НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

МАРЧУК ІННА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 37.07.005

ДИСЕРТАЦІЯ
ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

011 – освітні, педагогічні науки
Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ І. В. Марчук

Науковий керівник: Кириченко Микола Олексійович, кандидат педагогічних наук, доцент

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Марчук І. В. Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 — освітні, педагогічні науки ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2023.

Зміст анотації

Дисертаційна робота є теоретико-прикладним дослідженням проблеми державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

У дисертаційному дослідженні обґрунтовано актуальність досліджуваного явища та проведено ґрунтовний аналіз наукових джерел та розкрито сутність поняття «державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти». Визначено, що державно-громадське управління в освіті є різновидом взаємодії державних та громадських інституцій, що спрямоване на узгодження державного впливу з потребами громади для забезпечення якісного та безпечного освітнього середовища. Розкрито сутність державно-громадського управління як певного виду управління в основі якого покладено систему взаємоузгоджених дій державної компоненти (органів державної влади) та громадської компоненти (суспільні інституції – громадські об’єднання). Доведено, що державно-громадське управління в освіті ґрунтується на взаємодії державних та громадських інституцій, що спрямоване на узгодження державного впливу на діяльність закладу загально середньої освіти з потребами громади для забезпечення інтеграційного розвитку закладу.

Спираючись на наукові праці, було сформульовано основну дефініцію дослідження, а саме: сутність державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти визначаємо як процес, що триває певний

проміжок часу, він має як початок так закінчення і змінюється у просторі та часі. Цей процес має двокомпонентну структуру: державний та громадський компонент. Взаємодія зазначених компонентів базується на професіоналізації в умовах партнерства та довіри та забезпечує взаємоузгодженість дій між усіма учасниками: як структурами державного сектору так і громадськими структурами та самоврядування в межах їх повноважень. Проаналізовано міжнародний досвід державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. З'ясовано, що сутність механізму державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти характеризується багатоаспектністю, системністю, інтегративним характером, варіативністю. Обґрунтовано, що саме такий механізм є основою авторської концептуальної моделі.

У зв'язку із тим, що у відповідності до нормативних документів розвиток закладу загальної середньої освіти має лінійну залежність від розбудованої внутрішньої системи забезпечення якості освіти та від створеної в закладі дієвої системи управління, особливу увагу приділено питанням громадської акредитації закладу загальної середньої освіти. Визначено, що внутрішня система забезпечення якості є сукупністю умов, певних процедур та заходів, які здійснюються в закладі для забезпечення ефективності освітніх, управлінських процесів. Саме освітні та управлінські процеси впливають на якість як навчання здобувачів освіти так і на розвиток їх ключових компетентностей. Зазначене у своїй сукупності забезпечує сталий розвиток закладу загальної середньої освіти. Деталізовано місію внутрішньої системи якості, яку можна розглядати як: підвищення якості надання освітніх послуг, що забезпечить визнання результатів навчання та партнерство учасників освітнього процесу й забезпечить конкурентоспроможність закладу освіти шляхом прозорості діяльності закладу й пролонгованих процесів вдосконалення як освітнього середовища так і систему оцінювання здобувачів, педагогічну діяльність, управлінські процеси закладу освіти. Розкрито сутнісні характеристики понять

«якість освіти»; «якість освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти». Обґрунтовано, що освітня діяльність закладу загальної середньої освіти реалізується через освітній процес. Складниками освітнього процесу є освітнє середовище, педагогічна діяльність, система оцінювання здобувачів освіти, управлінська діяльність керівника. Зазначені складники мають безпосередній вплив на рівень якості надання освітніх послуг закладом загальної середньої освіти. У зв'язку із зазначеним необхідно системно впливати і на них для їх покращення та удосконалення. Системні впливи на компоненти освітнього процесу забезпечують ефективне та результативне їх функціонування, що в свою чергу сприяє позитивному розвитку закладу загальної середньої освіти. Найефективнішими впливами є ті, що здійснюються під час взаємоузгоджених дій державної та громадської підсистем. Таким впливом є громадська акредитація закладу загальної середньої освіти. Під нею розуміють визначення ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти шляхом проведення оцінювання самого закладу освіти щодо його спроможності забезпечити досягнення здобувачами освіти таких результатів навчання, що передбачені стандартами освіти відповідного рівня та освітніми програмами, що розроблені в самому закладі. Громадська акредитація закладу, відповідно до зазначеного закону, відбувається виключно за запитом закладу й на добровільних засадах. Метою проведення громадської акредитації закладу загальної середньої освіти є формування та розвиток позитивного іміджу (репутації) закладу на основі визначення якості його освітньої діяльності закладу. Провідними характеристиками громадської акредитації закладу загальної середньої освіти є те, що у разі отримання позитивних результатів заклад отримує сертифікат, який чинний п'ять років й на його підставі вважається, що заклад пройшов плановий інституційний аудит. Раніше питання оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності розв'язувалися виключно державною державними органами влади, зокрема Державною службою якості освіти України. З січня 2022 року інституційний аудит можуть

проводити акредитовані фахові об’єднання (юридичні особи). Громадську акредитацію проводять акредитовані Державної службою якості освіти України громадські об’єднання або інші юридичні особи. У роботі описано процедуру акредитації громадських об’єднань для проведення незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Визначено провідну умову проходження такої акредитації – розроблення Методики проведення громадської акредитації. Методика комплексно розкриває саму процедуру проведення незалежного оцінювання, є клієнтоорієнтованою та включає альтернативні підходи до оцінювання якості освіти і освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти, але враховує вимоги інституційного аудиту. Громадська акредитація є складовою розробленої авторської концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Досліджено актуальність розроблення та запровадження концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, що пов’язано із питанням надолуження освітніх втрат та значенням громадськості у цьому процесі. У роботі описано загальну процедуру моделювання: етапи, мету та завдання. Визначено мету моделювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, яку деталізовано на завдання. Розкрито, що структура моделі обумовлена необхідністю розв’язання поставлених завдань та досягнення загальної мети її побудови. Описано складові моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, а саме: цільова; теоретико-змістова; процесуально-технологічна та результативна складова. Аргументовано, що компоненти моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти передбачають визначення умов та структуризацію процесу взаємодії державних та громадських утворень з питань узгодження вимог (запитів) й ухвалення рішень щодо подальшого розвитку закладу. Зазначено, що системоутворювальним у

моделі є взаємодія двох підсистем: державної та громадської. Обґрунтовано, що соціальне середовище є провідним фактором людського розвитку, воно розглядається як сукупність показників, що впливають на як на окрему людину так і на суспільство в цілому.

Розкривається сутність інтеграційного розвитку закладу загальної середньої освіти де тригером виступає державно-громадське управління. А саме: інтеграційний розвиток закладу загальної середньої освіти – це кількісно-якісні трансформації закладу, що відбуваються на методологічній основі під час взаємодії державної та громадської складової системи управління закладом. У наслідок зазначених трансформацій відбуваються процеси рухомості/ адаптивності освітнього середовища. Крім того, зростають показники якості освітньої діяльності учнів та активності батьків (як представників громадськості) через процеси розвитку професійної компетентності педагогів та управлінської діяльності керівників.

У роботі розкрито характеристику технології впровадження моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Сутність якої визначена таким чином: це системна та поетапна діяльність з відповідними управлінськими впливами державної та громадської підсистем, яка представлена у формі збору, опрацьовування й аналізу інформації про стан якості освіти та якості освітньої діяльності закладу шляхом проведення громадської акредитації та використанням специфічного інструментарію «менеджмент-мікс» задля забезпечення інтегративного розвитку закладу загальної середньої освіти. Ключовим моментом в технології впровадження моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти є специфічний інструментарій «менеджмент-мікс». Він має певний набір структурних компонентів, серед яких є спеціально розроблений інструментарій оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Зазначених інструментарій оцінювання включає спеціально розроблені факторно-критеріальні

(кваліметричні) субмоделей в табличному процесорі Excel для систематичного моніторингу якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

У дисертаційному дослідженні розкрито процедуру та описано інструментарій експертного оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Розроблено та представлено методичні рекомендації щодо використання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

Уперше:

– *розроблено*, теоретично обґрунтовано та проведено експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі визначення методів і механізмів взаємодії державної й громадської підсистем та її запровадження разом з громадською акредитацією закладу освіти та внутрішньою системою забезпечення якості й використанням спеціально розроблених кваліметричних субмоделей для систематичного моніторингу з поточним саморегулюванням освітнього процесу на заданий результат та технології її впровадження. Концептуальна модель відображає взаємодію державної та громадської підсистем в соціальному середовищі задля інтегративного розвитку закладу загальної середньої освіти та має такі складові як: цільова складова; теоретико-змістова складова; процесуально-технологічна складова; результативна складова;

– *введено* в науковий обіг управлінський інструментарій «менеджмент-мікс», який сприяє конкурентоздатності закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг та забезпечує інтеграційний розвиток закладу;

– *розроблено* інструментарій оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти: факторно-критеріальні (кваліметричні) субмоделей в табличному процесорі Excel для проведення систематичного моніторингу.

Уточнено:

– зміст основних понять дослідження та представлено їх в авторській інтерпретації: «державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти»; «освітня політика»; «децентралізація управління освітою», «державно-громадське управління освітою», «автономізація шкіл».

– сутність структурних компонентів процесу розбудови внутрішньої системи забезпечення якості в закладі загальної середньої освіти шляхом розроблення та використання унікальної методики незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу.

Подальшого розвитку набули:

– теорія управління закладом загальної середньої освіти в умовах невизначеності з використанням механізмів державно-громадського управління;

– процедура незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробленні: технології її впровадження в управлінську практику; специфічного інструментарію «менеджмент-мікс»; факторно-критеріальних (кваліметричних) субмоделей в табличному процесорі Excel для систематичного моніторингу якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти; методичних рекомендацій щодо державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Матеріали дисертаційного дослідження можуть бути використані як в наукових дослідженнях так і в управлінській діяльності керівниками закладів загальної середньої освіти. Крім того, матеріали будуть у нагоді в системі післядипломної освіти для підвищення кваліфікації як педагогічних працівників так і державних службовців.

Ключові слова: державно-громадське управління закладом загальної середньої освіти, професійна компетентність, управлінська діяльність, керівник

закладу освіти, організація освітнього процесу, інтеграційний розвиток, експертне оцінювання, модель, партнерство, адаптація.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЙ

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1. Кириченко М. О., Марчук І. В. Сутнісні характеристики та методологічні основи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти: *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки». (Категорія «Б»).* 2023. Вип. 26(55). С. 167–178. https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-167-178

2. Марчук І. В. Зміст і структура моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка».* 2023. Вип. 15(29). https://doi.org/10.33296/2707-0255-15(29)-11

3. Марчук І. В. Реалізація державних освітніх наративів на теренах України: ключові аспекти та новації: *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи.* Збірник наукових праць / М-во освіти і науки України, Укр. держ. ун-т імені Михайла Драгоманова. Київ : Видав. дім «Гельветика», 2023. Вип. 91. 282 с. С. 166–169. https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2023.91.34

4. МарчукІ. В. Сучасні педагогічні наративи: реалізація освітнього процесу на засадах педагогіки партнерства: *Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій інноваційна педагогіка*. 2023. Т. 2. Вип. 61. 256 с. С. 252–256. https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/61.2.51

5. Марчук І. В. Соціалізація особистості & тайм-менеджмент у закладі освіти: актуальні аспекти: *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи.* Збірник наукових праць / М-во освіти і науки України, Укр. держ.

ун-т імені Михайла Драгоманова. Київ: Видав. дім «Гельветика», 2023. Т. 1. Вип. 92. 184 с. С. 75–79. https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2023.92.1.15

6. Марчук І. Експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка.* 2023. Вип. 16(31). https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-18

Праці, які додатково відображають апробацію матеріалів дослідження:

7. Марчук І.В. Глобальні освітні виклики: вирішення проблем щодо орієнтування в інформаційному просторі та гармонізаційного розвитку особистості. *Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. з нагоди відзначення Дня науки – 2023 в Україні, 23 трав. 2023 р. Київ : ДНДІ МВС України. 2023. 508 с. С. 442–444. https://www.doi.org/10.36486/23-05-2023

SUMMARY

I. Marchuk. State and public administration of development of the general education institution. – Manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of PhD on specialty 011 "Educational and Pedagogical Sciences". SHEI "University of Education Management" of the National Academy of Education Sciences of Ukraine, Kyiv, 2023.

Context

The dissertation thesis deals with the theoretical and applied research of state and public administration of development of the general education institution.

The thesis research substantiates the relevance of the studied phenomenon and conducts a thorough analysis of scientific sources and reveals the essence of the concept of "state and public administration of development of the general education

institution". It has been determined that public administration in education is a type of interaction between state and public institutions which is aimed at harmonizing the state influence with the needs of society to ensure a high-quality and safe education environment. The research reveals the essence of state and public administration as a certain type of management which is based on a system of mutually coordinated actions of the state component (state authorities) and public component (public institutions – public associations). It has been proved that state and public administration in education is based on the interaction of state and public institutions which is aimed at harmonizing the state influence on the activity of the general education institution with the needs of society in order to ensure the integration development of the institution.

On the basis of scientific works the basic definition of the research was formulated, namely: the essence of the state and public administration of the development of the general education institution defined as a process, continuing a certain period of time. It has both a beginning and an ending. It changes in space and time. This process has a two-pronged structure: state and public. Interaction of these components is based on professionalization in conditions of partnership and trust and ensures mutual coherence of actions between all participants: as public sector entities, and social structures and self-government within their powers. The international experience of state and public administration of development of general secondary education was analyzed. It has been determined that the essence of the mechanism of state and public administration in the sphere of general education is characterized by its multidimensional aspect, systematization, integrative character and variability. It is substantiated that such a mechanism is the basis of the author’s conceptual model.

Since, in accordance with the normative documents the development of general secondary education has a linear dependence on the built internal system of ensuring the quality of education and on the effective management system established in the institution. Special attention is paid to issues of public accreditation of the general education institution. It has been determined that the internal quality assurance system is

a set of conditions, certain procedures and measures that are carried out in the institution to ensure the effectiveness of education and managerial processes. It is education and managerial processes that influence the quality of the education applicants and the development of their key competencies. This taken together ensures the sustainable development of general education. Detailed mission of the internal quality system which can be considered as: improving the quality of provision of education services that will ensure the recognition of learning results and partnership of participants of the education process and will ensure the competitiveness of the education institution through the transparency of the institution's activities and the prolonged processes of improvement as an education environment and the system of evaluation of applicants, pedagogical activity, management processes of education institution. The essence characteristics of the concepts of "quality of education"; "quality of education activity of general education institution" have been disclosed. It has been substantiated that the education activity of general education institution is realized through the education process. The components of the education process are education environment, pedagogical activity, system of evaluation of applicants for education, managerial activity of the manager. These components have a direct impact on the level of quality of education services provided by the general education institution. It is therefore necessary to influence them systematically in order to improve and improve them. Systemic influences on the components of the education process ensure their effective and efficient functioning which in turn contributes to the positive development of the general education institution. The most effective are those that are carried out during the interaction of actions of the state and social subsystems. This influence is the public accreditation of the general education institution. It is understood as measuring the effectiveness of the internal quality assurance system by assessing the institution itself in terms of its ability to ensure that applicants achieve such learning outcomes which are stipulated by the standards of education of the appropriate level and education programs developed in the institution itself. Public accreditation of the institution, according to the law occurs only at the request of the institution and on a voluntary basis. The purpose of public

accreditation of a general education institution is to create and develop a positive image (reputation) of the institution on the basis of determining the quality of its education activity. The main characteristics of the public accreditation of the general education institution are that in case of positive results the institution receives a certificate valid for five years and it is considered that the institution has passed a planned institutional audit on its basis. Previously issues relating to the evaluation of the quality of education and the quality of education activities were decided exclusively by State authorities in particular the State Service of Education Quality of Ukraine. Since January 2022, accredited professional associations (legal entities) have been able to carry out an institutional audit. It is possible to conduct an institutional audit. Public accreditation is carried out by public associations or other legal entities accredited by the State Service of Education Quality of Ukraine. The research describes the procedure of accreditation of public associations for independent assessment of quality of education and quality of education activity of a general education institution. The leading condition of such accreditation has been determined – development of the Public Accreditation Methodology. The methodology comprehensively reveals the procedure of independent evaluation itself. It is client-oriented and includes alternative approaches to the assessment of the quality of education and education activities of the general education institution but it takes into account the requirements of institutional audit. Public accreditation is an integral part of the developed author's conceptual model of state and public administration of the development of the general education institution.

The topicality of development and introduction of conceptual model of state and public administration of development of general education institution which is connected with the issue of provision of education losses and importance of the public in this process has been studied. The research describes a general modeling procedure: stages, goals and tasks. The purpose of modelling the model of state and public administration of development of the general education institution which is detailed to the task has been determined. It is disclosed that the structure of the model is conditioned by the need to solve the tasks and achieve the overall goals of its

construction. The components of the model of the state public management of the development of the general education institution are described, namely: target; theoretical and content; process and technological and effective component. It is reasoned that the components of the model of the state and public management of the development of general education institutions provides for the definition and structuring of the process of interaction between State and public entities in order to harmonize requirements (requests) and decision-making for the further development of the institution. It is noted that the systemically forming in the model interaction of two subsystems: state and public. It has been substantiated that social environment is the leading factor of human development, it is considered as a set of indicators that influence both individual men and society as a whole.

The essence of integration development of the general education institution where the trigger is public administration is disclosed. Namely, the integration development of the general education institution is a quantitative and qualitative transformation of the institution which takes place on a methodological basis with the interaction of the State and public component of the management system of the institution. As a result of these transformations the processes of mobility/adaptability of the education environment occur. In addition the quality of students' education activities and the activity of parents (as members of the public) are increasing because of the processes of developing the professional competence of teachers and managers.

The research reveals characteristics of technology of introduction of the model of state and public administration of development of the general education institution. The essence of which is defined as follows: it is a systematic and phased activity with appropriate managerial influences of the state and public subsystems presented in the form of a collection, development and analysis of information on the state of education quality and the quality of education activity of the institution by conducting public accreditation and using specific tools "Management-mix" to ensure the integral development of the general education institution. The key in the technology of introduction of the model of state and public administration of development of the

general education institution is the specific tools of "Management-mix". It has a specific set of structural components,among which a special tool has been developed for assessing the quality of education and the quality of education activities of general secondary education. This evaluation tool includes specially developed factor-criterion (qualimetric) submodels in the Excel spreadsheet processor for systematic monitoring of the quality of education and the quality of education activity of the general education institution.

The dissertation research reveals the procedure and describes the instrumentarium of expert evaluation of the model of state and public administration of the development of the general education institution. The methodical recommendations on the usage of the model of state and public administration of the development of the general education institution have been developed and presented.

The scientific novelty of the results is that:

First developed:

– theoretically substantiated and conducted an expert evaluation of the model of the state and public management of the development of general secondary education on the basis of the definition of methods and mechanisms of interaction between the State and public subsystems and its implementation, together with public accreditation of the education institution and the internal system quality and the use of specially developed qualimetric sub-models for systematic monitoring with ongoing self-regulation of the education process on a given result and technology of its implementation. The conceptual model reflects the interaction of the State and social subsystems in a social environment for the integral development of a general education institution and has such components as: target component; theoretical and substantive component; process and technology; performance;

– the management tool "Management-mix" has been introduced into the scientific circulation, contributing to the competitiveness of the general education institution in the market of education services and ensuring the integration development of the institution;

– a tool for assessing the quality of education and the quality of education activity of a general education institution: factor-criterion (qualimetric) submodels in the Excel spreadsheet processor for systematic monitoring.

Specified:

– the content of the main concepts of the study and are presented in the author's interpretation: "state and public administration of the development of the general education institution", "education policy", "decentralization of education management", "state and public administration of education" and "school autonomization".

– the essence of the structural components of the process of development of the internal system of quality assurance in general secondary education by developing and using a unique method of independent assessment of the quality of education and the quality of education activity of the institution.

The following positions have been further developed:

– the theory of management of the general education institution under conditions of uncertainty using mechanisms of public administration;

– the procedure of independent assessment of the quality of education and the quality of education activity of the institution.

Practical significance of the obtained research results consists in the development of: model of state and public administration of development of general education institution of secondary education; technology of its introduction into management practice; specific tools "Management-mix"; factor-criterion (qualimetrical) submodels in the Excel spreadsheet processor for systematic monitoring of the quality of education and the quality of education activity of the general education institution; methodical recommendations on the state and public administratuon of the development of a general education institution.

The materials of the research can be used both in scientific research and in management activities by heads of general education institutions. In addition materials will be useful in postgraduate education to improve the skills of both

teachers and civil servants.

Key words: state and public administration of general education institution, professional competence, managerial activity, head of educational institution, educational process organization, integration development, expert evaluation, model, partnership, adaptation.

LIST OF PUBLISHED PAPERS ON THE TOPIC OF DISSERTATIONS

Scientific works in which the main results of the thesis are published:

Marchuk I. Essential characteristics and methodological bases of the state and public management of general education institutions. *Bulletin of postgraduate education. Series «Pedagogical Sciences» (Category «B»).* 2023. Issue 26(55). Pp. 167–178. https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-167-178

Marchuk I. Content and structure of the model of state and public administration of the development of the general education institution. A*daptive management: theory and practice. Series «Pedagogy».* 2023. Edition 15(29). https://doi.org/10.33296/2707-0255-15(29)-05

Marchuk I. Realization of State education narratives in Ukraine: key aspects and innovations. *Scientific journal of the im. P. Dragomanov National Pedagogical University. Series 5. Pedagogical Sciences: Realities and Prospects*. Collection of scientific works / M-in Education and Science of Ukraine, Westn. State. St. Michael Dragomanov. Kyiv: Publishing House «Helvetica», 2023. Is. 91. 282 p. Pp.166–169. https://doi.org/10.31392/NPUnc.series5.2023.91.34

Marchuk I. Modern pedagogical narratives: implementation of the education process on the basis of pedagogy partnership. Black sea research institute of economics and innovation. Innovative pedagogy. Science journal. 2023. Vol. 2. Is. 61. 256 p. Pp. 252–256. https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/61.2.51

Marchuk I. Socialization of personality and time management in the education institution: actual aspects. *Scientific journal of the im. P. Dragomanov National Pedagogical University. Series 5. Pedagogical Sciences: Realities and Prospects*.

Collection of scientific works / M-in Education and Science of Ukraine, Westn. State. St. Michael Dragomanov. Kyiv: Publishing House «Helvetica», 2023. Kyiv: Publishing House «Helvetica», 2023. Vol. 1. Is. 92. 184 p. Pp.75–79. https://doi.org/10.31392/NPUnc.series5.2023.92.1.15

Marchuk I. Expert evaluation models of state and public administration of the development of general secondary education institutions. *A Adaptive management: theory and practice. Series «Pedagogy».* 2023. 16(31). https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-18

Papers further reflecting the testing of the research materials:

Marchuk I. Global Education Challenges: Solving the Problems of Orientation in the Information Space and Harmonizing Personality Development. Actuality and peculiarities of scientific researches under martial law: Collection of materials III International Scientific and Practical Internet Conference on the occasion of Science Day – 2023 in Ukraine, 23 May, 2023. Kyiv: NIRI of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, 2023. 508 p. Pp. 442–444. https://ww.doi.org/10.36486/23-05-2023

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АД	–	академічна доброчесність;
ГАШ	–	Громадсько активна школа;
ГО ШАУСПС	–	Громадська організація «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»;
ДГУ	–	Державно-громадське управління;
ДЗВО «УМО»	–	Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту світи»;
ДПЕН	–	формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм;
ЗСО	–	загальна середня освіта;
КППР	–	ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників;
МДУ	–	механізм державного управління;
МОН У	–	Міністерство освіти і науки України;
НУШ	–	Нова українська школа;
OECD	–	Організація Міжнародного Співробітництва і Розвитку;
ОПМГ	–	освітній процес, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою;
СМ	–	наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань;
INVALSI	–	Національне агентство оцінювання шкіл
DECIDE	–	швейцарсько-український проєкт «Децентралізація для розвитку демократичної освіти»
PISA	–	Програма міжнародного оцінювання учнів
SNV	–	Національна система оцінювання шкіл

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України перед системою освіти постає багато викликів. Зокрема, усі вони пов'язані, у першу чергу, із питаннями безпеки життєдіяльності закладів освіти, наданням якісних освітніх послуг, створення безпечного освітнього середовища, утриманням та збільшенням контингенту здобувачів освіти тощо. Дослідження, що проводилися Державною службою якості освіти України у грудні 2022 р. – січні 2023 р., було присвячено якості організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти в умовах війни [5]. За результатами цього дослідження було зроблено висновки щодо освітніх втрат та здобутків під час воєнного стану. Зазначені втрати – це і зміна форми навчання (переважно дистанційне), і нестабільність освітнього процесу (переривання освітнього процесу під час повітряної тривоги), суттєво вплинули на якість навчання здобувачів освіти. До здобутків було віднесено результати розв'язання одного із завдань дослідження, що стосувалося дослідження компенсаторних заходів, що здійснювалися в громадах (закладах освіти). У зв'язку із зазначеним було визначено і яку допомогу очікують учасники освітнього процесу, і системність цієї допомоги. Щодо системності, то респонденти зазначили, що протягом 2022/2023 року така підтримка зросла, у т.ч. і від громадських організацій. Це підкреслює значення громадськості в підтримці та наданні допомоги у відновленні системи освіти.

