтних робіт та будівництва нових навчальних закладів, проведення державних закупівель тощо. Також ними виявились функції з підготовки, узагальнення та надання звітності, зокрема: статистичної звітності, звітів про впровадження різноманітних освітніх програм, звітів про результативність в олімпіадах, конкурсі МАН, ЗНО,

звітів про проведені заходи, конкурси.

Вказані проблеми виникли при надмірній централізації сфери управління освітою, що призводить до значного зменшення ролі та ініціативи місцевих органів влади в процесі модернізації освітнього, зокрема управлінського, процесу через відсутність необхідних важелів та засобів. Оскільки система освіти є однією з найбільш наближених до кінцевого споживача (громадянина), її основною ознакою має бути динамічність та готовність швидко відповідати на запити часу та потреби ринку [130].

Можна констатувати, що існує державне управління загальною середньою освітою із частко створеними громадськими управлінськими структурами доки ще має малоефективний розподіл функцій між різними суб'єктами управлінського процесу. Тому існує необхідність у розробці технології перерозподілу управлінських функцій між керівниками в регіоні та їх часткової передачі громадським структурам, представлена нами в положенні нової державно-громадської структури управління розвитком ЗНЗ у регіоні [20].

Технологічний процес управління освітою складається з ряду послідовних дій – етапів, кульмінацією яких є ухвалення рішення. За дослідженням В. Маслова [127] структура управлінської діяльності складається з розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення, сукупності управлінських рішень та управлінських технологій.

Система управління не існує без управлінського рішення, під яким розуміють одну з управлінських функцій, спрямовану на моделювання наступної діяльності, визначення мети, завдань, засобів та часу реалізації з урахуванням можливостей, умов та особливостей діяльності керівників і виконавців [129]. Залежно від повноти, обґрунтованості та конкретності управлінського рішення залежить якість його виконання та якість кінцевого результату діяльності.

У своєму дослідженні науковці В. Маслов, В. Драгун, В. Шаркунова

[126] зазначають, що ефективність управління і професіоналізм менеджерів є взаємозалежними явищами; мають бути визначені оптимальні співвідношення цілеспрямованих впливів підсистем управління, самоорганізації та саморегулювання, плановості та моделювання, відповідності структури управління її призначенню та зворотному зв'язку.

Л. Карамушка розглядає управлінське рішення, як вибір керівником найбільш оптимального, адекватного конкретній ситуації розв'язання управлінської проблеми з кількох можливих варіантів [81]; Г. Єльнікова - як центральний елемент усього процесу управління [59]; Н. Островерхова - як програму дій керівника закладу освіти, педагогічного колективу, обслуговуючого персоналу, який визначає мету, завдання й етапи діяльності, коло виконавців, термін виконання [151]; В. Гамаюнов – як процес вибору розумної альтернативи вирішення проблеми, фіксований управлінський акт, кульмінаційний момент будь-якого управління [17].

Управлінське рішення в широкому значенні включає і підготовку рішення (планування), у вузькому значенні - це вибір альтернативи. У рамках перспективного планування приймаються стратегічні рішення, які потім, у процесі поточного планування, організації, координації й регулювання, змінюють попередні рішення.

На практиці проблема якості прийняття управлінського рішення залежить від термінів, рівня кваліфікації та інформації, ненадійності методів, схильності керівника до рутини, розбіжностей між особами, які приймають рішення.

Усі види рішень, прийнятих у процесі управління, класифікують за численними ознаками й алгоритмами. Так, Г. Єльніковою розроблено трьохетапний алгоритм прийняття управлінського рішення [59]. На першому етапі запропоновано всебічно вивчити ситуацію; на другому – висунути мету та розробити модель бажаних наслідків і критеріїв оцінювання управлінського рішення; на третьому - створити альтернативні

варіанти досягнення мети, розробити різні варіанти виконання завдань.

Класифікація управлінських рішень за змістом мети (стратегічні, тактичні, оперативні, поточні) та способом організації досягнення мети з урахуванням закономірностей управління та технологій вимірювання результатів надає можливість визначити їх належність до певного виду управління.

Технологія вироблення, прийняття, реалізації управлінських рішень – головний вид діяльності управлінця, менеджера освіти і саме цей найважливіший вид діяльності має бути покладений в основу моделі державно-громадського управління ЗНЗ. Саме технологія залучення до управління всіх учасників навчально-виховного процесу створює можливість розвитку управління та пошук нових підходів до прийняття управлінського рішення.

На рівні органів публічної влади в регіоні приймаються різні управлінські рішення, кожне з яких має свою процедуру прийняття та вплив на систему освіти та її заклади. Такі типи управлінських рішень розділені нами на дві групи – одноосібні і колективні (див. рис. 2.2).

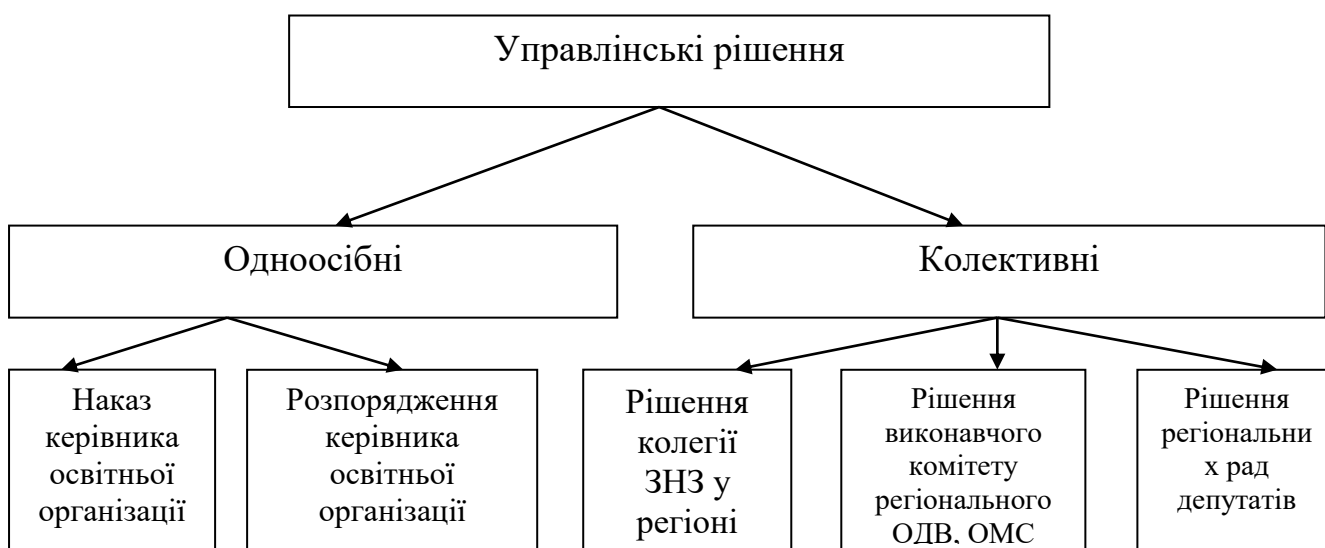


Рис.2.2 Типи управлінських рішень у системі управління ЗНЗ у регіоні.

Таким чином, зміна типів управлінських рішень з одноосібних на колегіальні змінить не лише способи їх прийняття, а й поведінку учасників

управлінського процесу – керівників ЗНЗ та представників органів публічної влади, громадських організацій, бізнесу.

Нині ж колегіально приймаються лише рішення регіональних рад – сільської, селищної, районної, районної в місті, міської, обласної.

Так, на рівні міської ради періодично заслуховуються питання про стан підготовки шкіл до нового навчального року, осінньо-зимового періоду, регіональні освітні програми, але підготовка та розгляд таких питань проводиться депутатами місцевих рад і не завжди заслуховуються і тим паче враховується думка освітян і громадськості.

Регламент прийняття управлінських рішень на рівні місцевих рад передбачає наявність кворуму депутатів [72] і обов'язковість залучення громадськості, в першу чергу батьківської громадськості, освітян до прийняття таких рішень, адже згідно затверджених регламентів місцевих рад для легітимної роботи рад необхідно присутній лише кворум депутатів. А практика проведення сесій місцевих рад показує, що батьки учнів майже незадіяні у підготовці та прийнятті рекомендацій на постійних депутатських комісії та прийнятті рішень міських рад.

Щодо організаційно-розпорядчих документів, таких як накази та розпорядження, то вони, як правило, приймаються одноосібно. У системі міського управління освіти – начальником відділу освіти, діяльність якого регламентується Положенням про відділ (управління) освіти виконавчого комітету міської ради [182].

Наказ начальника відділу освіти є обов'язковим для виконання всім керівникам ЗНЗ та іншим працівникам відділу освіти.

Розпорядження, як правило, приймаються міським головою згідно ст.42 Закону України „Про місцеве самоврядування в Україні” [72].

Згідно чинного законодавства проекти розпоряджень нормативно-правового характеру погоджуються з керівниками відповідних структурних підрозділів [148]. До підготовки розпорядження залучається певна кількість посадових осіб органів виконавчої влади і законодавчо не

передбачено обов'язкового залучення інших сторін, зокрема представників громадськості. Розпорядженням конкретно зазначено, які саме підрозділи, установи, органи місцевого самоврядування повинні виконати дії та на кого покладено контроль щодо його виконання.

Так, начальник відділу освіти на регіональному рівні призначається розпорядженням міського голови за погодженням з органами виконавчої влади вищого рівня і не передбачається обов'язковість врахування думки освітянських працівників та батьківської громадськості. Тому ми вважаємо, що прийняття управлінських рішень, зокрема, підбір та призначення освітянських керівних кадрів недостатньо піддається контролю та підзвітності громадськості. При кадрових призначеннях (начальник відділу освіти, директор ЗНЗ) на рівні міста залишаються старі правила щодо їх політичної орієнтації та уподобань, незважаючи, що політизація управління освітою заборонена законодавством.

Іншою управлінською проблемою прийняття одноосібних організаційно-розпорядчих документів є недостатня поінформованість громадськості про прийняте управлінське рішення. Так, розпорядження про призначення начальника відділу освіти освітянська громадськість може взнати через ЗМІ на сесії міської ради без попереднього вивчення, врахування думки щодо сприйняття запропонованої кандидатури. Тому відзначаємо, що для організації державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні суттєве значення мають принципи колегіальності, відкритості, демократизму, які сприяють прийняттю колегіальних управлінських рішень. Це сприяє демократизації процесу управління і, як зазначають Н. Остоверхова і Л. Даниленко, передбачає підвищення відповідальності за результати діяльності кожного керівника, рівня свідомої дисципліни, самостійності, активності та творчості, опору на педагогічний та учнівський колектив та залучення їх до справ навчально-виховного закладу, зокрема управління [150].

У Законі України „Про освіту” передбачено, що одним із основних

принципів освіти в Україні є поєднання державного управління і громадського самоврядування [71]. У ст.14 цього закону зазначено, що забезпечення місцевими органами належних умов щодо координації дій педагогічних, виробничих колективів, сім'ї, громадськості з питань навчання і виховання дітей за місцем проживання. Тому, управління розвитком ЗНЗ у регіоні передбачає застосування функції координації, поглиблення функції партнерства у системі „директор-вчителі; дирекція, вчителі-батьки; педагогічний колектив – територіальна громада; педагогічний колектив-місцева влада” та волонтерства.

Загальною закономірністю управління є єдність систем управління освітою, яка відображається стабільністю утворених зв'язків системи, що визначають її цілісне існування, характер формування й розвиток. Стан функціонування освітнього закладу залежить від розвитку горизонтальних зв'язків в освітній соціально-педагогічній системі. На нашу думку, саме розширення громадського компоненту налагоджує зворотний зв'язок із урахуванням думок громадськості, реально забезпечує умови співробітництва та рівноправного партнерства в управлінні та поєднує відповідальність за прийняття колективних рішень, що в підсумку сприяє демократизації управління ЗНЗ [20].

Технологія запровадження державно-громадського управління ЗНЗ відбувається:

- за рівнем управління закладів освіти (державне, регіональне);
- за механізмом дії (структурно-громадське, субординаційно-партнерське, інформаційно-громадське,);
- за способом залучення громадської думки (асоціативне, інтегральне).

Організація державно-громадського управління передбачає створення громадських органів управління та включення їх на рівноправних засадах до державних органів управління [117]. Тобто, залучення громадськості до управління розвитком ЗНЗ у регіоні потребує нових форм та методів управління.

Важливими є дорадчо-адміністративні та колегіальні форми прийняття управлінських рішень, методи активізації участі громадськості, процесів самоорганізації та самоуправління, забезпечення оптимального результату у розвитку й саморозвитку учнів. Тому, управління розвитком ЗНЗ у регіоні передбачає розробку нової моделі управління з громадською управлінською складовою та передачею частини управлінських повноважень. Розрізненні громадські управлінські структури на рівні ЗНЗ та відділу освіти об'єднуються в одну державно-громадську структуру управління, яка сприяє забезпеченню колегіальності при прийнятті управлінських рішень.

Незважаючи на те, що регіональному рівні діють різноманітні колегіальні структури, жодну з них не можна розглядати як орган громадського управління. Адже вони не мають повноважень для прийняття рішень, які є обов'язковими для виконання, а носять рекомендаційний характер. Іншою проблемою повноцінного характеру управлінської діяльності громадських структур є те, що вони не обираються учасниками освітнього процесу і не несуть перед ними ніякої відповідальності; ці органи не є уособленням потреб та інтересів учасників освітнього процесу, оскільки створюються органами влади і входять до вертикальних адміністративних структур. Із цих причин їхня взаємодія не забезпечує державно-громадського характеру управління освітою та її закладами.

Іншою особливістю функціонування створених громадських управлінських структур при відділах освіти та ЗНЗ є те, що вони не впливають на кадрові призначення в освіті. Актуальність обговорення, узгодження кадрових призначень обумовлює не тільки набуття управлінського процесу відкритості та демократизму, а й реалізації концепції „Нової української школи” [95], згідно якої передбачається призначення директорів шкіл з певним терміном на контрактній основі.

З метою забезпечення управління розвитком ЗНЗ у регіоні нами пропонується створення *державно-громадської ради з питань освіти*

(далі - Рада). Ця нова управлінська структура в системі державного управління розвитком ЗНЗ у регіоні представлена всіма учасниками навчально-виховного процесу з переважаючою більшістю батьківської та іншої громадськості. Зміст і структура її діяльності представлені в розробленому нами *Положенні про державно-громадську раду з питань освіти в регіоні* (див. додаток Д).

Особливістю її діяльності є те, що вперше така структура створюється при міському голові – представнику одного з регіональних органів публічної влади, який сам має виборну посаду і тому зацікавлений у відстоюванні інтересів громади, зокрема освітніх.

Згідно чинного законодавства міський голова є посадовою особою, що призначає начальника відділу освіти та погоджує керівників ЗНЗ [72], тому з метою розвитку державно-громадського управління ЗНЗ доцільно у регіоні запропонувати передати ці повноваження новоствореній Раді.

Іншою особливістю діяльності Ради є те, що управлінські пропозиції, напрацьовані громадськими управлінськими структурами, створеними при відділі освіти та ЗНЗ, надходять для розгляду до Ради для реагування та формування єдиної бази освітніх пропозицій визначити освітні потреби в регіоні для оперативного реагування і внесення змін. До основних питань впливу Ради віднесено:

- взаємодію з іншими громадськими структурами, створеними при ЗНЗ, відділі освіти, освітньому окрузі;
- моніторинг ефективності управлінських рішень за розробленою методикою та їх вплив на якість освітніх послуг на всіх рівнях;
- розгляд пропозицій перерозподілу функцій та повноважень між громадою, місцевими органами виконавчої влади та ЗНЗ;
- поєднання державного та громадського контролю для здійснення контролю за бюджетними та позабюджетними коштами ЗНЗ.

Оскільки концептуальні засади державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні розширюють вплив громадськості на прийняття

управлінських рішень, тому Положенням про діяльність Ради передбачено:

- підготовка пропозицій до проектів рішень регіональних рад, що стосуються освіти;
- вдосконалення організації навчально-виховного процесу у ЗНЗ;
- планування роботи засідань та слухань регіональних рад;
- отримання інформації від посадових осіб органів влади з питань освіти, інспектування ЗНЗ, соціального захисту, культурного життя;
- громадський контроль та експертиза прийнятих рішень.

Діяльність Ради регламентується чітко визначеними повноваженнями її членів, передбачається законом на право обирати і бути обраними до органів громадського самоврядування навчальних закладів; звертатися до державних органів управління освітою з питань навчання, виховання дітей [71].

Громадський компонент у Раді представлений головами батьківських комітетів ЗНЗ регіону, депутатами рад відповідного регіону, представниками громадських організацій, зокрема, освітньо-просвітницького спрямування, представниками політичних партій, бізнесом, який часто спонсорує освітянські програми та не байдужий до забезпечення в отриманні дітей якісної освіти.

Представники від органів публічної влади, директори ЗНЗ, депутати, представники громадських організацій, керівники підприємств та підприємці, що є меценатами, представлені в Раді за однаковою пропорцією (по 14%), де представники батьківської громадськості складають 43% від загальної кількості її членів (див. рис.2.3).

Такий розподіл квот, визначений для членів Ради забезпечує пріоритетність представникам від громади у прийнятті управлінських рішень. А саме, від державних установ й організацій – 28 % та від представників громадськості - 82%. На нашу думку, саме переважаюча громадська складова у чисельному складі Раді є вагомим важелем при прийнятті оптимальних управлінських рішень, спрямованих саме на



Рис. 2.3 Структура представництва у державно-громадській раді з питань освіти в регіоні

розвиток ЗНЗ, а не тільки їх функціонування та впливає на формування паритетності взаємодій в системі „влада – ЗНЗ – громадськість”.

Позитивним в діяльності Ради є й те, що вона об'єднує діяльність

усіх існуючих громадських структур, які функціонують при ЗНЗ та при управліннях освіти регіону (див. рис. 2.4).

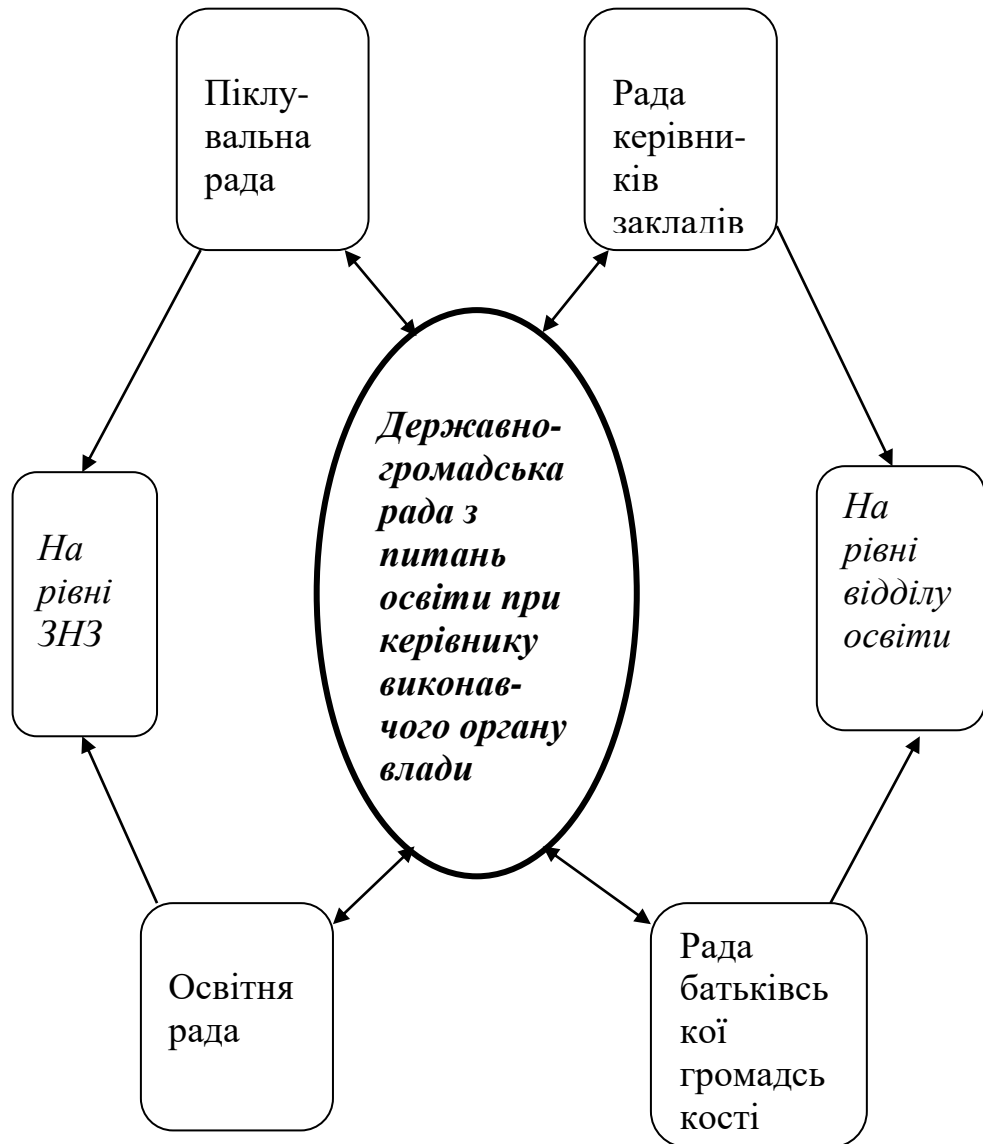


Рис.2.4 Структура об'єднання громадських рад у системі державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні

Створена Рада при міському голові у своїй діяльності покликана узагальнювати всі пропозиції, ініціативи з питань покращання навчально-виховного процесу існуючих громадських органів управління, створених, як при управліннях/відділах освіти, так і при ЗНЗ.

Особливість діяльності запропонованої Ради полягає в інформаційному поєднанні всіх громадських компонентів до однієї

державно-громадської управлінської структури.

Узагальнюючи відмітимо, що характерною особливістю науково-педагогічного пошуку у сфері державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні є відхід від принципів лінійної організаційної структури в управлінні та надмірної централізації. Як відзначали вітчизняні науковці [57] – централізоване державне управління освітою є чи не найбільшою перешкодою розвитку системи, її реформування, оскільки закріплює закритий характер освіти, її нездатність до самоорганізації, сприяє збереженню авторитарного характеру української школи. У сучасній системі загальної середньої освіти одним із головних завдань є залучення громади як соціального партнера, руйнування монополії держави на управління ЗНЗ.

Моделювання державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні передбачає елементи децентралізації, автономії, посилення спрямованості управління на реалізацію освітніх запитів людини й громади, розвиток громадських управлінських структур та прозорості й відкритості процесів прийняття управлінських рішень та поглиблення партнерства у всіх внутрішніх та зовнішніх зв'язках в освітній діяльності.

Моделюючи систему ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні, об'єднаємо її структурні компоненти у відповідні групи. Власне, система розглядається, як поєднання взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і мають спільну мету. Ґрунтуючись на дослідженнях В. Маслова щодо моделювання педагогічних процесів, визначимось, що модель має містити такі складові, як цілепокладальну, теоретико-методологічну, змістову, структурно-організаційну, організаційно-процесуальну (навчально-технологічну) та результативну [32]. Базуючись на таких поглядах науковця, нами пропонується модель системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, яка є багатофункціональною і включає цільову, теоретико-методологічну, змістову, організаційно-структурну, процесуальну, результативну складові (див. рис. 2.5).

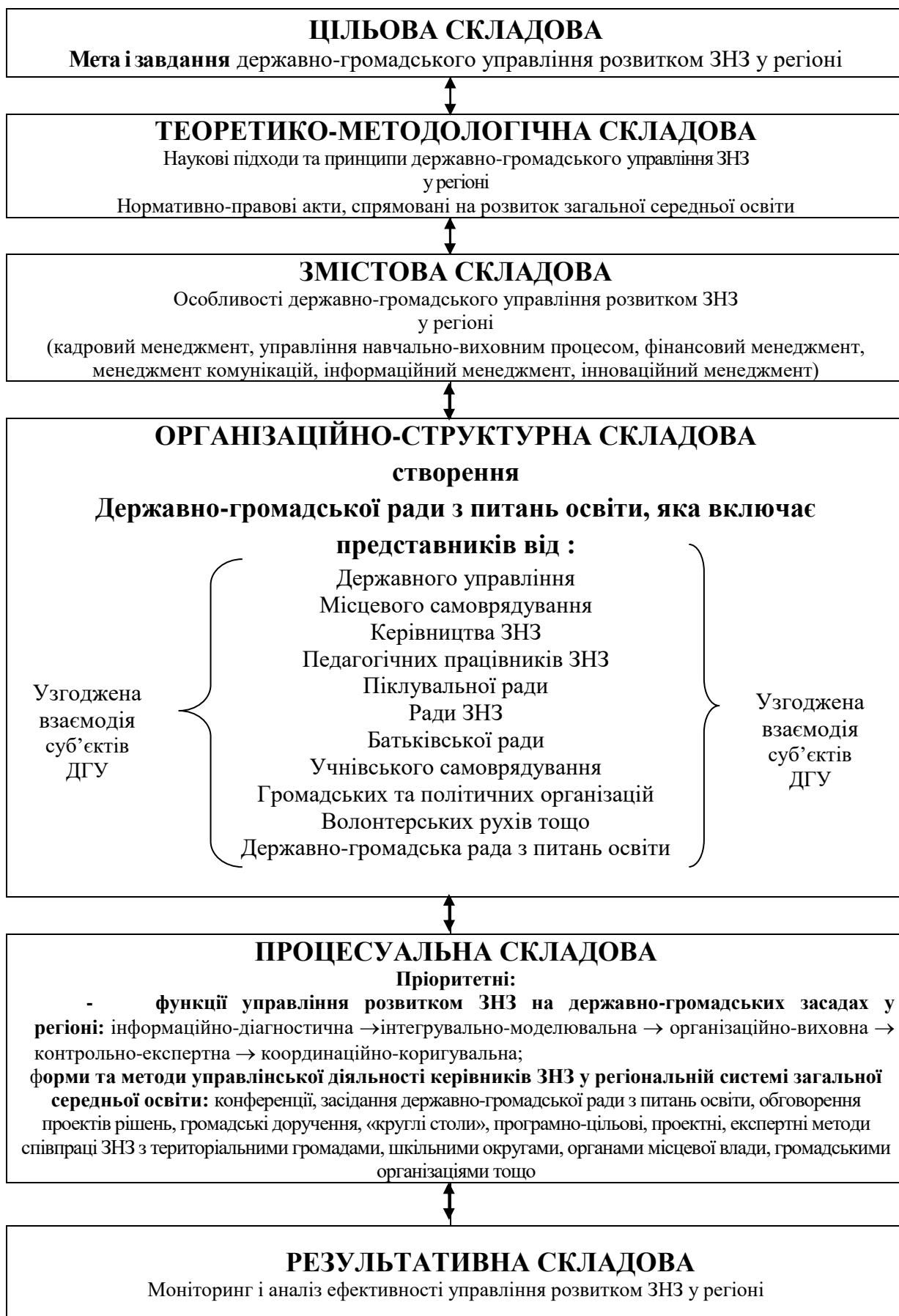


Рис.2.5 Модель системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні

Цільова складова моделі розкриває мету і завдання ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні. Мета полягає у впровадженні узгодженої позиції суб'єктів державно-громадського управління в інтересах учнів, учителів, громади, що відповідають вимогам розбудови громадянського суспільства у державі. Завдання у розвитку принципів демократизації управління; реалізації прав громадян на участь в управлінні; задоволенні освітніх потреб усіх учасників навчального-виховного процесу; розвитку узгоджувальних механізмів розв'язання протиріч та конфліктів; поліпшенні кадрового й ресурсного забезпечення; прозорості фінансування; забезпеченні громадської експертизи управлінських рішень.

Теоретико-методологічна складова - сучасні теоретичні й концептуальні засади освітнього, інноваційного, інформаційного, адаптивного менеджменту, спрямовані на обґрунтування переходу від державного централізованого управління до державно-громадського та врахування положень чинного освітнього законодавства – Конституції України, законів України „Про місцеве самоврядування в Україні”, „Про освіту”, „Про загальну середню освіту”, „Про об'єднання громадян”, положень про ЗНЗ, піклувальну раду, батьківський комітет, управління освіти; державних доктрин та програм.

Змістова складова – основні напрями управління розвитком ЗНЗ, такі як розвиток адміністративних послуг, кадрового та ресурсного потенціалів, навчально-виховного та суспільно-громадського процесів.

Організаційно-структурна складова – взаємодію суб'єктів управління, до яких додається державно-громадська рада з питань освіти, яка формується на основі виборності та 2/3 складу представленого членами громадськості - головами батьківських комітетів ЗНЗ регіону, депутатами, представниками освітніх громадських організацій та територіальної громади.

Діяльність новоствореної державно-громадської ради з питань освіти в регіоні регламентується розробленим положенням, згідно якого

вона є самоврядним, постійно діючим виборним консультативно-дорадчим органом, утвореним при голові регіонального органу публічної влади (державної влади та місцевого самоврядування) з метою забезпечення участі громадян в управлінні освітою, зокрема розвитком ЗНЗ у регіоні.

Процесуальна складова - управлінські функції, такі як інформаційно-діагностична, інтегрально-моделювальна, організаційно-виховна, контрольно-експертна, координаційно-коригувальна, які доповнюють та розширюють традиційні функції управління – мотивація, планування, організація, облік і контроль; форми управління – такі, як засідання державно-громадської ради з питань освіти, обговорення та підготовка проектів її рішень; звітність за виконання громадських доручень; організація та проведення „круглих столів”, конференцій, програмно-цільових комунікативних заходів; методи управління – такі як проектні та експертні.

Результативна складова – моніторингові процедури щодо визначення стану впровадження державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні за відповідними критеріями.

Запропонована нами модель системи передбачає залучення громадськості до прийняття управлінських рішень з метою забезпечення оптимального результату у розвитку й саморозвитку учасників навчально-виховного процесу і територіальної громади через активізацію процесів самоорганізації та самоуправління.

Висновки до другого розділу

Обґрунтовано, що в умовах становлення громадянського суспільства в Україні, актуальність державно-громадського управління освітою обумовлюється суспільними змінами та формуванням нової освітньої політики щодо демократизації та гуманізації управління. Визначено еволюційний напрям розвитку теорії управління – від державного до державно-громадського з досить широкими повноваженнями

громадськості, і в перспективі – до громадсько-державного, що формується у розвинутому громадянському суспільстві.

Визначено, що ДГУ освітою в Україні забезпечується демократичними принципами управління, розвитком самоврядних організацій та характеризується узгодженістю дій між державою, громадянським суспільством, органами управління освітою за такими основними напрямками, як:

- забезпечення функціонування освіти – через: участь у підготовці, прийнятті та реалізації нормативно-правової бази; взаємодію державних і громадських органів, що сприяють гармонізації й гуманізації відносин між учасниками освітнього процесу; залучення можливостей і ресурсів юридичних та фізичних осіб; представлення та захист освітніх інтересів громадян;

- забезпечення розвитку освіти – через: розробку й реалізацію відповідних програм, зокрема, спрямованих на модернізацію, вдосконалення змісту, форм та методів освітньої діяльності; стимулювання закладів і установ освіти та органів управління ними.

З'ясовано, що державно-громадське управління розвитком ЗНЗ у регіоні є одним із видів управління соціально-педагогічними системами, суб'єктом якого є інтегрована діяльність, на рівні органу публічної влади регіону (державного управління та місцевого самоврядування), інститутів управління освітою, громадськості та бізнесу, об'єктом - їх взаємодія з метою розвитку ЗНЗ.

З'ясовано, що характерною особливістю ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні є перерозподіл управлінських функцій з метою передачі частини повноважень від керівників ЗНЗ та органів управління освітою до представників громадських структур, створених та активно функціонуючих у регіоні.

Уточнено поняття „регіон”. Під регіоном розуміється економічно-адміністративно-управлінське територіальне утворення, яка має виборну

владу, юридичну незалежність та власний бюджет. Внутрішньодержавне тлумаченням регіон оперує сфера державного управління, де як регіон розглядаються окремі адміністративно-територіальні одиниці (області, райони, міста).

Встановлено, що ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні ґрунтується на системно-синергетичному, антропосоціальному та громадсько-орієнтованому наукових підходах до сучасних теорій та концепцій освітнього, адаптивного, інноваційного, інформаційного менеджменту; принципах державотворення, науковості, цілеспрямованості, компетентності, оптимальності, ініціативи й активності, об'єктивності, поєднання колегіальності з персональною відповідальністю, плановості, регіональності, гуманізації, демократизації (колегіальності, виборності, транспарентності), які сприяють розширенню й поглибленню зв'язків ЗНЗ із громадськістю через діяльність самоврядних громадських та громадських управлінських структур, до яких, зокрема: у внутрішньо шкільному управлінні відносять раду школи, педагогічну раду, батьківську раду, раду учнівського самоврядування, піклувальну раду; у регіональному управлінні – раду керівників ЗНЗ, раду освітнього округу, державно-громадську раду.

Визначено, що діяльність новоствореної державно-громадської ради з питань освіти в регіоні регламентується положенням, згідно якого вона є самоврядним, постійно діючим виборним консультативно-дорадчим органом, утвореним при голові регіонального органу публічної влади (державної влади та місцевого самоврядування) з метою забезпечення участі громадян в управлінні освітою в регіоні, зокрема, розвитком ЗНЗ.

Визначено, що модель державного управління розвитком ЗНЗ у регіоні має бути замінена на нову, державно-громадську, яка сприяє поєднанню державних та громадських важелів впливу, усуненню надмірної централізації та бюрократизації в управлінні, забезпеченню прозорості у кадрових призначеннях та бюджетних видатках, зміні чинної

нормативно-правової бази загальної середньої освіти щодо надання не формальних, а реальних повноважень громадськості у прийнятті управлінських рішень.

На основі визначених концептуальних засад ДГУ розроблено модель системи ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні, яка включає цільовий, теоретико-методологічний, змістовий, організаційно-структурний, процесуальний та результативний взаємозалежні та взаємоузгоджені компоненти. До концептуальних засад ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні віднесено: особливості створення та функціонування внутрішньо шкільних і регіональних самоврядних організацій та узгодженість дій між ними та державою; наукові підходи до освітнього, адаптивного, інноваційного, інформаційного менеджменту; принципи гласності, виборності та транспарентності; дорадчо-адміністративні та колегіальні форми прийняття управлінських рішень; проектно-цільові технології виборності та моніторингу; методи активізації участі громадськості, процесів самоорганізації та самоуправління, забезпечення оптимального результату у розвитку й саморозвитку учнів.

Обґрунтовано, що така модель управління сприяє створенню шкіл інноваційного типу, таких як „Школа майбутнього”, ГАШ, опорна школа освітнього округу, в діяльності яких переважають колегіальні форми прийняття управлінських рішень, актуалізуються такі управлінські функції, як координація, партнерство, волонтерство, розвиваються технології виборності та моніторингу, методи та засоби активізації громадськості.

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ РОЗРОБЛЕНОЇ МОДЕЛІ

3.1 Методика організації експериментальної перевірки доцільності розробленої моделі

Експеримент є один із методів наукового пізнання. За своїми суттєвими ознаками він є дослідницькою діяльністю, спрямованою на перевірку висунутої теоретичної розробки. Особливістю нашого дослідження є моделювання системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, в якому важливим є визначення складових такої моделі та механізмів їх взаємозалежності та взаємоузгодженості.

У зв'язку з тим, що одним із головних завдань ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні є забезпечення принципів демократизації та гуманізації, які передбачають реалізацію законодавчо визначеного права громадськості (педагогів, учнів, батьків учнів) на активну участь в управлінні, тому базовими складовими розробленої моделі визначено цільову, яка розкриває мету та завдання державно-громадського управління ЗНЗ та теоретико-методологічну, яка визначає концептуальні засади такого управління. Ці складові, розробленої нами моделі, є фундаментом, основою для інших складових – змістової, організаційно-структурної, процесуальної та результативної, кожна з яких реалізується у логічній послідовності і є взаємообумовленою. Сам процес запровадження моделі мав декілька етапів:

- перший – пов'язаний з інформаційно-технологічним забезпеченням громади про концептуальні засади ДГУ та їх переваги в сучасних умовах розвитку держави;

- другий – з розробкою, науковим обґрунтуванням, впровадженням моделі системи ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні;

- третій – зі створенням навчально-методичних рекомендацій щодо застосування розробленої моделі.

Так, без чіткого визначення змісту та організаційної структури ДГУ неможливо відібрати процесуальні форми, методи та технології управління, критерії, показники та рівні його (ДГУ) забезпечення.

Метою експериментальної перевірки розробленої моделі ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні було визначення стану запровадження концептуальних засад ДГУ в експериментальних регіонах (м.Новоград-Волинський, м.Баранівка Житомирської обл.).

Для визначення доцільності запропонованої моделі нами розглянуто основні напрями діяльності та розвитку ЗНЗ, такі як організаційно-управлінська, науково-методична, соціально-психологічна, матеріально-технічна, інформаційна, кадрова, навчально-виховна, розвивальна та динаміку змін у них, пов'язаних із застосуванням основ ДГУ.

Методологічну основу дослідження становили методи систематизації, класифікації та узагальнення теоретичних положень про управління розвитком ЗНЗ у регіоні; принципи системного підходу для розробки моделі управління розвитком ЗНЗ на державно-громадських засадах у регіоні.

Для вивчення стану ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні нами були використані метод аналізу та синтезу, абстрагування, формалізації та узагальнення; діагностичні та прогностичні методи із застосуванням методів математичної статистики. Завдяки проведеному аналізу теоретичних та практичних джерел з досліджень у напрямі запровадження ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні нами були визначена технологія експерименту – певна послідовність комплексу дій та методів, зокрема дослідження Є. Хрикова „Методологія педагогічного дослідження” [217]. в якому передбачено, що в ході дослідження необхідно дотримуватися головних вимог діалектичного підходу, який відбиває філософський рівень методологічних засад наукової роботи. Певна наукова проблема є

складовою педагогічної науки, тому її можна розглядати з точки зору структури наукового знання. Алгоритм стану дослідження проблеми наступний:

- Для понятійно-термінологічного апарату, його аналізу необхідно визначити основні поняття, які дозволяють розкрити сутність даної наукової проблеми;

- Наявність виявлених законів, концепцій, закономірностей, принципів, правил, умов та проаналізувати існуючі точки зору науковців;

- Накопичення емпіричних фактів, проаналізувати які емпіричні факти зібрані з даної наукової проблеми зібрали, проаналізували та узагальнили науковці.

Актуальність є тільки та наукова проблема, в основі якої – об'єктивні, суттєві суперечності. Констатація суперечностей є передумовою визначення наукової проблеми. Від виокремлення суперечностей залежить головні напрямки вирішення наукової проблеми, проведення наукового пошуку [217].

Застосовуючи технологію розробки методології дослідження, запропоновану Є.Хриковим, з'ясовано, що вивчення стану дослідження наукової проблеми створює із передумов для моделювання експериментальної педагогічної системи. Нормативна модель дає відповіді на питання, що необхідно робити, щоб досягнути певної мети і повинна включати такі складові: універсальність, спрямованість, технологічність, повнота, інформативність, відповідність моделі експериментальної системи методології дослідження, органічна єдність моделі із іншими результатами дослідження [217].

Тому, наше дослідження державно-громадських засад управління розвитком ЗНЗ у регіоні здійснювалася протягом 2008 – 2016 років, які включали процедури: визначення наукового апарату дослідження; вивчення теоретичних засад досліджуваної проблеми та нормативно-правової бази загальної середньої освіти; розробки та науково

обґрунтування моделі системи ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні; відбору критеріїв та показників перевірки її доцільності; узагальнення здобутих результатів, формулювання висновків та розробки відповідних рекомендацій керівниками ЗНЗ, органам управління розвитком ЗНЗ у та громадськості міста.

На констатувальному етапі нашого дослідження були застосовані методи опитування та анкетування, в результаті яких аналізувалися думки різних груп респондентів – керівників ЗНЗ (352), батьків учнів ЗНЗ (337 осіб). Опитування проводилось в експериментальних регіонах - м.Новоград-Волинський та м.Баранівка Житомирської області, а також на базі Комунального закладу „Житомирський інститут післядипломної педагогічної освіти” Житомирської обласної ради, ЦППО ДВНЗ „Університет менеджменту освіти” НАПН України та ЗНЗ експериментальних міст.

Дослідження думки керівників ЗНЗ щодо розробки й обґрунтування ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні проводилося також на базі територіальних громад, міських рад, органів виконавчої влади міст Новоград-Волинській та Баранівка, а також під час науково-практичних та науково-методичних семінарів, організованих Житомирським ОІППО та інших районах області:

- березні 2012 р. – обласний семінар директорів ЗНЗ „Інноваційна діяльність адміністрації школи з організації навчання та виховання учнів на засадах козацької педагогіки” в Зорківському козацькому ліцеї в Черняхівському районі Житомирській області.
- жовтні 2012 р. – обласний семінар директорів ЗНЗ „Практичні аспекти становлення управлінського стилю керівника школи в умовах модернізації навчання” в Рейській ЗОШ I-III ступенів Бердичівського району Житомирської області. Завдяки цим заходам були виявлені проблеми в управлінні розвитком ЗНЗ у регіоні на засадах ДГУ та визначені інтереси і потреби щодо їх запровадження.

Відповідно до поставленої мети визначено комплекс завдань

експериментальної роботи – теоретичні, практичні, методичні.

Теоретичні завдання дослідження передбачали проведення аналізу наукових джерел з проблем ДГУ та чинної законодавчо-нормативної бази системи загальної середньої освіти. Практичні – забезпечили розроблення та впровадження моделі системи ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні. Методичні – розробку практичних рекомендацій та програм навчання керівників ЗНЗ до запровадження розробленої моделі.

Методологічною основою дослідження були закономірності розвитку управління освітою, основні положення теорії менеджменту, принципи забезпечення ефективності управління, філософські та історичні концепції розвитку освіти, загальні положення теорії пізнання, Конституція України, закони України „Про освіту”, „Про загальну середню освіту”, Національна доктрина розвитку освіти, Національна стратегія розвитку освіти України на 2012-2021 роки, Укази Президента України, постанови КМ України.

У ході дослідження з'ясовано, що:

- суб'єктами управління розвитком ЗНЗ у регіоні мають бути не лише державні органи управління освітою, а й колегіальні державно-громадські та громадські, які сприяють визнанню пріоритетності суб'єкт-суб'єктних відносин, на відміну від існуючих – суб'єкт-об'єктних;
- суб'єкти управління розвитком ЗНЗ у регіоні мають посилити: громадський контроль за організацією навчально-виховного процесу у ЗНЗ; інформаційне забезпечення діяльності учасників навчально-виховного процесу; вплив громадськості на прийняття рішень.

Передбачаючи розвиток системи управління ЗНЗ у регіоні на державно-громадських засадах ми вважаємо, що ввести до управління лише громадську структуру буде недостатньо, а необхідно віднайти рівноправне місце цієї структури в управлінському процесі та дотримуватись демократичного вектора змін – перейти від адміністративно-функціональної системи до партнерсько-іміджевої демократичної системи управління (див рис.3.1).

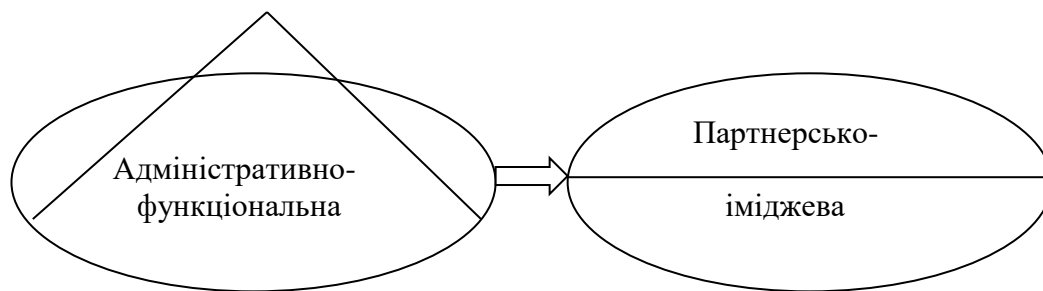


Рис.3.1. Демократичний вектор змін в управлінні розвитком ЗНЗ у регіоні

Існуюча адміністративно-функціональна система управління розвитком ЗНЗ у регіоні з централізованими підходами до управлінських процесів має еволюціонувати в партнерсько-іміджеву управлінську систему, в якій демократизація, децентралізація, гуманізація управління сприятимуть залученню всіх учасників громадськості на рівноправних партнерських засадах, що передбачає інтеграцію державного та громадського управління.