Розвиток системи освіти взагалі й закладів загальної середньої освіти зокрема обумовлено процесами, що розпочато на державному рівні. Зокрема це Закони України: «Про освіту» (2017) та «Про повну загальну середню освіту» (2020); розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року» (2016); накази Міністерства освіти і науки України: «Про затвердження Порядку проведення інституційного

аудиту закладів загальної середньої освіти» (2019); «Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти (2020); «Про затвердження Порядку акредитації та ведення реєстру громадських фахових об'єднань, інших юридичних осіб, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти» (2022); «Про деякі питання здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану» (2022) та ін. Зазначені нормативні документи визначають стратегічні напрями розвитку закладів загальної середньої освіти. Крім того, провідним завданням в умовах євроінтеграції України є децентралізація й становлення державно-громадської моделі управління освітою. Зазначене акцентує на актуальності розроблення та впровадження моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Питанням управління закладом загальної середньої освіти на державно-громадських засадах присвячені роботи таких науковців як Л. Гаєвська, В. Гончарук, В. Грабовський, Л. Даниленко, Г. Єльникова, О. Зайченко, Л. Калініна, Н. Лісова, Л. Лузан, Т. Лукіна, В. Маслов, О. Михасюк, О. Онаць, Н. Островерхова, О. Пастовенський В. Супрун, О. Топузов, Б. Чижевський тощо.

Інтегративне поєднання та узгодженість діяльності державних і громадських інституцій у сфері загальної середньої освіти, зокрема управлінні нею, презентовано у працях В. Андрущенка, Л. Гаєвської, Л. Калініної, Н. Лісової, В. Лугового, С. Ніколаєнка, О. Онаць, В. Олійника, В. Супруна та ін. Про демократизацію управління йдеться у роботах зарубіжних авторів: Е. Бекман, Дж. Дьюї, Ф. Котлер, П. Крапф, Б. Траффорд, В. Троян.

У працях науковців основну увагу приділено проблемам щодо розкриття як сутнісних характеристик державно-приватного управління так і механізмів його запровадження. Особливого значення в наукових дослідженнях набуло обґрунтування організаційно-правових умов запровадження та становлення

системи управління закладом загальної середньої освіти на державно-громадських засадах. Також, значного розвитку набули питання державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на основі партнерської взаємодії.

Водночас, в умовах невизначеності та під час запровадження стратегічних процесів щодо надолуження освітніх втрат, описання механізмів запровадження державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти набуває актуальності. Підкреслимо, що на основі визначення методів і механізмів взаємодії державної й громадської підсистем сприятиме як забезпеченню якості освіти так і якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Аналізуючи наукові джерела та практичні аспекти державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти можна виділити низку суперечностей між:

– доцільністю запровадження механізмів державно-громадського управління та відсутністю моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти;

– необхідністю забезпечення належного рівня якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти та недостатнім рівнем обізнаності учасників освітнього процесу з механізмами громадської акредитації закладу освіти;

– необхідністю запровадження технології використання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти і не готовністю керівників закладів освіти до її використання.

Актуальність зазначеного питання та наявна необхідність у розв’язанні виявлених суперечностей й зумовили вибір теми дослідження: *«Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти».*

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано в межах плану науково-дослідної роботи Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії

педагогічних наук України в межах наукової теми кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти «Науково-методичні засади підвищення ефективності державно-громадського управління неперервною освітою в умовах суспільної трансформації в Україні» (Державний реєстраційний номер РК 0116U007183). Тему дисертації затверджено Вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 12 від 23.12.2020 р.).

Мета і завдання дослідження. *Метою дослідження є* наукове обґрунтування, розроблення та експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Відповідно до мети визначено основні **завдання** дослідження:

1. На основі аналізу наукових джерел, нормативної бази та аналізу української та зарубіжної практики розкрити теоретичні аспекти державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

2. Схарактеризувати процес громадської акредитації закладу загальної середньої освіти.

3. Теоретично обґрунтувати та провести експертне оцінювання концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти та технології її впровадження.

4. Розробити методичні рекомендації щодо використання концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Об’єкт дослідження – управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – зміст, форми та технології державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв’язання визначених завдань використано комплекс загальнонаукових методів:

– *теоретичних*: аналіз і синтез наукових, навчально-методичних джерел

та нормативних документів з метою визначення сутності державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти;

– *емпіричних:* анкетування (опитування), проведення експертного оцінювання метою експертного аналізу моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти та технології її впровадження; Статистичні методи з метою узагальнення отриманих показників та подальшої їх інтерпретації.

У дослідженні було визначено припущення, що розроблення моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі визначення методів і механізмів взаємодії державної й громадської підсистем та її запровадження разом з громадською акредитацією закладу загальної середньої освіти та внутрішньою системою забезпечення якості й використанням спеціально розроблених кваліметричних субмоделей для систематичного моніторингу з поточним саморегулюванням освітнього процесу на заданий результат зможе обумовити спрямований розвиток/саморозвиток рухомості/адаптивності освітнього середовища, освітньої діяльності учнів, активності батьків (як представників громадськості), професійної компетентності учителів, управлінської компетентності керівників та інтегративного результату розвитку закладу освіти в цілому.

У ході виконання дисертаційного дослідження вищезазначене припущення було повністю підтверджено.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

Уперше:

– розроблено, теоретично обґрунтовано та проведено експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі визначення методів і механізмів взаємодії державної й громадської підсистем та її запровадження разом з громадською акредитацією закладу освіти та внутрішньою системою забезпечення якості й використанням спеціально розроблених кваліметричних субмоделей для

систематичного моніторингу з поточним саморегулюванням освітнього процесу на заданий результат та технології її впровадження. Концептуальна модель відображає взаємодію державної та громадської підсистем в соціальному середовищі задля інтегративного розвитку закладу загальної середньої освіти та має такі складові: цільову, теоретико-змістову, процесуально-технологічну, результативну;

– введено в науковий обіг управлінський інструментарій «менеджмент-мікс», який сприяє конкурентоздатності закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг та забезпечує інтеграційний розвиток закладу освіти;

– розроблено інструментарій оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти: факторно-критеріальні (кваліметричні) субмоделей в табличному процесорі Excel для проведення систематичного моніторингу.

Уточнено:

– зміст основних понять дослідження та представлено їх в авторській інтерпретації: «державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти»; «освітня політика»; «децентралізація управління освітою», «державно-громадське управління освітою», «автономізація шкіл».

– сутність структурних компонентів процесу розбудови внутрішньої системи забезпечення якості в закладі загальної середньої освіти шляхом розроблення та використання унікальної методики незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу освіти.

Подальшого розвитку набули:

– теорія управління закладом загальної середньої освіти в умовах невизначеності з використанням механізмів державно-громадського управління;

– процедура незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробленні: технології впровадження в управлінську практику моделі державно-громадського управління розвитком закладом загальної середньої освіти; специфічного інструментарію «менеджмент-мікс»; факторно-критеріальних (кваліметричних) субмоделей в табличному процесорі Excel для систематичного моніторингу якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти; методичних рекомендацій щодо державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Матеріали дисертаційного дослідження можуть бути використані як в наукових дослідженнях так і в управлінській діяльності керівниками закладів загальної середньої освіти. Крім того, матеріали будуть у нагоді в системі післядипломної освіти для підвищення кваліфікації як педагогічних працівників так і державних службовців.

Впровадження результатів дослідження. Основні положення і результати дисертаційного дослідження впроваджено в практику управлінської діяльності закладів загальної середньої освіти: Спеціалізованої загальноосвітньої школи I–III ступенів № 316 з поглибленим вивченням української мови м. Києва (довідка від 04.12.2023 р. № 423), Петрівського ліцею Петрівської сільської ради (довідка від 28.11.2023 р. № 145), Комунального закладу «Богодухівський ліцей № 1» Богодухівської міської ради Богодухівського району Харківської області (довідка від 01.12.2023 р. № 01-22/163), Лютізького ліцею Петрівської сільської ради (довідка від 14.11.2023 р. № 174), Опорного закладу «Засульський ліцей Лубенської міської ради Лубенського району Полтавської області» (довідка від 06.12.2023 р. № 01-19/356), Новопетрівського ліцею Петрівської сільської ради (довідка від 22.11.2023 р. № 291), у навчальний процес Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України (довідка від 05.12.2023 р. № 01-02/777).

Особистий внесок здобувача. У публікації [7] внесок здобувачки полягає у визначенні теоретичних засад державно-громадського управління

закладом загальної середньої освіти.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні, експериментальні і прикладні результати дослідження та узагальнені висновки обговорювались на засіданнях кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», були відображені у доповідях і повідомленнях на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема:

– *міжнародних:* у Науково-практичній конференції з міжнародною участю «Професійний розвиток фахівців в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди» (Professional Development of Specialists in the Digitized Society: Current Trends – PDSDig–2020): «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти як проблема педагогічної теорії і практики» (м. Київ, 2020 р.), у IX Міжнародній науково-практичній конференції «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти»: «Державно-громадське управління у сфері загальної середньої освіти України: становлення та сучасні реалії» (м. Київ, 2020 р.), у I Міжнародній науково-практичній конференції «Наука і молодь – 2021: пріоритетні напрями глобалізаційних змін»: «Міжнародний досвід управління розвитком шкільної освіти: еволюція, сучасний стан, перспективи» (м. Київ, 2021 р.), у II Науково-практичній конференції з міжнародною участю «Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди» (II Conference on professional development in the digitized society: current trends, PDDig–2021): «Державна освітня політика України: сучасні тенденції розвитку» (м. Київ, 2021 р.), у Першому міжнародному науковому форумі «Адаптивні процеси в освіті»: «Зміст і структура моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти» (м. Харків, 2022 р.), у II Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і молодь – 2022: пріоритетні напрями глобалізаційних змін», в ролі секретаря

Секція 4. Пріоритетні напрями глобалізаційних змін у наукових дослідженнях молодих учених ДЗВО «Університет менеджменту освіти»: «Реалізація державних освітніх наративів на теренах України: ключові аспекти та новації» (м. Київ, 2022 р.), у III Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і молодь – 2023: пріоритетні напрями глобалізаційних змін»: «Експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти» (м. Київ, 2023 р.), у III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції з нагоди відзначення Дня науки-2023 в Україні «Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану» з доповіддю на тему «Глобальні освітні виклики: вирішення проблем щодо орієнтування в інформаційному просторі та гармонійного розвитку особистості» (м. Київ, 2023 р.);

– -*всеукраїнських*: у Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін»: «Пріоритетні напрями глобалізаційних змін у наукових дослідженнях молодих вчених ДЗВО «Університет менеджменту освіти», «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти України» (м. Київ, 2020 р.), у «Літній школі адаптивного управління – 2021»: «Державна освітня політика України: сучасні тенденції розвитку» (м. Харків, 2021 р.), у Всеукраїнській школі молодого науковця «Від фундаментальних досліджень до прикладних застосувань в освітній та управлінській діяльності»: «Аналіз практичного використання державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти в Україні» (м. Скадовськ, 2021 р.).

– Водночас, проміжні та заключні результати дисертаційного дослідження презентувалися на засіданнях кафедри менеджменту освіти та права, а саме: теоретичні узагальнення й методичні рекомендації щодо застосування державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти; характеристика та структура концептуальної моделі державно-

громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти; впровадження «менеджмент-міксу» та спецкурсу «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти».

Публікації. Основний зміст роботи висвітлено у 7 публікаціях, з них: 6 статей у фахових наукових виданнях, затверджених Міністерством освіти і науки України; 1 публікація у збірниках матеріалів конференцій.

Структура й обсяг дисертації. Робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел із 188 найменувань (із них 19 – іноземною мовою). Загальний обсяг дисертації – 259 сторінок, з них 16 сторінок – анотації, – 199 сторінок основного тексту. Робота містить 5 додатків, 14 таблиць, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ПРОБЛЕМА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ

1.1. Державно-громадське управління у сфері загальної середньої освіти України в наукових джерелах та нормативно-правових документах

Виходячи з мети дисертаційного дослідження, якою передбачено наукове обґрунтування, розроблення та експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти України, нами було проаналізовано наукові та законодавчі джерела стосовно такого явища, як нормативно-правовий механізм державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти (ЗСО). У досліджуваному понятті нами умовно виділено два аспекти: державна складова та громадська. Вважаємо, що узгоджена відповідно до державно-суспільних потреб взаємодія означених складових і становить сутність сучасного механізму державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти, на основі якого можуть створюватися й упроваджуватися інноваційні моделі управління конкретним закладом загальної середньої освіти.

Дослідження основних аспектів управління освітою в Україні на різних етапах державотворення, зокрема участь громадськості в управлінських процесах у системі загальної середньої освіти висвітлено в працях М. Дарманського, Л. Калініної, О. Пастовенського, В. Грабовського, Ю. Конаржевського, В. Пікельної, І. Осадчого, Г. Єльникової, Л. Даниленко, В. Маслова, Н. Островерхої, О. Зайченко та ін.

Сучасні підходи стосовно інтегративних аспектів діяльності державних і громадських інституцій у сфері загальної середньої освіти, зокрема управлінні нею, презентовано у працях В. Андрущенка, Л. Гаєвської, Л. Калініної, Н. Лісової, В. Лугового, С. Ніколаєнка, О. Онаць, В. Олійника, В. Супруна та ін.

Про демократизацію управління йдеться в роботах зарубіжних авторів, як-от: Е. Бекман, Дж. Дьюї, Ф. Котлер, П. Крапф, Б. Траффорд, В. Троян.

Аналіз наукових джерел засвідчив достатньо розмаїте поле тлумачень поняття «механізм». Найчастіше досліджується, на нашу думку, дефініція «механізм державного управління». В основному його зміст висвітлено в дисертаційних дослідженнях із державного управління освітою.

Зокрема Л. Паращенко [39], розглядаючи механізми державного управління загальної середньої освіти в контексті національної стратегії розвитку освіти, зазначає, що досить складно чітко визначити структуру механізму державного управління, поки не буде ідентифіковано об’єкт – не буде встановлено, як тлумачити в зазначеному аспекті саме поняття «механізм». Учена пропонує дотримуватися такого розуміння: «механізм державного управління розвитком загальної середньої освіти може бути визначений як мультиплікація інституційних механізмів державного управління, які у формі організаційної і регламентованої взаємодії (стратегічної гри) між центром і об’єктами управління забезпечують розвиток педагогічного персоналу, контенту, навчального середовища, оцінювання, цілевизначення (освітньої політики) і менеджменту/фінансування системи загальної середньої освіти, та процедурних механізмів організаційного, правового, економічного, політичного характеру, пріоритетність застосування яких обумовлюється функціями системи загальної середньої освіти, а їх ефективність визначається рівнем людського капіталу учасників освітнього процесу».

Поділяючи в основному думку вченої, вважаємо, що в такому разі досліджуваний механізм інтегрує дію сукупності інших механізмів, тобто виникає певна тавтологія: механізм є сукупністю механізмів. Отже, потреба з’ясування сутності поняття «механізм» залишається актуальною.

Л. Приходченко [43], дослідниця проблем у сфері державного управління на засадах демократичного врядування, обґрунтувала комплексний механізм ефективного державного управління як сукупність організаційного, правового,

економічного, інституційного та політичного механізмів, пріоритетність застосування яких обумовлюється режимами функціонування системи державного управління, а їх ефективність визначається рівнем науково-методичного та інформаційно-аналітичного супроводу діяльності органів публічної влади. Також було запропоновано структуру механізму державного управління, яку вона вважає сукупністю цільового, нормативно-правового, організаційного, економічного та інформаційного компонентів.

Хоча у роботі вченої йдеться про механізм ефективного державного управління відповідно до концепції демократичного врядування, основну увагу акцентовано на понятті «ефективність державного управління». Зазначено, що «ефективність» є складною, багатоаспектною, оціночною категорією, і, водночас, характеристикою, яка відображає перебіг процесу управління, визначає стан об’єкта управління, його кількісні та якісні характеристики. Разом з тим, ефективність державного управління як феномен, гнучкий за своєю формою прояву і дуалістичний за своєю суттю, є складним і суперечливим поняттям, що обумовлено специфічними особливостями функціонування державно-управлінської системи».

Знову сутність механізму державного управління розкривається через сукупність кількох механізмів; ефективність державного управління визнано багатоаспектною категорією, складним і суперечливим поняттям. Вищезазначене є важливим для нашого дослідження, оскільки ми також дотримуємося думки про багатоаспектність нормативно-правого механізму державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти, його суперечливий характер, потребує врахування сукупності впливів на його функціонування в реальному житті, що посилює потребу уточнення сутності досліджуваної дефініції.

У наукових педагогічних джерелах, присвячених проблемам державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти України, поняття «механізм» у досліджуваному нами аспекті зустрічається часто і

представлене в різних інтерпретаціях. З численної кількості дисертаційних досліджень, наукових монографій та статей для аналізу було обрано лише ті наукові праці, що стосуються взаємозумовленості основних понять нашої роботи: нормативно-правовий механізм та державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти. Зазначимо, що різні аспекти другого поняття – державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти – представлені в наукових розвідках частіше, розроблені й описані значно ширше, ґрунтовніше, проте варіативно.

Так, у роботах Л. Калініної [13] йдеться про сутність державно-громадського управління на партнерських засадах. Дослідниця доводить, що визначення законодавчо-правових і концептуальних засад державної освітньої політики не вирішує проблему миттєвого запровадження державно-громадського управління на демократичних засадах. Не торкаючись змісту поняття «механізм», учена, впродовж ґрунтовного експерименту, вивчає стан форм управління та технологій реалізацій організаційних механізмів управління освітою в різних регіонах України. У висновку зазначає, що державно-громадське управління освітою стало переважно декларованою законодавчо-правовою нормою, залишається пріоритетним напрямом наукового пошуку і практики державної влади, потребує змін у зміщенні акцентів на домінанту громадської компоненти.

Отже, окремі зауваження стосовно реалій державно-громадського управління освітою в різних місцях України опосередковано торкаються і сутності організаційних механізмів. Очевидне протиріччя: технології реалізації організаційних механізмів управління освітою чи механізм інтеграції технологій в управлінні освітою? Вважаємо, що саме «механізм» як явище визначає технологічність державно-громадського управління в системі загальної середньої освіти.

Дослідниця Н. Лісова [24], розглядаючи державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України, зазначає: у

науковій сфері ситуація складається так, що сутність словосполучення «механізми державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти» все більше цікавить філософів, соціологів, психологів, педагогів, тобто зріс інтерес до інтегрувальних процесів у суспільстві. З метою проведення термінологічного аналізу праць із частоти запиту в Інтернет ключового слова «механізм», учена виділила дві групи – базові й похідні: базові – «механізм / механізми», «механізм / механізми управління», похідні – «механізм державно-громадського управління загальної середньої освіти», «механізм державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти», «механізм державно-громадського управління якістю освіти». Результати аналізу зумовили висновок: і базові, і похідні поняття широко досліджені в різних аспектах, а поле тлумачень сутності надзвичайно різноманітне.

Учена Г. Єльникова [11] виокремлює в загальній моделі державно-громадського управління загальною середньою освітою три субмоделі як складові: структурно-громадського супроводу, інформаційно-громадського супроводу, субординаційно-проміжного партнерства. Хоча й не йдеться безпосередньо про механізм управління, проте презентовані складові, по суті, і становлять, на нашу думку, його інтегровану сутність. У моделі структурно-громадського супроводу субординаційна вертикаль передбачає наявність на кожному управлінському щаблі відповідної громадської структури, основним завданням якої є незалежна експертиза діяльності освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та органів управління загальною середньою освітою. Безсумнівно, на рівні навчального закладу ця модель залишається найбільш поширеною. Модель інформаційно-громадського супроводу забезпечує формат, коли державні органи управління освітою разом із громадськими структурами закладів та установ загальної середньої освіти організують зустрічні потоки інформації: згори до низу надходить детермінаційна інформація (нормативно-правова та суспільно-ціннісна), а знизу до гори – претензійна (реакція виконавців,

громадськості на детермінаційну інформацію). На кожному щаблі управління потрібен адаптаційний структурний підрозділ для узгодження зустрічних потоків інформації та визначення вектора переваг. Третя модель субординаційно-проміжного партнерства забезпечує взаємну адаптацію різноспрямованих активностей із метою досягнення загальних переваг. Отже, субординаційні стосунки по всій вертикалі динамічні, до виконання завдань залучається громадськість, відносини тимчасово перетворюються на партнерські. При цьому поширюються горизонтальні зв'язки. Після досягнення кожної часткової мети тимчасова команда розпускається і вертикаль поновлюється.

Розроблені Г. Єльниковою типи моделей, на наш погляд, є своєрідним теоретичним образом, умовивідною конструкцією, на основі якої можна розробляти реальні оптимальні моделі функціонування конкретних закладів у конкретних громадах на засадах нормативно-правового механізму державно-громадського управління загальною середньою освітою.

Державно-громадські засади управління розвитком закладів загальної середньої освіти досліджено В. Гончарук [5]. Ідеться про спеціальні обставини, що сприяють залученню представників громадськості до управління ЗЗСО у регіоні. Також зазначається, що зміст поняття «державно-громадське управління ЗЗСО у регіоні» не є константою, а в основу моделі системи державно-громадського управління ЗЗСО у регіоні покладено концептуальні засади транспарентного функціонування органу державно-громадського управління ЗЗСО у регіоні, ґрунтованого на низці принципів: демократичності, колегіальності, прозорості прийняття управлінських рішень тощо.

Однак, в умовах сучасної системи управління закладом загальної середньої освіти, зазначає вчена, зберігаються певні обмеження та недоліки, серед яких провідними визнано недостатнє поєднання державних і громадських важелів впливу, надмірну централізацію управління й бюрократизацію системи освіти, ігнорування участі територіальної громади в управлінні, відсутність

прозорості в прийнятті управлінських рішень. Як наслідок, на думку дослідниці, і ми її в цьому підтримуємо, назріла необхідність підсилення механізмів самоорганізації та саморегуляції громадського компоненту – органи місцевого самоврядування, громадські організації, фонди, діяльність яких спрямована на розвиток системи загальної освіті. На часі запровадження технології взаємодії між учасниками управлінського процесу, а саме: керівниками закладів загальної середньої освіти, органами державної влади та місцевого самоврядування, громадськими організаціями, фондами, спілками тощо, діяльність яких або цілеспрямована, або дотична до загальної середньої освіти в регіоні. Головною метою державно-громадського управління В. Гончарук вважає поєднання зусиль органів управління освітою регіону, представників громадськості регіону, керівників закладів загальної середньої освіти, інших учасників освітнього процесу, відмічаючи, що перехід до державно-громадського управління має враховувати особливості й проблеми розвитку держави й громадянського суспільства.

Отже, прозорість і відкритість визнаються концептуальною якістю управлінської моделі. На нашу думку ці параметри стосуються й механізму державно-громадського управління системою загальної середньої освіти.

У дослідженні Л. Попович [41] проаналізовано стан державно-громадської партнерської взаємодії у сфері освіти та в державно-громадському управлінні закладами загальної середньої освіти в умовах розвитку місцевого самоврядування, виявлено наявні проблеми державно-громадського управління, описано особливості управління в закладах різних типів та підпорядкованості, запропоновано субмодель державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії.

Безсумнівно, партнерська взаємодія в державно-громадському управлінні закладами загальної середньої освіти є, за такого підходу, своєрідним тлом, на якому вимальовується архітектура усього цілісного механізму державно-громадського управління.