Певне підсилення громадського компоненту в управлінні розвитком ЗНЗ у регіоні відбулося після запровадження нових колегіальних органів управління, таких як піклувальна рада, рада керівників ЗНЗ тощо.

Деякі з перерахованих колегіальних органів управління розвитком ЗНЗ формально існують вже давно і недостатньо дієві щодо впливу на управлінські процеси в освіті на регіональному рівні в цілому. Нами в ході дослідження було з'ясовано низку обставин, яка заважала їм стати рівноправними учасниками управлінського процесу. Ними виявились:

- досить складний, не зрозумілий для більшості громадян і не прозорий порядок формування цих рад та обрання їх голів, що не забезпечує вибір принципових, громадсько активних членів громади;

- недостатня увага ЗМІ до діяльності колегіальних органів управління ЗНЗ та висвітлення інформації про їх діяльність, що не сприяє покращенню взаємозв'язків між школою і територіальною громадою;

- прийняття управлінських рішень в ЗНЗ без попереднього

обговорення в колегіальних органах управління, адже такий підхід не регламентується відповідними нормативними актами та положеннями й це не сприяє їх ефективності втілення.

Експериментальні дані, отримані нами в ході опитування та анкетування респондентів з'ясували найсуттєві інтереси, потреби, проблеми та протиріччя у системі „громадськість-школа-влада”. А саме:

- недостатнє врахування інтересів різних зацікавлених учасників навчально-виховного процесу;
- відсутність відповідального органу влади за надання якісних послуг загальної середньої освіти на регіональному рівні;
- недостатня спроможність щодо аналізу та здійснення послідовної освітньої політики на місцях;
- недостатнє залучення громадськості до освітнього процесу, зокрема до управління розвитком ЗНЗ;
- відсутність важелів впливу громадськості на вирішення кадрової та фінансової політики в освіті регіону – призначення керівників ЗНЗ, узгоджене з громадськістю, відкрита інформація щодо видатків ЗНЗ.

Вважаємо, що управлінні розвитком ЗНЗ у регіоні має врівноважувати запити всіх учасників навчально-виховного процесу і держави, що є можливим за умов забезпечення ДГУ та елементів виборності й конкуренції. Саме з цією метою нами розроблена модель системи ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні, яка передбачає створення нової управлінської структури, такої як *державно-громадська рада з питань освіти* (далі – Рада).

Новизної розробленої моделі є чітко визначений порядок формування Ради. Її склад становить 21 особу, кожна група представників забезпечується квотою, визначеною положення про її діяльність: *три* представники – від органів виконавчої влади (зокрема, від міського відділу освіти); *три* представники – від керівного складу ЗНЗ; *три* представники – від депутатів місцевих органів влади та представників

громадських організацій освітньо-духовного спрямування; *три* представники – від підприємців, керівників підприємств, що є меценатами в галузі освіти та від представників учнівського самоврядування; *дев'ять* представників – від батьківської громадськості ЗНЗ.

Практика застосування такої квоти представництва у Раді в експериментальних регіонах засвідчила, що управлінські структури з великою кількістю її членів дещо втрачають в оперативності й ефективності роботи. Рада діє на громадських засадах і організація роботи з великою кількістю представників потребує і більше часу, і людських ресурсів. Тому, запропонована оптимальна кількість її членів (20 осіб + керівник органу представницької влади в регіоні). При цьому важливим є визнання максимальної кількості представників громадськості у Раді, яка має складати 2/3 від загальної кількості.

Більшість респондентів під час проведення лекцій з проблем організації ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні в Житомирському ОІППО підтримала ці пропозиції, а також вказали, що формуванням складу громадської управлінської структури на рівні ЗНЗ, такими як піклувальні ради, переважно займається дирекція ЗНЗ.

Для подолання недоліків формування існуючих громадських утворень в управлінні розвитком ЗНЗ у регіоні в розробленій нами моделі ДГУ запропоновано принцип виборності, який реалізується шляхом висування, обговорення і обрання громадських представників. Тому нами запропоновано висування та формування Ради шляхом таємного голосування з числа голів батьківських комітетів класів ЗНЗ, керівників ЗНЗ (див.додаток Е).

Склад Ради оновлюється через кожні два роки, про новообраний склад Ради інформація оприлюднюється для членів територіальної громади через ЗМІ та загальних шкільних батьківських зборах.

Основною формою роботи Ради є засідання, які проводяться в міру необхідності, але не рідше 1 разу на квартал; в обов'язковому порядку –

перед початком та завершенням поточного навчального року. Засідання можуть скликатися за пропозицією голови Ради, або співголови Ради, або 1/3 членів Ради. Засідання проводяться відкрито і є правомірним, якщо на ньому присутні не менше 2/3 її складу (див. додаток Д).

Засідання Ради відкриває і проводить голова органу публічної влади регіону, а у його відсутності – співголова Ради, який обирається зі складу батьківської громадськості на першому засіданні Ради відкритим голосуванням, терміном на два роки. З метою підвищення статусу громадського компонента у Раді вперше запропоновано почергове головування на її засіданнях між керівником публічної влади та обраним співголовою від громадськості.

Для підсилення контролюючої функції управління розширенні повноваження Ради:

- на кожному черговому засіданні заслуховується стан виконання рекомендацій та відповідних доручень, рішень щодо вирішення питань освіти, висловлених на попередньому засіданні;
- отримується в установленому порядку від органів виконавчої влади, підприємств та установ необхідні матеріали й інформація;
- разом із державними органами проводиться інспектування діяльності ЗНЗ;
- для вивчення окремих питань залучаються різні фахівці та працівники органів місцевої влади;
- готуються пропозиції до проектів рішень міської ради, виконавчого комітету, розпоряджень міського голови, що стосуються вдосконалення управління та покращення навчально-виховного процесу у ЗНЗ;
- береться участь у пленарних засіданнях міської ради, її виконавчого комітету, заняттях школи кадрового резерву;
- вносяться пропозиції до плану роботи виконавчого комітету та міської ради;
- проводиться, відповідно до чинного законодавства, громадська

антикорупційна експертиза рішень, проектів нормативно-правових актів;

- заслуховується інформація посадових осіб органів місцевої виконавчої влади з питань освіти, інспектування ЗНЗ, соціального захисту, культурного життя та інших питань міста;

- залучаються вітчизняні та міжнародні експерти для оцінки прийнятих нормативно-правових актів.

Таким чином, громадський контроль у моделі представлений, як:

- експертиза проектів нормативно-правових актів з питань реалізації освітньої діяльності;

- висвітлення інформації та матеріалів щодо діяльності ЗНЗ.

У діяльності Ради передбачено про можливе дострокового припинене членства у випадках систематичного пропуску засідань, власної заяви чи дій, що можуть дискредитувати діяльність Ради.

Іншим пріорітером у функціонуванні Ради є суттєве розширення інформування територіальної громади про стан справ у освіті. Так, для всебічного інформування громадськості про запроваджене ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні проводяться наступні заходи:

- у місцевій газеті започатковується рубрика «Освітнє життя», де регулярно розміщуються матеріали засідань Ради;

- на наради керівників ЗНЗ запрошуються ЗМІ;

- створюється відповідна веб-сторінка на сайті Ради;

- проводяться щорічно відкриті загальні батьківські збори ЗНЗ та загальна педагогічна конференція;

- готується щорічний звіт за діяльністю Ради, який оприлюднюється через ЗМІ.

З метою надання громадськості ширших можливостей застосування новітніх інформаційних технологій (інтернет ресурсів) та набуття прозорості роботи Ради засідання можуть проводитися у відкритому форматі через використання електронних комунікацій (веб-конференцій).

Управління - надзвичайно складна комбінація управлінських дій,

зворотних зв'язків та залежностей. Для визначення доцільності розробленої нами моделі ДГУ розвитку ЗНЗ у регіоні нами було виокремлено відповідні критерії. Дослідник Є. Хриков аналізуючи використання критеріїв наголошує, що критерії є однією з ключових ланок експериментального дослідження і дозволяють оцінити стан вирішення певної педагогічної проблеми та перевірити ефективність запропонованої моделі [217].

Визначальним критерієм ефективності діяльності директора школи є створення умов для досягнення мети школи, реалізація учнем права на одержання освіти, що відповідає його інтересам, здібностям і можливостям. У визначенні критеріїв ефективності управління освітою важливим щодо нашого дослідження є напрацювання дослідників Н. Островерхової, Л. Даниленко Л [150], які розробили й експериментально перевірили підходи до визначення рівня ефективності управління:

- аспектний підхід, що полягає у визначенні пріоритетних аспектів її діяльності та їх впливу на кінцевий результат роботи школи;
- фрагментний підхід, що полягає у виборі й оцінці найбільш суттєвого моменту діяльності школи та ступеня впливу на її стан;
- системно-комплексний підхід, що полягає у поєднанні оцінки процесу управління та його впливу на кінцевий результат керованої системи.

В якості прикладу ними проаналізовано результати навчально-виховної роботи, аналіз стану викладання навчальних предметів, аналіз стану виховної роботи, аналіз діяльності учнівських колективів щодо формування громадської активності та набуття освіти, аналіз та самоаналіз діяльності адміністративно-управлінської ланки.

Проблеми оцінки ефективності діяльності районних відділів освіти досліджував М. Набок [130], який запропонував застосовувати критерії соціальної ефективності діяльності відділів освіти, кожного управлінського рішення, дії та впливу. В.Грабовський [29] для оцінки

ефективності діяльності відділів освіти запропонував ширше застосовувати моніторингову систему шляхом складання відповідних технологічних карток апробації елементів ДГУ середньою освітою.

Нами враховані ці та інші ідеї щодо оцінювання стану розвитку управління, підвищення його ефективності та розв'язання проблем в управлінні освітою через залучення до управлінської діяльності громадськості. Однак, управління освітою безпосередньо не створює елементів вартісної формули, тобто у вимірі її результативності не можуть застосуватися вартісні та кількісні показники. Мабуть, саме тому, що критерій ефективності, розвитку управління є передусім якісною, сутнісною характеристикою управлінського процесу. Тобто, йдеться не про кількісні виміри внутрішньої діяльності такої соціально-педагогічної системи, як ЗНЗ, а про проміжні і кінцеві результати його функціонування.

Тому, нами була розроблена власна методика експериментальної перевірки розробленої моделі ДГУ за допомогою якої порівнювались результати до (констатувальний етап) та після (підсумковий етап) експерименту за визначеними критеріями, показниками та рівнями їх сформованості - „низький” (Н), „середній” (С), „високий” (В). Об'єктивність оцінювання показників за їх рівнями сформованості забезпечувалось методами анкетування (А), бесіди (Б) та аналізу документації (Д).

На констатувальному етапі експерименту визначався стан застосування ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні, проблеми, що перешкоджають їх застосуванню та протиріччя в громаді щодо відкритості управлінських процесів. Реалізація основної ідеї нашого дослідження щодо створення доцільної моделі системи ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні шляхом переходу з традиційного (державного) управління до державно-громадського, перевірялась за трьома критеріями: мотиваційний, організаційно-змістовий та процесуальний. Кожний з цих критеріїв характеризується чотирма показниками. Для кількісної характеристики критеріїв по кожному

визналося середньо арифметичне значення і за обчисленні трьох критеріальних значень визначалося узагальне значення критеріїв державно-громадського управління (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1

Критерії та показники державно-громадського управління розвитком ЗНЗ на регіональному рівні (констатувальний етап)

Критерії	Показники	Спосіб дослідження	Рівні сформованості			
			Н	С	В	
Мотиваційний	- потреба у ДГУ	А	4			
	- наявність демократичних ознак в управлінні	Б	3			
	- суспільні вимоги до управління	Б		8		
	- наявність партнерських зв'язків у громаді	А		5		
	середнє арифметичне значення критерія	5.0				
Організаційно-змістовий	- здатність керівників ЗНЗ до демократичного управління	Б		5		
	- здатність громади до відкритого конкурсного відбору на посаду керівника ЗНЗ	А		6		
	- здатність громади до запровадження системи прозорого фінансування ЗНЗ	Д	4			
	- здатність громади до самоуправління	Б		6		
	середнє арифметичне значення критерія	5.25				
Процесуальний	- характеристика участі громадськості в управлінні	А	3			
	- наявність ознак демократичного прийняття управлінських рішень	А		5		
	- наявність практичних дій громадських управлінських структур	А	4			
	- наявність освітнього інформаційного простору	Б	5			
	середнє арифметичне значення критерія	4.25				
узагальне значення критеріїв ДГУ		4.75				

Критерій мотиваційності розкривається через такі показники, як потреба у ДГУ, наявність демократичних ознак в управлінні, суспільні вимоги до управління, наявність партнерських зв'язків у громаді.

Організаційно-змістовий критерій характеризується показниками здатності керівників ЗНЗ до демократичного управління, до відкритого конкурсного відбору на посаду керівника, до запровадження прозорості у

фінансуванні, до самовуправління в громаді.

Процесуальний критерій відповідно визначається показниками наявних ознак участі громадськості в управлінні, освітнього інформаційного простору, дієвості громадських управлінських структур та демократизації прийняття управлінських рішень.

Рівні сформованості кожного показника визначались, відповідно, в результаті проведеного анкетування (А), бесід (Б), аналізу документів (Д). кожний респондент виставляв власну оцінку від 0 до 12 балів, потім виставлена сукупність балів по кожному параметру підсумовувалась, знаходилась її середньо арифметична величина, яка відповідала високому (В), середньому (С) чи низькому (Н) рівню. Шкала оцінки була запропонована така: низький рівень – 1– 4 бали; середній рівень – 5 – 8 балів; високий рівень – 9 – 12 балів.

Як видно з табл. 3.1, середньостатистичний критерій мотиваційності респондентів до ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні становить 5,0, що відповідає середньому рівню; організаційно-змістовий критерій – 5, 25; процесуальний критерій – 4, 25. Середня арифметична величина цих значень становить 4,75 і відповідає середньому рівню, що відповідає доцільності застосування розробленої моделі.

Тобто, на констатуючому етапі експерименту числові значення критеріїв склали:

мотиваційний критерій: $\frac{4+3+8+5}{4} = 5.0$

організаційно-змістовий критерій: $\frac{5+6+4+6}{4} = 5.25$

процесуальний критерій: $\frac{3+5+4+5}{4} = 4.25$

У середній коефіцієнт результату запровадження розробленої моделі є їх середньо арифметичним значенням:

$$\frac{5.0+5.25+4.0}{3} = 4.75$$

На формульовальному (підсумковому) етапі експерименту ці дані якісно

змінилися в експериментальних регіонах (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати запровадження державно-громадського управління ЗНЗ
(формульальний етап)

Критерії	Показники	Спосіб дослідження	Рівні сформованості		
			Н	С	В
Мотиваційний	- потреба в ДГУ	А		6	
	- наявність демократичних ознак в управлінні	Б		6	
	- суспільні вимоги до управління	Б		8	
	- наявність партнерських зв'язків у громаді	А		7	
	середнє арифметичне значення критерія	6.75			
Організаційно-змістовий	- здатність керівників ЗНЗ до демократичного управління	Б		6	
	- здатність громади до відкритого конкурсного відбору на посаду керівника ЗНЗ	А			9
	- здатність громади до запровадження системи прозорого фінансування ЗНЗ	Д		8	
	- здатність громади до самоуправління	Б		8	
	середнє арифметичне значення критерія	7.75			
Процесуальний	- характеристика участі громадськості в управлінні	А		6	
	- наявність ознак демократичного прийняття управлінських рішень	А			9
	- наявність практичних дій громадських управлінських структур	А		7	
	- наявність освітнього інформаційного простору	Б		6	
	середнє арифметичне значення критерія	7.0			
Узагальнене значення критеріїв ДГУ			7.1		

Як видно з табл. 3.2, на підсумковому етапі дослідження: середнє арифметичне значення мотиваційного критерію становив 6,75, організаційно-змістового – 7,75, процесуального – 7,0.

Вони розраховувались аналогічно попереднім розрахункам. Так:

$$\text{мотиваційний критерій: } \frac{6+6+8+7}{4} = 6.75$$

$$\text{організаційно-змістовий критерій: } \frac{6+9+8+8}{4} = 7.75$$

$$\text{процесуальний критерій: } \frac{6+9+7+6}{4} = 7.0$$

Відповідно середній коефіцієнт критеріїв обчислювався :

$$\frac{6.75+7.5+7.0}{3} = 7.1$$

Порівняння одержаних результатів відбувалось за визначеними критеріями, показниками та рівнями сформованості на підсумковому етапі дослідження (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз запровадження моделі системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні

<i>критерії</i>	<i>Показники</i>	<i>Констатувальний</i>	<i>Формувальний</i>	<i>Приріст</i>
Мотиваційний	потреба у ДГУ	4	6	1
	- наявність демократичних ознак в управлінні	3	6	3
	- суспільні вимоги до якості освіти	8	8	0
	- наявність партнерських зв'язків у громаді	5	7	2
	середнє арифметичне значення критерія	5.0	6.75	1.75
Організаційно-змістовий	- здатність керівників ЗНЗ до демократичного управління	5	6	1
	- здатність громади до відкритого конкурсного відбору на посаду керівника ЗНЗ	6	9	3
	- здатність громади до запровадження системи прозорого фінансування ЗНЗ	4	8	4
	- здатність громади до самоуправління	6	8	2
	Середнє арифметичне значення критерія	5.25	7.75	2.5
Процесуальний	- характеристика участі громадськості в управлінні	3	6	3
	- наявність ознак демократичного прийняття управлінських рішень	5	9	4
	- наявність практичних дій громадських управлінських структур	4	7	3
	- наявність освітнього інформаційного простору	5	6	1
	середнє арифметичне значення критерія	4.25	7.0	2.75
Узагальненне значення критеріїв		4.75	7.1	2.35

Аналізуючи динаміку змін мотиваційного критерія відмічаємо

збільшення числового значення критерія у констатувальному етапі з 5.0 до 6.75 – на підсумковому етапі. Збільшення значення критерія відбулося у показнику встановлення партнерських зв'язків із громадою, де з низького рівня сформованості – 5 відбулися зміни до середнього рівня – 7.

Подібна тенденція мала місце і у показнику запровадження державно-громадського управління - з рівня низького – 4 до рівня середнього – 6. Але слід відмітити, що найбільші зміни відбулися у показнику демократизація освіти. Цей показник визначався шляхом проведення низки бесід, на яких було з'ясовано, що залучення громадськості до управління повинно передбачати технології передачі частини управлінських повноважень.

Як видно з табл. 3.3, відбулась суттєва динаміка змін - з низького рівня - 3 до рівня середнього - 6. Показник суспільних вимог до якості освіти залишився на одному рівні – середній – 8 і це пояснюється достатнім усвідомленням на всіх рівнях учасниками навчально-виховного процесу, у першу чергу батьками учнів, що конкурентоспроможність ЗНЗ характеризується не лише високими показниками складання випускниками ЗНО, а й надання якісних послуг освіти.

Аналізуючи організаційно-змістовий критерій, відмічаємо також позитивну динаміку – зростання на 2.5 одиниць, що виражається числовими значеннями на констатувальному етапі – 5.25, на підсумковому – 7.75.

Збільшення числового значення критерія певною мірою відбулося у всіх показниках. Меншою мірою у показнику: здатність керівника до демократизації управління в межах одного рівня – середній – з 5 до 6, що пояснюється консерватизмом існуючої державної системи управління. Певним чином запровадження моделі сприяло розвитку територіальної громади, її здатності до самоуправління, що підтверджено у відповідному показнику у межах середнього рівня – з 6 до 8. Збільшення відбулося у показнику: якість кадрового забезпечення – з середнього рівня – 6 до

високого рівня - 9, що засвідчує про доцільність розробленої нами моделі, зокрема, у частині надання кадровим призначенням керівників ЗНЗ відкритості та прозорості. В експериментальних регіонах за період дослідження відбулося шість кадрових призначень керівників ЗНЗ. Попередня процедура висування кандидатури директора школи на рівні відділу освіти та погодження з міським головою у підсумку завершувалося виданням наказу про його призначення. Модель ДГУ доповнила процедуру призначення керівних кадрів ще однією громадською управлінською ланкою. Кожна кандидатура керівника ЗНЗ пройшла обговорення і погодження на засіданні Ради, що надало кадровим призначенням відкритості, демократичності та підвищило якісну сторону цього процесу.

Але найбільший рівень змін відбувся у показнику – прозорість фінансування ЗНЗ – з низького рівня – 4 до середнього – 8, що пояснюється широким залученням громадськості до процесів фінансування ЗНЗ у громаді та доступністю інформації про це. Результати показника вивчалися шляхом аналізу документації, ширшої доступності до фінансової документації. За експериментальний період в експериментальних регіонах було прийнято по два річних міських бюджета, та протягом року по три рази (кожний квартал) розглядалися питання внесення змін до бюджету. Перед розглядом бюджетних питань в міській раді проподився обов'язковий розгляд цих питань в Раді, що з однієї сторони збільшило термін розгляду, але додаткова управлінська ланка надала цьому процесу прозорості, доступності членів територіальної громади до фінансової складової функціонування ЗНЗ.

Таким чином, вимога громади впливати на об'єктивний розподіл коштів, створити громадський бар'єр не раціональному фінансуванню освіти знайшло відображення у моделі. Процесу прозорості фінансування ЗНЗ сприяла й інформаційна робота – висвітлення у ЗМІ діяльності новоствореної державно-громадської ради з питань освіти у регіоні.

Збільшення числового значення процесуального критерія відбулося

за всіма показниками. Так, у показнику участь громадськості в управління – з низького рівня – 3 до середнього рівня – 6. Подібна величина збільшення відбулася в показнику наявність на регіональному рівні реальних громадських управлінських структур – з низького рівня – 4 до середнього рівня – 7. Певним чином відбулося збільшення в показнику - розвиток освітнього процесу у межах середнього рівня – з 5 до 6. Але найбільша динаміка змін, на 4 одиниці, відбулася у показнику демократизації прийняття управлінських рішень – з середнього рівня – 5 до високого рівня – 9. Останній показник є підтвердження змін у процесі прийняття управлінських рішень через запровадження моделі ДГУ.

Окремо вираховувався середній коефіцієнт усіх критеріїв на кожному етапі дослідження.

Узагальнюючи, відмічаємо, що найбільша позитивна зміна відбулась в експериментальних регіонах у процесуальному критерії – (від 4,25 до 7,0) – на 2,75 одиниць (див. рис. 3.2).

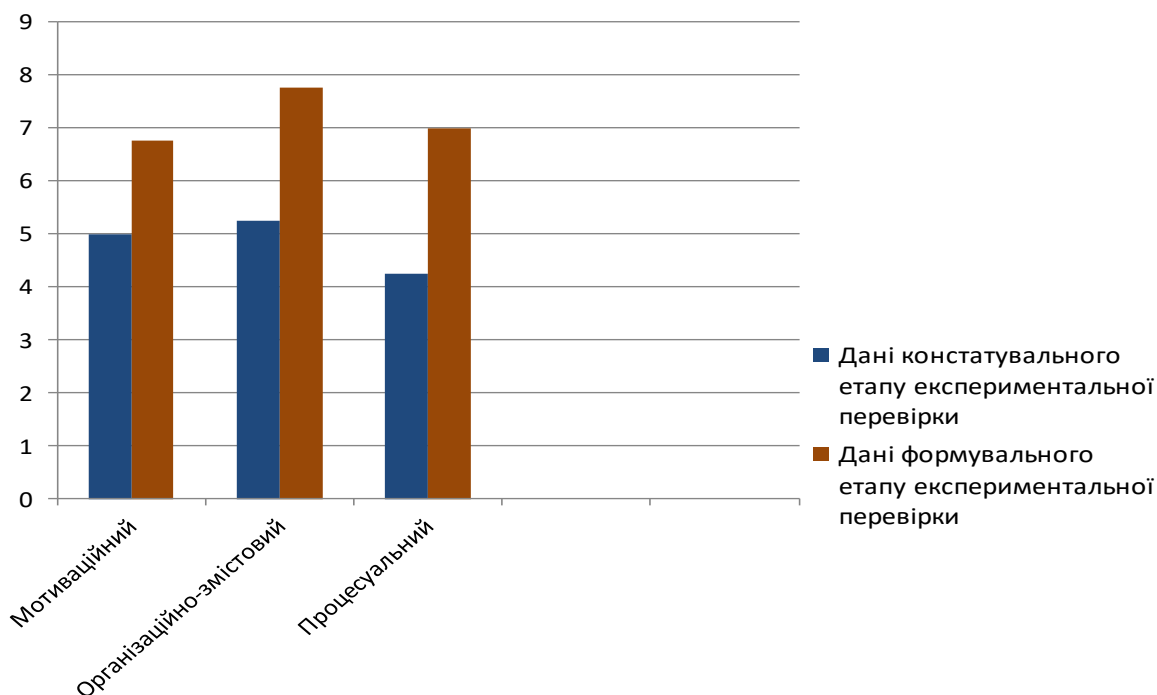


Рис.3. 2 Динаміка змін критеріїв державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні в результаті запровадження розробленої моделі

Це зумовлено створенням державно-громадської ради з питань

освіти, яка сприяла системній роботі її учасників. В організаційно-змістовому – (від 5,25 до 7,75) – на 2,5 одиниць, що зумовлено створенням інформаційної освітньої мережі в регіоні для забезпеченням прозорості фінансування ЗНЗ та відкритості процесу призначення керівників ЗНЗ; у мотиваційному – (від 5,0 до 6,75) - на 1,75 одиниць, що зумовлено запровадженням нових комунікативних заходів у регіоні, які сприяли залученню громадськості до управління розвитком ЗНЗ у регіоні – відкритих засідань Ради, системної звітності її членів та керівників ЗНЗ.

Соціологічна вибірка анкетування рівнів сформованості по кожному із критеріїв проводилась на початку запровадження моделі та через два роки її функціонування серед громадських представників Ради та загальних батьківських комітетів ЗНЗ.

Таким чином, комплексні спостереження, вимірювання та аналіз стану запровадження нової моделі державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні (м.Новоград-Волинський, м.Баранівка Житомирської) підтвердили доцільність її застосування.

3.2 Навчально-методичні рекомендації щодо застосування розробленої моделі на регіональному рівні

Національна стратегія розвитку освіти України на 2012-2021 роки наголошує на необхідності створення відповідних умов розвитку і саморозвитку кожної особистості, формування покоління, здатного навчатися упродовж усього життя, створювати і розвивати цінності громадянського суспільства. Це вимагає нових, інноваційних підходів, форм управлінської діяльності, які б забезпечували функціонування й розвиток у ЗНЗ та управління ними на державно-громадських засадах. Розроблена нами модель ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні потребує чіткого уявлення про її запровадження та реалізацію (див. рис.3.3).

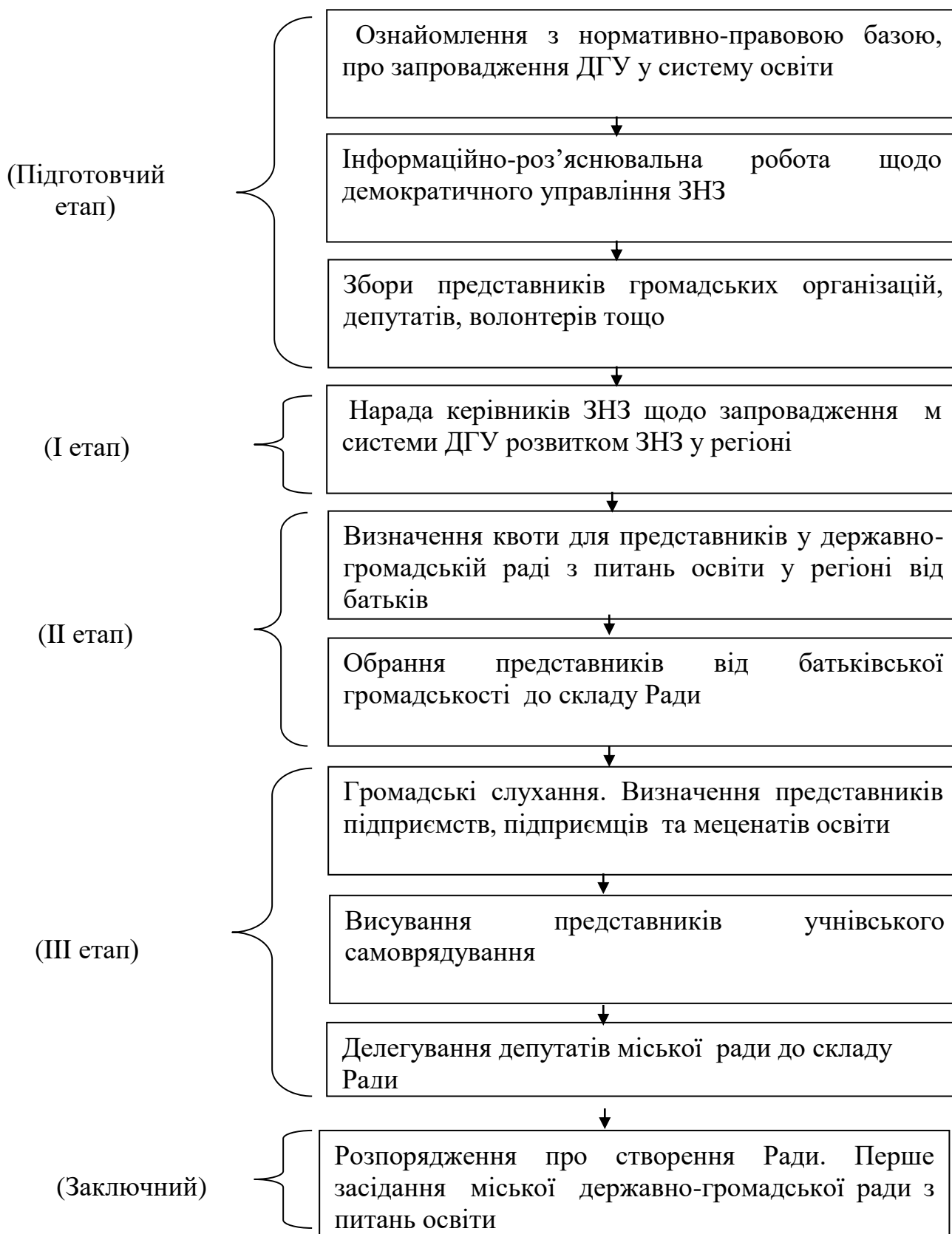


Рис.3.3 Поетапне формування державно-громадської ради з питань освіти

У попередніх розділах дослідження ми зазначали недоліки існуючих

громадських управлінських оргнів створених на рівні ЗНЗ та відділів освіти, зокрема: відсутність чітких, детально виписаних технологій їх формування та відсоткової частки громадськості у таких громадських органах.

Запровадження моделі передбачає певну послідовність та систему заходів – організаційних, методичних та управлінських дій.

Ініціатором створення Ради може виступати як влада так і громадськість, але саме на міські (селищні, сільські ОТГ) органи управління покладається вся організаційна складова по створенню Ради.

Технологія поетапного запровадження запропонованої моделі передбачає:

- на *підготовчому етапі* ознайомлення з чинною нормативно-правовою базою та забезпечення відповідної інформаційно-пропагандистської підготовки;
- на *першому етапі* – проведення нарад з керівниками ЗНЗ;
- на *другому етапі* – визначення квоти для представників батьківської громадськості та їх обрання до Ради;
- на *третьому етапі* – вибір головою міської ради депутатів до складу; вибір керівником ЗНЗ представників від учнівського самоврядування, вибір на громадських слуханнях представників від громадських організацій, меценатів, інших громадсько-активних членів територіальної громади ; остаточне формування складу Ради;
- на *заключному етапі* готується і видається розпорядження про створення міської державно-громадської ради з питань освіти та проводиться перше засідання.

Комплекс матеріалів, який забезпечує нормативно-правові умови запровадження моделі ДГУ розвитку ЗНЗ у регіоні складається з Положення про державно-громадську ради з питань освіти (див. додаток Д) та розпорядження про створення Ради.

До методичних матеріалів входить Інструкція керівникам ЗНЗ, відділу освіти щодо обрання представників батьківської громадськості (див. додаток Е).

Усвідомлюючи, що якісне оновлення системи освіти може відбуватися лише за умови залучення до цього процесу громадськості, адже сучасний розвиток управління навчальними закладами неможливий без участі батьків, учнів, громади міста, що в підсумку передбачає встановлення партнерської взаємодії школи з громадою на демократичній основі. Однак, перехід до запропонованої нами моделі ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні має долати перешкоди, пов'язані з недостатнім розвитком громадянського суспільства в Україні. Тому, прискорити процеси її впровадження можливо за допомогою нових підходів залучення до нього громадськості. Адже, демократія – це, насамперед, форма суспільного досвіду й розвитку громадянського суспільства, де набувається спільний досвід, руйнуються бар'єри, перешкоди та виникають спільні інтереси. Тому, демократизація існуючої системи державного управління освітою з однієї сторони реалізується через законодавчо визначене право громадськості, педагогів, учнів та їхніх батьків на участь в управлінні навчальними закладами, а з іншої – здатність, можливості самого суспільства, територіальних громад до подальшого її розвитку.

Запровадження нової моделі системи ДГУ розвитку ЗНЗ у регіоні потребує від організаторів врахування можливих ризиків та забезпечення умов для унеможливлення перетворити новий колегіальний управлінський орган на маловпливову, формальну структуру, створену в черговий раз при органах публічної влади.

Новизною запропонованої моделі є нові підходи до висування та формування складу учасників державно-громадської ради з питань освіти в регіоні; вводиться поетапність її формування та широке інформування громадськості про її діяльність.

На підготовчому етапі дослідження важливим є надання достатньої інформації для громадськості щодо запровадження реформування управління ЗНЗ. Така інформаційна робота має тривати декілька місяців до видання розпорядження міським головою і передбачає проведення ряду заходів, таких як:

- виступи і публікації у місцевих ЗМІ, поширення інформації через інтернет;

- попереднє інформування керівників ЗНЗ на засіданнях освітянської колегії, виконавчого комітету міської ради, на сесії міської ради, на батьківських зборах та інших загальноміських заходах.

У рамках інформаційної роботи проводиться зібрання з представниками громадських організацій та осередків політичних партій, які зареєстровані та діють на відповідній території. Кожна зареєстрована громадська організація, осередок політичної партії охоплює певне коло своїх членів, прихильників та передбачає у своїх статутних завданнях засоби впливу на суспільне життя територіальної громади. Тому, такий інформаційний захід серед громадсько-політичного активу на підготовчому етапі є необхідною умовою співпраці з громадою.

На зібранні представників громадських, політичних організацій міста організатори запровадження моделі системи ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні ставляться такі завдання :

- інформування активної частини громадськості про запровадження моделі державно-громадського управління;

- розкриття особливостей ролі громадськості у новостворених громадсько-управлінських структурах;

- визначення шляхів активізації громадськості;

- узгодження дати проведення громадських слухань з питань реформування управління ЗНЗ;

- рекомендації представникам громадських, політичних організацій щодо попереднього обговорення кандидатур згідно квот для формування

Ради для обрання їх на громадських слуханнях.

Важливим також на підготовчому етапі є пропагандистська робота, яка проводиться з метою розвитку освіти та передбачає переконання всіх учасників навчально-виховного процесу в необхідності подальшого залучення громадськості до управління освітою, зокрема, розвитком ЗНЗ у регіоні. З цією метою за декілька місяців до запровадження нової моделі у ЗНЗ проводяться класні та загальношкільні збори за участю представників відділу освіти, на яких відбувається роз'яснення особливостей запровадження моделі ДГУ розвитку ЗНЗ у регіоні.

Таким чином, основна вимога підготовчого етапу – проведення ряду заходів з метою переконання громадськості, у першу чергу батьків учнів, щодо необхідності їх участі в управлінні розвитком ЗНЗ у регіоні, підвищення рівня їх залучення до контролю над освітніми процесами та в підсумку покращання навчально-виховного процесу у ЗНЗ.

Громадськість необхідно готувати до запровадження відкритої й демократичної моделі ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні, яка в подальшому виступатиме ініціатором об'єднання зусиль державного і громадського контролю за процесом прийняття та виконання управлінських рішень.

Таким чином, активізація громадськості та її підготовка до участі в новостворених державно-громадських управлінських органах набуває особливої важливості.

Перший етап. На цьому етапі запровадження розробленої моделі проводиться нарада керівників ЗНЗ. Найбільш змістовна допомога у її запровадженні має бути надана директорам ЗНЗ, адже саме на базі шкіл обирається найбільша кількість представників до Ради – батьківська громадськість, члени педагогічного колективу й учнівського самоврядування.

З метою недопущення не порозуміння й не сприйняття керівниками ЗНЗ нової моделі управління попередньо проводиться організаційний захід щодо роз'яснення основних положень ДГУ в освіті і в регіоні, зокрема. На

нараду, крім керівників ЗНЗ, запрошуються представники учнівського самоврядування та представники ЗМІ.

На нараді до всіх учасників доводяться основні розділи положення про міську державно-громадську раду з питань освіти в регіоні, а саме: основні завдання; права, обов'язки; організаційні форми роботи; склад Ради та особливості її формування.

Особливо важливим є пояснення розділу положення про Раду „*Склад та порядок формування Ради*”, згідно якого, формування відбувається поетапно.

Другий етап. Згідно положення про Раду передбачено, що представників від батьківської громадськості має бути 9 осіб (або 43% від загального складу Ради), але оскільки загальна кількість ЗНЗ є більшою від запропонованої квоти, то попередньо визначаються ті школи, з яких будуть обиратися представники. Для цього відділом освіти протягом робочого тижня після проведення першого етапу шляхом жеребкування визначається необхідна кількість громадських представників. Основою громадської складової у Раді має бути саме батьківська громадськість.

Організаційно процедура жеребкування покладається на міський відділ освіти. Процедура жеребкування є відкритою й відбувається за участі представників громадських організацій та голови батьківського комітету (ради) найбільшого ЗНЗ міста; за підсумками жеребкування складається протокол. На цьому етапі відбувається обрання представників від батьківської громадськості на рівні ЗНЗ. З цією метою для керівників ЗНЗ доводиться інформація, що основу Ради складає батьківська громадськість та деталізуються особливості висування й обрання. Для керівників ЗНЗ визначається термін проведення зборів педагогічного колективу, учнівського самоврядування та голів батьківських комітетів класів школи, на яких інформують про запровадження моделі управління ЗНЗ на державно-громадських засадах. На зборах доводиться інформація про створення нового управлінського органу освіти з громадським

компонентом – державно-громадської ради з питань освіти регіону; пояснюються основні завдання Ради згідно затверженого положення та визначається день для проведення батьківських зборів по класах щодо висування громадського представника. Організаційна відповідальність за обрання громадського представника від ЗНЗ покладається на директора школи та голову батьківського комітету навчального закладу.

Методичне забезпечення такої важливої складової, як обрання батьківської громадськості забезпечує розроблена *Інструкція* (див. додаток Е), згідно якої класні керівники ЗНЗ та голови батьківських комітетів (протягом тижня) збирають батьківські збори класів з метою висування свого представника до Ради, при цьому висування голови батьківського комітету не є обов'язковим. Процедура висування проводиться відкритим голосуванням; переможець визначається за рейтингом.

Після завершення висування громадських представників по класах директор школи збирає всіх представників від класів в актовій залі (іншому визначеному місці) для обрання одного представника від ЗНЗ. Перед висуванням та голосуванням громадські представники заповнюють коротку довідку, в якій зазначають: освіту, фах і місце роботи, вік та громадську діяльність (див.додаток Ж). Директор школи озвучує кожную довідку й представляє кожного представника, надає до п'яти хвилин кожному для виступу з питань розвитку освіти.

Потім обирається лічильна комісія у складі 3 осіб та відбувається висунення громадського представника до Ради (дозволяється самовисування).

Новизною моделі управління є організація таємного голосування по обранню представників від батьківської громадськості. Для цього заздалегіть готується скринька для голосування та бюлетені, в які в алфавітному порядку заносяться кандидатури висунутих громадських представників. Після завершення голосування проводиться підрахунок

голосів, оголошуються результати голосування директором ЗНЗ щодо обрання від навчального завкладу громадського представника до Ради.

Складається протокол про обрання представника, який підписується директором та членами лічильної комісії, направляється до відділу освіти.

Третій етап. Цей етап є завершальний у формуванні Ради і передбачає три складові: представники учнівського самоврядування, депутати міської ради та представники громадських, політичних партій, підприємців, меценатів освіти.

Від учнівського самоврядування представник у Раду висувається та обирається на засіданні міського учнівського парламенту. Його участь у роботі забезпечується відділом освіти.

Свою квоту представників забезпечує міська рада. Для визначення кандидатур депутатів до Ради проводяться консультації із депутатами на координаційній раді міської ради та на постійних депутатських комісіях. Після обговорення міський голова окремим рішенням виносить питання обрання депутатів до Ради. Важливою умовою є саме обрання депутатів, а не делегування координаційною радою чи профільною депутатською комісією, адже у такому разі депутати буде підзвітний перед міською радою про свою діяльність у Раді.

Представники громадських організацій та політичних партій, підприємці, меценати, громадські активісти обговорюються й обираються на громадських слуханнях.

Роль громадських слуханнях у формуванні Ради при запровадженні нової моделі системи ДГУ розвитку ЗНЗ у регіоні набуває особливої ваги. Новими підходами у створенні громадських управлінських структур у ній передбачено втілення управлінських принципів відкритості, прозорості, активізації та виборності, які є основою демократизації управління. Новизною є те, що громадськість попередньо отримує інформацію про особливості реформування управління ЗНЗ і має змогу завчасно розпочати обговорення своїх представників. Громадські слухання покликані надати

процесу обрання громадських представників відкритості і потребують попередньої детальної підготовки.

Громадські слухання – це форма прямої демократії, де кожний член територіальної громади своєю позицією може вплинути на вирішення тієї чи іншої проблеми та у прийнятті важливого для громади рішення. Нормативними документами, які визначають правові, організаційні і фінансові засади здійснення місцевого самоврядування, є статут територіальної громади. Громадські слухання ініціюються міським головою. Громадські слухання повинні бути наділені певними формальними ознаками, зокрема визначеною процедурою оголошення про їх проведення, процедурою ведення і обговорення питань, прийняттям рішень чи рекомендацій. Важливо, щоб на них були представлені всіх категорій громадян територіальної громади, тому, громада міста вчасно отримує інформацію від всіх місцевих ЗМІ, поширення оголошень у людних і визначених владою місцях, про дату та місце проведення таких громадських слухань.

Заключний етап. На цьому етапі міський голова в межах повноважень, передбачених ст. 42 Закону України „Про місцеве самоврядування» [68] видає розпорядження щодо створення державно-громадської ради з питань освіти регіону. Розпорядженням затверджується весь склад поетапно обраної та сформованої Ради.

Про створення Ради, формування її складу для членів територіальної громади оприлюднюється через ЗМІ, на сесії міської ради та загальних шкільних батьківських зборах в ЗНЗ на педагогічній конференції та інформаційному сайті відділу освіти, учнівському парламенті та інших загальноміських заходах. Достатня інформаційна робота щодо діяльності Ради повинна проводитися до і після її формування.

Перше засідання державно-громадської ради з питань освіти. На першому засіданні Ради головуєчим представляються всі її члени, доводяться особливості функціонування колегіального Ради.

Враховуючи, що громадський компонент у своїй більшості недостатньо обізнаний в законодавстві та особливостях прийняття управлінських рішень, у порядок денний перших засіданнях Ради включаються навчальні семінари (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

*Програма навчальних семінарів для членів
державно-громадської ради з питань освіти*

<i>№ п/п</i>	<i>Тема занять</i>	<i>Відповідальний</i>	<i>Кількість годин</i>
1.	<p>Про роботу міської ради:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Закони України: «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад» • Пленарні засідання та особливості прийняття рішень • Робота постійних депутатських комісій та прийняття їх рекомендацій 	Секретар міської ради, завідувач організаційним відділом	30 хв.
2.	<p>Про роботу ЗМІ, зверненнями громадян:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Закони України: «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян» • Особливості висвітлення подій через ЗМІ. Прозорість роботи влади 	Керуючий справи виконавчого комітету міської ради. Юрист	30 хв.
3.	<p>Про роботу відділу освіти:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Закон України: «Про освіту», «Про загальну середню освіту» • Положення про відділ (управління) освіти • Положення про ЗНЗ • Управлінські рішення на рівні відділу освіти 	Начальник відділу освіти	30 хв.
4.	<p>Про особливості формування місцевого бюджету та порядок використання коштів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Закон України: «Про Державний бюджет України» • Про наповнюваність, видатки, субвенції міського бюджету • Про фінансування галузі освіти 	Начальник фінансового виконавчого комітету міської ради	30 хв.
5.	Про особливості кадрових призначень в освіті та функціонування школи кадрового резерву.	Заступник начальника відділу освіти	30 хв.