Важливо зазначити, що останнім часом в дослідженнях українських науковців відбулася перестановка слів у словосполученні на позначенні самого типу управління: усе частіше поширеним варіантом стає поняття «громадсько-державне управління». Вважаємо таку перестановку закономірною, адже реалії життя посилюють громадянську складову в різних галузях суспільного життя.

Методологічні принципи та концептуальні засади громадсько-державного управління сформульовано О. Кубальським [22]. Зокрема він наголошує, що субординаційна вертикаль управління передбачає наявність на кожному управлінському щаблі громадських структур – громадських рад, які мають стати реальною силою і виразниками голосу громадськості.

Про важливі аспекти громадсько-державного управління в освіті йдеться в посібнику за авторством Л. Калініної та О. Онаць [35], де визначено, що «школа як соціально-культурний центр є місцем перетинання інтересів як держави, так і громади, вона водночас є часткою суспільного життя й елементом структури, яка підлягає державному контролю. Дуже важливим завданням для школи та її керівника є запровадження демократичних форм управління, адже в умовах розвитку демократії й розширення співуправління ЗЗСО дедалі більше спиратиметься на громадські організації та громади. Це допоможе конструктивному партнерству та взаємодії, а не лише політиці патронажу державного над громадським».

У дослідженні О. Пастовенського [40] запропоновано критерії оцінювання ефективності системи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні, які ґрунтуються на низці функцій: інформаційно-діагностичній, інтегрувально-моделювальній, організаційно-координаційній, контрольно-експертній, координаційно-коригувальній.

Учена С. Королюк [20] з позиції громадсько-державного управління визнає основоположну роль громади, яка виконує ролі ініціатора, організатора та активного учасника в управлінні школою. Однією із суттєвих ознак сучасної загальної середньої освіти вона визначає створення недержавних структур, які

розширюють можливості державних шкіл у виборі способів ресурсного забезпечення для конструктивного партнерства та взаємодії, залучення додаткових ресурсів для здійснення матеріально-технічної та методичної підтримки школи: асоціації, шкільні фонди, громадські організації, центри освітніх технологій, ресурсні центри та інші структури із підтримки освітніх ініціатив. Також пропонує вважати, що громадсько-державне управління є управлінською діяльністю, здійснюваною структурами громадянського суспільства – добровільно утвореними об'єднаннями, асоціаціями й організаціями громадян на основі демократичних процедур самоуправління та співуправління.

Певна тавтологія стосовно того, що управління є управлінською діяльністю не знижує цінності висловленої автором позиції, яку ми однозначно підтримуємо, стосовно основоположної ролі громади як ініціатора, організатора, активного учасника управління загальною середньою освітою в державі, регіоні.

Про громадсько-державне управління пише В. Ковальчук [16] у навчально-методичному посібнику «Від громадсько-активної школи до громадсько-державного управління».

Акцент на громадській складовій робить О. Михасюк [33]. Вона пише, що громадсько-державне управління в освіті – це вид соціально-педагогічного управління, процес взаємовпливу громадських і державних інституцій, як суб'єктів управління, що ґрунтується на спільній діяльності, партнерських зв'язках, з метою реалізації соціальних замовлень громади щодо розвитку особистості та піднесення цінності освіти як основи благополуччя суспільства. У дослідженні зазначається, що система громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти – це цілісність взаємопов'язаних елементів, що поєднуються управлінською системною взаємодією суб'єктів управління й забезпечують відкритість, інтегративність та соціальну значущість результату освітньої діяльності закладу.

Важливо, що йдеться про цілісність взаємопов'язаних елементів у системі громадсько-державного управління системою загальної середньої освіти, яку можна інтерпретувати як провідну ознаку відповідного «механізму».

У монографії О. Топузова на рівні методології розкрито проблему освітнього партнерства в системі загальної середньої освіти [65].

На нашу думку, саме освітнє партнерство в аспекті з'ясування сутності як механізму державно-громадського управління, так і громадсько-державного управління функціонально є підґрунтям розуміння цих понять як основи ефективної моделі розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти.

У педагогічній літературі широко висвітлюється різноплановий зміст поняття «механізм державно-громадського управління» у працях О. Кілієвич і В. Тертичної [8], С. Шевченко [69], Л. Юрчук [71], О. Онаць [34], В. Сизон [57].

З огляду на виявлену в результаті аналізу різних джерел багатозначність тлумачення поняття «механізм державного управління», наявність різноманітних підходів до його застосування в широкому полі аспектів, доходимо висновку про відсутність одностайної думки учених-педагогів і дослідників з державного управління щодо зазначеної дефініції.

У державних стратегічних документах стосовно розвитку освіти в Україні також зустрічається термін «механізм». Починаючи з минулого століття, наприклад, у Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття»), «системні» механізми в галузі освіти активно пропагуються на загальнонаціональному, регіональному, місцевому рівнях [44]. Ішлося про різні механізми: державної оцінки діяльності навчальних закладів, якості підготовки фахівців, державної підтримки талановитої молоді, соціального захисту дітей тощо. Навіть прогнозувалися ефективні механізми входження до освітніх і наукових програм ЮНЕСКО, інших міжнародних організацій, фондів.

У Національній доктрині розвитку освіти (2002) [47] указано лише на потребу механізмів пільгового оподаткування доходів фізичних осіб, які спрямовують власні кошти на оплату навчання; ліцензування, атестації та

акредитації навчальних закладів; нових економічних та управлінських механізмів розвитку освіти. У будь-якому іншому аспекті про механізм не йдеться.

У «Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки» [48] провідним механізмом відтворення суспільного інтелекту, науки і культури було визнано «систему освіти нового покоління». Названо й описано 7 механізмів реалізації державної політики в галузі освіти, проте ці описи, скоріше, вказують на напрями діяльності, а не конкретизують сам механізм.

Отже, зазначені документи також не розкривають сутність такого явища чи поняття, як «механізм», а лише ототожнюють сам термін із позначенням нагальних проблем в освіті України. У цілому однозначного тлумачення понять «нормативно-правовий механізм державно-громадського управління у сфері ЗСО» чи «механізм державно-громадського управління у сфері ЗСО» у перебігу аналізу наукових джерел нам не зустрілося.

Проблему максимально точного тлумачення дефініції традиційно вирішують словники. В «Енциклопедичному словнику з державного управління» [10] ідеться про таке розуміння механізму державного управління (МДУ), як «способи розв’язання суперечностей явища чи процесу в державному управлінні, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй форм і методів управління». Зазначено, що «склад елементів та порядок функціонування МДУ визначається метою, засобами впливу на об’єкт, зв’язками між елементами системи, наявністю ресурсів та можливостей конкретної ситуації. Обов’язковими складовими є: цілі, принципи, функції, методи, інформація, технологія та технічні засоби». Подано й термін «механізми державного управління у галузі шкільної освіти» як «практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких реалізуються державно-управлінські впливи на галузь шкільної освіти», виділено основні групи цих механізмів: правові; організаційні; фінансово-економічні; кадрові; соціальні; мотиваційні; матеріально-технічні; інформаційні; управління

інноваційним розвитком; управління якістю [10, с. 421].

У Великому тлумачному словнику сучасної мови «механізм» визначається як внутрішня будова, система чого-небудь; устрій [4].

У більшості джерел енциклопедичної довідкової літератури «механізм» тлумачиться як сукупність проміжних станів чи процесів; устрій, що передає рух чи сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та ін. явище [59].

У межах нашого дослідження ми вживаємо поняття «механізм» в узагальненому розумінні значної кількості аспектів його функціонування. Важливо, що нормативно-правовий механізм в освіті може бути, на нашу думку, сукупністю організаційних структур та конкретних форм і методів управління; законодавчих норм і правових форм їх упровадження; особливостей взаємодії державної і регіональної програм розвитку загальної середньої освіти тощо.

Проте ми вважаємо, що слід звузити широке розуміння досліджуваного поняття «механізм» до словникового тлумачення, залучивши синонімічні поняття. За цим же словником, найближчим вважаємо таке поняття, як «структура» – внутрішня будова чогось, певний взаємозв’язок складових частин цілого; спосіб закономірного зв’язку між складовими предметів і явищ природи та суспільства, мислення та пізнання, сукупність істотних зв’язків між виділеними частинами цілого [59].

Як сукупність рухомо з’єднаних між собою ланок визначено механізм у словнику «Лексика» [32].

Отже, на основі цих визначень нами зроблено таке узагальнення: механізм – структура, що інтегрує рух і сукупність станів будь-якого явища і є сукупністю рухомо з’єднаних між собою ланок.

За такого підходу, нормативно-правовий механізм державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти розуміється нами як структура, що інтегрує сукупність рухомо з’єднаних між собою ланок:

нормативно-правового поля як презентанта державної політики в освіті та сукупності громадських ініціатив різного рівня (світових, вітчизняних, регіональних тощо), які формують сучасний суспільний погляд на роль закладу загальної середньої освіти та спрямовують розвиток освіти в цілому на засадах цінностей, інтеріоризованих і особистістю, і громадою, і державою.

Нормативно-правове поле, як презентант державної політики в освіті України, забезпечується Конституцією України [19]. Законами України «Про освіту» [49], «Про повну загальну середню освіту» [50], «Про місцеве самоврядування в Україні» [46] та іншими численними нормотворчими документами комплексного регулювання системи загальної середньої освіти в державі. З огляду на це, ми не аналізуємо їх у нашому дослідженні, вважаємо їх певною константою, реальним комплексом гарантій права в демократичній державі й громадянському суспільстві, співвіднесеними аспектами «нормативно-правовий» і «державний» у досліджуваному механізмі.

Другою рухомо з’єднаною з попередньої ланкою – нормативно-правове поле – у нормативно-правовому механізмі державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти визначено нами сукупність громадських ініціатив різного рівня (світових, вітчизняних, регіональних тощо), які формують сучасний суспільний погляд на роль закладу загальної середньої освіти. Цю складову структури-механізму ми вважаємо досить різноманітною, багатоаспектною, змінюваною, рухливою і співвідносимо зі сферою громадського управління системою загальної середньої освіти на трьох рівнях: державно-офіційному – Міністерство освіти і науки України та світові громадські організації і фонди, які з ним взаємодіють; регіональному – обласні, місцеві органи управління освітою та громадські організації і фонди різного походження, у тому числі, зареєстровані в регіоні; на рівні громади – заклад загальної середньої освіти та громадські організації і фонди різного рівня, у тому числі, утворені громадою та особи-спонсори (фендрейзинг). Вважаємо, що громадська складова в управління закладом загальної середньої освіти є

сьогодні найпотужнішим ресурсом ефективної освітньої діяльності в Україні. Таку тезу поділяють і українські науковці, які досліджують це явище в освіті.

Зокрема К. Постол вважає, що загальний контекст інноваційного розвитку найважливіших сфер суспільства потребує побудови взаємовідносин держави та громадянського суспільства, вимагає визнати представників громадськості рівноправним суб'єктом реалізації державної освітньої політики України. Державно-громадська модель управління має забезпечити перехід України до постінформаційного суспільства, відтворювати соціокультурне середовище для саморозвитку особистості. Проте, зазначає вчена, органи громадської активності здебільшого діють формально, ініціатива до вирішення нагальних питань та план їх вирішення від громадських організацій майже не надходить [42].

Дослідниця В. Рогова [53] також акцентує увагу на громадянській складовій, пише, що державно-громадське управління, як один зі способів самоврядування суспільства, є невід'ємною ознакою історичного цивілізаційного процесу людства взагалі й українського суспільства зокрема, наводить як аргументи історичного підґрунтя державно-громадського управління Звичаєве право Київської Русі, Магдебурзьке право, військово-адміністративне самоврядування часів Української козацької держави тощо. Головне завдання сьогодення – виховання молодого покоління, здатного упроваджувати ідеї демократії – вважає вчена, можливо здійснити за умови державно-громадського управління.

Визначаючи мету державно-громадського управління освітою, С. Сушко [63] вказує на потребу поєднання державних і громадських засад в інтересах особистості, соціуму та влади, а В. Андрущенко [1] вважає, що корінь державно-громадського управління освітою – це взаємодія керівника закладу загальної середньої освіти, учнів, батьків і громадськості, без чого про ефективність громадсько-державного управління не може бути й мови. Дослідник В. Супрун [62] наголошує, що державно-громадське управління

закладом загальної середньої освіти передбачає врахування громадської думки й залучення громадян до ухвалення управлінських рішень, які стосуються освітнього процесу. І. Безена [3] зазначає, що перерозподіл сфер повноважень/відповідальності окреслює перспективні питання передачі суб'єктів освітньої діяльності на місцевий рівень та пошуку нових моделей співпраці між органами державної і місцевої влади, громадськими інститутами та громадянами.

Отже, узагальнивши, можемо сказати, що система загальної середньої освіти України сьогодні не лише засвоює, але й опановує та впроваджує міжнародні й вітчизняні здобутки в галузі державно-громадського управління освітою, зокрема в питанні залучення інтелектуального й фінансового потенціалу неурядових інституцій громадянського суспільства до управління освітою, посилення їх координуючої ролі, хоча особливості національної ментальності та попередній тоталітарний досвід ще мають негативний вплив на громадську складову управління освітою.

Розглянемо сутнісні характеристики базових понять нашого дослідження, до яких відносимо такі, як *державна освітня політика, державне управління, громадське управління, державно-громадське управління, розвиток закладу загальної середньої освіти України.*

Державна освітня політика завжди перебувала в полі зору дослідників В. Андрущенка, В. Кременя, С. Пазиніча, О. Пономарьова, В. Савельєва та ін. [2; 21].

Аналізуючи зміст термінів, науковці В. Андрущенко, В. Савельєв, Т. Лукіна, К. Малярчик [2; 25; 26] намагалися це робити у зв'язку із визначенням змісту, мети і завдань державної освітньої політики як складника внутрішньої політики.

К. Малярчик, докладно проаналізувавши семантику понять «державна політика» і «державна освітня політика» в українському та зарубіжному науковому дискурсі, з'ясувала значення ключового слова «політика» та

визначила особливості його кореляції з українськими політичними реаліями. Дослідниця дійшла висновку, що «державну політику доречно тлумачити як напрям дій органів державної влади всіх рівнів та інших залучених суб'єктів, що спрямований на управління суспільно-політичними, економічними, культурними та іншими процесами, а також розв'язання проблем у цих сферах з урахуванням коротко і довгострокових цілей, існуючих або планованих ресурсів і перешкод» [26, с. 142].

На думку О. Комарової, «державна освітня політика є невід'ємною складовою державної соціальної політики, здійснюється як публічною владою, так й іншими суб'єктами для досягнення економічних, соціальних, культурних, науково-технічних цілей та вирішення завдань національного та глобального характеру» [17, с. 109].

Перспективною вважаємо думку В. Андрущенка і Р. Венидуба, які вважають, що державна політика в сфері освіти «програмує практичні параметри новітньої педагогічної дії» [38]. Екстраполюючи наведене твердження в практичний контекст впровадження реформи Нової української школи, зазначимо, що державна політика сьогодні має бути спрямована на формування всебічно розвиненої особистості, здатної до саморозвитку, яка має сформовані національну свідомість, критичне мислення, емоційний інтелект, поділяє цінності громадянського суспільства, здатна до ефективної міжкультурної комунікації, відкрита до впровадження інновацій.

Не вдаючись до дискусій, пропонуємо уточнене визначення ключового поняття нашого дослідження «*державна освітня політика*», під яким розуміємо складник державної політики, що визначає комплекс стратегічних дій, спричинених певними процесами й соціальними викликами в країні і світі на конкретному історичному відтинку, спрямованих на досягнення соціально-економічних, культурних, науково-технічних цілей і розв'язання завдань глобального та національного характеру.

Розкриваючи поняття «управління», «державне управління», «громадське управління» зазначимо, що наліз літератури засвідчив головну позицію управління відносно двох інших понять. З огляду на це вважаємо, що категорія «управління» як найбільш ємне й широке за змістом поняття перебуває на вершині ієрархічної моделі поняттєвого апарату та основоположна у визначенні підпорядкованих їй категорії «державне управління», «громадське управління», «державно-громадське управління». Наукові працівники по-різному тлумачать зазначені поняття. Так, І. Пятишева тлумачить громадське управління освітою як «діяльність громадських структур, які впроваджують громадську освітню політику на основі самоуправління й співуправління» [52].

Ми підтримуємо наукову позицію І. Пятишевої, що «громадське управління освітою розвивається завдяки принципам, які характеризуються взаємодією всіх компонентів, цілісністю, відкритістю, системністю та спільним управлінням» [52, с. 103]. Водночас наведене дослідницею визначення потребує уточнення, оскільки в ньому не з'ясовано, яке спрямування має громадська політика. З огляду на це пропонуємо уточнене визначення: громадське управління освітою – скоординована та узгоджена діяльність громадських структур, що впроваджують громадську освітню політику на основі самоуправління й співуправління задля розбудови національної системи освіти, розвитку закладу освіти, покращення його матеріально-технічної бази, створення позитивного іміджу, що відповідатиме потребам та інтересам усіх суб'єктів освітнього процесу та соціальним викликам.

Як зазначає М. Туленков, «державне управління освітою – це скоординована та вмотивована діяльність органів державної влади з організації діяльності та інноваційного розвитку системи освіти в суспільстві» [66, с. 97].

Державне управління освітою спрямоване на розроблення державної стратегічної політики в галузі освіти, створення програм її розвитку, кадрове забезпечення галузі. М. Туленков визначає важливим складником цього

процесу «розвиток державно-громадських і самоврядних засад управління освітою» [66].

Динамічні зміни, що відбуваються в політико-економічній, культурній, освітній сферах життя українського суспільства, зумовлюють посилення впливу громадянського суспільства на функціонування органів державної влади та здійснення ними управлінських процесів. Одним зі шляхів залучення суспільства до діяльності влади в царині освіти є державно-громадське управління, що є засадничою правовою нормою. У статті 6 Закону України «Про освіту» використано поняття «державно-громадське управління» [49]. У статті 70 означене поняття конкретизовано і пртлумачено в такий спосіб: «Державно-громадське управління у сфері освіти – це взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти». Я. Гречка вважає, що державно-громадське управління освітою – це «процес управління із залученням громадськості, спрямований на децентралізацію управління, самоврядування в освіті, усуспільнення навчальних закладів і надання їм автономії» [6, с. 20].

Державно-громадське управління освітою Є. Камінська визначає як інтеграцію «трьох напрямів роботи: демократизації діяльності органів державної влади й управління освітою; розвитку самоврядних асоціацій учасників освітньої діяльності (професійних асоціацій педагогів, органів учнівського й батьківського самоврядування всіх рівнів); організації громадських органів управління освітою, де представлено всі верстви населення» [14, с. 112]. Як бачимо, авторка наголошує на пріоритетності оптимальної взаємодії громадськості та владних структур.

Саме такий тип управління дає змогу об'єднати зусилля держави і громадських організацій, надає суб'єктам освітнього процесу більше прав і свобод щодо вибору змісту, технологій і методик, адже в Україні на

обговорення виносять закони, положення, державні стандарти освіти. В обговоренні беруть участь громадські об'єднання та інші інститути громадянського суспільства. Учителі мають право обрати модельні програми, підручники, за якими будуть здійснювати навчання. Таким чином відбувається узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін заради досягнення мети.

На думку Л. Даниленко, предметом державно-громадського управління освітою є взаємоузгодження різних за природою та напрямком дії сил на розвиток освітньої системи [7].

За О. Пастовенським, громадсько-державне управління освітою – це «поєднання діяльності громадських і державних суб'єктів управління, що впроваджують узгоджену освітню політику в інтересах людини, громади й держави на основі демократичних процедур самоуправління та співуправління із забезпеченням пріоритету прав громадськості» [40, с. 16].

В. Кононенко, С. Лапшин, Т. Пилипенко стверджують, що «саме об'єднання державного вертикального управління та партнерського горизонтального управління на основі врахування громадської думки та залучення громадян до прийняття управлінських рішень в інтересах людини, соціуму, влади через державно-громадське та державно-приватне партнерство є державно-громадським управлінням» [18].

На думку О. Кубальського, «громадсько-державне управління є пріоритетним напрямом організації різних сфер життєдіяльності демократичного суспільства, що відповідає поступовому, але неухильному переходу до децентралізованої моделі управління та розвитку громадського сектора. Управління, за якого наявний високий рівень активності громадськості у питаннях державного управління та більш чи менш постійна потреба залучати її до прийняття управлінських рішень, є державно-громадським управлінням, тобто в його основі залишаються державні принципи і концепція управління, а їх доповнюють деякі здобутки управління громадського. Натомість за громадсько-державного управління принципи громадського самоуправління

беруть як визначальні, а держава лише виконує певні наглядові чи регуляторні функції щодо цього процесу» [22, с. 29].

Поняття *«розвиток закладу загальної середньої освіти України»* містить ключове слово розвиток, яке словники визначають як: 1. Дія за значенням розвивати, розвиватися. 2. Процес, у результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого вищого. 3. Ступінь освіченості, культурності, розумової духовної зрілості [54].

Визначення базового для нашого дослідження поняття «розвиток закладу загальної середньої освіти України» має кілька авторських інтерпретацій. Так, Л. Карпова вважає, що це «створення такого освітньо-розвивального середовища, яке б відповідало вимогам інноваційності, забезпечувало полісуб'єктну взаємодію його учасників, вимоги з удосконалення компетентностей педагогів задля того, щоб гарантовано забезпечити формування в учнів ключових компетентностей» [15, с. 22]. Г. Шкура зазначає, що це «вид управлінської діяльності, який спрямований на його переведення у режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів» [70, с. 28].

Наведені визначення підтверджують, що розвиток закладу загальної середньої освіти як процес не відбувається спонтанно, на його перебіг впливає багато чинників, він завжди керований і є результатом комплексних впливів держави, громадськості, суб'єктів освітнього процесу. Цей процес завжди спрямований на перспективу. Кінцевою метою розвитку закладу загальної середньої освіти, на нашу думку, має бути його нова якість – спроможність забезпечити умови для розвитку кожної особистості.

Закон України «Про освіту» визначає заклад загальної середньої освіти як «юридичну особу, основним видом діяльності якої є освітня діяльність, що провадиться на певному рівні (рівнях) повної загальної середньої освіти».

Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти України – різновид взаємодії держави й суспільства, що спрямований на перспективу і враховує освітні потреби суспільства.

На основі аналізу сутності базового поняття в науковій літературі й лексикографічних джерелах дослідниця проблеми Н. Лісова в монографії «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти в малих містах України» пропонує авторське визначення поняття: «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти України – це процес, який має початок і кінець (триває певний час) та відповідний розвиток у часі й просторі, структура якого включає два складники: державний та громадський, взаємодія яких має базуватися на професіоналізації в умовах партнерства та довіри, забезпечувати «відкритий діа(полі)лог» між усіма його суб'єктами – структурами державного управління, самоврядування та громадськості в межах визначених повноважень» [24, с. 36]. Наведене визначення ми вважаємо найбільш повним та ємним, оскільки в ньому враховано основні характеристики процесу, його складники, особливості їх взаємодії. З огляду на це ми й будемо послуговуватися ним у процесі дослідження.

Отже, з'ясування сутності базових понять «державна освітня політика», «державне управління», «громадське управління», «державно-громадське управління», «розвиток закладу загальної середньої освіти України» уможливлює надати характеристику нормативно-правового механізму державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти України, наукове обґрунтування, розроблення, апробацію та експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти України.

Вивчення особливостей розвитку загальної середньої освіти України на сучасному етапі й екстраполяція в національний контекст здобутків інших країн у галузі освіти задля формування узгодженої стратегії європейського освітнього простору дає змогу українській освіті інтегруватися в європейську. Тому логіка нашого дослідження потребує ознайомлення з міжнародним досвідом управління розвитком шкільної освіти.