На першому засіданні доводиться інформація про основні завдання роботи на два роки, про черговість засідань та порядок підготовки і прийняття рішень.

Для паритетності у питаннях відповідальності, обов'язків для функціонування Ради на першому засіданні обирається співголова від громадської її частини (батьківської громадськості) прямим голосуванням, більшістю від загального складу Ради.

Особливої уваги заслуговує питання розгляду кадрових пропозицій на засіданнях Ради. Згідно запровадженої моделі управління ЗНЗ передбачається обов'язковість:

- обговорення і надання рекомендацій на призначення начальника відділу освіти та директорів шкіл,

- залучення громадського контролю до кадрових призначень, надання цьому процесу більшої відкритості.

З цією метою на кожну кадрову пропозицію попередньо готується відділом освіти та визначеними громадськими представниками Ради Довідка-об'єктивка (див.Додаток Ж).

Рекомендації щодо кадрових пропозицій не є обов'язковою підставою щодо кадрових призначень начальником відділу освіти, однак процедура обговорення кандидатів на посаду, врахування думки педагогічного колективу на призначення керівника ЗНЗ, думки громадськості на призначення керівника відділу освіти надає цьому процесу відкритості якісно нового підходу у кадрових рішеннях та сприяє розширенню підзвітності управлінців громаді.

Для покращення кадрової політики органів виконавчої влади предметом розгляду на засіданнях Ради є наявний кадровий резерв. Члени Ради висловлюють свої пропозиції щодо оновлення кадрового резерву та залучення фахівців, талановитої молоді до управлінської діяльності.

Окремими питаннями, які мають розглядатися Радою є бюджетні питання. На нашу думку, незважаючи на наявність загальної державної

тенденції недофінансування освіти доцільність раціонального використання бюджетних коштів у розрізі кожного ЗНЗ є актуальним.

З метою громадського контролю за використанням бюджетних асигнувань відділом освіти фінансові питання повинні слухатися на кожному засіданні Ради. Предметом контролю Радою повинен бути стан виконання міського бюджету поквартально та в цілому за рік, а, також, за умови перевиконання бюджету та його розподіл.

Участь громадськості в управлінських справах надає більшої можливості впливати на важливі питання функціонування освіти: підготовка шкіл до нового навчального року, опалювального сезону; покращення матеріально-технічної бази, харчування дітей; підвіз учнів, їх оздоровлення тощо.

Важливою складовою прийняття правильного управлінського рішення є умова отримання повної, вичерпної інформації в управлінських процесах. З цією метою для якісної роботи Ради необхідно налагодити постійне надходження об'єктивної інформації про стан справ в освіті, створити умови для постійного моніторингу діяльності державних органів управління освітою у місті.

Сучасна нормативно-правова база розвитку освіти декларує необхідність модернізації управління освітою, яка передбачає: перерозподіл функцій та повноважень; поєднання державного та громадського контролю; створення системи моніторингу управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях. Тому, для успішного запровадження моделі державно-громадського управління ЗНЗ набуває актуальності запровадження моніторингу та самооценки, пов'язані з необхідністю отримання достовірної інформації про всі аспекти освітнього життя в регіоні.

У реальних умовах моніторинг тісно пов'язаний з функціями та стадіями управління навчальним закладом, охоплює цілі, інформацію, рішення, організацію. Загалом термін „моніторинг” походить від monitor

(лат. – попереджуючий) та monitoring (від англ. – контроль).

Узагальнюючи різні види моніторингу в освіті у нашому дослідженні ми зосередилися на освітньому моніторингу, який в останнє десятиліття став предметом дослідження багатьох науковців – Г. Єльнікової [56], О. Касьянкової [82], Т. Лукіної [116], І. Пархоменко [158], З. Рябової [192] та інших.

Моніторинг освіти розглядається в теорії управління як одна із самостійних ланок управлінського циклу. Постановою КМУ №1095 від 25.08.04 зазначено, що моніторинг якості освіти проводиться на основі обстеження об'єктів освітньої діяльності шляхом оцінки певних показників та проведення аналізу результатів визначення стану функціонування освітньої системи, здійснення обґрунтованого прогнозу її розвитку, а саме:

- на локальному рівні – системного аналізу діяльності навчального закладу щодо досягнення поставленої перед ним мети, успішності випускників, які вступили до вищих навчальних закладів, прогнозування психолого-педагогічних результатів, а також стану функціонування муніципальної системи освіти в цілому та її порівнянних елементів з урахуванням специфіки функціонування кожного суб'єкта освітньої системи, прогнозування діяльності навчальних закладів;

- на регіональному рівні – аналізу стану функціонування регіональної системи освіти, її специфіки та завдань інтеграції з урахуванням державної політики в галузі освіти [224].

Актуальним у контексті нашого дослідження є напрацювання І.Пархоменко, яка запропонувала модель незалежної атестації керівників ЗНЗ [152], яка застосована у столичній освіті і використана нами при розробці запропонованої моделі управління.

Ми погоджуємось, що учасникам атестаційного процесу необхідно оцінювання здійснювати на трьох різних рівнях – макрорівні, мезорівні та мікрорівні.

На макрорівні діяльність керівника має порівнюватися з критеріями, цілями і завданнями освіти міста (регіону). На мезорівні – має розглядатися як єдина цілісна система, оцінювання її ефективності проходить за схемою „чорної скриньки”, коли порівнюються вхідні (попередні) і вихідні (кінцеві на даний час) результати. Таке оцінювання проводиться незалежними експертами. На мікрорівні – розглядається особистість керівника, його особистісні, ділові якості, які найбільш значущі для управлінської діяльності.

Відмітимо, що у розробленій І.Пархоменко моделі атестації керівників ЗНЗ багато уваги приділено саме експертам, зокрема вимогам до їх відбору та змісту підготовки. До складу експертів входять: директори, працівники управління освіти, психологи, які повинні мати вищу освіту, широкий світогляд, ерудицію, досвід управлінської діяльності не менше п’яти років; вибір експертів повинен враховувати психологічні особливості та міжособистісні стосунки між керівниками, яких планують атестувати, і експертами; в кожній групі експертів у рівних пропорціях мають бути представники державних і громадських органів; експерти повинні мати практичні навички у галузі експертного оцінювання, обробки і аналізу експертної інформації тощо. Напрацювання І.Пархоменко дає можливість і в нашій моделі об’єктивніше готувати рекомендації щодо кадрових пропозицій.

Для вирішення завдань державно-громадського управління ЗНЗ на рівні міста, проведення освітнього моніторингу при методичному центрі міського відділу освіти нами запропоновано створення моніторингової групи дослідників, до складу якої мають увійшли представники відділу освіти та методичного центру (визначаються відділом освіти) і представники від Ради (визначаються Радою).

Освітній моніторинг має свою специфіку. Його функцією є не тільки надання інформації про стан освітньої системи, але й вироблення механізмів поточного регулювання. При цьому не тільки відстежується

динаміка змін в освітніх процесах, але й підтримується розвиток цих процесів у межах заданих параметрів, враховуються можливості виникнення ситуацій випадковості та ймовірності й не допустимості негативних перетворень. Власне моніторинг сприяє знаходженню відповідей на такі питання:

1. Які показники чи напрями діяльності є важливими для управління розвитком конкретного освітнього середовища?
2. Якою має бути періодичність збору інформації, за якими етапами?
3. Як планується використовувати отриману інформацію?
4. Яким має бути інструментарій, засоби оброблення та інтерпретації результатів?

Для проведення якісного освітнього моніторингу важливо забезпечити системність, оперативність та достовірність в одержанні інформації про освітні процеси моніторинговою групою.

Нами пропонуються такі методи проведення моніторингу:

- опитування різних груп респондентів;
- тестування;
- збір статистичних даних про стан системи освіти за встановленою виконавцем формою;
- вивчення документів навчальних закладів, органів управління освітою.

Для автоматизації одержання інформації створюється комп'ютерна мережа зі всіма ЗНЗ, програмне забезпечення та визначається періодичність, графік одержання даних. До освітнього моніторингу висуваються такі вимоги, які можна сформулювати у вигляді принципів:

- Об'єктивність інформації. Сам процес повинен спиратися на об'єктивні дані, одержувані в ході інформаційного обміну між ЗНЗ та моніторинговою групою;
- Можливість порівняти отримані дані. Ця вимога обумовлена тим, що відстеження результатів функціонування системи припускає не тільки аналіз її стану, але й вивчення змін, що у ній відбуваються.

- Адекватність. Припускає вивчення системи з обліком зовнішніх умов, що змінюються, (на відповідність їм). Реалізація цього принципу припускає оцінку впливу різних зовнішніх факторів на роботу навчального закладу. Така оцінка може бути здійснена тільки на основі спеціально проведених досліджень;
- Прогностичність. Передбачається одержання даних, що дозволяють прогнозувати майбутнє системи, можливі зміни в шляхах досягнення поставлених цілей. Цей принцип припускає оцінку можливих тенденцій.

Сучасна освітня практика засвідчує, що найбільш ефективним на локальному рівні є комплексний моніторинг, що проводиться як єдине дослідження за основними напрямками діяльності ЗНЗ. Саме він спрямований на системне виявлення негативних явищ і вирішення проблем якості освітньої діяльності. Так, згідно Постанови КМУ „Про затвердження порядку проведення моніторингу та оцінки якості освіти” [20], об'єктами моніторингу, що актуальними для нашої роботи є:

- інформація про учасників освітнього процесу, зокрема про стан їх здоров'я, соціальний захист, умови життя та навчання, готовність до провадження певного виду діяльності, рівень задоволення потреби в освітніх послугах;
- процеси, що відбуваються у системі освіти, та характеристики її стану;
- результати навчальної діяльності;
- навчально-методичне, матеріально-технічне, нормативно-правове, кадрове забезпечення освітнього процесу.

Моніторингова група разом проводить анкетування громадськості, працівників ЗНЗ для визначення пріоритетів розвитку загальної середньої освіти в місті. Періодичність проведення анкетування визначається самою Радою, але не рідше *одного разу у півріччя*. В анкетах мають бути відображені наступні питання:

- вплив управлінських рішень виданих виконавчим органом влади та ЗНЗ протягом останніх шести місяців щодо покращання рівня освіти;
- рівень кадрового забезпечення ЗНЗ та рівень професійної майстерності вчителів;
- рівень залучення батьків, спонсорів до вирішення проблем ЗНЗ;
- результати участі вчителів, учнів ЗНЗ у різних конкурсах, Малій Академії наук та предметних олімпіадах;
- стан фінансового забезпечення ЗНЗ та використання батьківських і спонсорських коштів.

Актуальним щодо нашого дослідження є також напрацювання дослідника В. Грабовського [29], який запропонував під час проведення опитування в анкетах за кожне запитання виставляти відповідні бали. Респонденти виставляють найбільші бали навпроти тих напрямів діяльності (факторів або критеріїв), які вважають пріоритетними і навпаки.

Напрямок, що матиме найбільше значення, вкаже вектор активності фахівців, які його обрали.

Це створює основу для формулювання позитивних тенденцій розвитку загальної середньої освіти, що формуються природно відповідним шляхом – від громади до керівництва ЗНЗ.

Нами також було проведено відповідне анкетування, в результаті якого експерти відділу освіти і Ради готують аналітичну довідку та рекомендації для розгляду на засіданні Ради з таких напрямів:

- врахування громадської думки для підсилення громадського компоненту в управлінських процесах через розширення проміжних партнерських стосунків;
- підвищення гнучкості управління та розвитку загальної середньої освіти в місті;
- попередження виникнення конфліктних ситуацій та підсилення активності громадськості;

- запровадження механізмів самоорганізації в педагогічну систему.

Матеріали анкетування використовуються для аналітичної роботи Ради і без її згоди не можуть попередньо оприлюднюватися відділом освіти чи іншим суб'єктом управління.

Матеріали освітнього моніторингу систематизуються і зберігаються у визначених інформаційних носіях та визначається відповідальний працівник методичного центру для подальшої роботи з ними. Кожний член Ради має право на безперешкодний доступ до матеріалів моніторингу, за бажанням може взяти участь у контролі за проведенням анкетування та обробленням одержаних результатів. Поряд із тим, представник Ради, одержавши попередні матеріали аналітичних досліджень, для особистої роботи не має права до засідання Ради їх оприлюднювати від свого імені, чи від імені Ради.

Таким чином, запровадження елементів освітнього моніторингу в управлінську діяльність загальною середньою освітою на державно-громадських засадах, зокрема розвитком ЗНЗ у регіоні, надає можливість підвищити якісний рівень прийняття управлінських рішень, їх науковість і об'єктивність та враховувати громадську думку.

Базова модель державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні передбачає розширення механізмів підзвітності громадськості. Оскільки Рада створюється при міському голові, то він/вона, звітуючись перед територіальною громадою, періодично звітується і про роботу Ради. Адже, згідно статті 42 Закону України „Про місцеве самоврядування в Україні” [68] зазначається, що міський голова не рідше одного разу в рік звітує про свою роботу перед територіальною громадою на відкритій зустрічі з громадянами. На вимогу не менше половини депутатів відповідної ради міський голова зобов'язаний прозвітувати перед радою про роботу виконавчих органів ради у будь-який визначений ним термін [68]. Така законодавчо встановлена обов'язкова підзвітність міського

голови територіальній громаді, виконавчого комітету міської ради дає можливість певним чином впливати на стан справ в освіті. Так, у прямій дискусії громадяни міста можуть висловлювати свої зауваження у питання якості освітніх послуг, вносять пропозиції щодо розвитку освіти. На щорічний звіт запрошуються всі члени територіальної громади і відповідно депутати міської ради, керівники громадських організації, органів самоорганізації населення, керівники підприємств і установ міста і є можливість міській владі проінформувати територіальну громаду про діяльність міської державно-громадської ради з питань освіти, відмітити її демократичний характер роботи та звернутися до громадськості висловити свої пропозиції щодо вдосконалення її роботи.

Заходи такого рівня будуть піднімати вагомість функціонування Ради та створювати сприятливі умови для розвитку управління освітою через запровадження нової моделі державно-громадського управління. Активність громадян слід стимулювати, оскільки ініціатива й відповідальність не сумісні з примусом і про державно-громадський характер управління освітою необхідно інформаційно насичувати громаду. Дієвим стимулом для більшості потенційних членів Ради має стати престижність самого членства у Раді, значимість для завоювання авторитету в громаді, досягнення особистого успіху на поприщі громадської діяльності.

Відкритість, демократичність роботи державно-громадської моделі управління ЗНЗ повинна стати постійним об'єктом інформаційного супроводу. Випуск інформаційного бюлетеня проводиться щоквартально і відповідальність за випуск та поширення серед ЗНЗ покладається на відділ освіти.

Широко задіюється місцева газета, у газеті реєструється спеціальна рубрика „Новини освіти”, де громадськість знайомиться з рішеннями та рекомендаціями, прийнятими Радою. Для поглиблення інформаційної роботи в інтернеті створюється власний „сайт”. Оновлення інформації на

сайті покладається на відділ (сектор) зв'язків з громадськістю виконавчого комітету міської ради.

Інформаційна складова у функціонуванні державно-громадських органів управління освітою має досить важливе значення і тому необхідно створити в місті таке середовище, коли інформацію про освіту не шукають, а вона заповнює весь інформаційний простір.

З метою налагодження двохсторонніх стосунків, одержання зворотньої інформації від громадськості щодо нової моделі управління у місцевій газеті та інтернет-сторінці, постійно ведуться колонки – „Запитуєте-відповідаємо!”. Також, створюється поштова скринька Ради, на яку власні пропозиції щодо розвитку освіти, покращання її управління надсилаються як від ЗНЗ, так і від громадських рад, створених при ЗНЗ та самих громадян міста. Вся інформація, пропозиції зібрані на рівні відділів освіти та зв'язків з громадськістю надходить до моніторингової групи для систематизації, аналізу і обробки.

Таким чином, широка поінформованість громадськості на попередньому етапі реформування управління освітою, поетапність створення державно-громадських управлінських структур надає достатні можливості для громадськості кваліфіковано бути представленими в цих створених управлінських структурах та надає реальні можливості впливати на управлінські рішення.

Запроваджена модель ДГУ розвитку ЗНЗ у регіоні сприяє застосуванню демократичних механізмів збору інформації, залученню соціальної інфраструктури при прийнятті управлінських рішень, сприяє активізації процесів самоорганізації та забезпеченню реалізації мети реформування вітчизняної системи загальної середньої освіти; забезпечує підтримку гнучкого режиму функціонування ЗНЗ у межах узгоджених вимог громадськості, суспільства, сприяє встановлення між владою і громадськістю тісних, довірливих, партнерських стосунків та забезпечує розвиток управління ЗНЗ в цілому.

Висновки до третього розділу

З'ясовано, що перехід до моделі системи державно-громадського управління ЗНЗ у регіоні потребує подолання ряду перешкоди, пов'язаних із недостатнім розвитком громадянського суспільства в Україні.

З'ясовано, що важливим елементом запровадження розробленої моделі є надання інформації громадськості про реформування освіти в регіоні, зокрема управління розвитком ЗНЗ. Така інформаційно-пропагандистська робота передбачає залучення представників громадськості до організації навчально-виховного процесу у ЗНЗ та його розвитку. Активізація громадськості та її підготовка до участі в новостворених державно-громадських управлінських органах набула особливої важливості.

Здійснено апробацію розробленої моделі, в ході якої виявлено позитивні зміни у системі державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, які відбулися в експериментальних регіонах (м.Новоград-Волинський, м.Баранівка Житомирської обл.) у визначених нами критеріях:

- у процесуальному – зростання відбулося від 4,25 до 7,0, тобто на 2,75 одиниць, що зумовлено створенням державно-громадської ради з управління розвитком ЗНЗ у регіоні, яка сприяла системній роботі її учасників;

- в організаційно-змістовому – (від 5,25 до 7,75) – на 2.5 одиниць, що зумовлено створенням інформаційної освітньої мережі в регіоні для забезпеченням прозорості фінансування ЗНЗ та відкритості процесу призначення керівників ЗНЗ;

- у мотиваційному – (від 5,0 до 6,75) – на 1,75 одиниць, що зумовлено запровадженням нових комунікативних заходів у регіоні, які сприяли залученню громадськості до управління розвитком ЗНЗ у регіоні – відкритих засідань державно-громадської ради, системної звітності її

членів та керівників ЗНЗ.

Узагальнений коефіцієнт стану запровадження державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні підвищився з 4,75 до 7,1, що забезпечено шляхом запровадження громадського контролю за управлінськими рішеннями, розглядом новоствореною радою державно-громадського управління кадрових призначень керівників та громадського контролю за бюджетними видатками, надало громадськості вагомості та реального впливу на освітні процеси, а запровадження моніторингу та можливість підвищити якісний рівень прийняття управлінських рішень, їх науковість й об'єктивність.

Для практичного впровадження моделі системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні розроблені навчально-методичні рекомендації, які передбачають систему таких поетапних заходів, як розробка і запровадження програми навчального семінару для членів державно-громадської ради з питань освіти, інформаційно-комунікаційних заходів, що передбачають широке інформування громадськості про управлінські процеси.

Експериментальне підтвердження результатів, одержаних внаслідок запровадження моделі системи ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні було проведено за допомогою розробленої нами методики дослідження, що ґрунтується на критеріях, показниках та рівнях їх реалізації; порівняння одержаних результатів підтвердило доцільність функціонування розробленої нами моделі.

Порівняльний аналіз результатів запровадження моделі системи ДГУ розвитку ЗНЗ у регіоні засвідчив динаміку позитивних змін у всіх трьох критеріях - мотиваційному, організаційно-змістовому, процесуальному.

Запровадження моделі системи ДГУ розвитком ЗНЗ у регіоні забезпечувалось відповідними організаційними, методичними та управлінськими заходами на різних етапах дослідження: інформаційно-роз'яснювальному, установчо-процесуальному та рефлексивно-

аналітичному. З'ясовано, що на інформаційно-роз'яснювальному етапі важливими є заходи з визначення потреб громади у запровадженні розробленої моделі; на установчо-процесуальному – залучення громадськості та розробка методики визначення стану запровадження розробленої моделі; на рефлексивно-аналітичному – перевірка доцільності запровадження розробленої моделі та внесення рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для практичного впровадження запропонованої моделі у регіоні було розроблено навчально-методичні рекомендації, які передбачили систему поетапних заходів, зокрема, програму навчального семінару для членів державно-громадської ради з питань освіти регіону, план інформаційних заходів, завдання для моніторингу визначення її доцільності.

Висновки

Проведене дисертаційне дослідження дало змогу сформулювати висновки відповідно до мети та поставлених завдань.

У дисертації подано теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової проблеми запровадження державно-громадського управління ЗНЗ у регіоні. Узагальнення отриманих результатів проведеного дослідження дало підстави для формулювання наступних *висновків*:

1. У ході аналізу наукових та філософських поглядів на проблему дослідження в історичній ретроспективі обґрунтовано гуманістичний та демократичний напрями розвитку управління освітніми системами, зокрема ЗНЗ, у провідних державах Європи і в Україні.

Виявлено залежність формування системи управління освітою та її закладами, зокрема, загальноосвітніми, від системи суспільних цінностей на різних етапах державно-суспільного розвитку України й інших провідних європейських держав.

Виокремлено в історії розвитку освіти України позитивні приклади демократичного управління ЗНЗ на засадах залучення представників громадськості у період її повної (Київська Русь (IX – XI ст.), УНР (1917 – 1919 рр.) або часткової (Козацька держава, XVI – XVIII ст.) незалежності.

2. У ході теоретичного аналізу наукових праць з управління соціально-педагогічними системами, зокрема ЗНЗ, уточнено такі поняття:

“розвиток ЗНЗ” – якісна зміна всіх показників його діяльності, що відбувається під впливом суб’єкта управління на об’єкти управління – навчально-виховний та управлінський процеси;

“управління розвитком ЗНЗ” - внесення якісних змін у навчально-виховний процес шляхом оптимального використання, розширення та поглиблення управлінських функцій, зокрема: шляхом забезпечення громадської експертизи управлінських рішень, поліпшення кадрового й ресурсного забезпечення та прозорості фінансування ЗНЗ.

“державно-громадське управління ЗНЗ” – прийняття колегіальних

управлінських рішень з метою забезпечення оптимального й ефективного результату його діяльності шляхом поєднання на паритетній основі діяльності державних та громадських організаційних структур, створених та активно функціонуючих у закладі освіти;

“державно-громадське управління розвитком ЗНЗ у регіоні” - прийняття колегіальних управлінських рішень з метою забезпечення типового оптимального й ефективного результату їх діяльності шляхом поєднання на паритетній основі діяльності державних та громадських організаційних структур, створених та активно функціонуючих у регіоні (селі, селищі, місті); один із видів управління соціально-педагогічними системами, суб’єктом якого є інтегрована діяльність, на рівні органу публічної влади регіону (державного управління та місцевого самоврядування), інститутів управління освітою, громадськості та бізнесу, об’єктом – їх взаємодія з метою управління розвитком ЗНЗ.

З’ясовано, що характерною особливістю державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні є перерозподіл управлінських функцій з метою передачі частини повноважень від керівників ЗНЗ та органів управління освітою до представників громадських структур, створених та активно функціонуючих у регіоні.

Обґрунтовано причини неефективної діяльності громадських управлінських структур ЗНЗ, таких як піклувальна рада, рада школи, батьківська рада, що пролягають у відсутності порядку їх формування на засадах відкритості, гласності, виборності, підзвітності; недостатності нормативно визначених повноважень (компетенцій) для участі у прийнятті управлінських рішень.

Визначено стан управління розвитком ЗНЗ, який засвідчив, що керівники, вчителі та батьки учнів ЗНЗ у цілому позитивно сприймають залучення громадськості до управління та визнають неефективність функціонування чинних державних органів управління освітою в регіоні (селі, селищі, місті).

3. Обґрунтовано концептуальні засади державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, які включили систему особливостей, наукових підходів і принципів, функцій, технологій, форм та методів управління, що забезпечують прийняття узгоджених із громадськістю управлінських рішень. Особливе значення серед них набули системно-синергетичний, антропосоціальний та громадсько-орієнтований наукові підходи до сучасних теорій та концепцій освітнього, адаптивного, інноваційного, інформаційного менеджменту; принципи демократичного управління (колегіальність, виборність, транспарентність); функції координування, партнерства й волонтерства; проектно-цільові технології виборності та моніторингу; методи активізації участі громадськості, процесів самоорганізації та самоуправління, забезпечення оптимального результату у розвитку й саморозвитку учнів.

Розроблено положення про державно-громадську раду з питань освіти в регіоні, яким передбачено проведення виборів її членів, застосування таких форм управління, як інформаційно-діагностична, інтегрально-моделювальна, організаційно-виховна, контрольна-експертна, координаційно-коригувальна та методів публічної звітності її членів за виконання громадських доручень, організацію і проведення програмно-цільових комунікативних заходів за результатами виконаних проектів і програм, моніторингу та експертного оцінювання стану впровадження державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні за визначеними критеріями.

Розширено зміст державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні шляхом застосування функцій представницької демократії при виборі членів державно-громадської ради з питань освіти регіону, розвитку територіальних громад та внутрішньо-шкільних громадських об'єднань, таких як піклувальна рада, рада школи, педагогічна рада, батьківська рада, учнівська рада.

4. Науково обґрунтовано, розроблено та експериментально

перевірено модель системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні, яка включає цільову, теоретико-методологічну, змістову, організаційно-структурну, процесуальну та результативну складові та ґрунтується на особливостях державно-громадського управління соціально-педагогічними системами, наукових підходах сучасних теорій та концепцій освітнього, інноваційного, інформаційного, адаптивного менеджменту, принципах демократизації й гуманізації управління, управлінських функціях, формах та методах, які сприяють залученню громадськості до прийняття управлінських рішень у регіоні з метою активізації процесів самоорганізації та самоуправління, забезпечення оптимального результату у розвитку й саморозвитку учнів.

Модель системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні ґрунтується на концепції демократичного відкритого (транспарентного) вибору державно-громадської ради з питань освіти в регіоні, яка функціонує при голові регіонального органу публічної влади (сільська, селищна, районна в місті, міська, обласна рада) і виступає суб'єктом державно-громадського управління в регіоні. Її діяльність регламентується відповідним положенням, розробленим нами.

Експериментальні результати апробації розробленої моделі системи державно-громадського управління розвитку ЗНЗ в експериментальних регіонах (м. Новоград-Волинський, м. Баранівка Житомирської обл.) підтвердили позитивну динаміку розвитку ЗНЗ за такими показниками, як кадрове забезпечення, участь громадськості в управлінні, прозорість фінансування ЗНЗ, демократичність прийняття управлінських рішень.

5. Розроблені навчально-методичні рекомендації щодо впровадження моделі системи державно-громадського управління розвитком ЗНЗ у регіоні передбачають запровадження на всіх рівнях регіонального управління системи транспарентних (прозорих та підзвітних) комунікативних заходів, яка включає навчання членів державно-громадської ради та механізми створення регіональної інформаційної

освітньої мережі і активного залучення громадськості до управління.

Виконане дисертаційне дослідження не вичерпує всіх аспектів та проблем визначеної теми. До подальших напрямів наукового пошуку слід віднести проблеми теоретичних засад громадського моніторингу в управлінні ЗНЗ, вдосконалення організаційно-педагогічних умов забезпечення державно-громадського управління у ЗНЗ; теоретико-методологічних засад управління ЗНЗ в умовах розвитку громадянського суспільства в Україні.

Список використаних джерел

1. Адаптивне управління : сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / [Г.В.Єльнікова , Т.А.Борова , О.М.Касьянова та ін.] ; за заг. ред. Г. В. Єльнікової. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 572 с.
2. Актуальні проблеми управління : монографія : у 2-х т. / [Огаренко В., Корінев В., Райхель К. та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2008. – Т. 2. – 547 с.
3. Алфімов В.М. Структурно-змістовий компонент поняття технології [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11advkpt.pdf>
4. Андрущенко В. Філософія освіти в сучасній Україні : стан та перспективи розвитку / В. Андрущенко, В. Лутай // Вища освіта України. – 2004. – № 4. – С. 5–12.
5. Аристотель. Політика / Аристотель. – Київ : Основи, 2005. – 238 с.
6. Афанасьев В. Г. Общество : системность, познание и управление / В. Г. Афанасьев. – Москва : Политиздат, 1981. – 432 с.
7. Березняк Є. С. Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи : [метод. посіб. для керівників шк.] / Є. С. Березняк. – Київ : АПН України, Ін-т педагогіки, 1996. – 64 с.
8. Біла книга національної освіти України / за ред. В. Г. Кременя ; Акад. пед. наук України. – Київ, 2009. – 185 с.
9. Білецький О. І. “Поучення дітям” Володимира Мономаха / О. І. Білецький // Зібрання творів : [у 5 т.]. – Київ, 1965. – Т. 1. – 528 с.
10. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В. І. Бондар. – Київ : АПН України ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2000. – 192 с.
11. Бочкарев В. И. О концепции государственно-общественного управления школой / В. И. Бочкарев // Народное образование. – 2000. – № 8. – С. 99–102.

12. Васькович Г. Шкільництво в Україні (1905-1920) / Г. Васькович // Мандрівець. – 1995. – №3. – 36 с.

13. Ващенко Л. М. Регіональне управління інноваційними процесами загальної середньої освіти: навч. модулі / Л. М. Ващенко. – Київ : Вид. – полігр. центр Тираж, 2005. – 30 с.

14. Освіта для демократичного громадянства : посіб. для підгот. вчителів із питань освіти для демократ. громадянства та освіти з прав людини / [Голлоб Р., Хаддлестон Е., Крапф П. та ін.]; пер. з англ. та адаптац. Л. М. Ващенко; за ред. Е. Хаддлестона; заг. ред. укр. версії Н. Г. Протасова. – Київ : НАДУ, 2009. – 92 с. – (Навчання і життя в демократії).

15. Гаєвська Л. А. Перспективи та шляхи розвитку державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні / Л. А. Гаєвська // Економіка і держава. – 2009. – № 10. – С. 51–53.

16. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : [навч. посібн.] / Б. А. Гаєвський. – Київ : МАУП, 1997. – 112 с.

17. Гамаюнов В. Г. Управління освітніми закладами та процесами у сучасному місцевому самоврядуванні або освітній менеджмент / В. Г. Гамаюнов // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : Державне управління. – 2014. – Т. 15, Вип. 291. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdduu_du_2014_15_291_34.

18. Гончаренко С. У. Гуманізація загальної середньої школи / С. У. Гончаренко, Ю. І. Мальований. – Київ, 1994. – 34 с.

19. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко ; С. Головка (голов. ред.). – Київ : Либідь, 1997. – 374 с.

20. Гончарук В. В. Залучення громадськості до управління регіональною освітою як стратегія її розвитку / В. В. Гончарук // Імідж сучасного педагога. – 2014. – №1(140). – С. 42–45.

21. Гончарук В. В. Запровадження державно-громадського управління

загальноосвітніми навчальними закладами розширить функції управління / В. В. Гончарук // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2016. – № 3(85). – С. 32–36.

22. Гончарук В. В. Шляхи розвитку сучасного управління освітою у регіоні / В. В. Гончарук // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2014. – № 3(75). – С. 185–190.

23. Гончарук В. В. Історико-філософські погляди народів на проблему розвитку освіти / В. В. Гончарук // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2012. – № 66. – С. 194–197.

24. Гончарук В. В. Модель державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в регіоні та її перевірка / В. В. Гончарук // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. – Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. – С. 32–40.

25. Гончарук В. В. Технологія розвитку державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в регіоні / В. В. Гончарук // Освіта та розвиток обдарованої особистості. – 2015. – №2 (33). – С. 10–12.

26. Гошко А. О. Контури нового управлінського курсу трансформації України / А. О. Гошко, Г. А. Дмитренко, В. М. Князєв. – Київ : Вид-во НАДУ, 2004. – 176 с.

27. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою в Україні : стан та перспективи / В. А. Грабовський // Актуальні проблеми державного управління : [зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін.]. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 1(19). – С. 102–111.

28. Грабовський В. А. Модернізація організаційної структури регіональних органів управління освітою в Україні / В. А. Грабовський // Держава та регіони. – 2004. – № 1. – С. 32–39.

29. Грабовський В. А. Організація й впровадження технології моніторингу регіональної освітньої системи з позицій державно-

громадського управління / В. А. Грабовський // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Одес. регіон. ін-ту держ. упр. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 2(22). – С. 198–209.

30. Грабовський В. А. Модель державно-громадського управління районною системою загальної середньої освіти з моніторинговим супроводом / В. А. Грабовський // Вісник НАДУ. – 2004. – № 4. – С. 355–363.

31. Гриневич Л. Розробка моделей організації управління освітою на місцевому рівні. Національний та зарубіжний досвід / Л. Гриневич, П. Хобзей, О. Процак. – Київ, 2006.

32. Грушевський М. Історія України–Русі : в 11 т. / М. Грушевський ; редкол. П. С. Сохань. – Київ : Наук. думка, 1991.

33. Громадсько-активні школи в Україні : кроки до дій / [упоряд. : Н. Софій, Ю. Кавун]. – Київ : Всеукр. фонд “Крок за кроком”, 2005. – 162 с.

34. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Гвишиани Д. М. – [2-изд., доп.]. – Москва : Наука, 1972. – 536 с.

35. Давня українська література. Хрестоматія / упор., передмова та коментарі М. М. Сулими. – Київ, 1991. – 576 с.

36. Даниленко Л. І. Теорія і практика управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх закладах / Л. І. Даниленко // Практика управління закладом освіти. – 2006. – № 1. – С. 13–18.

37. Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент : [навч. посіб.] / Л. Даниленко. – Київ : Главник, 2006. – 144 с. – (Сер. “Психол. інструментарій”).

38. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : [монографія] / Л. І. Даниленко. – Київ : Логос, 1998. – 140 с.

39. Даниленко Л. І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти / Л. І. Даниленко //

Післядипломна освіта в Україні. – 2003. – №3. – С. 70–74.

40. Даниленко Л. І. Школа майбутнього як інноваційний ЗНЗ / Л. І. Даниленко // Директор школи. – 2011. – №4 (628). – 32 с.

41. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі : [монографія] / Л. І. Даниленко. – [2-е вид.]. – Київ : Логос, 2005. – 358 с.

42. Даниленко Л.І. Соціально-ціннісні орієнтири парламентської діяльності: Цінності, стандарти, компетентність в парламентській діяльності: Навчальний посібник /за заг. ред. проф. В.А.Гошовської /Авт. кол. – Київ : НАДУ, 2016. – С. 29 – 40

43. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні / М. М. Дарманський. – Хмельницький : Поділля, 1996. – 384 с.

44. Дем'янчук О. Освітня політика й управління освітою в перехідний період : теоретичні засади та практичне втілення / О. Дем'янчук // Директор школи : газета для кер. шк. – Київ, 1999. – № 46 (94), грудень. – С. 3–4.

45. Державна національна програма “Освіта” (“Україна ХХІ століття”) / затв. постановою Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 1993 р. № 896. – Київ : Райдуга, 1994. – 62 с.

46. Державне управління в Україні : централізація і децентралізація : монографія / [Авер'янов В. Б., Грицяк І. А., Дубенко С. Д. та ін.] ; під ред. Н. Р. Нижник. – Київ : Вид-во УАДУ, 1997. – 448 с.

47. Державне управління : теорія і практика / [за заг. ред. В. Б. Авер'янова]. – Київ : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.

48. Дзвінчук Д. І. Окремі аспекти перебудови діяльності місцевих органів управління освітою з урахуванням проблеми становлення громадянського суспільства / Д. І. Дзвінчук, А. Мазак // Наука і освіта. – 2003. – №4. – С. 90–94.

49. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент : цільове управління

освітою на основі кваліметричного підходу : [навч. посіб.] /

Г. А. Дмитренко. – Київ : Ін-т змісту і методів навчання, 1996. – 140 с.

50. Дмитренко Г. А. Концепція антропосоціального управління переходним обществом / Г. А. Дмитренко // Персонал. – 1998. – № 1. – С. 7–11.

51. Драч І. І. Характеристика функцій управління педагогічними системами в умовах інноваційного розвитку суспільства. [Електронний ресурс] – Режим доступу :

http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2012_104_1/Drach.pdf.

52. Енциклопедія історії України / т.9/. Київ: Наукова думка, 2012. – 944 с.

53. Енциклопедія освіти / В. Г. Кремень (голов. ред.) ; Акад. пед. наук України. – Київ : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.

54. Єльнікова Г. В. Концепція спрямованої самоорганізації в управлінні освітою / Г. В. Єльнікова // Управління школою. – 2002. – № 11. – С. 2–11.

55. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Єльнікова. – Київ : ДАККО, 1999. – 303 с.

56. Єльнікова Г. В. Моніторинг діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. В. Єльнікова // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 1. – С. 97–102.

57. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління (тексти лекцій) / Г. В. Єльнікова. – Харків: Видав. Основа, 2004. – 128 с.

58. Єльнікова Г. В. Розвиток цільових функцій управління на різних рівнях організації загальної середньої освіти / Г. В. Єльнікова // Імідж сучасного педагога. – 2000. – № 3 (7). – С. 9–11.

59. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г. В. Єльнікова // Директор школи : газ. для кер. шк. – Київ, 2003. – № 40 (280), жовтень. – С. 10–11.

60. Єльнікова Г. Організація та розбудова громадсько-активних шкіл як осередку розвитку громади : навч.-метод. посіб. / [Єльнікова Г., Даниленко Л., Сорочан Т. та ін.]. – Київ : СПО-ФО Парашин К.С., 2007. – 172 с.

61. Жабенко О. В. Особливості й тенденції розвитку державного управління освітою в Україні (1946–2001 рр.) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.01 “Державне управління” / О. В. Жабенко. – Київ, 2003. – 20 с.

62. Жабенко О. Державне управління освітою у працях сучасних авторів / О. Жабенко // Вісник УАДУ. – 2002. – № 4. – С. 155–160.

63. Жебровський Б. М. Підготовка директора школи до управління якістю освіти : модульний підхід / Б. М. Жебровський // Освіта і управління. – 2002. – Т. 5. – № 4. – С. 7–19.

64. Зайченко О. І. Специфіка підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до управління навчально-виховним процесом у школі / О. І. Зайченко // Гуманітарний вісник Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Г.Сковороди : наук.-теор. зб. – Переяслав-Хмельницький, 2005. – С. 107–119.

65. Зайченко О. І. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти : [монографія] / О. І. Зайченко, Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – Київ : ВПЦ Техпрінт, 2000. – 352 с.

66. Закон України „Про внесення змін до законодавчих актів з питань загальної середньої та дошкільної освіти щодо організації навчально-виховного процесу” (2010 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2442-17>

67. Закон України „Про вищу освіту” (2002 р.) // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 20. – 134 с.

68. Закон України „Про дошкільну освіту” // Освіта України : Нормативно-правові документи МОН України. – 2001. – С. 63–89.

69. Закону України „Про добровільне об’єднання територіальних

громад” (2015 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19>

70. Закон України „Про загальну середню освіту” // Інформац. зб. Мін-ва освіти і науки України. – 1999. – № 15. – С. 6–31.

71. Закон України „Про освіту” : з внес. змінами і допов. від 23. 03. 1996 // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 21. – 84 с.

72. Закон України „Про місцеве самоврядування в Україні” (1997 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/280-97-вр>.

73. Закон України „Про державну службу” // Відомості Верховної Ради. – 2016. – № 4. – С. 43.

74. Західноєвропейська середньовічна школа і педагогічна думка. – Москва, 1989-1990. – Вип.1, ч.1-2.

75. Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії : [монографія] / І. А. Зязюн. – К.; Черкаси : Вид. відд. ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2008. – 608 с.

76. Історія української школи і педагогіки : хрестоматія / упоряд. О. О. Любар ; ред. В. Г. Кремень. – Київ : Знання, 2003. – 766 с.

77. Історія педагогіки та освіти. Від зародження виховання в первісному суспільстві до кінця ХХ століття : навч. посіб. / за ред. А. І. Піскунова. – Москва : Вид-во ТЦ Сфера, 2004. – 512 с.

78. Історія філософії України : хрестоматія. – Київ : Либідь, 1993. – 560 с.

79. Калініна Л. М. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : наук.-метод. посіб. / [Калініна Л. М., Островерхова Н. М., Остапенко А. Ф. та ін.] ; за ред. Л. М. Калініної. – Київ : ПП Компанія “Актуальна освіта”, 2002. – 312 с.

80. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : [монографія] / Л.М.Карамушка. – Київ : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

81. Карамушка Л. М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації : [навч.-метод. посіб.] / Л. М. Карамушка,

Н. І. Клокар, О. А. Філь / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – Біла Церква : КОШОПК, 2008. – 64 с.

82. Касьянова О. Моніторинг в управлінні навчальним закладом. Управлінський супровід моніторингу якості освіти / О. Касьянова. – Харків : Вид. група Основа, 2004. – 96 с.

83. Клокар Н. І. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу : [монографія] / Н. І. Клокар. – Київ, 2010. – 528 с.

84. Козубняк В. Управління освітою : стан, проблеми, перспективи / В. Козубняк // Освіта і управління. – 2003. – № 3. – С. 67–73.

85. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соц.-псих. аспект) : [монографія] / Н. Л. Коломінський. – Київ : МАУП, 2000. – 286 с.

86. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою / М. С. Комарницький // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3. – С. 34–35.

87. Конаржевский Ю. А. О путях совершенствования управления школой / Ю. А. Конаржевский. – Магнитогорск, 1975. – 116 с.

88. Конаржевский Ю. А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе : [учеб. пособ.] / Ю. А. Конаржевский. – Челябинск : ЧГПИ, 1986. – 135 с.

89. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – Москва: Образов. центр „Педагогический поиск”, 1999. – 224 с.

90. Кондаков М. И. Теоретические основы школоведения / М. И. Кондаков. – Москва: Педагогика, 1982. – 192 с.

91. Конституція України. – Київ : Просвіта, 1996. – 77 с.

92. Концептуальні засади демократизації та реформування освіти в Україні : педагогічні концепції / [Погрібний А., Алексюк А., Вишневський О. та ін.]. – Київ : Школяр, 1997. – 148 с.

93. Концепція адміністративної реформи в Україні (2005р.).

- [Електронний ресурс].– режим доступу: <http://www.kds.org.ua/article/kontsepsiya-administrativnoi-reformi-v-ukraini>
94. Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (2014 р.). [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
95. Концепція „Нової української школи” (2016 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/52819/>
96. Коплстон Ч. Ф. Історія середньовічної філософії / Ч. Ф. Коплстон. – Москва, 1997. – 478 с.
97. Корсак К. В. Освіта, суспільство, людина в ХХІ столітті : інтегрально-філософський аналіз : [монографія] / К. В. Корсак. – Київ; Ніжин : Вид-во НДПУ ім. Гоголя, 2004. – 224 с.
98. Кремень В. Державно-громадська модель управління освітніми змінами / В. Кремень // Директор школи. – 2001. – № 4. – С. 6.
99. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї : Людина. Освіта. Соціум / В. Г. Кремень. – Київ : Грамота, 2010. – 576 с.
100. Кремень В. Г. Філософія управління : [підруч. для студ. ВНЗ] / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – Київ : Знання України, 2007. – 359 с.
101. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті : [навч. посіб.] / В. В. Крижко. – Запоріжжя : Просвіта, 2003. – 272 с.
102. Крижко В.В., Мамаєва І.О. Аксіологічний потенціал державного управління освітою: [навч. посіб.] / В. В. Крижко (2006). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.studmed.ru/krizhko-vv-mamayeva-o-aksologchniy-potencal>
103. Крисюк С. Удосконалення управління освітою в умовах громадянського суспільства / С. Крисюк, В. Луговий, В. Майборода // Формування громадянського суспільства в Україні : стан, проблеми, перспективи. – Київ : Вид-во УАДУ, 2001. – С. 181–211.
104. Крисюк С. В. Концептуальні засади розвитку державно-

громадського управління освітою / С. В. Крисюк // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 28 трав. 2004 р.): у 2 т. / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – Київ : Вид-во НАДУ, 2004. – Т. 1. – 460 с.