1.2 Міжнародний досвід управління розвитком шкільної освіти: еволюція, сучасний стан, перспективи

Зарубіжний досвід управління шкільною освітою в сучасних дослідженнях описується в поняттях: «децентралізація управління освітою», «державно-громадське управління освітою», «автономізація шкіл». Для нашого дослідження найбільш наближеним за своїм змістовим наповненням є феномен автономізації шкіл, який сформувався у світовому освітньо-науковому просторі в процесі освітніх реформ останніх десятиліть з кінця XX – на початок XXI ст. У Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 р. [51] передбачено проведення докорінної та системної реформи загальної середньої освіти з урахуванням досвіду провідних країн світу, які в умовах глобалізації спільно працюють над розв'язанням існуючих викликів. У Заключній доповіді робочої групи шкіл ЕТ 2020 «Європейські ідеї для кращого навчання: управління системами шкільної освіти» (2018) [78] обґрунтовано низку викликів у ключових сферах управління шкільною освітою, а саме:

– Забезпечення якості в розвитку школи: баланс між автономією та підзвітністю є серйозним і постійним викликом для освітніх систем, які прагнуть вдосконалення в багатьох сферах. Політики визнають нагальну потребу покращити взаємодію між механізмами забезпечення якості, які є зовнішніми та внутрішніми для шкіл, щоб дозволити школам адаптуватися до мінливих потреб учнів та забезпечити належний зворотний зв'язок і потік інформації, що дає змогу базуватися на доказах у діях системи.

– Безперервність у розвитку учнів: шляхи навчання можуть стати фрагментованими різними способами, що може призвести до неуспішності та можливого відсіву зі школи. Політики повинні: а) гарантувати, що шляхи навчання є достатньо гнучкими; б) створювати умови, які забезпечують належне керівництво та підтримку для всіх учнів та зацікавлених сторін, які їх підтримують.

– Школи як навчальні організації: вчителі і керівники шкіл відіграють вирішальну роль у підтримці розвитку учнів, будучи ключовими агентами змін у розвитку школи. Проте вони зазнають значного тиску з боку багатьох різних сфер системи освіти. Існує потреба в політиках, які а) сприяють співпраці вчителів, автономії та розподіленому лідерству в професійних навчальних спільнотах; б) мотивують і залучають усіх учасників до змін.

– Мережі для навчання та розвитку в системах шкільної освіти: ефективні стосунки та спілкування допомагають системі освіти досягати поставлених цілей. Підтримка позитивної взаємодії між багатьма різними зацікавленими сторонами є складним завданням, але мережеве спілкування пропонує для цього великий потенціал. Глибше розуміння мети та природи мереж для інновацій та впровадження має вирішальне значення для позитивного та стійкого впливу будь-якої дії [78, с. 2].

Процитований документ Європейської Комісії окреслює на перспективу дослідницько-практичне поле проблем у сфері управління шкільною освітою на базі тих наукових осмислень та практичних надбань (національного досвіду, кращих практик або історій успіху тощо), які є цінними у розробленні траєкторій розвитку шкільної освіти та форматів функціонування шкільних систем в умовах європейської інтеграції та глобалізації.

Політика шкільної автономії в сучасних країнах Європи є результатом поступового процесу впровадження, який розпочався у 1980-х роках у країнах-першопрохідцях, а потім розширився, ставши масовим і притаманним всім країнам Європейського Союзу. Як зазначається в документі, підготовленому експертами під егідою Європейської Комісії і поширеному через Європейську мережу у сфері освіти (ЕВРІДІКА) «Шкільна автономія в Європі: політика і заходи» (European Commission, 2007) [74] шкільна автономія ніколи не була традиційною ні для централізованих, ні для децентралізованих Європейських країн. Рух за шкільну автономію насправді набув широкого розмаху в 1990-х роках зі збереженням в наступні десятиліття XXI ст.

Не зважаючи на існування чітких відмінностей в історичних моделях організації освіти в Європі – федеративної системи в Німеччині та централізованих систем в Іспанії, Франції та Італії – дві країни виділяються з точки зору їхніх високорозвинених традицій шкільної автономії – це Бельгія та Нідерланди. В обох випадках ця традиція стала результатом «шкільних воєн» між державною та приватною освітою і складають контекстні особливості розвитку шкільної освіти. В решті Європейських країн рух у бік шкільної автономії почав розвиватися, як правило, у формі обмеженої передачі обов'язків. Наприклад, основи шкільної автономії в Іспанії було закладено Законом про право на освіту (LODE) в 1985 р. У рамках своєї великої програми децентралізації Франція також прийняла нормативні акти 1985 р., які визначили зміст обмеженої форми автономії. Закон про реформу освіти 1988 р. в Англії та Уельсі передбачав збільшення шкільної автономії через передачу школам відповідальності за управління фінансами та людськими ресурсами, що історично належала місцевим органам освіти. При цьому одночасно було запроваджено централізований контроль за шкільною програмою та механізми оцінювання учнів, що проголошувалось педагогічною громадськістю як «розмивання шкільної автономії» тощо.

Північні країни Європи прийняли систему, яка поєднує політичну децентралізацію зі шкільною автономією. Розпад колишнього Радянського Союзу був сигналом для Чехії, Угорщини, Польщі, Словаччини, а також країн Балтії для прийняття політики автономії в управлінні школою. Нарешті, в 1997 році після складних парламентських дебатів, які тривали декілька років, політика шкільної автономії була прийнята в Італії.

На думку експертів, у цих та інших Європейських країнах реформи 90-х років XX ст. були нав'язані як частина процесу прийняття рішень «зверху вниз». Центральні уряди наділили школи новими обов'язками, а самі школи не брали участі в розробці законодавства поза межами своєї традиційної консультативної ролі щодо реформування освіти [74, с. 10].

Нове тисячоліття спровокувало другий раунд реформ шкільної автономії в країнах Європи, а саме: Німеччина запустила пілотні схеми в деяких землях починаючи з 2004 року; Литва, Люксембург і Румунія запустили процес відповідно у 2003, 2004 та 2006 роках; школи Болгарії отримали більшу свободу в управлінні своїм бюджетом у контексті процесу децентралізації в країні, зокрема, сприяння муніципалітетам.

Необхідно наголосити, що країни, які вже розпочали політику шкільної автономії, в останнє десятиріччя почали посилювати надані школам повноваження. Так, за Законом про освіту 2006 р., в Іспанії запроваджено принцип шкільної автономії у сфер планування, управління та організації під наглядом відповідних органів освіти. Латвія також ввела в дію у 2006 р. нові нормативні акти, спрямовані на обмеження зовнішнього контролю за школами. У Португалії запровадження принципів шкільної автономії, поступово привело до запровадження нової та більш конкретної політики тощо.

Європейські експерти зійшлися на думці, що перший пакет реформ щодо запровадження політики автономізації в країнах Європи, «застопорився» через опір на місцях. Рух за шкільну автономію розвивався поступово упродовж трьох десятиліть і все залежало від пріоритетів, часу та конкретних контекстів (національних, регіональних і місцевих) запровадження цієї політики в умовах реформ. На прикладі Бельгії та Нідерландів ми бачимо, що історично шкільна автономія розвивалась як відображення навчання свобод (reflection of teaching freedoms) і була узаконена релігійно-філософськими міркуваннями. Та на зламі століть актуалізувалась нова концепція – реформи шкільної автономії в країнах ЄС були пов'язані з політичною справою демократичної участі та спрямовувались на те, щоб школи були більш відкритими до своїх місцевих громад.

Для нашого дослідження важливе значення мають ті проблеми, які викликали дискусію серед теоретиків, практиків та політиків освіти: 1) необхідно розмежувати поняття «шкільна автономія як управління» та «шкільна автономія як менеджмент»; 2) хто входить до органів управління,

залучених до нових шкільних свобод? чи повинні вони розглядатися як агенти управління, відкриті для представництва батьків і громади або як агенти управління за участю лише тих, хто працює і навчається в школі? 3) чи мають бути повноваження вчителів переважаючими у прийнятті рішень? 4) к шкільна автономія пов'язана з ефективним управлінням державними коштами? 5) чи мають реформи шкільної автономії тісно пов'язуватися з рухом до політичної децентралізації та впровадженням «нового державного управління»?

Аргументуючи відповіді на ці питання, Європейські експерти-розробники даного документа акцентують на тому, що новий державний менеджмент прагне застосувати принципи приватного сектора до управління державними послугами за допомогою п'яти основних постулатів: постановка клієнта в центр діяльності держави і таким чином розмивання менталітету державного сектора; децентралізація відповідальності до рівня, найближчого до сфери діяльності; підзвітність державних службовців громаді; якісні послуги і ефективні державні органи; заміна традиційного процедурного контролю оцінкою за результатами.

Таким чином, несення відповідальності перед місцевими громадами та шкільна автономія пов'язані з метою підвищення ефективності управління школою – прийняті рішення сприймаються як належне на рівні, найближчому до операцій, що гарантуватиме найкраще використання державних ресурсів. Ця теорія спонукала реформи в Чехії, Польщі, Словаччині та в країнах Балтії, де відмова від високоцентралізованої попередньої системи також надавала можливість прийняти нові правила управління для громадськості. У скандинавських країнах шкільна автономія також була пов'язана з політичним процесом децентралізації, завдяки якому місцеві ради стали основними гравцями в управлінні школами. Шкільна автономія часто є частиною тієї ж законодавчої бази, що й політична децентралізація, оскільки місцеві органи влади, яким надано нові обов'язки, можуть, у свою чергу, делегувати нові обов'язки школам, якими вони керують.

Бачення шкільної автономії зазнало незначних змін протягом нинішнього десятиліття. У більшості країн Європи шкільна автономія зараз розглядається переважно як інструмент для підвищення якості освіти. Наголос робиться на ретельному аналізі обов'язків, які повинні бути передані. Більша увага приділяється педагогічній автономії, яка більш тісно пов'язана з покращенням шкільних досягнень [74, с. 12].

Оскільки форми автономії на рівні школи та загальна організаційна політика відрізнялися між країнами, то це призвело до появи різноманітних моделей підзвітності школи в Європейському досвіді. Можна виділити три основні моделі (сценарії). За першою моделлю, що характерна для більшості країн Європи, в контексті політики автономії шкіл нові функції оцінювання отримали адміністративні органи, які традиційно відповідали за оцінку працівників освіти, зокрема вчителів. Найчастіше це здійснюється через органи інспекції при вищих органах влади. Наприклад, у Англії це обов'язок потужного інспекційного органу OFSTED, повноваження якого зросли і чия незалежність по відношенню до міністерства посилилася у зв'язку з політикою автономії шкіл.

Звіти OFSTED доступні широкому загалу в Інтернеті. Важливо наголосити, що з кінця 1990-х років у багатьох країнах цієї групи, критерії, що використовуються для оцінки шкіл, підлягають стандартизації. До таких країн належать Іспанія (автономні громади, такі як Каталонія та ін.); Литва (запроваджено спільні критерії внутрішнього та зовнішнього оцінювання); Польща (запроваджено єдиний список критеріїв); Португалія (запроваджено модель «інтегрованої оцінки», яка охоплює організацію та управління школою, шкільний клімат, успішність учнів) та ін. У європейському контексті, на думку експертів, «тенденція стандартизації, означає посилення підзвітності школи з одночасною професіоналізацією служби оцінювання» [74, с. 40].

За другою моделлю школи підзвітні переважно місцевій владі – місцевим радам або «організаційним органам», які ними керують. У цій моделі місцеві

органи управління освітою зберегли ключову роль у процесі оцінювання, але з середини 1990-х років спостерігається зростання національної структури підзвітності школи, яка бере участь у розробці національних стандартів і стандартизованих тестів на досягнення студентів.

У Данії, наприклад, місцеві органи влади залишаються центральними, але Данський інститут оцінки, створений у 1999 році, тепер має обов'язок проводити національне оцінювання на основі вибірок шкіл. Угорщина також завершує перевірки, що здійснюються місцевою владою, з новою системою оцінювання шкіл шляхом створення і запровадження стандартизованих тестів.

У порядку денному та в основних дебатах щодо освітньої політики в Європі стверджується переконання, що шкільна автономія сприяє успішності школи та системам освіти в цілому. Це переконання було підтверджено різними аргументами. У дослідженні О. Шолдерер [85], яка розглядає деякі ключові аспекти автономії, говориться про те, що а) новий підхід до державного управління охоплює збільшення автономії як гарантію більш ефективного державного сектору, що наближає його до надання освітніх послуг і відповідає потребам локальних територій; б) школи, які отримали більшу автономію в політиці управління школами, змогли використати свої ресурси для залучення найкращих учителів і досягли кращих результатів; в) можливість пропонувати кращі навчальні програми сприяла покращенню успішності школи.

Одночасно дедалі частішими стали дискусії та критика головних передумов автономізації шкіл. Деякі автори (Hanushek, Link, Woessmann) [79] вказують на явну небезпеку надання повної шкільної автономії. Одним із цих ризиків є потенційні труднощі для урядової гарантії рівних можливостей для отримання освіти, а також забезпечення процесів включення та підтримки соціальної мобільності через школи, оскільки вони стануть дуже залежними від нерівномірної місцевої динаміки.

Значний внесок у дослідження цієї проблематики зроблено міжнародними організаціями, зокрема, Організацією Міжнародного

Співробітництва і Розвитку (OECD), яка у своїх щорічних звітах-оглядах політики і поточного стану 43 систем освіти країн-членів наголошує на важливості оцінки одного з основних інструментів адміністрування та управління школами та системами освіти – шкільної автономії у різних європейських країнах.

Безумовним імпульсом для аналізу профілів політики і практики автономізації шкіл, розроблених у рамках національних систем освіти, стали результати системних досліджень і тестових показників Програми міжнародного оцінювання учнів (PISA). Базуючись на їх даних, дослідники і експерти прагнуть визначити спільні бачення та моделі освіти, які спрямовують еволюцію способів регулювання освітніх систем, їхні останні реформи та ефективність. У цьому контексті важливим є визначення основних моделей репрезентації ключових акторів, що діють у європейській освіті та освітніх системах Європейських країн. За даними OECD для Європейських країн ієрархія впливів на прийняття політичних рішень, включаючи політику автономізації шкіл, характеризується такими показниками:

I – міністри і члени урядів;

II – директори шкіл (і вчителі);

III – піклувальні ради;

IV – спілки у сфері освіти;

V – батьківські та учнівські комітети;

VI – експерти і дослідники.

В останнє десятиріччя зазнають переорієнтації різні уявлення про шкільне лідерство. Як зазначає Д. Вайленд, дебати щодо лідерства розпочалися з акценту на питаннях сутності цього феномена, враховуючи акторів, структури та їхні ролі і функції, тобто обговорювалось питання «що?». Але тепер увага більш конкретно зосереджена на питанні «як?», під яким розуміється операціоналізація практик і функцій. Ця переорієнтація також означала, що гарне управління з боку директорів вважається недостатнім для успіху,

оскільки їхні повноваження також повинні створювати можливості та умови для гарних результатів і високої успішності учнів. Таким чином, мова йде про те, що ефективне лідерство в освіті необхідно розглядати в світлі його освітніх результатів, а також брати до уваги різноманітні контексти консолідації освітніх систем, їхні ресурси та умови [79].

За висновками дослідників, контексти Європейських країн надзвичайно чітко відзначені трансформаціями відносин шкіл із державою, з точки зору більшої автономії шкіл і більшого наголосу на оцінюванні та підзвітності їхніх організацій та ключових акторів. Це чітко окреслюють показники звіту PISA 2015 з обґрунтуванням індексу шкільної автономії, що враховує відсоток завдань, за виконання яких директор, вчителі чи шкільна рада несуть певну відповідальність перед регіональними чи національними органами влади. За даними Звіту, ця відповідальність у різних країнах розподіляється по-різному, характеризуючи в цілому ступінь відповідальності суб’єктів управління за напрямами. Так, у середньому в країнах-членах Організації економічного співробітництва і розвитку 39 % відповідальності за шкільні ресурси лежить на директорах, 3 % – на вчителях, 12 % – на шкільних радах, 23 % – на місцевих або регіональних органах влади, а решта – 23 % – на національних органах влади. За навчальну програму: 22 % відповідальності лежить на директорах, 44 % – на вчителях, 8 % – на шкільних радах, а решта – 27 % розподіляються між місцевими, регіональними та національними органами влади. Щодо відповідальності за політику оцінювання учнів, то вона залежить переважно від директорів шкіл (32 %) і вчителів (36 %), але незначну роль відіграють інші актори [84, с. 114]. Враховуючи динаміку змін, ці показники не можна інтерпретувати однозначно – вони поступово змінюються.

Наприклад, останніми роками директори в Литві отримали значну відповідальність за більшість завдань, особливо щодо шкільного бюджету і заробітної плати вчителів, що були передані переважно від вищих національних органів управління освітою. У фінських директорів зросли самостійність у

виборі та звільненні вчителів, а також відповідальність за навчальну програму, оцінювання та дисциплінарну політику тощо.

Таким чином формується міжнародний індекс автономії шкіл, відкриваються можливості для порівняльного аналізу з іншими країнами і обґрунтування майбутніх перспектив. За результатами проведеного дослідження, в Звіті PIZA 2015 обґрунтовано п’ять елементів сучасного управління складними системами: «Сучасне управління освітою має бути здатним поєднувати динамізм і складність водночас, чітко керуючи курсом на поставлені цілі. Воно має робити це якомога ефективніше, маючи обмежені фінансові ресурси.

Успішне управління сучасною освітою:

– Зосереджується на процесах, а не структурах. Майже всі структури управління можуть бути успішними у відповідних умовах. Кількість рівнів і потужність на кожному рівні не є тим, що робить або руйнує хорошу систему. Швидше, це сила вирівнювання в системі, залучення акторів і процеси, що лежать в основі управління та реформування.

– Є гнучким і здатним адаптуватися до змін і несподіваних подій. Посилення здатності системи вчитися зворотньому зв'язку є фундаментальною частиною цього процесу, а також необхідним кроком до забезпечення якості та підзвітності.

– Працює через розбудову потенціалу, залучення зацікавлених сторін і відкритий діалог. Однак залучення більшої кількості зацікавлених сторін працює лише за наявності стратегічного бачення та використання їхніх ідей та внесків.

– Вимагає загальносистемного підходу. Це вимагає узгодження політики, ролей і обов’язків для покращення ефективності та зменшення можливого збігу або конфлікту (наприклад, між підзвітністю та довірою тощо).

– Збирає дані та дослідження для інформування про політику та реформування. Сильна система знань поєднує в собі описові системні дані,

результати досліджень і знання експертів-практиків. Головне знати, що використовувати, коли, чому і як [86, с. 109].

За методологією компаративних досліджень (призма трьох вимірів: загальне, особливе, одиничне), у конкретних умовах кожної країни положення щодо сучасного управління складними системами модифікуються, урізноманітнюються, зберігаючи при цьому головні стратегічні ідеї, установки та орієнтири. Політика формування єдиного європейського простору освіти передбачає застосування дворівневої моделі – європейська і національні – у плануванні, моніторингу, оцінюванні феномена управління освітою. Європейські експерти пропонують політикам на перспективу розглянути широкий підхід до управління, якого повинні прагнути системи шкільної освіти. Він включає такі положення:

– чітке бачення якості освіти зі спільними цінностями щодо школи, розвитку вчителів та учнів;

– орієнтований на учня підхід до прийняття рішень з метою створення значущого навчального досвіду та середовища, які сприяють розвитку дитини в цілому;

– спільні процеси прийняття рішень, що включають довіру та підтримуваний діалог низки зацікавлених сторін на всіх рівнях системи, а також сприяють почуттю відповідальності та підзвітності;

– розвиток шкіл як навчальних організацій, які підтримують ефективне прийняття рішень і стають контекстами для процесу досліджень та постійного розвитку на місцевому рівні;

– політика, яка підтримує висококомпетентні професійні спільноти, яким довіряють, визнаючи вчителів і керівників шкіл ключовими агентами змін, сприяючи спільному лідерству, співпраці та інноваціям, а також інвестують в розбудову спроможності, яка мотивуватиме їх постійний розвиток для забезпечення високої якості викладання та навчання;

– створення та використання різних типів даних у різних частинах системи, що може допомогти краще визначити сильні сторони та області для вдосконалення;

– розробка своєчасної політики, що безпосередньо відповідає потребам розвитку системи з цілеспрямованими процесами впровадження достатньої тривалості та узгодженістю з іншими поточними політиками для стійких і оновлених змін [86].

На нашу думку, в Європейському освітньому просторі накопичено цінний національний досвід та кращі практики управління шкільною освітою у тому чи іншому аспекті у різних країнах. Він оцінюється як кращий і обговорюється в Європейських документах, аналізується дослідниками і рекомендується для поширення в країнах Європи. Для прикладу зупинимося на забезпеченні якості розвитку школи, зокрема, узгодженості внутрішніх і зовнішніх механізмів забезпечення якості. Провідний принцип дій у цьому напрямі полягає у тому, що системи повинні прагнути досягти балансу та узгодженості між різними механізмами, які були розроблені для задоволення вимог і очікувань зацікавлених сторін, які працюють як у школах, так і в ширшій системі шкільної освіти. Підходи до забезпечення якості можуть охоплювати низку механізмів (інструментів, процесів та учасників) для моніторингу загальної ефективності системи, впровадження політики, ефективності школи та персоналу, а також результатів окремих учнів. Шкільні системи включають різні рівні, працюють у різноманітних контекстах і наймають персонал з різноманітним досвідом і компетенціями. Зовнішні механізми надають дані, важливі для прийняття рішень на рівні політики та розподілу ресурсів, тоді як внутрішні оцінки надають більш детальні та своєчасні дані, важливі для розвитку на рівні школи та для підтримки викладання та навчання. Школи та зовнішні установи та учасники можуть працювати разом, щоб визначити стратегії та альтернативи для покращення школи.

Наприклад, у Хорватії шкільне самооцінювання було започатковане 15 років тому, але, за загальним визнанням, воно було мало ефективним до запровадження ЗНО. Більш широкі громади також можуть надавати дані або посилатися на результати перевірки якості. Системи забезпечення якості мають враховувати цю складність.

За оцінкою експертів, унікальним є словенський досвід використання рамок для узгодженості та загального розуміння з метою забезпечення якості системи шкільної освіти. Понад десять років Словенія поступово розвивала свій підхід до забезпечення якості. Міністерство (MIZŠ) зараз створює національну структуру для підтримки справедливості, якості та ефективності систем освіти. Метою є визначення загальної концепції забезпечення якості на рівні навчальних закладів (дошкільні, початкова та середня школи) і, опосередковано, оцінювання на системному рівні. Міжгалузевий підхід і розвиток спроможності керівників шкіл розглядаються як сильні сторони [86, с. 11].

Оригінальну практику об’єднання даних з різних механізмів створила Ісландія. У цій країні зовнішні оцінювачі ґрунтують свій аналіз і судження про успішність школи на даних, зібраних у рамках системи показників якості. Після надання директору можливості висловити зауваження по суті результатів аналізу, оцінювачі надсилають свій звіт до Міністерства. Загальні результати потім оприлюднюються на веб-сайті Міністерства та Директорату. Школи мають заздалегідь визначений час, щоб надіслати Міністерству інформацію про те, як вони збираються реагувати на результати оцінювання. Органи освіти також використовують результати оцінювання. Муніципалітети несуть відповідальність за покращення на рівнях дошкільної та обов’язкової школи. Результати внутрішнього оцінювання призначені для використання школою з метою висвітлення та покращення різних аспектів її власної діяльності. Ці звіти про оцінювання також оприлюднюються, наприклад, на шкільних веб-сайтах, разом із результатами національних узгоджених іспитів (для кожної школи та регіону).

Одночасно експерти та дослідники проблеми забезпечення якості шкільної освіти наголошують, що підходи до забезпечення якості можуть уникати вузько визначених критеріїв і стандартів, а також тісної узгодженості механізмів для того, щоб забезпечити простір для інноваційних підходів, які можуть не вписуватися в типові заходи або цілі навчання, які менше піддаються кількісному вимірюванню, наприклад, заходи, пов’язані з благополуччям усіх членів шкільної спільноти тощо [86, с. 12].

Саме розробка нових підходів і розширення перспектив щодо забезпечення якості розвитку шкіл є характерною для Італії та Польщі. В Італії Національна система оцінювання шкіл (SNV) була вперше запроваджена в 2014–2015 рр. Ключ до успіху цієї системи полягає у забезпеченні залучення всіх відповідних учасників і зацікавлених сторін. SNV дотримується трирічного циклу: кожній школі спочатку було надано широкий набір даних про її ресурси, процеси та результати з наступним завданням щодо підготовки звіту про самооцінку, у якому мають бути визначені сильні та слабкі сторони на основі стандартизованого шаблону від Національного агентства оцінювання шкіл (INVALSI). Кожна школа повинна була визначити сфери, які потрібно покращити, і цілі, яких потрібно досягти протягом наступних років, щоб узгодити їх із трирічними планами розвитку школи. Звіти також включали результати щорічних стандартизованих учнівських іспитів INVALSI, які публікувалися щороку, щоб забезпечити батькам необхідну інформацію при виборі школи. Звіти про самооцінку шкіл, у тому числі результати процесів удосконалення школи, публікуються на порталі Міністерства освіти з метою підвищення прозорості та підзвітності. Крім того, зовнішні групи, які координує інспектор, мають на меті відвідати до 10 % усіх шкіл щороку (вперше реалізовано у 2015–2016 рр.) [86, с. 12].

У Польщі існує система «педагогічного нагляду», як зазначено в постанові Міністерства освіти від 2009 року (з подальшими змінами в 2013 р.). Зовнішнє оцінювання проводиться регіональними інспекціями та складається з

двох аспектів: 1) оцінювання якості школи та 2) перевірка дотримання законодавства. Школу оцінюють протягом 5 днів за 9 стандартами (включаючи виконання основної навчальної програми, батьків як партнерів школи, активність учнів та розвиток соціальних порогів). Шкільні інспектори аналізують документацію, зустрічаються з персоналом, учнями, батьками та іншими представниками установ, які співпрацюють зі школою, спостерігають за уроками. Висновки обговорюються з персоналом до того, як школа отримає офіційний звіт, який пізніше публікується в Інтернеті. Зовнішнє оцінювання шкіл у Польщі має дорадчий характер і школи формують власні плани дій на основі результатів. Те саме Положення 2009 року зобов'язує керівників шкіл здійснювати процес внутрішнього педагогічного нагляду та оцінювання, яке може підтримуватися центрами підвищення кваліфікації та професійного розвитку вчителів. Обґрунтування цього положення пов'язано з тим, щоб привернути увагу школи до власних визначених потреб, а не до пріоритетів, встановлених органами освіти. Тому передбачається, що сфери оцінювання для зовнішнього та внутрішнього оцінювання не обов'язково повинні бути однаковими. Наразі розробляється пілотний системний проект, спрямований на підтримку шкіл у процесах внутрішнього оцінювання [86, с. 13].

Таким чином, логіка нового державного управління, автономія та політика підзвітності сприяли освітнім реформам останніх десятиліть, спрямованим на покращення якості, рівності, ефективності та інноваційної спроможності систем освіти в Європейських країнах. У рамок цієї моделі реформи децентралізації організаційних і педагогічних рішень для нижчих рівнів управління та шкіл зазвичай поєднуються з підзвітністю на основі тестів, яка зосереджується на набутті учнями компетенцій у певних галузях знань і вимірюється за допомогою зовнішніх стандартизованих тестів. Поява та широке впровадження цієї політики в освіті викликало гостру дискусію навколо взаємозв'язку між автономією, підзвітністю та інноваціями. За політикою шкільної автономії з підзвітністю в освіті стоїть припущення, що «збалансована

шкільна автономія з вбудованими механізмами підзвітності покращує здатність шкіл до інновацій» [86, с. 15].

Наукові розвідки з цієї тематики містять як аргументи «за», так і аргументи щодо певних «суперечностей» і «парадоксів» (Дж. В. Луні, С. Лубенскі, С. Бароне, Г. Аргентін, інші). У зв'язку із тим, що італійський досвід щодо забезпечення якості розвитку шкіл представляється у Європейському просторі як інноваційний, звернемося до досліджень італійських вчених Н. Ментіні і А. Левоно «Три-нога модель»: (де)конструкція шкільної автономії, підзвітності та інновацій в Італійській Національній системі оцінювання» [83]. Мета їх дослідження – виявити підводні камені та напруги, які можуть нашкодити досягненню цілей Національної системи оцінювання шкіл (SNV).

Вивчення національного досвіду управління шкільною освітою в зарубіжних країнах є джерелом нових ідей і висновків та «уроків» для України. Один з таких «уроків», на нашу думку, полягає в тому, що запровадження шкільної автономії в Європейському контексті проходило без будь-якого перехідного періоду, вивчення того, як школи використовують свої нові повноваження, а також без проведення досліджень, тестувань тощо. Лише в останні десятиріччя став застосовуватися експериментальний підхід до вивчення цього феномена в більшості земель Німеччини, Чеській республіці (апробація розроблених в школах власних навчальних програм на I та II рівнях МСКО), Люксембурзі (реалізація пілотного проекту з педагогічним фокусом на рівні II МСКО, Португалії (тестування 24 шкіл, обраних із резерву шкіл-волонтерів, які вже провели самооцінювання), Румунії (тестування нової системи автономії в 50 школах на рівнях I і II МСКО), Словенії (експериментальні дослідження використання гнучкого графіка щодо розподілу часу на різні предмети, організацію міжпредметної роботи, проектної діяльності) і т.д.

1.3 Аналіз практичного використання державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти в Україні

На державно-офіційному рівні у теперішній час взаємодіють із системою загальної середньої освіти України декілька потужних світових громадських організацій. Їхню спільну діяльність регламентує «Положення про Громадську раду при Міністерстві освіти і науки України» (2021) [45], у якому зазначено: що Громадська рада при Міністерстві освіти і науки України є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, утвореним для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики, ефективної взаємодії Міністерства освіти і науки України (МОНУ) з інститутами громадянського суспільства, здійснення громадського контролю за діяльністю МОНУ, врахування побажання громадськості при формуванні та реалізації державної політики у сфері компетенції МОНУ [45].

Хоча, з одного боку, документ указує на тимчасовість і консультативно-дорадчу функцію інститутів громадянського суспільства та врахування побажання громадськості при формуванні й реалізації державної політики у сфері компетенції МОНУ, проте, з іншого – дещо розмиті й нечіткі регламентації дозволяють розширити межі взаємодії громадських організацій з освітніми установами, зокрема закладами загальної середньої освіти, у будь-якому напрямку. Головне, що цим документом відкрита можливість різнопланової співпраці громадських організацій з органами місцевого самоврядування та безпосередньо закладів загальної середньої освіти.

Взаємодія на всіх рівнях позначена досягненням основного інноваційного результату – Нової української школи (НУШ) [51].

Не вдаючись до перерахування всіх громадських утворень – партнерів МОН України, зазначимо лише ті організації і фонди, що не лише фінансово підтримують освітню галузь, але й активно реалізують, презентують, просувають у суспільстві тезу про побудову громадянського суспільства в

Україні в цілому, та про домінування громадянських засад в системі загальної середньої освіти.

Громадські організації та залучені ними провідні світові компанії на засадах взаємодії навчають учителів, допомагають облаштувати сучасні лабораторії в школах, реалізують спільні проєкти з державними органами місцевого управління тощо. Головне, що зазначена взаємодія орієнтує заклади загальної середньої освіти бути центрами суспільних змін, а учнів – бути проактивними громадянами держави.

Так, «Освіторія» – громадська спілка, спрямована на реформування і розвиток шкільної освіти в Україні, розробку інноваційних освітніх проектів, надання доступу до якісної освіти, навчання і підтримку українських учителів [67]. Тренінговий центр від ГС «Освіторія» забезпечує різні аспекти НУШ у середній освіті, співпрацює з педагогами, залучає для освітян України ресурсну підтримку таких партнерів, як ЮНІСЕФ, МФ «Відродження», Lenovo тощо. «Освіторія» розробляє освітні «проекти під ключ», наприклад, на замовлення уряду та в співпраці з ним під час пандемії було створено першу в Україні платформу для дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн». У партнерстві з Дитячим фондом ООН ЮНІСЕФ запущено платформу навчання під час війни [12], що дозволяє сьогодні українській молоді, яка через війну виїхала за кордон чи перебуває на окупованих територіях, вчитися і не втрачати зв’язок із рідною країною [23].

Ініціативи інших громадських організацій та об’єднань спрямовані на осучаснення системи загальної середньої освіти. Так, закордонні партнери, зокрема Фінський проєкт підтримки реформи української школи «Learning together»/«Навчаємося разом» та Проект «Сприяння освіті» з фондом the LEGO Foundation (королівство Данія) залучили МОН України до підписання Меморандуму про взаєморозуміння, і Україна в 2010 р. стала п’ятою державою у світі, що приєдналися до Програми. The LEGO Foundation у контексті НУШ супроводжує впровадження ігрових методів навчання в початковій школі, а

тренери фонду навчали педагогів 100 пілотних шкіл, працівників методичних центрів і обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, регіональних тренерів НУШ. Програма безкоштовно забезпечила відповідним обладнанням учнів усіх перших класів.

Продуктом співпраці МОНУ з Британською Радою, Cambridge University Press та Cambridge Assessment English стала розробка унікальної платформи, завдяки чому вчителі англійської мови опановують сучасні методики. Програма підтримки освітніх реформ в Україні «Демократична школа» спрямована на підтримку системних демократичних реформ шкільної і дошкільної освіти в Україні. Програму реалізовує Європейський центр ім. Вергеланда (Осло, Норвегія) за підтримки Міністерства закордонних справ Норвегії у співпраці з Радою Європи, БО «Центр освітніх ініціатив» та Всеукраїнським фондом «Крок за кроком». Заходи Європейського Центру ім. Вергеланда пропагують цінності демократії, прав людини та верховенства права, доступні для всіх на безкоштовній основі. Досвід інституційного розвитку завдяки програмі набули понад 300 шкіл. Програми декларує, що культура демократії формується з наймолодшого віку, а громадянську освіту слід починати з молодшого дитячого віку.

Навіть побіжний аналіз програм діяльності громадських організацій, що долучилися до реформування освітньої галузі на засадах партнерства з державними установами, показує, що виокремити із загалу діючих в Україні ті, що взаємодіють виключно з МОНУ, чи виключно з регіональними управлінськими освітніми установами, чи виключно із закладами загальної середньої освіти неможливо і, очевидно, немає потреби.

Отже, широка взаємодія є інтегрованою і спрямовується в цілому на громадську складову в механізмі державно-громадського управління системою загальної середньої освіти України, тобто є підґрунтям сукупності громадських ініціатив різного рівня (світових, вітчизняних, регіональних тощо), які формують сучасний суспільний погляд на роль закладу загальної середньої

освіти та спрямовують розвиток освіти в цілому на засадах цінностей, інтеріоризованих і особистістю, і громадою, і державою.

Прикладом інтегрованої взаємодії вважаємо DECIDE – швейцарсько-український проєкт «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», спрямований на підтримку реформ в освіті та процесів децентралізації для розвитку в Україні ефективної системи управління освітою. Проєктом задекларована допомога жителям територіальних громад у демократичному врядуванні й отриманні рівного доступу до якісної освіти. DECIDE реалізується ГО DOCCU у партнерстві з Цюріхським педагогічним університетом (PHZH) за підтримки Швейцарії, представленої Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва (SDC) [68]. У рамках проєкту зазначено, що на впровадження й розвиток демократичного, прозорого й підзвітного управління школами в місцевих громадах, посилення їх ролі в громадському житті, залучення всіх громадян до прийняття рішень у територіальній громаді, включаючи учнів, учителів, керівників шкіл, представників влади, батьків, представників ЗМІ та інших мають спрямовуватися інтегровані зусилля всіх членів громади, незалежно від статусів (держслужбовець і керівник – перш за все член місцевої громади).

На допомогу в організації сучасного управління в місцевих громадах, зокрема в галузі освіти, у межах проєкту видано три посібника, назви яких можна вважати найменуванням структурних складових механізму державно-громадського управління: «Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді» [64]. «Розробка місцевих цільових програм органом управління освітою» [55]. «Створюємо орган управління освітою в громаді» [60].

Отже, наше припущення про перенесення основного акценту в нормативно-правовому механізмі управління системою загальної середньої освіти України з державної складової на громадянську підтверджується і на законодавчому рівні, і на рівні наукових досліджень, і на рівні представників громадських організацій. Так, Голова ГС «Освіторія», громадська діячка З. Литвин вважає, що зараз «зоряний час для громадського сектору України.

Йому хронічно бракувало трьох складових: грошей, впливу та кваліфікованих людей. Але саме зараз через увагу міжнародних донорів, через високу мотивацію держави, суспільства та лідерів думок, через злет патріотизму та віри в Україну й українське, всі ці три складові доступніші, ніж будь коли» [23].

Автори посібника з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах також зазначають, що оптимальні рішення можливо знайти тільки шляхом діалогу і партнерства різних рівнів управління, влади і громади. З іншого боку, кращі стратегії можуть бути знайдені в результаті творчого підходу на регіональному та місцевому рівнях, який заснований на тісній співпраці профільних структур самоврядування громад і регіональної влади [56].

На основі проаналізованих джерел стосовно теми дослідження вважаємо, що більшість науковців та громадських діячів також дотримуються визнання особливої ролі громадських організацій і фондів у реформуванні освітньої галузі. Підтверджується й правомірність висновку про те, що концептуально зміст механізму державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти інтегрує особливості конкретної сфери державної діяльності і специфічні характеристики керованої системи. Різноманіття ж особливостей, змісту й варіантів реалізації механізму державно-громадського управління конкретним закладом загальної середньої освіти визначається множинністю взаємодіючих суб'єктів управління та їхніх цілей, об'єктами цільового впливу, реалізованими функціями управління, різноманіттям методів, інструментів і важелів управління, взаємодією з громадою та громадськими організаціями різного рівня, з учнями та їх батьками як членами громади. Розглянемо конкретні приклади практичного використання державно-громадського управління в закладах загальної середньої освіти та інших освітніх закладів.

Діяльність Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» сприяє змінам у забезпеченні особистісно зорієнтованої, інклюзивної освіти для дітей з активним залученням сімей і місцевих громад, що здійснюється шляхом

проведення тренінгів для освітян, представників громадських організацій. Фонд ініціює та реалізує проєкти, спрямовані на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх дітей, у тому числі дітей з особливими освітніми потребами, дітей – представників етнічних та національних меншин тощо. В основу діяльності покладено цінності демократичного суспільства, що передбачають повагу до багатоманітності, забезпечення права вибору та інших прав людини, критичне мислення, власну та соціальну відповідальність тощо. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком» є національним членом Міжнародної асоціації «Крок за кроком», Нідерланди (International Step by Step Association), у цьому аспекті спрямований на розвиток якісно нового партнерства між школами та громадами, що забезпечує і розвиток місцевої громади, і демократизацію школи в ній.

Всеукраїнський фонд «Крок за кроком» один з перших розробив і запропонував технологію трансформації звичайної загальноосвітньої школи у Громадсько-активну школу – ГАШ, яка має свою специфіку та особливості.

Модель діяльності громадсько-активної школи включає три компоненти, а саме: демократизація, волонтерство, взаємовигідне партнерство між школою та громадою.

Нас цікавить остання позиція. Громадсько-активна школа не відгороджує учнів від реального життя, а включає це життя у свої уроки й позаурочну діяльність, створюючи єдине поле громадського виховання не тільки учнів, але і всіх учасників освітнього процесу. У результаті йде комплексне, системне виховання громадянина не тільки в школі, але і поза її межами. Здійснюється взаємовигідне партнерство між школою і громадою. Партнерство на базі школи – це можливість поліпшити імідж школи, можливість залучити додаткові людські та матеріальні ресурси для підтримки школи, для задоволення потреб і інтересів громади. Партнерство припускає розробку і впровадження механізмів спільної діяльності й ініціювання різних форм взаємодії з бізнесом, органами місцевого самоврядування, некомерційними організаціями, громадськістю.

Кожна школа може бути корисною для того співтовариства, в якому вона знаходиться. Наприклад, громада може використовувати шкільні ресурси, шкільні приміщення, шкільні бібліотеки. Вони можуть бути доступними для пересічних членів співтовариства. Пенсіонери, працююча молодь можуть прийти до школи, отримати літературу, почитати свіжі газети.

Громада може використовувати шкільні спортивні майданчики, різні гуртки, клуби за інтересами, секції, котрі можуть розташовуватися в позаурочний час у класних кабінетах чи майстернях. Деякі громадсько-активні школи в позаурочний час працюють у сфері послуг, відкриваючи перукарні, майстерні з ремонту побутової техніки, СТО, тощо. Освітня діяльність таких шкіл набуває характеру громадсько-орієнтованої освіти, основними принципами якої є [36]:

– Самовизначення. Місцеві жителі краще за інших знають та можуть назвати потреби своєї громади. Батьки, як перші та найголовніші вчителі дітей, мають безперечне право брати участь в освіті своїх дітей та несуть за це відповідальність.

– Самодопомога. Найкраща допомога для людей – це коли їхня спроможність допомогти собі самостійно зустрічає підтримку. Коли люди беруть на себе дедалі більшу відповідальність за власне благополуччя, вони здобувають незалежність, а не залежність.

– Формування лідерства. Виявлення, розвиток та використання лідерських здібностей місцевих жителів є передумовою реалізації принципу самодопомоги та підтримки зусиль жителів громади.

– Наближення до місця проживання. Участь жителів громади в різних заходах, програмах, а також використання ними різних служб буде тим активніше, чим ближче до місця проживання вони розташовуються або проводяться. За можливості вся діяльність має переноситися з центру в місця широкого доступу жителів громади.

– Об’єднана сфера послуг. Організації й агентства, що працюють на

благо жителів зможуть використовувати свої обмежені ресурси, досягати своїх цілей і надавати послуги краще, якщо вони налагоджуватимуть тісні ділові взаємини з організаціями й агентствами, які займаються аналогічною діяльністю.

– Максимальне використання ресурсів. Фізичні, фінансові й людські ресурси кожної громади мають бути взаємозалежними і повністю використані для вирішення різних проблем громади, якщо це в інтересах співтовариства.

– Причетність. Ізоляція або відділення людей за віковими, матеріальними, статевими, расовими, етнічними, релігійними та іншими ознаками перешкоджає повному розвиткові співтовариства. У програмах, заходах і сфері послуг громади має брати участь якнайбільше її жителів.

– Відповідальність. Суспільні інститути несуть відповідальність за розвиток програми і служб, які відповідають за інтереси, що постійно змінюються, і потреби жителів громади.

– Послідовність і безперервність освіти. Людина вчиться все життя від народження до смерті. Формальні та неформальні можливості для освіти мають бути доступними для жителів громади будь-якого віку в усьому розмаїтті [36].

ГАШ у воєнні роки надають приміщення для відпочинку, харчування, розташування військових структурних підрозділів. Школярі і педагоги разом з громадянами – представниками громади, на території якої діє школа, плетуть захисні і маскувальні сітки, збирають продукти харчування, теплу білизну, вовняні шкарпетки тощо.

Громадсько-активні школи − це відгук на потребу активізації місцевих громад у вирішенні власних потреб, реалізації концепції навчання упродовж усього життя та розвитку громад. Саме школи, з існуючим у них потенціалом – людськими та технічними ресурсами – стали ініціаторами змін у місцевих громадах, залучаючи мешканців громад до процесів прийняття рішень щодо майбутнього цих громад та суспільства в цілому.

Проте, тільки біля 400 закладів загальної середньої освіти 19 регіонів

України вважають себе громадсько-активними школами. Впроваджуються елементи ГАШ дуже повільно, фрагментарно, безсистемно. Це потребує певного структурування, узагальнення трансформаційних процесів щодо отримання статусу ГАШ, спеціальної підготовки працівників закладу загальної середньої освіти, батьків і здобувачів освіти. Є необхідним обґрунтування і створення спеціальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти [11].

Серед громадських організацій, що зацікавлені в розбудові державно-громадського управління, досліджують і розповсюджують знання щодо адаптивних процесів, у т.ч. в загальній середній освіті, діє Громадська організація «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами» − ГО ШАУСПС. Ця організація створила систему розповсюдження досвіду та стимулювання розвитку наукової думки й науково-методичного механізму щодо активізації адаптивних процесів шляхом узгодження різноспрямованих впливів, зокрема у державно-громадському підході до управління освітнім розвитком в закладах загальної середньої освіти в мінливих умовах сьогодення та воєнного стану в Україні. Зазначена система складається з певного циклу щорічних масових заходів, випуску електронного наукового фахового видання категорії Б «Адаптивне управління: теорія і практика», випуску тез онлайн форумів та щорічної монографії з питань розвитку адаптивних механізмів освітньої діяльності закладів і установ освіти. До масових заходів відносяться онлайн форуми та Літня школа, що мають міжнародний статус. Основними завданнями цих заходів є: створення онлайн простору для висловлення громадської думки щодо розвитку освіти України; ознайомлення з розробками науково-теоретичних засад інноваційних питань, у т.ч. державно-громадського управління; обміну практичним досвідом поєднання державних і громадських вимог освітнього розвитку; розроблення пропозицій ГО ШАУСПС у подальшому врахуванні освітніх потреб громадян в діяльності громадської організації та діяльності закладів і установ освіти України. Літня школа, яка також має міжнародний статус, проводиться онлайн, що дає змогу

розширити аудиторію за рахунок збільшення кількості учасників з різних регіонів України. Робота школи полягає в ознайомленні аспірантів та докторантів з новими вимогами до підготовки дисертаційних досліджень до захисту; в організації обміну досвідом із зарубіжними здобувачами освіти освітньо-наукового або освітньо-творчого рівня; в апробації власних наукових надбань майбутніх вчених. Основним завданням науково-фахового видання і монографій є надання можливості здобути досвід написання наукових статей та їх апробації; розповсюдження наукової думки вчених в освітянському просторі й обмін досвідом щодо управління змінами, у т.ч. введення державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти на рівні освітніх закладів.

На сьогодні з ГО ШАУСПС співпрацюють учені, здобувачі вищої освіти освітньо-наукового та освітньо-творчого рівнів, практичні працівники та заклади освіти майже 19 областей України, серед яких 72 заклади освіти, у т.ч. 30 закладів ЗСО, 10 зарубіжних закладів освіти; Національна академія педагогічних наук України, Мала академія наук, керівники і педагогічні працівники закладів загальної середньої освіти; магістранти, аспіранти, докторанти, інші учасники: практичні працівники, кандидати і доктори наук, працівники державних бібліотек України, державні службовці, у т. ч. завідувач відділом освіти та науки Департаменту з питань внутрішньої та гуманітарної політики Офісу Президента України. Як бачимо, ГО ШАУСПС має всі умови для розроблення та впровадження державно-громадського управління розвитком закладів загальної середньої освіти. Проте і в цьому випадку констатуються факти пасивного використання отриманої науково-практичної інформації, безсистемного і фрагментарного її впровадження в освітню діяльність закладів ЗСО. Це також свідчить про необхідність розроблення відповідної концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладів загальної середньої світи. Для підвищення рівня здійснення освітнього процесу має бути розроблена певна технологія запровадження цієї моделі разом з внутрішньою системою забезпечення якості освіти при

постійному відстеженні і поточному регулюванні рівня освітньої діяльності учасників освітнього процесу, адміністрації закладу та підвищення рухомості з'єднання компонентів насиченого освітнього середовища для врахування рівня підготовленості і здібностей кожного здобувача освіти. Це, у свою чергу, потребує визначення критеріальної основи вимірювання та розроблення інструментарію у вигляді факторно-критеріальних субмоделей функціонування всіх складових освітнього процесу, оскільки ступінь досягнення будь-якої мети має бути вимірюваним.

Усе зазначене вище покладено в основу формулювання гіпотези дослідження, яка співвідноситься з його (дослідження) ідеєю.

У своєму дослідженні ми виходили з припущення, що розроблення моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі визначення методів і механізмів взаємодії державної й громадської підсистем та її запровадження разом з внутрішньою системою забезпечення якості й використанням спеціально розроблених кваліметричних субмоделей для систематичного моніторингу з поточним саморегулюванням освітнього процесу на заданий результат зможе обумовити спрямований розвиток/саморозвиток рухомості/адаптивності освітнього середовища, освітньої діяльності учнів, активності батьків (як представників громадськості), професійної компетентності учителів, управлінської діяльності керівників та інтегративного результату розвитку закладу освіти в цілому.

Модель має узгоджувати державну і громадську підсистеми, кожна з яких наповнена конкретним змістом принципів, функцій, методів, форм, інструментів відповідно до запитів закладу загальної середньої освіти, узгоджених з державними вимогами до його освітньої діяльності.

Сформульоване нами узагальнення про те, що нормативно-правовий механізм державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти співвідноситься зі структурою, у якій інтегруються дії та явища таких рухомо з'єднаних ланок, як нормативно-правове забезпечення на рівні державних

вимог в освіті та сукупності громадських ініціатив, які спрямовують розвиток усіх закладів та установ загальної середньої освіти на засадах цінностей особистості, громади, держави, дозволяє спрямувати дослідження в напрямі реалізації державно-громадського механізму в інноваційній моделі розвитку закладів загальної середньої освіти.