105. Крисюк С. В. Демократизація управління освітою / С. В. Крисюк // Енциклопедія освіти / АПН України ; ред. В. Г. Кремень. – Київ : Юрінком Інтер, 2008. – С. 168.

106. Курило В.С. Становлення і розвиток системи освіти та педагогічної думки Східноукраїнського регіону в ХХ столі: Дис... д-ра пед. наук/ В.С.Курило. – Луганськ, 2000, с.31-40.

107. Кухарчук П. М. Ефективність державного управління освітою на регіональному рівні в умовах євроінтеграції та глобалізації на прикладі Житомирської області / П. М. Кухарчук // Ефективність державного управління в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 29 трав. 2003 р.) : у 2 т. – Київ : Вид-во НАДУ, 2003. – Т. 2. – С. 307–309.

108. Лазарев В. С. Как разработать программу развития школы / В. С. Лазарев, М. М. Поташник. – Москва : Новая шк., 1993. – 48 с.

109. Левківський М. В. Історія педагогіки : навч. посіб. / М. В. Левківський. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 360 с.

110. Лікарчук І. Серйозно про серйозне, або на шляху до державно-громадської системи управління освітою / І. Лікарчук // Управління освітою. – 2004. – № 13. – С. 4–5.

111. Лісова Н. Державно-громадське управління загальною середньою освітою в Україні : чинники впливу на його розвиток / Н. Лісова // Вісник Черкаськ. нац. ун-ту. Серія “Педагогічні науки”. – Черкаси : ЧНУ, 2011. – Вип. 206. Ч. II. – С. 84–89.

112. Лісова Н. Участь громадськості в управлінні розвитком освіти / Н. Лісова // Вісник Нац. техн. ун-ту КПІ : зб. наук. праць. – 2010. – № 46.

– С. 114–119. – (Тематичний вип. : Нові рішення в сучасних технологіях).

113. Луговий В. І. Управління освітою / В. І. Луговий // Енциклопедія освіти. – Київ : АПН України, Юрінком Інтер, 2008. – 945 с.

114. Луговий В. І. Управління освітою : навч. посіб. [для слухачів, аспір., докторантів спец. “Держ. управління”] / В. І. Луговий. – Київ : Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.

115. Лукіна Т.О. Моніторинг загальної середньої освіти як складова система управління якістю освіти / Т. Лукіна // Фізика та астрономія в школі. – 2000. – № 3. – С. 19–24.

116. Лукіна Т. О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні : [монографія] / Т. О. Лукіна. – Київ : Вид-во НАДУ, 2004. – 291 с.

117. Лутай В. С. Філософія сучасної освіти : [навч. посіб.] / В. С. Лутай ; Україн. ін-т підвищ. каліф. кер. кадрів освіти. – Київ : Центр “Магістр-S” Творчої спілки України, 1996. – 256 с.

118. Ляшенко О. Зарубіжна та українська культура епохи просвітництва : конспект лекцій / Ольга Ляшенко. – Кіровоград : РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2003. – 59 с.

119. Майборода В. К. Концепція шляхів демократизації управління освіти в Україні / В. К. Майборода // Концептуальні засади демократизації та реформування освіти в Україні. – Київ : Школяр, 1997. – С. 42–57.

120. Майборода В. К. Фасилітативний керівник у сфері управління освітою / В. К. Майборода // Первые международные научные чтения, посвященные памяти акад. С. Я. Батишева : [сб. науч. трудов]. – Николаев, 2003. – С. 168–174.

121. Мак’явеллі Н. Флорентійські хроніки. Державець / Н. Мак’явеллі. – Харків : Фоліо, 2007. – 511 с.

122. Мануйленко В. В. Організаційно-методичні засади удосконалення управління освітою на районному рівні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Загальна педагогіка

та історія педагогіки” / В. В. Мануйленко. – Київ, 2006. – 20 с.

123. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Харків : Вид. група Основа, 2007. – 448 с.

124. Марчак О. О. Демократизація та гуманізація діяльності сучасного загальноосвітнього навчального закладу / О. О. Марчак // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 6. – С. 65–68.

125. Маслов В. И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ : [учеб. пособие] / В. И. Маслов. – Київ : МНО УССР, 1990. – 259 с.

126. Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : [навч. посіб. для праців. освіти] / В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова. – Київ: УПКККО, 1996. – 87 с.

127. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : [навч. посіб.] / В. І. Маслов. – Тернопіль: Астон, 2007. – 150 с.

128. Менеджмент : навч. посіб. / [Крамаренко В. І., Ванеєва І. В., Дудар А. П. та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2000. – 248 с.

129. Міністерства освіти і науки України наказ №772 від 17.06.2013 р. „Про орієнтовні критерії оцінювання діяльності дошкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладів” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/legislation/other/36251/>

130. Модернізація системи управління освітою в Україні : дорожня карта реформ. Аналітичний звіт за результатами дослідження (2014 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.cld-ua.com/pdf/zvit_osvita.pdf

131. Набок М. В. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні / М. В. Набок. – Хмельницький : Поділля, 1996. – 384 с.

132. Нариси історії українського шкільництва. 1905–1933 : [навч. посіб.] / за ред. О. В. Сухомлинської. – Київ : Заповіт, 1996. – 304 с.

133. Народное образование в СССР. Сборник нормативных актов / сост. Н. Е. Голубева. – Москва: Юрид. лит., 1987. – 336 с.

134. Науменко Г. Національна доктрина [освіта] – головний чинник творення суспільства / Г. Науменко // Президентський вісник. – 2001. – № 47. – С. 20.

135. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. / [Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М.]. – Харків : Вид. група Основа, 2003. – 240 с. – (Серія „Управління школою”).

136. Національна доктрина розвитку освіти : Указ Президента України № 347 від 17 квітня 2002 року // Освіта України. – 2002. – С. 4–6.

137. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/>

138. Нестеренко Л. З практики формування і розвитку системи державно-громадського управління освітою у м. Києві : засади, пріоритети, цінності / Л. Нестеренко // Вісник УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 349–357.

139. Нижник Н. Проблеми вдосконалення управління народною освітою в Україні / Н. Нижник, Р. Ільєсов // Вісник УАДУ. – 1996. – № 3. – С. 28–44.

140. Огнев'юк В. О. Стратегія розвитку освіти : національні та регіональні аспекти / В. О. Огнев'юк // Вісник УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 22–29.

141. Огнев'юк В. О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку : [монографія] / В. О. Огнев'юк. – Київ : Знання України, 2003. – 450 с.

142. Олійник В. В. Деякі концептуальні ідеї методології управління освітою [Електронний ресурс] / В. В. Олійник // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 4. – Режим доступу до журн. : <http://tme.umo.edu.ua/docs/4/10olimen.pdf>

143. Орлов А. А. Структурно-функциональный анализ управления работой общеобразовательной школой : дис. ... кандидата пед. наук :

13.00.01 / А. А. Орлов. – М., 1973. – 215 с.

144. Осадчий І. Г. Районний освітній округ : досвід реформування у профіль і анфас / І. Г. Осадчий // Освіта. – 2003. – № 8. – С. 2–3.

145. Осадчий І. Теорія БМ-систем, або особливості програм модернізації освітніх систем / І. Осадчий // Управління освітою. – 2003. – № 17 (65). – С. 4–5.

146. Осадчий І. Г. Основні засади функціонування територіальних освітніх округів в сільській місцевості / І. Г. Осадчий // Директор школи, лицею, гімназії. – 2001. – №5-6. – С. 118–131.

147. Освіта у громадах: окермі аспекти децентралізації влади в Україні. [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://oleksandria-mkrpon.kr.sch.in.ua/Files/downloads/osvta-u-gromadah-1.pdf>

148. Освіта України : нормат.-прав. док. – Київ : Міленіум, 2001. – 472 с.

149. Освіта УНР // Культурне будівництво в Українській РСР 1917-1927. – Київ : Наук. думка, – С. 420-423.

150. Освітній менеджмент : [навч. посіб.] / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – Київ : Шкільний світ, 2003. – 400 с.

151. Островерхова Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою : соціально-педагогічний аспект : [монографія] / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – Київ : Школяр, 1996. – 302 с.

152. Павлютенков Е. М. Основа менеджмента в образовании / Е. М. Павлютенков, В. В. Крыжко. – Запорожье, 2000. – 260 с.

153. Павлютенков Є. М. Основи управління школою / Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко. – Харків : Основа, 2006. – 171 с.

154. Пальчевський С. С. Педагогіка : [навч. посіб.] / С. С. Пальчевський. – Київ : Каравела, 2008. – 496 с.

155. Панченко А. Г. Державний менеджмент в системі загальної середньої освіти / А. Г. Панченко, О. М. Іваницька // Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту : європейський контекст :

[матеріали міжнар. наук.-практ. конф.]. – Д., 2009. – С. 108–109.

156. Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні : методології, стратегії, механізми : [монографія] / Людмила Іванівна Паращенко. – Київ : Вид-во Майстер книг, 2011. – 536 с.

157. Паращенко Л. І. Проблеми державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні / Л. Паращенко // Освіта і управління. – 2010. – № 4. – С. 32–40.

158. Пархоменко І. М. Організаційно-педагогічні засади оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : дис. ... кандидата пед. наук : 13.00.01 / Ірина Миколаївна Пархоменко. – Київ, 2006. – 248 с.

159. Пастовенський О. В. Зміна парадигми управління загальною середньою освітою в умовах демократизації суспільства : особистісно орієнтований акцент / О. В. Пастовенський // Професійна педагогічна освіта : особистісно орієнтований підхід : [монографія] / за ред. О. А. Дубасенюк. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. – С. 300–315.

160. Пастовенський О. В. Функції громадсько-державного управління загальною середньою освітою / О. В. Пастовенський // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр. / [редкол. : І. А. Зязюн (голова) та ін.]. – Київ-Вінниця : ТОВ фірма "Планер", 2013. – Випуск 35. – С. 43–48.

161. Пастовенський О. В. Вплив громадських чинників на розвиток системи управління загальною середньою освітою / О. В. Пастовенський // Рідна школа. – 2011. – №11. – С. 5–9.

162. Пастушенко Р. Українська загальноосвітня школа на шляху до нової моделі освіти / Р. Пастушенко, Н. Пастушенко // Українські варіанти. – 1999. – №3-4. – С. 21–29.

163. Пастушенко Р. Я. Розвиток державно-громадського управління освітньою системою в Україні [Електронний ресурс] / Р. Я. Пастушенко. – Режим доступу : http://www.fio.interklasa.pl/foi/foi_6.htm

164. Педагогическое наследие: Я. А. Коменский, Д. Локк, Ж.-Ж. Руссо, И. Г. Песталоцци. – Москва : Педагогика, 1988. – 416 с.

165. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. / [Курлянд З. Н., Хмелюк Р. І., Семенова А. В. та ін.] ; за ред. З. Н. Курлянд. – [3-тє вид., перероб. і доп.]. – Київ : Знання, 2007. – 495 с.

166. Педагогічний словник / [ред. М. Д. Ярмаченко]. – К.: Педагогічна думка, 2001. – 516 с.

167. Перлини духовності: Твори української світської літератури від часів Київської Русі до XVII ст. : [навч. посіб.] / упоряд., передм. і комент. В. В. Різуна. – К. : Грамота, 2003. – Кн. 1. – 560 с.

168. Петров В. Ф. Теорія та практика модернізації управління загальною середньою освітою в регіоні / В. Ф. Петров // Управління школою. – 2003. – № 4 (16). – С. 5–7.

169. Пикельная В. С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект) : дисс. ... доктора пед. наук : 13.00.01 / Валерия Семеновна Пикельная. – Кривой Рог, 1993. – 374 с.

170. Пискунов А. И. Хрестоматия по истории зарубежной педагогики: учеб. пособие [для студ. пед. ин-тов] / А. И. Пискунов. – М. : Просвещение, 1981. – 528 с.

171. Пікельна В. С. Управління школою / В. С. Пікельна. – Ч. 2. – Х. : Основа, 2004. – 112 с.

172. Платон. Держава / Платон. – Київ : Основи, 2005. – 352 с.

173. Платон. Закон / Платон.– Київ : Основи, 2005. – 243 с.

174. Погрібна Н. Управляти школою по-новому. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/497627/>.

175. Положення про загальноосвітній навчальний заклад : Постанова

Каб. Мін. України № 964 від 14 червня 2000 року // Освіта України. – Київ : Міленіум, 2001. – С. 138–153.

176. Положення про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу : Наказ М-ва освіти і науки № 45 від 5 лют. 2001 р. // Освіта України : нормат.-прав. док. – Київ : Міленіум, 2001. – С. 223–226.

177. Полякова Г. А. Адаптивне управління навчальним процесом в умовах загальноосвітнього комплексу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Загальна педагогіка та історія педагогіки” / Г. А. Полякова. – К., 2003. – 20 с.

178. Портнов М. Об оценке деятельности руководителя школы / М. Портнов, П. В. Худоминский // Народное образование. – 1979. – № 4. – С. 57–60.

179. Портнов М. Л. Внутрешкольный контроль за учебно-воспитательным процессом : [метод. рекоменд.] / М. Л. Портнов. – Москва : Просвещение, 1976. – 50 с.

180. Поташник М. М. Демократизация управления школой / М. М. Поташник. – Москва : Знание, 1990. – 80 с.

181. Примірне положення “Про батьківські комітети (ради) загальноосвітнього навчального закладу” [Електронний ресурс] : Наказ МОН України № 440 від 02.06.2004 р. – Режим доступу : shkola.net.ua/view.php

182. Примірне положення про відділ (управління) освіти виконавчого комітету міської ради [Електронний ресурс] : Наказ МОН України №192 від 01.04.2003. – Режим доступу : <http://uazakon.com/document>

183. Про затвердження Положення про освітній округ [Електронний ресурс] : Постанова КМ України № 777 від 27.08.2010 р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/777-2010>

184. Про затвердження Примірного положення про порядок звітування керівників дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів перед педагогічним колективом та

громадськістю : Наказ МОН України № 178 від 23 берез. 2005 р. // Освіта України. – 2005. – № 24(621). – С. 1–2.

185. Про затвердження Примірного статуту загальноосвітнього навчального закладу [Електронний ресурс] : Наказ М-ва освіти і науки України №284 від 29.04.2002 р. – Режим доступу : <http://www.uazakon.com/document/spart13/inx13846.htm>

186. Проект Закону України “Про освіту” (2016) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article>

187. Про Концепцію загальної середньої освіти (12-річна школа) : Постанова спільного засідання колегії МОН України та Президії Академії педагогічних наук України // Інформ. збірник МОНУ. – 2002. – №2. – С. 2.

188. Прокопенко Л. Л. Досвід державно-громадського управління вищою освітою в Польщі / Л. Л. Прокопенко, І. О. Дегтярьова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – №12. – С. 136–139.

189. Про орієнтовані критерії оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів [Електронний ресурс] : Наказ МОН № 772 від 17. 06. 2013 р. – Режим доступу : <http://osvita.ua/legislation/other/36251/>

190. Протасова Н. Г. Синергетичний підхід до управління інноваційними процесами у післядипломній освіті / Н. Г. Протасова // Педагогічні інновації : ідеї, реалії, перспективи : [зб. наук. пр.]. – Київ : Логос, 2000. – С. 280–284.

191. Романенко М. І. Освітня парадигма : генезис ідей і систем : [монографія] / М. І. Романенко. – Дніпропетровськ : Вид-во „Промінь”, 2000. – 159 с.

192. Рябова З. Моніторинг і контроль в освітніх системах / З. Рябова // Дошкільне виховання. – 2005. – № 9. – С. 11.

193. Рябченюк Т. Державно-громадський характер управління / Т. Рябченюк // Директор школи. Шкільний світ. – 2011. – №3 (627). – С. 11–15.

194. Сергієнко В. О. З досвіду забезпечення управління сільськими загальноосвітніми навчальними закладами / В. О. Сергієнко, М. А. Струкова // Матеріали всеукр. наук.-практ. конф. [“Управління національною освітою в умовах становлення і розвитку української державності”], (Київ, 28-29 жовт. 1998 р.). – Київ : Правда Ярославичів, 1998. – С. 98–101.

195. Симонов В. Директору школи об управленні учебно-воспитательным процессом : [монография] / В. Симонов. – Москва : Педагогика, 1987. – 160 с.

196. Сковорода Григорій. Вибрані твори / Григорій Сковорода. – Харків : Прапор, 2007. – 384 с.

197. Сорочан Т. Управління школою – діяльність професійна : [посіб. для директорів середніх загальноосвіт. навч. закл.] / Т. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2003. – 48 с.

198. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика : [монографія] / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

199. Статистичний бюлетень «Діяльність громадських об'єднань в Україні». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_go_bl.htm.

200. Сунцов Н. С. Перспективное планирование – одно из условий научного управления школой / Н. С. Сунцов // Советская педагогика. – 1977. – № 3. – С. 21–29.

201. Тейлор Ф. У. Менеджмент / Ф. У. Тейлор ; пер. с англ. – Москва : Контроллинг, 1992. – 137 с.

202. Третьяков П. И. Адаптивное управление педагогическими системами : учеб. пособ. [для студ. высш. учеб. завед.] / П. И. Третьяков, С. Н. Митин, Н. Н. Бояринцева ; под ред. П. И. Третьякова. – Москва : Центр “Академия”, 2003. – 368 с.

203. Тягушева О. Г. Завдання і принципи стратегічного управління

розвитку регіональної освіти / О. Г. Тягушева // Держава і регіони. – 2009. – №1. – С. 174–178.

204. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/european-integration/ua-eu-association>.

205. Указ Президента України № 63/96 від 18 січ. 1996 р. “Про національну програму “Діти України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/>.

206. Указ Президента України про стратегію сталого розвитку “Україна - 2020”. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

207. Управление народным образованием в районе (городе) / под ред. М. И. Кондакова, М. Л. Портного, П. В. Худоминского. – Москва : Просвещение, 1981. – 186 с.

208. Усна народна творчість. “Велесова книга” та інші твори прадавньої української літератури : посіб. / автор-уклад. В. В. Паращич. – Харків : Ранок, 1999. – 95 с. – (Літературна крамниця).

209. Ушинский К. Д. Педагогические сочинения : [в 6-ти т.] / К. Д. Ушинский. – Москва : Педагогика, 1988–1990. – Т. 1–6.

210. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – Москва : Республика, 1992. – 349 с.

211. Федоров Г. В. Подготовка инспектора школ к управленческой деятельности : дисс. ... кандидата пед. наук : 13.00.01 / Г. В. Федоров. – Київ, 1987. – 222 с.

212. Філософія : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / С. П. Щерба, В. К. Щедрін, О. А. Заглада ; за заг. ред. С. П. Щерби. – Київ : МАУП, 2004. – 216 с.

213. Фіцула М. М. Педагогіка : [навч. посіб.] / М. М. Фіцула. – Київ : Академвидав, 2006. – 560 с.

214. Хартія основних прав Європейського Союзу.[Електронний

ресурс]. – режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_524
с.35.

215. Хобзей П. Громадсько-державне управління в регіоні / П. Хобзей // Управління освітою. – 2002. – № 2. – С. 162.

216. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. / Є.М. Хриков. – Київ : Знання, 2006. – 365 с.

217. Хриков Є. М. Методологія педагогічного дослідження: [монографія]/ Є.М.Хриков. – Харків: ФОП Панов А.М., 2017. – 237 с.

218. Худоминский П. В. Теория социального управления – научная основа совершенствования управленческой деятельности рай(гор)оно / П. В. Худоминский // Управление народным образованием в районе (городе) / под ред. М. И. Кондакова и др. – Москва : Просвещение, 1981. – С. 6–23.

219. Шамова Т. И. Анализ путей развития государственно-общественного управления в образовании России / Т. И. Шамова // Управление школой. – 2003. – № 9 (21). – С. 14–17.

220. Шамова Т. И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т. И. Шамова, Т. М. Давиденко. – Москва : Центр “Педагогический поиск”, 2001. – 384 с.

221. Шаркунова В. В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітній школі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Теорія та історія педагогіки” / В. В. Шаркунова. – Київ, 1998. – 18 с.

222. Шилова В. І. Ринок освітніх послуг : управлінський аналіз : [монографія] / В. І. Шилова. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 348 с.

223. Шиян Р. Децентралізація освіти у Польщі : досвід для України / Р. . – К. : ТОВ Вид-во Юстон, 2016. – 48 с.

224. Щекин Г. В. Теория социального управления / Г. В. Щекин. – Київ : МАУП, 1996. – 408 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

для керівників та вчителів ЗНЗ, представників батьківської громадськості

Шановні респонденти!

Анкетування проводиться в рамках наукового дослідження з метою виявлення стану запровадження технологій державно-громадського управління розвитком ЗНЗ

Просимо вас підкреслити правильний варіант відповіді

1. Чи відчули Ви суттєві зміни в управлінні ЗНЗ за період становлення незалежності України ? (Так, ні, частково, важко відповісти).
2. Чи у достатній формі для всіх учасників навчально-виховного процесу подається інформація про стан управління в ЗНЗ? (Так, ні, частково, важко відповісти).
3. Чи достатній громадський контроль створено у ЗНЗ? (Так, ні, частково, важко відповісти).
4. Чи ефективним є управління ЗНЗ на рівні регіону (району, міста, області)? (Так, ні, частково, важко відповісти).
5. Чи потрібно запровадити додаткові громадські органи управління ЗНЗ в регіоні (районі, місті, області)? (Так, ні, частково, важко відповісти).
6. Чи потребує покращення діяльність представників батьківської громадськості в роботі громадських органів управління ЗНЗ на регіональному рівні (район, місто, область)? (Так, ні, частково, важко відповісти).
7. Вкажіть будь ласка, чи відчуваєте ви якісь протиріччя в управлінні ЗНЗ на регіональному рівні (район, місто, область)_____
8. Надайте будь ласка ваші пропозиції щодо застосування автономності та

демократизації в управлінні ЗНЗ на регіональному рівні _____

Вкажіть будь ласка ваш вік _____

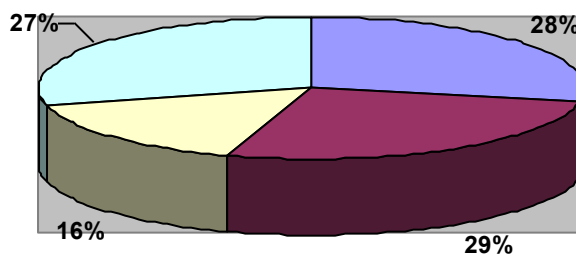
Вкажіть будь ласка вашу стать _____

Дякуємо за відповіді!