Отже, ми виходимо з того, що сутність механізму державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти характеризується: багатоаспектністю, системністю, інтегративним характером, варіативністю. Припускаємо, що механізм державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти може бути покладено в основу авторської концептуальної моделі.

Державний компонент буде розроблятися на основі положень Закону України «Про освіту» (2017) та «Про повну загальну середню освіту» (2017), а також Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» (2020) на засадах системного та кваліметричного підходів. Громадський компонент забезпечуватиме врахування громадської думки та включення представників громади до прийняття управлінських рішень щодо розвитку закладу загальної середньої освіти. Він передбачатиме різноаспектну взаємодію закладу загальної середньої освіти з: батьківськими радами; галузевими громадськими організаціями (наприклад, профспілками); громадськими організаціями та громадськими об’єднаннями-партнерами закладу освіти (світовими, вітчизняними, регіональними); патронат окремих осіб-спонсорів (фендрейзінг) тощо.

Висновки до першого розділу

Отримані на основі аналізу наукових і законодавчих джерел результати показали, що учені-педагоги і науковці-фахівці з державного управління по-різному пояснюють досліджувану нами дефініцію: однозначного тлумачення понять «нормативно-правовий механізм державно-громадського управління у сфері ЗСО» чи «механізм державно-громадського управління у сфері ЗСО» не

виявлено. У процесі вивчення характеристик нормативно-правового механізму державно-громадського управління у сфері ЗСО умовно виділено державну й громадську складові зазначеного механізму, узгоджена взаємодія яких становить його сутність; акцентовано багатоаспектність, потребу врахування сукупності впливів на функціонування зазначеного механізму.

Установлено взаємозумовленість нормативно-правового механізму та державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти. Виявлено протиріччя між двома підходами щодо пріоритетності понять: технології реалізації організаційних механізмів управління освітою та механізм інтеграції технологій в управлінні освітою. Зазначено, що саме механізм як явище визначає технологічність державно-громадського управління в системі загальної середньої освіти, оскільки на його основі можна розробляти реальні моделі функціонування конкретних закладів у конкретних громадах; посилювати самоорганізацію та саморегуляцію громадського компоненту; запроваджувати технології взаємодії між учасниками управлінського процесу: керівниками закладів загальної середньої освіти, органами державної влади та місцевого самоврядування, громадськими організаціями, фондами, спілками, діяльність яких цілеспрямована чи дотична до загальної середньої освіти. Прозорість і відкритість визнано концептуальною якістю механізму державно-громадського управління системою ЗСО, а партнерську взаємодію – підґрунтям архітектури зазначеного механізму.

Виявлено, що в наукових розвідках поширення набуло «громадсько-державне управління», що закономірно, адже посилення громадянської складової очевидне, а роль громади як ініціатора, організатора, активного учасника управління загальною середньою освітою в державі, регіоні стає основоположною. Освітнє партнерство є сутністю механізму державно-громадського управління, основою ефективної моделі розвитку сучасної школи.

Нормативно-правовий механізм державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти розуміється нами як структура, що інтегрує сукупність

рухомо з’єднаних між собою ланок: нормативно-правового поля як презентанта державної політики в освіті та сукупності громадських ініціатив різного рівня (світових, вітчизняних, регіональних тощо), які формують сучасний суспільний погляд на роль закладу загальної середньої освіти та спрямовують розвиток освіти в цілому на засадах цінностей, інтеріоризованих особистістю, громадою, державою. Друга рухомо з’єднана ланка – це сукупність громадських ініціатив, співвіднесена з громадським управлінням системою загальної середньої освіти на трьох рівнях: державно-офіційному – МОН України та світові громадські організації і фонди, що з ним взаємодіють; регіональному – обласні, місцеві органи управління освітою й громадські організації і фонди різного походження, у тому числі, зареєстровані в регіоні; на рівні громади – заклад загальної середньої освіти та громадські організації і фонди різного рівня, у тому числі, утворені громадою, та особи-спонсори (фендрейзинг).

Уточнено ключове поняття дослідження «державна освітня політика» та зазначено, що громадське управління освітою – скоординована та узгоджена діяльність громадських структур, що впроваджують громадську освітню політику на основі самоуправління й співуправління задля розбудови національної системи освіти, розвитку закладу освіти, покращення його матеріально-технічної бази, створення позитивного іміджу, що відповідатиме потребам та інтересам усіх суб’єктів освітнього процесу і соціальним викликам. Кінцеву мету розвитку закладу загальної середньої освіти визначаємо як нову якість – спроможність забезпечити умови для розвитку кожної особистості.

Відповідно до логіки дослідження проаналізовано міжнародний досвід управління розвитком шкільної освіти. Виокремлено поняття: «децентралізація управління освітою», «державно-громадське управління освітою», «автономізація шкіл». З’ясовано, що забезпечення якості освіти ґрунтується на низці механізмів для моніторингу різних параметрів ефективності: зовнішні надають дані для прийняття рішень на рівні політики й розподілу ресурсів, внутрішні – для розвитку на рівні школи. Спільно визначаються стратегії та

альтернативи розвитку школи. Важливим є досвід автономізації шкіл.

Досліджено стан взаємодії загальної середньої освіти України зі світовими громадськими організаціями, що регламентована «Положенням про Громадську раду при Міністерстві освіти і науки України» (2021). Документ проголошує консультативно-дорадчу функцію інститутів громадянського суспільства та врахування побажань громадськості при формуванні й реалізації державної політики у сфері компетенції МОНУ. Відсутність жорсткої регламентації розширює межі взаємодії громадських організацій із закладами ЗСО, відкриває можливість різнопланової їх співпраці з органами місцевого самоврядування. Нова українська школа є інноваційним результатом такої взаємодії. Взаємодія є інтегрованою, спрямовується на громадську складову в механізмі державно-громадського управління системою загальної середньої освіти, є підґрунтям громадських ініціатив різного рівня. В освіті України успішною є громадсько-активна школа (ГАШ), що поєднує три компоненти: демократизація, волонтерство, партнерство між школою та громадою.

Підтвердилося припущення, на якому ґрунтується наше дослідження: розроблення моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі визначення методів і механізмів взаємодії державної і громадської підсистем та її запровадження разом із внутрішньою системою забезпечення якості й використанням спеціально розроблених кваліметричних субмоделей для систематичного моніторингу з поточним саморегулюванням освітнього процесу на заданий результат зможе обумовити спрямований розвиток/саморозвиток рухомості/адаптивності освітнього середовища, освітньої діяльності учнів, активності батьків (як представників громадськості), професійної компетентності учителів, управлінської діяльності керівників та інтегративного результату розвитку закладу освіти в цілому. Модель має узгоджувати державну і громадську підсистеми, кожна з яких наповнена конкретним змістом принципів, функцій, методів, форм, інструментів відповідно до запитів закладу загальної середньої освіти, узгоджених з державними вимогами

до його освітньої діяльності.

Сформульоване нами узагальнення про те, що нормативно-правовий механізм державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти співвідноситься зі структурою, у якій інтегруються дії та явища таких рухомо з'єднаних ланок, як нормативно-правове забезпечення на рівні державних вимог в освіті та сукупність громадських ініціатив, що спрямовують розвиток закладів загальної середньої освіти на ціннісних засадах, дозволяє розгорнути дослідження в площині реалізації державно-громадського механізму в авторській інноваційній моделі розвитку закладу загальної середньої освіти.

Оскільки сутність механізму державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти характеризується багатоаспектністю, системністю, інтегративним характером, варіативністю, то вважаємо, що саме такий механізм стане основою авторської концептуальної моделі. Державний компонент буде розроблятися на основі положень Закону України «Про освіту» (2017) та «Про повну загальну середню освіту» (2017), Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» (2020) на засадах системного і кваліметричного підходів. Громадський компонент забезпечить урахування громадської думки і включення представників громади до прийняття управлінських рішень щодо розвитку закладу загальної середньої освіти; передбачатиме різноаспектну взаємодію закладу загальної середньої освіти з батьківськими радами, галузевими громадськими організаціями, громадськими організаціями і громадськими об'єднаннями-партнерами закладу освіти, патронат окремих осіб-спонсорів.

Отже, дослідження державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО є актуальним у сучасній педагогічній теорії і практиці. Освітні реалії презентують перенесення акценту в нормативно-правовому механізмі управління системою ЗСО з державної складової на громадську.

Результати дослідження за першим розділом подані в таких публікаціях: [27; 28; 29; 30; 31].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

1. Андрущенко В. Державно-громадський характер управління освітою. *Вища освіта України.* 2011. № 3. С. 5–8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vou_2011_3_3 (дата звернення: 17.11.2023).

2. Андрущенко В., Савельєв В. Освітня політика (огляд порядку денного). Київ : «МП Леся», 2010. 368 с.

3. Безена І. М. Механізми державно-громадського управління розвитком освітньої інфраструктури регіону. *Вчені записки Тавр. нац. ун-ту ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* Київ : Гельветика, 2020. Т. 31(70). № 3. С. 53–59. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/12.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

4. Великий тлумачний словник сучасної мови. URL: https://slovnyk.me/dict/vts.

5. Гончарук В. В. *Державно-громадські засади управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06; ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка».* Старобільськ, 2017. 210 с. URL: http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2213 (дата звернення: 17.11.2023).

6. Гречка Я. Р. *Особливості державно-громадського управління освітою Польщі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.02; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. Київ, 2009. 20 с.

7. Даниленко Л. І. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах* : монографія. Київ: Міленіум. 2004. 358 с.

8. *Державна політика: аналіз та механізми її впровадження*: метод. рек. / уклад.: О. І. Кілієвич, В. В. Тертична; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2009. 88 с.

URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/95eece55-1759-413a-b17d-500d20554116/content (дата звернення: 17.11.2023).

9. *Державно-громадське управління освітою: (за матеріалами звіту про науково-дослідну роботу «Державно громадське управління освітою: соціально-філософський аналіз»)* : монографія / за наук. ред. В. П. Беха; Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова, Ін-т упр. та економіки освіти, Наук.-дослід. центр дослідж. проблем упр. сталим розвитком. Київ, 2016. 256 с. URL: https://bvp.fmon.npu.edu.ua/images/Derj_grom_osvita.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

10. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад.: Ю. П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2010. 820 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovnyk_z_derzhavnoho_upravlinnia.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

11. Єльникова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи.* 2003. № 40. С. 10–11.

12. За підтримки МОН «Освіторія» та ЮНІСЕФ запустили портал про навчання під час війни. *Міністерство освіти і науки України*: оф. вебпортал. Київ, 2022. URL: https://mon.gov.ua/ua/news/za-pidtrimki-mon-osvitoriya-ta-yunisef-zapustili-portal-pro-navchannya-pid-chas-vijni (дата звернення: 17.11.2023).

13. Калініна Л. М. Державно-громадське управління на партнерських засадах у змісті підручника для керівника освіти. *Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички :* зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет конф., м. Київ, 20–21 трав. 2021 р. Київ : Пед. думка, 2021. С. 96–98. URL: http://undip.org.ua/news/library/zbirniki_detail.php?ID=10281 (дата звернення: 17.11.2023).

14. Камінська Є. І. *Державно-громадське управління в загальноосвітньому навчальному закладі*. Харків : Основа, 2013. 112 с.

15. Карпова Л. *Теоретико-методичні засади створення освітньо-розвивального середовища в спеціалізованих закладах загальної середньої освіти для обдарованих дітей: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди.* Харків, 2019. 529 с. URL: http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/Rada/D_64_053_04/karpova/dis_doc_Karpova%20L_G.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

16. Ковальчук В. І., Королюк С. В. *Від громадсько-активної школи до громадсько-державного управління:* навч.-метод. посіб. / Всеукр. фонд «Крок за кроком». Київ : СПД-ФО Парашин К. С., 2011. Ч. 1. 125 с.

17. Комарова О. А. Пріоритетні напрями державної освітньої політики. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_1_14 (дата звернення: 17.11.2023).

18. Кононенко В. В., Лапшин С. А., Пилипенко Т. І. Державно-громадське управління освітою в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 1. С. 1–6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/4.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

19. Конституція України. *Верховна Рада України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 17.11.2023).

20. Королюк С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи. *Теорія та методика упр. освітою*. 2010. № 3. С. 1–13.
URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/15.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

21. Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С. *Філософія управління*: підруч. для студ. вищ. навч. закладыв; Нац. тех ун-т "Харківський політехнічний ін-т". Вид. 2-ге, доп. і переробл. Харків : НТУ "ХПІ", 2008. 524 с.

22. Кубальський О. Н. Громадсько-державне управління наукою та освітою: методологічні принципи та концептуальні засади. *Освітній дискурс*:

зб. наук. праць / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ: [б. в.], 2022. Вип. 42(10/12). С. 27–37. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40552/Kubalskyi%20O.%20N.pdf?sequence=1 (дата звернення: 17.11.2023).

23. Литвин З. Спільна справа: яка роль громадських організацій у реформі освіти. *ЗМІ для змін*: веб-сайт. Київ, 2023. URL: https://cs.detector.media/blogs/texts/185650/2023-09-18-spilna-sprava-yaka-rol-gromadskykh-organizatsiy-u-reformi-osvity/ (дата звернення: 17.11.2023).

24. Лісова Н. І. *Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України* : монографія; Ін-т педагогіки НАПН України. Черкаси: Вид. Пономаренко Р. В., 2018. 360 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/monografiya-lisova-n.i.-23.01.2019.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

25. Лукіна Т. О. *Управління якістю загальної середньої освіти*: навч.-метод. посібник. Київ : Педагогічна думка. 2020. 230 с.

26. Малярчик К. М. Поняття та сутнісні характеристики державної освітньої політики. *Вісник Національного ун-ту «Юрид. акад. України ім. Я. Мудрого». Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія* : зб. наук. праць; Нац. юр. ун-т ім. Я. Мудрого. Харків : Право, 2014. № 1. С. 134–144. URL: ttp://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_2014_1_18 (дата звернення: 17.11.2023).

27. Марчук І.В. Глобальні освітні виклики: вирішення проблем щодо орієнтування в інформаційному просторі та гармонізаційного розвитку особистості. *Актуальність та особливості наукових досліджень в умовах воєнного стану* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. з нагоди відзначення Дня науки – 2023 в Україні, 23 трав. 2023 р. Київ : ДНДІ МВС України. 2023. 508 с. С. 442–444. https://www.doi.org/10.36486/23-05-2023

28. Марчук І. В. Реалізація державних освітніх наративів на теренах України: ключові аспекти та новації: *Науковий часопис національного*

педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Збірник наукових праць / М-во освіти і науки України, Укр. держ. ун-т імені Михайла Драгоманова. Київ : Видав. дім «Гельветика», 2023. Вип. 91. 282 с. С. 166–169. https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2023.91.34

29. Марчук І. В. Соціалізація особистості & тайм-менеджмент у закладі освіти: актуальні аспекти: *Науковий часопис національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи.* Збірник наукових праць / М-во освіти і науки України, Укр. держ. ун-т імені Михайла Драгоманова. Київ: Видав. дім «Гельветика», 2023. Т. 1. Вип. 92. 184 с. С. 75–79. https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2023.92.1.15

30. Кириченко М. О., Марчук І. В. Сутнісні характеристики та методологічні основи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти: *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки». (Категорія «Б»).* 2023. Вип. 26(55). С. 167–178. https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-167-178

31. МарчукІ. В. Сучасні педагогічні наративи: реалізація освітнього процесу на засадах педагогіки партнерства: *Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій інноваційна педагогіка*. 2023. Т. 2. Вип. 61. 256 с. С. 252–256. https://doi.org/10.32782/2663-6085/2023/61.2.51

32. Механізм. *Leksika.com.ua*: веб-сайт. Київ, 2023. URL: https://leksika.com.ua/18591014/ure/mehanizm?ysclid=lordxq1w21391288404 (дата звернення: 17.11.2023).

33. Михасюк О. К. *Розвиток системи громадсько-державного управління в загальноосвітньому навчальному закладі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06; ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України.* Київ, 2021. 20 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/avtoreferaty/МИХАСЮК_Автореферат.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

34. Онаць О. М. Організаційні механізми державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерства. *Science 2021: Research and Innovation:* abstracts of XVII International Scientific and Practical Conference, 29–30 March, 2021. USA, Philadelphia: Primedia E-launch LLC, 2021. P 140–145. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/США_Філ_сайт.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

35. Онаць О. М., Калініна Л. М. *Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління* : посібник / за наук. ред. Л. М. Калініної; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Вид. дім Сам, 2017. 64 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/konc_2017.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

36. Онаць О. М., Островерхова Н. М., Попович Л. М., Шевцов М. Г. *Громадсько активні школи: управління та механізми розвитку* : практ. посібник / Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2019. 96 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/pos_nadruk.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

37. Організація та розбудова громадсько-активної школи як осередку розвитку громади : навч.-метод. посібник / Г. Єльникова та ін.; за заг. ред. Г. Єльникової; Всеукр. фонд «Крок за кроком». Київ : СПД-ФО Парашин К. С., 2007. 172 с. URL: http://ussf.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=91:orhanizatsiia-ta-rozbudova-hromadsko-aktyvnoi-shkoly-iak-oseredku-rozvytku-hromady&catid=19&Itemid=251 (дата звернення: 17.11.2023).

38. Освіта, як ключовий чинник сучасних цивілізаційних процесів. *Освітня політика: філософія, теорія, практика* : монографія / авт. кол.: В. П. Андрущенко та ін.; за ред. В. П. Андрущенка; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2015. С. 13–33.

39. Паращенко Л. І. Механізми державного управління загальною середньою освітою в контексті національної стратегії розвитку освіти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 1. С. 1–3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=382 (дата звернення: 17.11.2023).

40. Пастовенський О. В. *Громадсько-державне управління загальною середньою освітою в регіоні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.06; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України*. Київ, 2015. 44 с.

41. Попович Л. М. Державно-приватна взаємодія в управлінні закладом освіти в посібнику для керівника. *Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички*: зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 20–21 трав. 2021 р. Київ : Пед. думка, 2021. С. 208–211. URL: https://lib.iitta.gov.ua/729837/1/Попович%20_Документ%20Microsoft%20Office%20Word.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

42. Постол К. А. Державно-громадська модель управління освітою як напрямок сучасногго державотворення в Україні. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 18, Економіка і право* : зб. наук. праць. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2014. Вип. 24. С. 221–226. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2014_24_32 (дата звернення: 17.11.2023).

43. Приходченко Л. Л. *Забезпечення ефективності державного управління на засадах демократичного врядування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02; Класич. приват. ун-т.* Запоріжжя, 2010. 36 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000282345 (дата звернення: 17.11.2023).

44. Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»): *Постанова Каб. Міністрів України від 03.11.1993 р. № 896: станом на 29 трав. 1996 р.* URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-п#Text (дата звернення: 25.11.2023).

45. Про затвердження Положення про Громадську раду при Міністерстві освіти і науки України: *Наказ Міністерства освіти і науки України від 25 трав. 2021 р. № 572. LIGA 360.* Київ, 2021. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MUS35461 (дата звернення: 17.11.2023).

46. Про місцеве самоврядування в Україні: *Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР.* [редакція від 03.08.2023 р.]. Законодавство України. Київ, 1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 17.11.2023).

47. Про Національну доктрину розвитку освіти : *Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text (дата звернення: 25.11.2023)

48. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : *Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text (дата звернення: 25.11.2023)

49. Про освіту: *Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII: [редакція від 02.07.2023 р.].* Законодавство України. Київ, 2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Tex (дата звернення: 17.11.2023).

50. Про повну загальну середню освіту: *Закон України від 16 січ. 2020 р. № 463-IX: [редакція від 05.06.2023 р.].* Законодавство України. Київ, 2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20 (дата звернення: 17.11.2023).

51. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 груд. 2016 р. № 988-р.: [редакція від 22.08.2018 р.]. Законодавство України.* Київ, 2016. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80 (дата звернення: 17.11.2023).

52. Пятишева І. Громадське управління освітою. *Державно-громадське управління освітою* : монографія. Київ, 2016. С. 101–107. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20248/Derzhavno-Hrom.%20Upr.%20Osvitoiu.pdf;jsessionid=B2CA2AD7C305D0F510E2A9C38F595062?sequence=1.

53. Рогова В. Б. Упровадження державно-громадського управління у закладах системи середньої освіти. *Народна освіта.* 2007. Вип. 3. С. 1–3. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/3/statti/3rogova/rogova.htm (дата звернення: 17.11.2023).

54. Розвиток. *Словник.ua*: портал української мови та культури. Київ, 2023. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=розвиток (дата звернення: 17.11.2023).

55. Розробка місцевих цільових програм органом управління освітою: порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / І. Грекова та ін.; за заг. ред. Н. Протасової, В. Полторак, Л. Жабенко, А. Пуцової; Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти». Київ: Агентство Україна, 2021. 26 с. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/02/Розробка-місцевих-цільових-програм-органом-управління-освітою.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

56. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлєвскі В. *Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах.* Київ, 2017. 128 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/13/Posibnyk_z_efektyvnoho_upravlinnia_osvitoyu_v_OTG.pdf

57. Сизон В. Г. *Роль органів місцевого самоврядування у впровадженні державно-громадської моделі управління освітою в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.02; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. Київ, 2021. 20 с.

58. Словник української мови: у 11 т. *Slovnyk.Me:* веб-сайт. URL: https://slovnyk.me/dict/sum (дата звернення: 17.11.2023).

59. Словник української мови в 11 томах .URL: https://slovnyk.me/dict/sum

60. Створюємо орган управління освітою в громаді: порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / І. Грекова та ін.; за заг. ред. Н. Протасової, В. Полторак, Ю. Молчанової, Л. Жабенко; Швейцарсько-український проєкт DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти». Київ : Агентство Україна, 2020. 66 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/668/Створюємо_орган_управління_освітою_в_громаді.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

61. Структура. *Slovnyk.Me* : веб-сайт. URL: https://slovnyk.me/search?term=%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0 (дата звернення: 17.11.2023).

62. Супрун В. В. Механізми формування ефективної системи управління в освіті України на основі європейського досвіду. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*: зб. наук. праць. 2020. Вип. 12. С. 183–218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2020_12_13 (дата звернення: 17.11.2023).

63. Сушко С. Сучасна модель управління гімназією. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2003. Т. 4. № 3. С. 85–100. URL: https://director-ua.info/index.php/dslg/article/view/230/209 (дата звернення: 17.11.2023).

64. Терент'єва О. *Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді: порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад* / за заг. ред. Н. Протасової, В. Полторак, Л. Жабенко, А. Пуцової; Швейцарсько-український проєкт DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» Київ: Агентство Україна, 2021. 64 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/731/Розробляємо_стратегію_розвитку_освіти_в_територіальній_громаді.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

65. Топузов О. М. *Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія* : монографія / Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2021. 160 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/Topuzov_007_7.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

66. Туленков М. *Державне управління освітою: сутність, зміст і форми. Державно-громадське управління освітою* : монографія Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2016. 256 с.

67. Університет «Освіторія». *О. Університет*: веб-сайт. Київ, 2023. URL: https://osvitoria.university/about/ (дата звернення: 17.11.2023).

68. *ШВЕЙЦАРСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЄКТ DECIDE*. URL: https://decide.in.ua (дата звернення: 07.12.2023).

69. Шевченко С. О. *Державно-громадське управління якістю вищої освіти в Україні: теоретико-методологічні засади та механізми практичної реалізації* : монографія / Дніпропетров. регіонал. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Держ. вищ. навч. закл. «Нац. гірн. ун-т». Дніпропетровськ : НГУ, 2011. 263 с.

70. Шкура Г. Управління розвитком закладу позашкільної освіти. *Імідж. сучасного педагога.* 2020. № 4. С. 25–28. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1078918 (дата звернення: 17.11.2023).

71. Юрчук Л. М. *Теоретико-методологічні засади та механізми державно-громадського управління регіональною системою освіти* : монографія. Вінниця : ПП Балюк І. Б., 2012. 400 с.

72. Barone C., Argentin G. School Reform: Innovation and the rhetoric of Change. *Italian Politics.* 2016. Vol. 31. Iss. 1 P. 135–154. URL: https://sciencespo.hal.science/hal-03579762/document (date of access: 17.11.2023).

73. Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social Committee and the Committee of the

regions. *School development and excellent teaching for a great start in life* / European Commission. Brussels, 2017. 248 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1496304694958&uri=COM:2017:248:FIN (date of access: 17.11.2023).

74. Desurmont A., Coghlan M. School autonomy in Europe. Policies and Measures / European Commission. Brussels: Eurydice, 2007. 64 p. URL: https://data.europa.eu/doi/10.2766/34099 (date of access: 17.11.2023).