Результати анкетування
керівників та вчителів ЗНЗ

Додаток Б-1

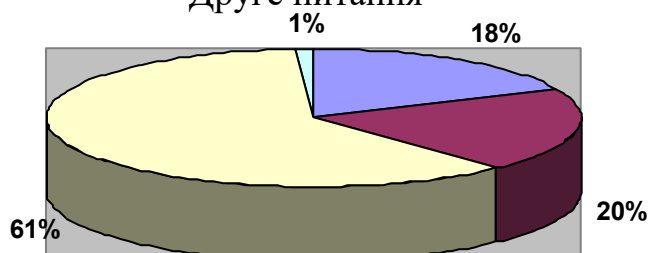
Перше питання



27% - так;
28% - ні;
16% - частково;
29% - важко відповісти

Додаток Б-2

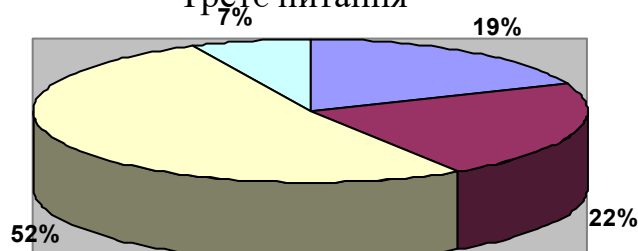
Друге питання



18% - так;
20% - ні;
61% - частково;
1% - важко відповісти.

Додаток Б-3

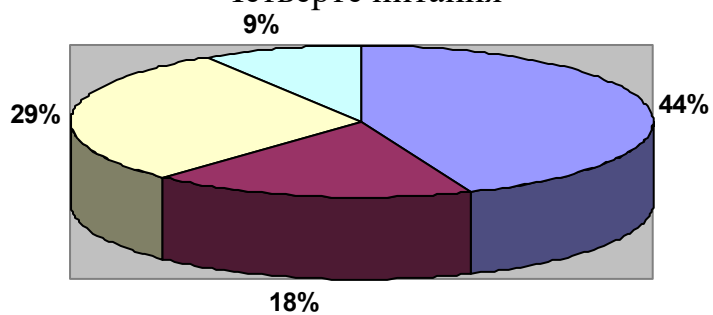
Третє питання



19% - так;
52% - ні;
22% - частково;
7% - важко відповісти

Додаток Б-4

Четверте питання



34% - так;

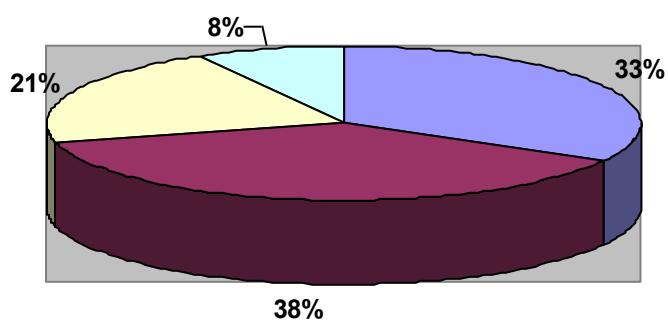
52% - ні;

10% - частково;

4% - важко відповісти

Додаток Б-5

П'яте питання



8% - так

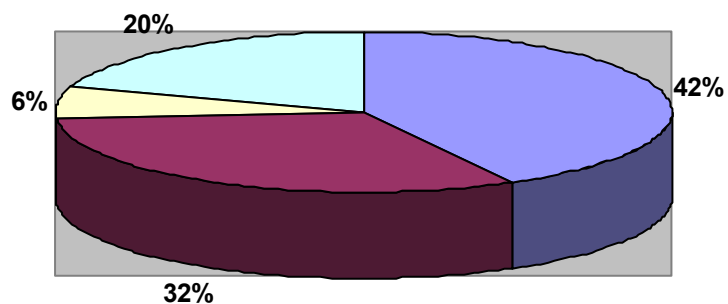
33% - ні;

21% - частково;

38% - важко відповісти;

Додаток Б-6

Шосте питання



42% - так;

32% - ні;

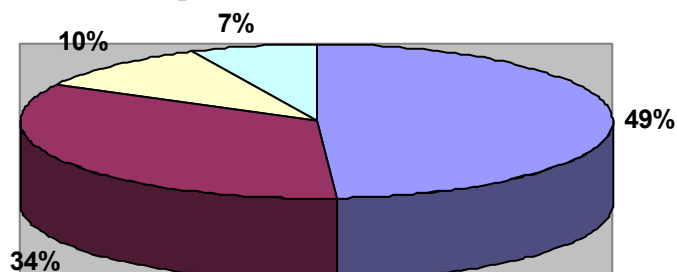
6% - частково;

20% - важко відповісти

Додаток В

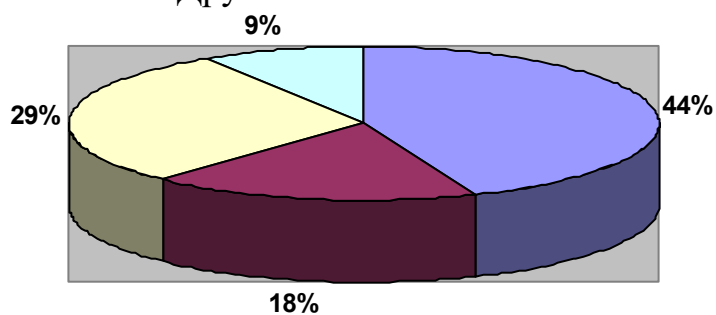
Результати анкетування представників батьківської громадськості

Додаток В-1
Перше питання



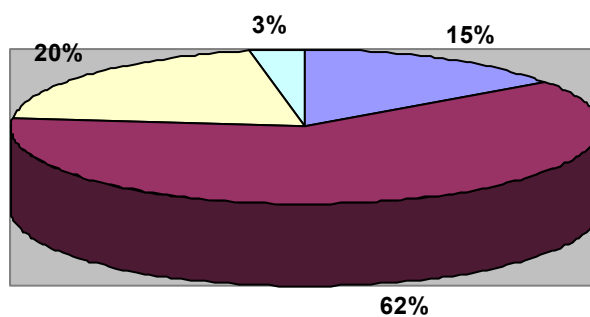
49% - так;
34% - ні;
10% - частково;
7% - важко відповісти

Додаток В-2
Друге питання



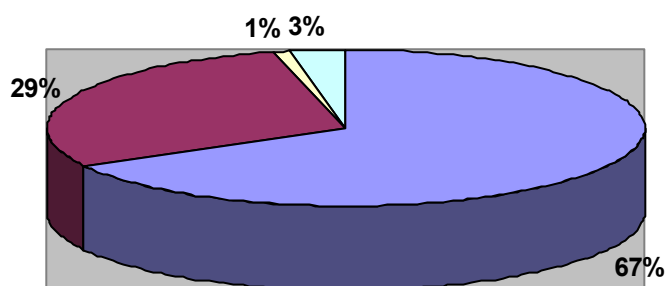
44% - так;
18% - ні;
29% - частково;
9% - важко відповісти

Додаток В-3



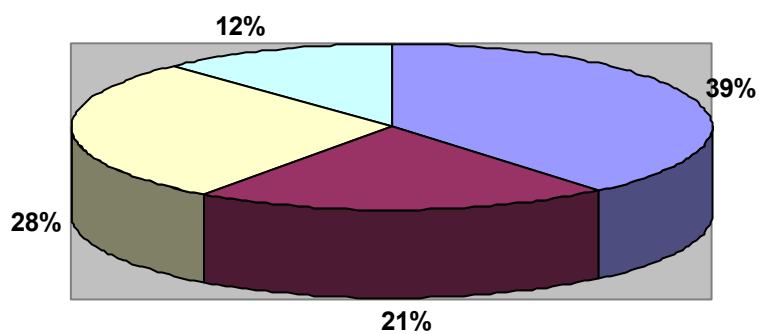
15% - так;
62% - ні;
20% - частково;
3% - важко відповісти

Додаток В-4



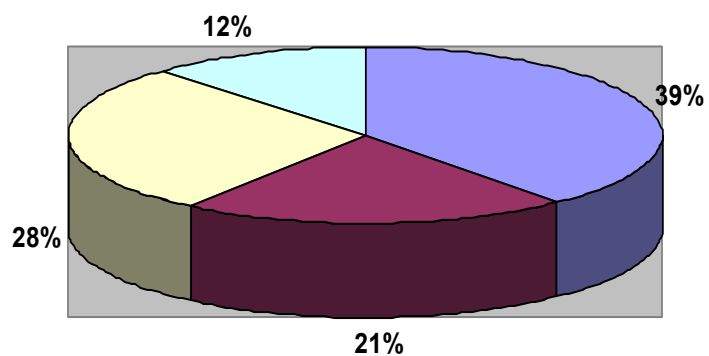
67% - так;
 29% - ні;
 1% - частково;
 3% - важко відповісти

Додаток В-5



39% - так
 21% - ні;
 28% - частково;
 12% - важко відповісти

Додаток В-6



54% - так;
 22% - ні;
 5% - частково;
 19% - важко відповісти

ПОЛОЖЕННЯ

про державно-громадську раду з питань освіти в регіоні

1. Міська (обласна, району в місті, міська, селищна, сільська) державно-громадська рада з питань освіти (далі - Рада) створюється при Голові відповідного територіального органу публічного управління і є самоврядним, постійно діючим виборним консультативно-дорадчим органом, утвореним для забезпечення участі громадян цього регіону в управлінні освітою.

Метою діяльності Ради є участь у формуванні місцевої політики у галузі освіти, здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади. Забезпечення ефективного управління загальноосвітніми навчальними закладами (далі - ЗНЗ), їх фінансування та матеріального забезпечення, налагодження конструктивної взаємодії органів місцевого самоврядування та органів державної влади з шкільними батьківськими комітетами, учнівським самоврядуванням, об'єднаннями громадян, громадськістю для забезпечення покращання навчально-виховного процесу в ЗНЗ.

2. Рада у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, указами Президента, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами держави, статутом територіальної громади, ЗНЗ а також цим Положенням і діє на громадських засадах.

3. Основним завданням Ради є:

- створення умов для реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні;
- спільне вирішення питання про виконання батьками Конституції України, Законів України „Про освіту”, „Про загальну середню освіту”, «Про місцеве самоврядування» „Про об'єднання громадян”;
- подання пропозицій до проектів управлінських рішень;

- моніторинг ефективності управлінських рішень та їх вплив на якість послуг освіти в регіоні;
- здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади щодо управління закладами освіти регіону;
- проведення громадської та антикорупційної експертизи рішень, проектів нормативно-правових актів з питань реалізації освітньої діяльності;
- сприяння вирішення нагальних освітянських завдань;
- організація відкритих публічних заходів (конференцій, круглих столів, громадських слухань, засідань) для обговорення актуальних питань, проблем розвитку освіти в регіоні;
- допомога у створенні оптимальних матеріально-технічних та фінансових умов для практичної реалізації програм розвитку навчальних закладів у регіоні;
- взаємодія громадських структур, створених при ЗНЗ та органах управління освіти регіону;
- демократизація процедури призначення керівників на посади в заклади та установи освіти регіону:
 - а) обов'язковим є подання довідки-об'єктивки на *кандидатуру* керівника *відділу* (управління) освіти регіону (див. додаток Ж), в якій зазначається категорія, стаж роботи, зокрема, управлінський, фах, вік, сімейний стан;
 - б) обов'язковим є подання довідки-об'єктивки на *узгодження кандидатури керівника ЗНЗ* (див. додаток Ж), в якій зазначається позиція педагогічного колективу школи;
- оптимізація державних управлінських структур, децентралізація управління;
- оптимізація мережі освітніх закладів у регіоні;
- розгляд пропозицій перерозподілу функцій та повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади та ЗНЗ;

- поєднання державного та громадського контролю, здійснює контроль за бюджетними та позабюджетними коштами ЗНЗ;
- залучення до управлінської діяльності талановитої молоді, виховання лідерів у сфері освіти, вносити пропозиції до кадрового резерву;
- розгляд регіональних програм, які передбачають розвиток освіти, місцевої історії та культури, звичаїв тощо;
- стимулювання і підтримка творчо працюючих учителів;
- розгляд питань організації дозвілля і відпочинку учнів;
- розгляд питань з негативних явищ у молодіжному середовищі;
- розгляд конфліктних ситуацій, які виникають у ЗНЗ.

4. Рада має право:

- отримувати в установленому порядку від органів виконавчої влади, підприємств і установ необхідні матеріали та інформацію, необхідну для забезпечення діяльності Ради;
- разом із державними органами проводити інспектування діяльності навчальних закладів, для цього Радою виділяється необхідна кількість представників;
- для вивчення окремих питань залучати різних фахівців та працівників органів влади;
- готувати пропозиції до проектів рішень відповідної регіональної ради, виконавчого комітету, розпоряджень що стосуються вдосконалення управління та покращання навчально-виховного процесу у ЗНЗ;
- брати участь у пленарних засіданнях місцевої ради, її виконавчого комітету;
- вносити пропозиції до плану роботи виконавчого комітету та сесії місцевої ради;
- проводити відповідно до законодавства громадську експертизу проектів нормативно-правових актів;
- заслуховувати інформації посадових осіб органів відповідної регіональної виконавчої влади з питань освіти, соціального захисту,

культурного життя та інших питань району;

- залучати до роботи Ради вітчизняних та міжнародних експертів, окремих фахівців для оцінки прийнятих нормативно-правових актів;
- на доступ в установленому порядку до приміщень, в яких розміщені органи самоврядування;
- вносити зміни та доповнення до Положення Ради, що приймаються шляхом голосуванням більшістю від загального складу Ради.

5. Склад, порядок формування державно-громадської ради:

- Рада складається з *двадцяти одної особи* (в залежності від розмірів адміністративно-територіальної одиниці, кількість членів ради може бути іншою, але за умови пропорційного збереження громадської складової Ради - 2/3 від загального складу Ради складають батьки учнів ЗНЗ, представники громадськості та депутатів), до складу якої входять:

- *три* представники - від органів виконавчої влади з питань освіти в регіоні – визначаються головою відповідного органу регіональної публічної влади;
- *три* представники – від керівників ЗНЗ регіону – обираються на нараді (колегії) керівників ЗНЗ відповідного регіону; організація та процедура проведення голосування покладається на керівника управління/відділу освіти регіону;
- *три* представники – від депутатів органу публічної влади регіону або від громадської організації (за умови, що така організація зареєстрована і діє на відповідній території). Депутати обираються відповідноим засіданням ради, громадські представники – на громадських слуханнях. Процедура підготовки та проведення громадських слухань покладається на органи виконавчої влади регіону;
- *три* представники – від підприємців, керівників підприємств, що є меценатами освіти (обираються на громадських слуханнях) та від представників учнівського самоврядування – визначається керівництвом управління/відділу освіти ;
- *дев'ять* представників – від батьківських комітетів ЗНЗ регіону.

У разі великої кількості ЗНЗ у регіоні, що будуть обирати громадських представників, проводиться жеребкування у найбільшому навчальному закладі. Процедура організації жеребкування організаційно покладається на управління/відділ освіти.

Кожний громадський представник від ЗНЗ обирається шляхом таємного голосування з числа обраних (відкритим голосуванням) таких представників від класів ЗНЗ. Процедура проведення таємного голосування проходить згідно раніше надісланої управлінням/відділом освіти інструкції та організаційно покладається на керівника ЗНЗ (*див. Додаток Е);

- склад Ради перебирається кожні два роки;
- новообраний склад Ради оприлюднюється для членів територіальної громади через ЗМІ, в інформаційному бюлетені органу публічної влади регіону та на загальних шкільних і батьківських зборах та зборах трудових колективів ЗНЗ.

б. Організаційна форма роботи Ради:

- основною формою роботи Ради є засідання, які проводяться в міру необхідності, але не рідше 1 разу на квартал; в обов'язковому порядку - перед початком та завершенням поточного навчального року. Засідання можуть скликатися за пропозицією голови Ради, або співголови Ради, або 1/3 членів Ради ;

- засідання проводяться відкрито;
- засідання Ради є правомірним, якщо на ньому присутні не менше 2/3 її складу;

- засідання Ради відкриває і проводить голова органу публічної влади регіону, а у його відсутності – співголова Ради, який обирається зі складу батьківської громадськості на першому засіданні Ради відкритим голосуванням, терміном на два роки;

- у засіданні Ради, за її згодою, можуть брати участь посадові особи органів виконавчої влади або інші представники;

- рішення Ради приймаються відкритим голосуванням простою більшістю від її присутніх членів на засіданні. У випадку рівного розподілу голосів вирішальним є голос головуючого;

- рішення Ради мають рекомендаційний характер, але являються обов'язковою підставою для надання керівником виконавчої влади відповідних доручень чи в установленому порядку прийняття відповідних розпоряджень та рішень;

- засідання Ради протоколюються. Для ведення протоколу головуючим визначається секретар (функції секретаря Ради може виконувати, працівник виконавчого комітету з управління/відділу освіти чи зв'язків з громадськістю). Час і місце чергового засідання та орієнтовний перелік питань, що розглядатимуться на ньому Рада визначає перед закриттям свого чергового засідання;

- засідання Ради можуть бути проведені у відкритому форматі через використання електронних комунікацій (веб-конференції);

- організаційні та інші види забезпечення діяльності Ради здійснюються виконавчими органами регіональної публічної влади.

7. Голова Ради:

- організовує діяльність Ради;
- скликає та забезпечує підготовку й проведення засідань Ради;
- підписує документи від імені Ради;
- інформує громадськість про її діяльність.

8. Співголова Ради:

- організовує діяльність Ради;
- у випадку відсутності міського голови проводить засідання Ради;
- планує роботу та формує порядок денний засідань Ради;
- забезпечує та контролює виконання рішень Ради;
- узагальнює та подає органам виконавчої влади інформацію та пропозиції представників громадськості щодо вирішення важливих питань в галузі освіти;

- представляє раду в органах влади, суспільних та інших організаціях;

- готує та оприлюднює щорічний звіт про роботу Ради.

9. Члени Ради мають право:

- вносити пропозиції з питань порядку денного засідань Ради;
- брати участь у обговоренні та приймати участь у підготовці рішень

Ради;

- отримувати в установленому порядку інформацію від органів виконавчої влади, установ та ЗНЗ;

- інформувати громадськість про роботу Ради;

10. Припинення членства в Раді:

- припинення членства відбувається на підставі рішення Ради;

- у разі систематичної відсутності на засіданнях;

- за поданням власної заяви;

- у випадку здійснення членом вчинку, що дискредитує Раду.

11. Висвітлення діяльності Ради:

Про свою діяльність Рада інформує територіальну громаду через ЗМІ (у регіональній газеті започатковується рубрика „Освітянське життя” або інша

назва, де регулярно розміщуються матеріали освітянського життя та засідань ради), загальних батьківських зборах, громадські слухання із проблем освіти. Інформує в обов’язковому порядку громадськість про свою діяльність, прийняті рішення і їх виконання на створеному веб-сайті органу в інтернеті та інформування працівників освіти на щорічній педагогічній конференції.

У ЗМІ оприлюднюється щорічний звіт діяльності Ради.

Інструкція
керівникам ЗНЗ, управління/відділу освіти щодо обрання
представників батьківської громадськості до складу державно-
громадські ради з питань освіти

Організація обрання представників батьківської громадськості покладається на керівника загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) і координується управлінням/відділом освіти регіону.

Керівник ЗНЗ після отримання інструкції протягом двох тижнів, у два етапи організовує обрання представників батьківської громадськості.

I ЕТАП

У випадку великої кількості ЗНЗ у регіоні управління/відділ освіти протягом 5 днів у найбільшому ЗНЗ шляхом жеребкування визначає необхідну кількість громадських представників для участі в роботі державно-громадської ради з освіти у регіоні.

Процедура жеребкування є відкритою та відбувається за участі представників громадських організацій та голови батьківського комітету (ради) найбільшого ЗНЗ регіону.

II ЕТАП

Керівник ЗНЗ збирає нараду вчителів (класних керівників) та голів батьківських комітетів класів школи. На нараді доводиться інформація про створення нового управлінського органу освіти з громадським компонентом – державно-громадської ради з питань освіти в регіоні (далі – Рада), роз'яснюються основні завдання Ради згідно затверженого положення та визначається день (протягом тижня після надходження до закладу інструкції) для проведення батьківських зборів у класах щодо висування громадського представника.

Протягом 5 днів класні керівники та голови батьківських комітетів повинні зібрати батьківські збори класів з метою висування свого

представника до Ради (висування голови батьківського комітету не є обов'язковим). Процедура висування проводиться відкритим рейтинговим голосуванням.

У цей же день, після завершення висування громадських представників у класах, керівник ЗНЗ збирає всіх обраних представників в актовій залі (іншому визначеному місці) для обрання одного представника до Ради.

Для цього представники від класів заповнюють довільну інформацію про себе, яку керівник ЗНЗ озвучує, представляючи кожного та надає їм до трьох хвилин для виступу з питань управління розвитком ЗНЗ у регіоні.

Відбувається висування громадського представника в Раду (дозволяється самовисування).

Проводиться таємне голосування: для цього заздалегіть готується скринька для голосування та бюлетені, у які в алфавітному порядку заносяться кандидатури висунутих громадських представників від класів.

Обирається лічильна комісія у складі 3 чол.

Проводиться рейтингове таємне голосування.

Проводиться підрахунок голосів, оголошуються результати голосування директором ЗНЗ щодо обрання від ЗНЗ громадського представника до Ради.

Складається протокол про обрання представника, який підписується керівником ЗНЗ та членами лічильної комісії, який направляється до управління/відділу освіти.

Довідка-об'єктивка
громадського представника школи № _____

1. Прізвище, ім'я, по
батькові _____

2. Фах, _____ місце
роботи _____

—
3. Громадська діяльність (перебуваю в громадській організації, партії,
місцевій раді чи інших самоврядних, самоорганізованих
органах) _____

4. Вік _____
Дата _____