75. Education Policy Outlook 2018: Putting Student Learning at the Centre / OECD. Paris: OECD Publishing, 2018. 348 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-policy-outlook-2018_9789264301528-en (date of access: 17.11.2023).

76. Education Policy Outlook 2019: Working Together to Help Students Achieve their Potential / OECD. Paris: OECD Publishing, 2019. 614 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-policy-outlook-2019_2b8ad56e-en (date of access: 17.11.2023).

77. Education Policy Outlook 2022: Transforming Pathways for Lifelong Learners / OECD. Paris: OECD Publishing, 2022. 126 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-policy-outlook-2022_c77c7a97-en (date of access: 17.11.2023).

78. European ideas for better learning: The governance of school education systems: The final report and thematic outputs of the ET 2020 Working Group Schools / produced by the ET 2020 Working Group Schools ; European Commission. Brussels: Eurydice, 2018. 34 p. URL: https://www.schooleducationgateway.eu/downloads/Governance/2018-wgs6-Full-Final-Output.pdf (date of access: 17.11.2023).

79. Hanushek E. A., Link S., Woessmann L. Does school autonomy make sense everywhere?: panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, 2013. Vol. 104. P. 212–232.

URL: http://hanushek.stanford.edu/sites/default/files/publications/Hanushek%2BLink%2BWoessmann%202013%20JDevEcon%20104_0.pdf (date of access: 17.11.2023).

80. Karlsen G. E. Decentralized centralism: Framework for a better understanding of governance in the field of education. *Journal of Education Policy.* 2000. Vol. 15, Iss. 5. P. 525–538. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/026809300750001676 (date of access: 17.11.2023).

81. Looney J. W. Assessment and Innovation in Education. *OECD Education Working Papers.* Paris: OECD Publishing, 2009. No 24. 59 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/222814543073.pdf?expires=1700682870&id=id&accname=guest&checksum=D225F9A2CF3FCDB789B6334AE95D6EC9 (date of access: 17.11.2023).

82. Lubienski C. D. Quasi-markets Foster Innovation in Education? A comparative perspective. *OECD Education Working Papers*. Paris: OECD Publishing, 2009. No 25. 72 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/221583463325.pdf?expires=1700683503&id=id&accname=guest&checksum=7C0BE8928D24E0507D59B4BE343B8A32 (date of access: 17.11.2023).

83. Mentini L., Levatino A. A «three-legged model»: (De)constructing school autonomy, accountability, and innovation in the Italian National Evaluation System. *European Educational Research Journal*. 2023. P. 1–26. URL: https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/14749041221148280 (date of access: 17.11.2023).

84. PISA 2015 Results: Policies and Practices for Successful Schools / OECD. Paris: PISA, OECD Publishing, 2016. Vol. 2. 472 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264267510-en.pdf?expires=1700681489&id=id&accname=guest&checksum=D9C525DAF862083A00A66E2D3E6A6F32 (date of access: 17.11.2023).

85. Sholderer O. Making Education Work: School Autonomy and Performance. *East European Quarterly*. 2017. Vol. 45, No 1-2. P. 27–56. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3030700 (date of access: 17.11.2023).

86. Study on supporting school innovation across Europe: final report / European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. 133 p. URL: https://data.europa.eu/doi/10.2766/466312 (date of access: 17.11.2023).

РОЗДІЛ 2
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1 Громадська акредитація як чинник розвитку закладу загальної середньої освіти

Розвиток закладу загальної середньої освіти має лінійну залежність від розбудованої внутрішньої системи забезпечення якості освіти та від створеної в закладі дієвої системи управління. На Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади України зазначається, що державна політика у сфері освіти та науки спрямована на забезпечення розвитку людського капіталу для забезпечення конкурентоспроможності економіки й забезпечення як індивідуального так і суспільного добробуту, що у своєї сукупності сприяє процвітанню держави та якості життя [14]. У цьому зв’язку необхідним стає узгодження як політичних ініціатив (державної політики в галузі освіти) так і узгодження потреб та запитів кожного учасника освітнього процесу. Зазначене акцентує на ухваленні узгоджених та ефективних управлінських рішень щодо розвитку закладу загальної середньої освіти. Саме такий підхід і актуалізує необхідність запровадження механізмів державно-громадського управління в систему управління закладом загальної середньої освіти. Підкреслимо, що ґрунтовно змістовні характеристики поняття «розвиток закладу загальної середньої освіти» ми розглянули у попередньому розділі.

Акцентуємо, що за словником «розвиток» – це дія, або незворотній процес переходу від одного якісного стану в інший, він виникає у наслідок загострення і вирішення певних протиріч [5]. Вирішальну роль у зазначеному переході відіграють зовнішні впливи як на сам трансформаційний процес так і на сам об’єкт трансформації [47].

У відповідності до нормативних документів, інструментом, що забезпечує

розвиток закладу загальної середньої освіти є внутрішня система забезпечення якості освіти [42; 67]. Проведення оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості, отримані результати та їх інтерпретація сприятиме ефективній роботі та сталому розвитку закладу загальної середньої освіти. Зазначимо, що внутрішня система забезпечення якості є сукупністю умов, певних процедур та заходів, які здійснюються в закладі для забезпечення ефективності освітніх, управлінських процесів. Саме освітні та управлінські процеси впливають на якість як навчання здобувачів освіти так і на розвиток їх ключових компетентностей. Зазначене у своїй сукупності забезпечує сталий розвиток закладу загальної середньої освіти [40; 67]. Деталізовано місію внутрішньої системи якості можна розглядати як: підвищення якості надання освітніх послуг, що забезпечить визнання результатів навчання та партнерство учасників освітнього процесу й забезпечить конкурентоспроможність закладу освіти шляхом прозорості діяльності закладу й пролонгованих процесів вдосконалення як освітнього середовища так і систему оцінювання здобувачів, педагогічну діяльність, управлінські процеси закладу освіти.

За нормативними документами етапами формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти є такі як представлено на рисунку 2.1.

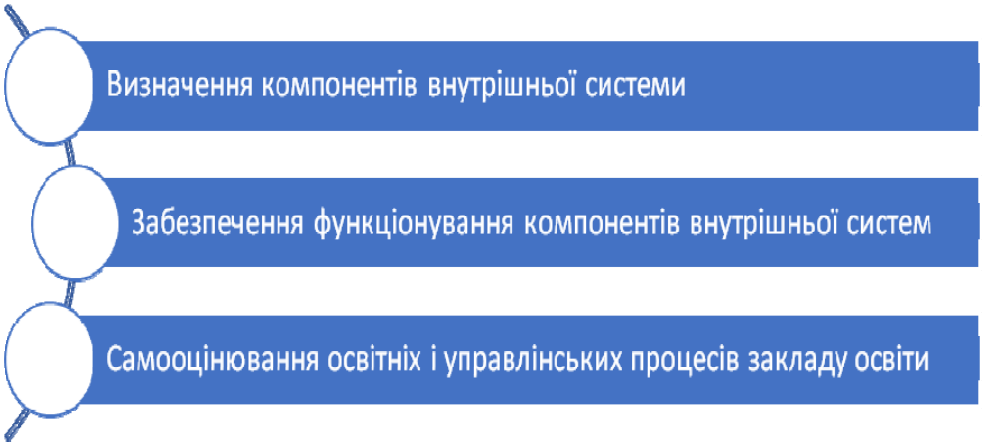


Рис.2.1. Етапи формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти
складено автором на основі джерела [4]

Ключовим поняттям у вищезазначеному процесі є поняття «якість». Якість – філософське поняття, що утворилося внаслідок перелічення ідеальних характеристик явища, процесу [61]. Вважається, що ключовим у визначенні сутності цього питання є відповідь на запитання: «Якого ґатунку ця річ» [5]. Наприклад, в педагогіці найчастіше вживається поняття «якість знань». Відповідаючи на запитання якого вони ґатунку, можна надати їм характеристику щодо їх співвідношення із освітньою програмою. В умовах сьогодення знання ще ототожнюють із Hard skills (англ. «жорсткі» навички). Підкреслимо, що це професійні навички, яким можна навчити і які можна заміряти [63]. Задля опанування hard skills необхідно засвоїти певні знання, якість їх засвоєння зазвичай перевіряються за допомогою іспитів (тестів), де передбачається відтворення інформації. Зазвичай якість знань (hard skills) характеризуються повнотою, глибиною, систематичністю, оперативністю, гнучкістю, конкретністю, узагальненістю [5]. Наочно характеристика якості знань представлена на рисунку 2.2.

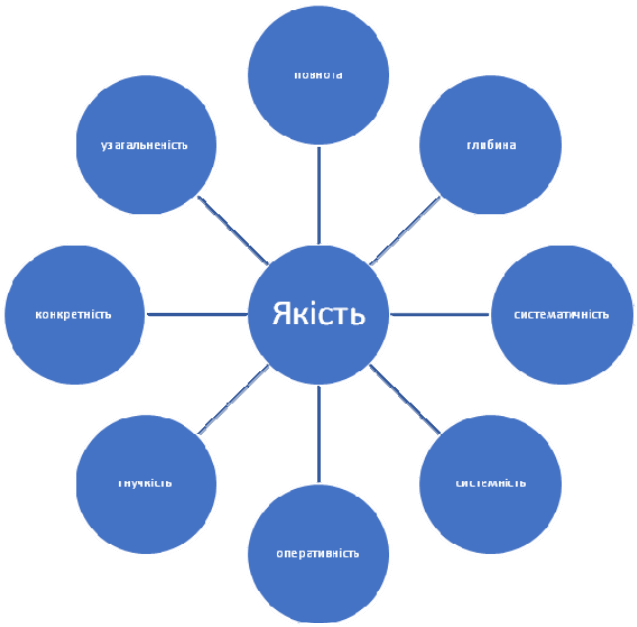


Рис. 2.2 Провідні характеристики якості знань

складено автором на основі праць С. Гончаренка

Під час розбудови внутрішньої системи забезпечення якості ключовим поняттям є поняття «якість освіти» та «якість освітньої діяльності». Спираючись на Закон України «Про освіту», зокрема на пункти 29, 30 частини 1 статті 1, можна зазначити такі тлумачення цих понять: Якість освіти – це відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг. Якість освітньої діяльності – це рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг. Аналізуючи сутнісні характеристики цих понять можна зазначити, що якість освіти є інтеграційним поєднанням таких аспектів як: умови діяльності закладу загальної середньої освіти та перебігу освітнього процесу, сам освітній процес та його результат. Тобто, якість освіти можна представити у такому вигляді як представлено на рисунку 2.3.

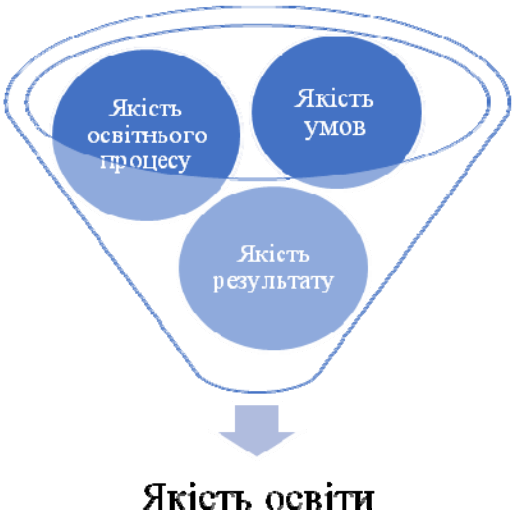


Рис. 2.3 Сутнісні складові якості освіті

складено автором

Аналізуючи рисунок 2.3 можна акцентувати, що якість освіти органічно пов’язана із єдністю таких показників як умови, процес, результат. Які також у своїй єдності забезпечують і якість освітньої діяльності. Освітня діяльність

закладу загальної середньої освіти реалізується через освітній процес. У джерелах зазначається, що освітній процес має свої складники. У Законі України «Про освіту» зазначається, що освітній процес є системою науково-методичних та педагогічних заходів, що спрямовані на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей [19]. Складниками освітнього процесу є освітнє середовище, педагогічна діяльність, система оцінювання здобувачів освіти, управлінська діяльність керівника [4]. Зазначені складники мають безпосередній вплив на рівень якості надання освітніх послуг закладом загальної середньої освіти. У зв'язку із зазначеним необхідно системно впливати і на них для їх покращення та удосконалення. Системні впливи на компоненти освітнього процесу забезпечують ефективне та результативне їх функціонування, що в свою чергу сприяє позитивному розвитку закладу загальної середньої освіти. Необхідно акцентувати, що системні впливи – це не створення й проведення окремих процедур, а це сукупність заходів, що здійснюються задля забезпечення якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Зазначене розкриває сутнісні характеристики внутрішньої системи забезпечення якості освіти. З метою запровадження таких системних заходів у закладі освіти розробляється «Положення про внутрішню систему забезпечення якості». Зазначене Положення ґрунтується на спільно вироблених учасниками освітнього процесу управлінських рішень, що розкривають сутність компонентів якості освіти, процедури, які забезпечують їх функціонування та розкривають процедуру, способи та засоби оцінювання кожного компоненту освітньої діяльності закладу [4]. У відповідності до нормативної бази, зокрема частині 4 статті 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту», розроблене Положення затверджується керівником закладу освіти.

Для розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти Державною службою якості освіти було розроблено «Абетку для директора». Зазначена Абетка є методичними рекомендаціями до

побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти [4; 7]. У зазначених рекомендаціях розкриваються етапи побудови внутрішньої системи забезпечення якості (Додаток 1). Першим етапом є проєктування цієї системи, він передбачає: визначення цілей та ресурсів, компонентів та механізмів, що забезпечуватимуть результативне функціонування внутрішньої системи. Крім того, на цьому етапі виділяються критерії оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти та визначаються управлінські рішення. Другий етап передбачає проведення самооцінювання, що включає процедуру моніторингових досліджень, процедуру отримання результатів моніторингу та їх інтерпретацію, ухвалення рішень про стан функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. На цьому етапі визначається стан освітніх та управлінських процесів в закладі. Проводиться цільовий моніторинг, інструментарій для його проведення розробляється на основі специфіки діяльності закладу й використовується специфічний набір інструментів. Показниками, що відстежуються під час моніторингу можуть бути: динаміка учнівського контингенту; рівень навчальних досягнень здобувачів освіти; якість педагогічної діяльності, стан розвитку освітнього середовища, його доступність та інклюзивність тощо. Моніторингові процедури здійснюються послідовно у відповідності до мети та завдань.

Необхідно зазначити, що моніторинг (від. лат. monitor – той, що контролює) є поняттям, що запозичене в освіту з інших галузей наук: технічних та екологічних, де означає постійне спостереження за будь-яким явищем, об’єктом з метою співвідношення його стану з бажаним результатом або з первинним уявленням. За роботами науковців моніторинг – є функцією управління [16]. Основне завдання моніторингових процедур – це безперервне відстеження та аналіз стану об’єкту управління й динаміки змін, що відбуваються [51]. У межах нашого дослідження цінним є тлумачення цього поняття, що надається Г. Єльниковою. Авторка стверджує, що моніторингові

процедури мають як формуючий так і перетворюючий характер. Їх сутність полягає у функціональному зв'язку з кожним етапом управлінського циклу. Забезпечуючи кожний етап інформаційно-аналітичним супроводом, моніторинг утворює замкнений цикл регулювання [2]. Моніторинг є системою показників, що об'єднані в стандарт, він має таку структуру: об'єкт управління, визначені параметри його розвитку; критерії оцінки параметрів; технологія проведення порівняння існуючого стану об'єкту управління зі стандартом; інформаційну базу для аналізу динаміки показників й спрямування розвитку об'єкту управління на заданий результат [2]. Моніторинг включає поточний контроль, оцінювання, коригування стану об'єкта та орієнтування (спрямування) його на розвиток [1; 51]. У цьому зв'язку можна стверджувати, що провідним завданням моніторингу є створення механізмів зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління з метою коригування стану функціонування об'єкту управління та приведення цього стану в межі заданих параметрів для отримання запланованого результату.

Наступним, третім етапом є звітування. Він складається з певних послідовних дій, що передбачають аналіз стану функціонування внутрішньої системи забезпечення якості та визначення шляхів удосконалення кожної її складової. На даному етапі відбувається групування результатів за значущістю та їх інтерпретація. На основі цього визначаються шляхи розвитку закладу загальної середньої освіти. Визначені шляхи покращення стану внутрішньої системи забезпечення якості у короткостроковій перспективі (враховується під час планування діяльності закладу освіти в наступному навчальному році). Також, визначені шляхи розвитку можуть бути враховані й у довгостроковій перспективі (наприклад, внесення корективів у стратегії розвитку закладу освіти). Зазначені шляхи покращення стану внутрішньої системи забезпечення якості освіти можуть бути реалізовані як самостійно закладом загальної середньої освіти так і за допомогою партнерів (певні юридичні особи, з яким заключено договори чи угоди про співпрацю) також це можуть бути

стейкхолдери (зацікавлені особи).

Останній четвертий етап характеризується процесами розроблення річного плану, де джерелом його складання є заходи, що спрямовані на вдосконалення процесів функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі. У наслідок проведених процедур планування саме річний план роботи закладу освіти стає робочим функціональним документом, в якому плануються конкретні дії, що спрямовані на виправлення проблемних аспектів та підвищення якості як освіти так і освітньої діяльності закладу.

Розглянемо принципи на яких відбувається розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. У першоджерелах визначаються такі принципи як [6; 7; 34]:

– дитиноцентризм (головним суб’єктом освітньої діяльності закладу є дитина з її потребами та нахилами);

– автономія закладу освіти (це самостійність закладу освіти у виборі форм, методів організації освітнього процесу та визначення стратегій та напрямків розвитку у відповідності з нормативними документами та стандартами);

– цілісність системи управління якістю (передбачає, що всі компоненти життєдіяльності закладу освіти взаємопов’язані та взаємозалежні, а система управління якістю підпорядкована загальним правилам менеджменту якості та стандартам ДСТУ:2015);

– повне вдосконалення (це пролонгований процес постійного покращення стану освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти, розвитку професійної компетентності педагогів та вдосконалення навичок управлінської діяльності керівника закладу освіти);

– вплив зовнішніх та внутрішніх чинників (на заклад загальної середньої освіти відбувається постійний вплив як зовнішніх так і внутрішніх чинників. Під час розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти необхідно їх враховувати. Для цього доцільно постійно проводити SWOT- та PEST- аналізи

для виокремлення ризиків діяльності та їх усунення);

– гнучкість та адаптивність (ураховуючи, що життєдіяльність закладу загальної середньої освіти знаходиться під постійними впливами як зовнішніми так і внутрішніми необхідно мати гнучкість та адаптивність для утримання функціонування закладу у визначених параметрах та виокремлення напрямів подальшого розвитку).

Необхідно акцентувати, що під час розбудови внутрішньої системи забезпечення якості доцільним є врахування зовнішніх впливів на життєдіяльність закладу загальної середньої освіти. Зокрема, доцільним є проведення SWOT- та PEST-аналізу. Це маркетинговий інструмент за допомогою якого досліджують фактори впливу на діяльність організації [64]. За словниками, технологія PEST-аналізу передбачає дослідження таких факторів зовнішнього середовища організації (підприємства), закладу загальної середньої освіти тощо як: політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social), технологічні (T – technological) [43]. Провідною метою проведення PEST-аналізу є відстеження змін макросередовища закладу загальної середньої освіти за чотирма ключовими показниками та виявлення ризиків та тенденцій, що мають суттєвий вплив на ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку закладу [43]. Наступний вид аналізу – це SWOT-аналіз (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats). Дослівно перекладається як сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Для SWOT-аналізу характерним є групування факторів, що впливають на діяльність закладу загальної середньої освіти на зовнішні та внутрішні. Після розподілу зазначених факторів відбувається аналіз з позиції визначення їх позитивного чи негативного впливу на діяльність закладу для визначення шляхів подальшого розвитку закладу освіти [5; 44]. Акцентуємо, що провідним завданням проведення PEST- та SWOT-аналізу є виявлення впливів на діяльність закладу загальної середньої освіти, визначення ризиків від виявлених впливів, їх розподіл між партнерами та розроблення заходів щодо їх усунення та узгодження дій щодо їх подолання.

У межах нашого дослідження таке узгодження дій відбувається між громадської та державної складової з питань подолання наслідків впливу на діяльність закладу освіти та ухвалення спільного рішення щодо подальшого розвитку закладу є процес громадської акредитації закладу загальної середньої освіти. Громадська акредитація закладу освіти має стратегічну мету проведення: розвиток системи забезпечення якості освіти та освітньої діяльності закладу освіти й самоорганізація професійних спільнот (громадські об'єднання, державні інституції) [68]. Зазначене відбувається в межах системи зовнішнього забезпечення якості освіти у відповідності до статті 41 Закону України «Про освіту». Особливостями Громадської акредитації є те, що вона [19]:

– відбувається на договірних засадах за кошти засновника або інші кошти не заборонені законодавством України;
– здійснюється акредитованими юридичними особами;
– здійснюється за ініціативою директора закладу;
– є добровільною.

Розглянемо детальніше сутність та процедуру громадської акредитації закладу загальної середньої освіти. У нормативних документах, зокрема, у відповідності до Закону України «Про освіту», Стаття 49 та Закону України «Про повну загальну середню освіту» Стаття 50 [19; 20]. Громадська акредитація закладу освіти – це визначення ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти шляхом проведення оцінювання самого закладу освіти щодо його спроможності забезпечити досягнення здобувачами освіти таких результатів навчання, що передбачені стандартами освіти відповідного рівня та освітніми програмами, що розроблені в самому закладі [19; 20]. Підкреслимо, що громадська акредитація закладу, відповідно до зазначеного закону, відбувається виключно за запитом закладу й на добровільних засадах. Метою проведення громадської акредитації закладу загальної середньої освіти є формування та розвиток позитивного іміджу (репутації) закладу на основі визначення якості його освітньої діяльності закладу. Провідними

характеристиками громадської акредитації закладу загальної середньої освіти є те, що у разі отримання позитивних результатів заклад отримує сертифікат, який чинний п’ять років й на його підставі вважається, що заклад пройшов плановий інституційний аудит. До січня 2022 року інституційний аудит здійснювався виключно державними органами влади, зокрема Державною службою якості освіти України. У січні вийшов Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Порядку акредитації та ведення реєстру громадських фахових об’єднань, інших юридичних осіб, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти» (Наказ МОН України № 66 від 26.01.2022 р.) [41]. Цей Порядок підкреслює, що інституційний аудит можуть проводити акредитовані фахові об’єднання (юридичні особи).

У межах нашого дослідження, важливим є те, що громадську акредитацію здійснюють фахові громадські об’єднання та інші юридичні особи. Зазначене підкреслює, що держава на законодавчому рівні делегує повноваження щодо незалежного оцінювання якості освіти взагалі й освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти зокрема громадськості. І, необхідно на цьому наголосити, держава визнає результати оцінювання, що зроблені під час громадської акредитації.

Але для проведення громадської акредитації зазначені фахові громадські об’єднання повинні бути акредитовані в установленому порядку і мати дозвіл для проведення незалежного оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Порядок акредитації фахових громадських об’єднань затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки. Акредитація відбувається у відповідності до вимог інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти.

Розглянемо детальніше процедуру акредитації фахових громадських об’єднань та інших юридичних осіб, які можуть проводити незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів загальної середньої

освіти. Процедура акредитації розпочинається з моменту подання заявником певного пакету документів. До такого пакету відноситься:

– заява;

– коди доступу до результатів надання адміністративних послуг формі в Єдиному державному реєстрі;

– розроблена заявником (разом з експертами) методика проведення громадської акредитації;

– список експертів, що будуть здійснювати оцінювання якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти та копії документів, що засвідчують їх згоду щодо проведення процедури громадської акредитації;

– розроблений заявником зразок сертифікату про успішне проходження громадської акредитації.

Процедура акредитації громадських об’єднань триває не більше 25 робочих днів і має такі етапи [11]:

– Перевірка заяви та пакету документів на їх відповідність пунктам 3, 4 Порядку акредитації та ведення реєстру громадських фахових об’єднань, інших юридичних осіб, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти (далі – Порядок) [48].

– Робота комісії з акредитації громадських фахових об’єднань, інших юридичних осіб, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти щодо відповідності документів заявника.

– Створення рекомендацій для Голови Державної служби якості освіти України щодо ухвалення рішення про акредитацію заявника чи відмову йому в акредитації.

– Ухвалення рішення Головою Державної служби якості освіти України про акредитацію заявника чи про відмову в акредитації.

– Повідомлення рішення заявнику (або в паперовому вигляді, або в

електронному, в залежності від того в якому вигляді була подана заява заявником).

У зв'язку із зазначеним необхідно підкреслити, що заявник може самостійно перевірити якість поданих документів. Для цього Державною службою якості освіти України підготовлено відповідний чек-лист. Чек-лист складається з: показників оцінювання та результатів аналізу встановлення відповідності поданих заявником документів вимогам пунктів 3,4 Порядку акредитації [11; 66]. Показники оцінювання зазначено на рисунку 2.4.

Рис. 2.4 Показники самооцінювання якості поданих документів заявника на акредитацію для проведення незалежного оцінювання якості освіти та освітньої діяльності

Складено автором на основі джерела [11; 66]

Зазначені аспекти сприятимуть самооцінюванню якості поданих документів заявника на акредитацію для проведення незалежного оцінювання якості освіти та освітньої діяльності. Після подання документів до служби відбувається їх перевірка Комісією з акредитації. Основна увага комісії приділена питанням людського капіталу. За документами, що розроблені Державною службою якості освіти України, людський капітал, це ті, кого залучає заявник до процедури незалежного оцінювання внутрішньої системи

якості закладу загальної середньої освіти. Безпосередньо, аналізується кількісно-якісний склад команди заявника. Така команда формується у складі від трьох до п'яти осіб і їх кваліфікація та досвід повинні відповідати чинним вимогам. Однією з таких вимог є врахування типу (специфіки) закладу загальної середньої освіти та особливостей освітньої програми закладу. Обов'язково необхідно враховувати, чи реалізується в закладі нетипова освітня програма. Крім того, обов'язковим є поінформування команди експертів, що їх дії під час процедури незалежного оцінювання повинні ґрунтуватися на засадах академічної доброчесності та вони зобов'язані дотримуватися вимог антикорупційного законодавства. Вимогами до експертів, що здійснюватимуть процедуру громадської акредитації є: по-перше, наявність відповідної кваліфікації, необхідних знань щодо діяльності закладу загальної середньої освіти та досвіду роботи в цієї сфері. Крім того, експерти повинні пройти відповідне навчання щодо експертного оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості в закладі загальної середньої освіти, що проводиться за ініціативою Державної служби якості освіти України. Зазначена умова перевіряється Комісією з акредитації шляхом зіставлення експертної групи, що подається заявником, із електронною базою експертів, що сформована Державною службою якості освіти України. Акцентуємо, що у разі подання документів в електронному вигляді усі експерти, що будуть брати участь в незалежному оцінюванні накладають кваліфікований електронний підпис.

Ще однією особливістю проведення незалежного оцінювання внутрішньої системи якості освіти є те, що замовник під час громадської акредитації має право змінювати кількість правил (вимог) оцінювання ефективності. Ця особливість відображається в методиці, що надається замовником під час подання документів до Державної служби якості освіти України. Зазначене відбувається задля того, щоб процедура незалежного оцінювання була клієнторієнтованою [66]. Для акредитованих громадських організацій зазначений аспект може стати основою їх конкурентної переваги під час визначення акредитованих юридичних осіб для проведення громадської акредитації.

Акцентуємо, що за словником «Акредитація юридичної особи» (лат. *accredo*, «довіряти») є визнанням спроможності громадської організації (юридичної особи) здійснювати незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладу освіти стосовно ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти та досягнення здобувачами освіти тих результатів навчання, що закладені в освітню програму, під час громадської акредитації закладів освіти [52]. Одним з критеріїв, за яким визначається спроможність громадської організації здійснювати незалежне оцінювання якості освіти в закладі загальної середньої освіти – є розроблена цією організацією методика проведення громадської акредитації, яка враховує вимоги до проведення інституційного аудиту. Методика комплексно розкриває саму процедуру проведення незалежного оцінювання, є клієнтоорієнтованою та включає альтернативні підходи до оцінювання якості освіти і освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти, але враховує вимоги інституційного аудиту. Крім того, цінним в запропонованій методиці, яку розроблено громадською організацією є те, що вона представляє власне бачення ідеального закладу освіти, який надає освітні послуги на високому рівні. Вважається, що методика проведення громадської акредитації є тим документом, що комплексно розкриває всі аспекти проведення процедури незалежного оцінювання: від знайомства команди експертів з колективом закладу освіти до представлення результатів оцінювання як адміністрації закладу так і засновнику.

Наголосимо, що методика проведення незалежного оцінювання є унікальним документом. На його основі визначається не тільки спроможність громадської організації проводити процедуру незалежного оцінювання, а й представляє визначений та описаний комплекс розвитку закладу загальної середньої освіти. Ураховуючи зазначене акцентуємо, що Комісія з акредитації розглядаючи документи, що подані замовником ґрунтовно розглядає саме методику проведення громадської акредитації закладу загальної середньої освіти. Підкреслимо, що згідно з нормативними документами, зокрема, до

статті 50 Закону України «Про повну загальну середню освіту», громадська акредитація повинна проходити у відповідності до вимог проведення інституційного аудиту. У зв'язку із зазначеним, необхідно підкреслити, що у вимогах до проведення інституційного аудити вже є рекомендації до методики незалежного оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості в закладі загальної середньої освіти. Тому, команда експертів громадської акредитації закладу повинна дотримуватися вищезазначених вимог. Разом із тим, для забезпечення клієнтоорієтованого підходу створюється індивідуальна методика незалежного оцінювання якості освіти, яка і подається для акредитації громадської організації (певної юридичної особи). Зазначена методика є вирішальним чинником при ухваленні рішення щодо вибору суб'єкту громадської акредитації. Керівництво закладу загальної середньої освіти при виборі того, хто буде проводити незалежне оцінювання також звертає увагу на цей документ. Тому до методики висуваються певні вимоги, зокрема: чи враховано в ній тип, специфіку закладу освіти та чи орієнтована вона на ґрунтовне дослідження стану якості надання освітніх послуг закладом загальної середньої освіти. Сутнісні аспекти методики представлено на рисунку 2.5.

Методика незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти повинна мати такі структурні елементи (Комісія з акредитації перевіряє їх наявність) [48]: мета; завдання; принципи на яких ґрунтується процедура незалежного оцінювання; описання типу та специфіки діяльності закладу освіти, де буде проходити процедура громадської акредитації; алгоритм проведення процедури оцінювання; деталізація способів вимірювання показників, отримання та інтерпретація результатів; розкриття методів збору інформації та вказання особливості її отримання саме в цьому закладі освіти; описання інструментарію, методів та інструментів оцінювання, що буде використовуватися командою експертів під час процедури незалежного оцінювання для визначення рівня ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти та оцінювання спроможності

досягнення здобувачами освіти запланованих результатів навчання (результати, що передбачені стандартами та освітніми програмами); розкриття умов успішного проходження громадської акредитації; описання рівнів освітньої діяльності закладу освіти та ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти; розкриття способів донесення інформації про результати громадської акредитації до керівництва та колективу закладу освіти, засновника.

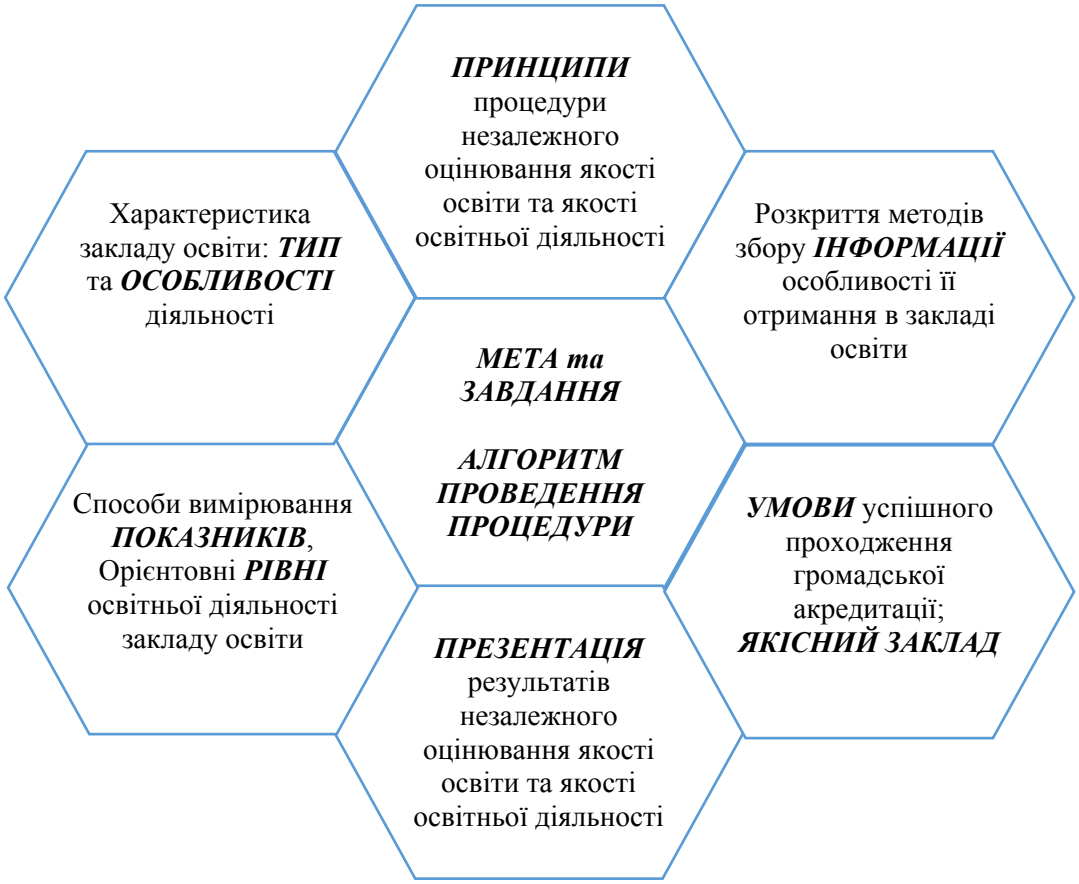


Рис. 2.5 Сутнісні складові методики незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти

Складено автором на основі джерела [48]

Отже, нами розглянуто методику проведення процедури незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Останній документ, що подається замовником – це розроблений сертифікат про проходження громадської акредитації закладом

освіти. Зазначені документи є ключовим моментом в акредитації громадських об'єднань (юридичних осіб) в отриманні дозволу для проведення процедури незалежного оцінювання якості освіти в закладі.

Акцентуємо увагу, що описана нами процедура громадської акредитації закладу загальної середньої освіти сприятиме розвитку закладу. Зазначене обумовлено тим, що для проведення зазначеної процедури створюється унікальна методика, яка ґрунтується на державних вимогах (вимоги інституційного аудиту) та включає розроблені для цього закладу освіти спеціальні вимоги (вимоги громадськості). Саме цей аспект є ключовим в розробці індивідуальної траєкторії розвитку закладу загальної середньої освіти: визначають проблемні моменти функціонування внутрішньої системи забезпечення якості та формується відповідна корекційна програма. Крім того, проведений аналіз результатів та їх інтерпретація представниками громадського сектору економіки визначає перспективні напрями розвитку закладу освіти. Зокрема, планується як розширення зовнішніх зв'язків закладу (співпраця з іншими закладами освіти, залучення стейкхолдерів, приватного сектору економіки тощо) так і визначення можливих перспектив розвитку освітнього середовища закладу (покращення універсального дизайну, доступності освіти, впровадження дієвої системи академічної доброчесності, розвиток як професійної компетентності педагогів так і управлінської компетентності керівників). Таким чином, громадська акредитація є провідним чинником розвитку закладу загальної середньої освіти.

2.2 Зміст і структура моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України перед системою освіти постає багато викликів. Зокрема, усі вони пов'язані, у першу чергу, із питаннями безпеки життєдіяльності закладів освіти, наданням якісних освітніх послуг, створення безпечного освітнього середовища, утриманням та

збільшенням контингенту здобувачів освіти тощо. Разом із тим, за ініціюванням та методичним супроводом Міністерства освіти і науки України вже напрацьована Візія майбутнього української освіти і науки [13; 36]. Зазначений документ наголошує, що українська система освіти орієнтована на розвиток особистості дитини, формування загальнолюдських та європейських цінностей. В пріоритеті – виконання євроінтеграційних завдань [3; 36].

Провідним завданням в умовах євроінтеграції України є децентралізація й становлення державно-громадської моделі управління освітою. Зазначене акцентує на актуальності розроблення та впровадження моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Питанням управління закладом загальної середньої освіти на державно-громадських засадах присвячені роботи таких науковців як Л. Гаєвська, В. Гончарук, В. Грабовський, Л. Даниленко, Г. Єльникова, О. Зайченко, Л. Калініна, Н. Лісова, Т. Лукіна, О. Михасюк, О. Онаць, О. Пастовенський В. Супрун, О. Топузов, Б. Чижевський тощо.

У роботах науковців основну увагу приділено проблемам щодо розкриття як сутнісних характеристик державно-приватного управління так і механізмів його запровадження. Особливого значення в наукових дослідженнях набуло обґрунтування організаційно-правових умов запровадження та становлення системи управління закладом загальної середньої освіти на державно-громадських засадах. Також, значного розвитку набули питання державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на основі партнерської взаємодії.

Разом із тим, в умовах невизначеності, під час описання механізмів запровадження державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти актуальності набувають процеси забезпечення якості надання освітніх послуг й визначення ефективних засобів надолуження освітніх втрат. Саме на цьому наголошують результати дослідження Українського центру оцінювання якості освіти [59]. У цьому зв’язку актуальним постають питання

інтеграційного розвитку закладу загальної середньої освіти де тригером виступає державно-громадське управління.

Зазначимо, що інтеграційний розвиток закладу загальної середньої освіти ми розглядаємо з позицій сутнісної характеристики поняття «інтеграція». За словниками, інтеграція – є об'єднанням різних елементів у єдине ціле [22]. Крім того, цей термін тлумачиться як процес взаємонаближення окремих структур (у нашому випадку двох підсистем управління) з метою встановлення взаємозв'язків та налагодження взаємодії для отримання сумісного результату [22; 54; 69]. Інтегративний розвиток закладу загальної середньої освіти формується на основі партнерства двох управлінських підсистем, має стратегічну спрямованість та має можливості проактивного впровадження інноваційних методів управління з метою забезпечення якості освіти.

Аналізуючи наукові джерела щодо сутності поняття державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти ми дісталися певних висновків. А саме: державно-громадське управління в освіті є різновидом взаємодії державних та громадських інституцій, що спрямоване на узгодження державного впливу з потребами громади для забезпечення якісного та безпечного освітнього середовища [17; 30; 35; 39].

Також, нам імпонує визначення, яке розкриває сутність державно-громадського управління як певного виду управління в основі якого покладено систему взаємоузгоджених дій державної компоненти (органів державної влади) та громадської компоненти (суспільні інституції – громадські об'єднання) [17; 30; 35].

У роботах Г. Єльникової надається змістовна характеристика державно-громадського управління системою освіти. Детально роботи науковця щодо розкриття сутності державно-громадського управління в освіті були описані нами у попередньому розділі. Разом із тим, підкреслимо, що цінним для нашого дослідження є визначення того, що механізмом державно-громадського управління системою освіти є інтеграція трьох моделей: структурно-

громадського супроводу; інформаційно-громадського супроводу; субординаційно-проміжного партнерства [6].

Зазначимо, що інтеграційне поєднання моделей державно-громадського управління освітою в своїй основі має адаптивний характер. Безпосередньо, це пов'язано із питаннями діалогічної (полілогічної) адаптації. Г. Єльникова зазначає, що для ухвалення управлінських рішень для визначення напрямів розвитку закладу загальної середньої освіти необхідно залучати громадськість. Підкреслимо, що державні та громадські структури для узгодження дій обмінюються інформацією [15]. Інформаційні потоки, що йдуть вони надходять «згори» – це нормативно-правова інформація (державна підсистема управління), а потоки, що йдуть «знизу» – це зустрічна інформація, яка виникає унаслідок рефлексивних ставлень виконавців до отриманої нормативно-правової інформації (громадська підсистема управління). Задля узгодження зазначених інформаційних потоків і відбувається їх адаптація. Провідною метою такої обробленої та узгодженої інформації, крім ухвалення управлінського рішення, є встановлення балансу інтересів як державної так і громадської підсистеми. Авторка наголошує, що в процесі управління здійснюються такі види адаптації як: низхідна та висхідна адаптація, горизонтально-зустрічна. Крім того, науковець зазначає, що адаптаційні процеси набувають наскрізного характеру та здійснюються шляхом кореляції управлінських функцій та їх розподілу між державною та громадською підсистемами. В основі низхідної інформації покладено процеси детермінації. Саме вони спрямовують систему управління закладом на виконання політики держави в галузі загальної середньої освіти, а в основі висхідної адаптаційної інформації – є як діагностична складова (для визначення вектору розвитку) так і претензійна складова (для узгодження реалістичності поставлених завдань). Крім того, необхідно зазначити, що висхідна адаптаційна інформація отримується в наслідок зворотного зв'язку, безпосередньо така інформація отримується внаслідок анкетування чи опитування учасників освітнього

процесу: учнів, їх батьків, педагогів, громадськості тощо. Основне призначення цієї інформації – це врахування базових та освітніх потреб учасників освітнього процесу та узгодження їх з питаннями виконання нормативно-правових документів. У наслідок відбувається діалогічна адаптація й спільне вироблення реалістичної мети діяльності та розвитку закладу загальної середньої освіти. Також, саме узгодження управлінських дій державної та громадської підсистем сприятиме кооперації їх зусиль щодо досягнення визначеної мети [15; 17]. У межах нашого дослідження й ураховуючи, що життєдіяльність закладів загальної середньої освіти відбувається в умовах невизначеності, саме механізми адаптивного управління забезпечують супровід розвитку закладу освіти в заданому напрямку. Наочно інтеграційне поєднання моделей державно-громадського управління освітою представлено на рисунку 2.6.

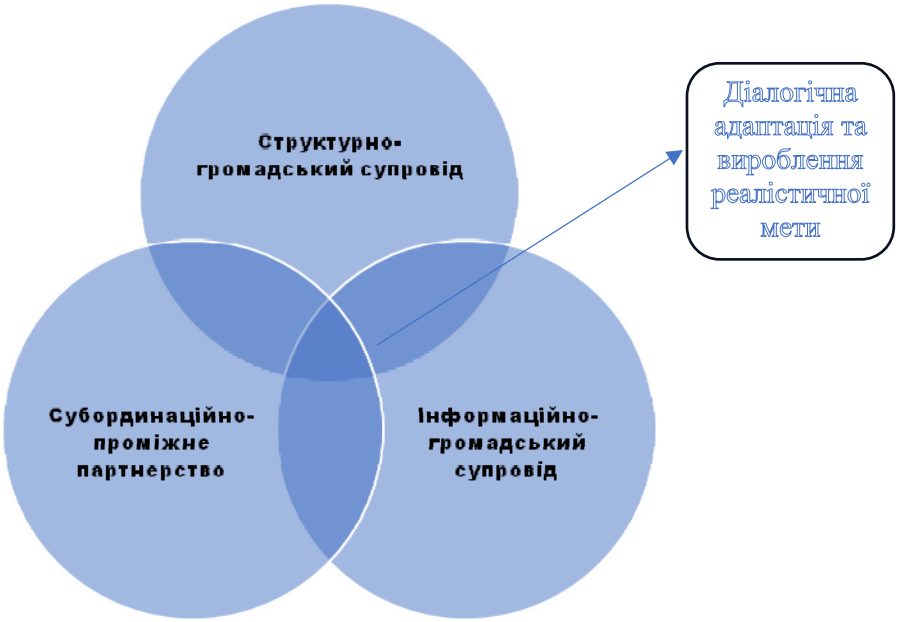


Рис. 2.6 Інтеграційне поєднання моделей державно-громадського управління в освіті

Складено автором на основі робіт Г. Єльникової

Підкреслимо, що в умовах невизначеності, під час описання механізмів запровадження державно-громадського управління закладом загальної

середньої освіти актуальності набувають процеси забезпечення якості надання освітніх послуг й визначення ефективних засобів надолуження освітніх втрат. Саме на цьому наголошують результати дослідження Українського центру оцінювання якості освіти [59]. Освітні втрати (educational loss, learning losses) – це недосягнення необхідних результатів через обмежений доступ до навчання [37]. Задля надолуження зазначених втрат необхідно, в першу чергу, визначитися із освітніми потребами, наприклад, шляхом проведення тестування чи опитування. Визначається рівень навчальної компетентності учнів (прогалини в знаннях, уміннях, навичках). На основі отриманих результатів – складається програма надолуження освітніх втрат. У цьому зв'язку актуальними постають питання інтеграційного розвитку закладу загальної середньої освіти де тригером виступає державно-громадське управління.

У межах нашого дослідження значущими є змістовні характеристики державно-громадського управління загальною середньою освітою, що наводяться в роботах В. Грабовського. Автор вважає таке управління процесом, який об'єднує управлінську діяльність державних та соціальних партнерів, яка спрямована на задоволення потреб та запитів людини, соціуму, держави. Механізмом державно-громадського управління загальною середньою освітою є інтеграція трьох процесів: демократизації управління освітою, розвитку об'єднань учасників освітнього процесу (професійні спілки педагогів, учнівське самоврядування, батьківські ради тощо) та розвиток впливу громадських організацій [10].

Ураховуючи, що ключовим словом нашого дослідження є поняття «розвиток», що передбачає зміни стану досліджуваного явища, як ми зазначали у підрозділі 1.1., що вважаємо за доцільне спиратися на тлумачення Н. Лісової. Акцентуємо, що авторка розкриває сутність державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти України як процесу, що триває певний час, має як початок так закінчення і змінюється у просторі та часі. Цей процес має двокомпонентну структуру: державний та громадський компонент.

Взаємодія зазначених компонентів базується на професіоналізації в умовах партнерства та довіри та забезпечує «відкритий діа(полі)лог» між усіма учасниками: як структурами державного сектору так і громадськими структурами та самоврядування в межах їх повноважень [30].

Зазначимо, що сутність вищезазначеного поняття ґрунтується на розумінні ключового терміну «управління». У загальному розумінні, управління – це цілеспрямований вплив (комплекс впливів) суб'єкта управління на об'єкт для отримання запланованого результату [1]. Крім того, управління – це спланований процес, що передбачає планування, організацію, контроль, аналіз, регулювання [1]. Ґрунтовно генезу управління було розглянуто у підручнику «Управління закладом освіти» (за редакцією професора В. Крижка та професора О. Боднар) [60]. Автори зазначають, що процес управління закладом освіти характеризується інтеграцією трьох складових: змістовою, організаційною та технологічною. Змістова – це сукупність управлінських функцій; організаційна спрямована на впорядкування діяльності суб'єкта управління (управлінська праця); технологічна складова пов'язана із технологією ухвалення управлінських рішень. У вищезазначеній праці розкривається сутність і державного управління освітою [60]. А саме: зазначається, що це галузь державного управління, яка сприяє планомірному впливу на освітню сферу. Ця галузь ґрунтується на законах, підзаконних актах, її основне завдання – забезпечення розвитку галузі освіти. Автори наголошують, що державне управління освітою, як особливий вид професійної діяльності, має на меті цілеспрямований вплив на систему освіти з метою забезпечення її динамічного розвитку у зв'язку із змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. За змістом державне управління здійснює на систему освіти такі впливи як: мотиваційні, організаційні, регулюючі, контролюючі та координуючі [60, с. 19]. Також, в межах нашого дослідження, цінним є те, що авторами визначено основні проблеми системи державного управління. До них віднесено те, що розвиток системи державного управління найчастіше відстає

від системи освіти, а зміни в системі державного управління є не системні, а локальні. Саме це ускладнює результативність та ефективність впливів системи державного управління на систему освіти.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу наукових джерел можна визначити провідні характеристики державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Це загальні та специфічні характеристики державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Загальними характеристиками державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти є: інтеграційність, багатоаспектність, системність, варіативність. До специфічних можна віднести: взаємозв'язок, співпраця, діа-(полі-)лог, взаємодія двох суб'єктів управління: державних (адміністративних) та громадських інституцій. Взаємовплив зазначених характеристик представлено на рисунку 2.7.

Загальні та специфічні характеристики державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти можуть бути взяти за основу під час моделювання авторської концептуальної моделі для запровадження цього виду управління в освітню практику.

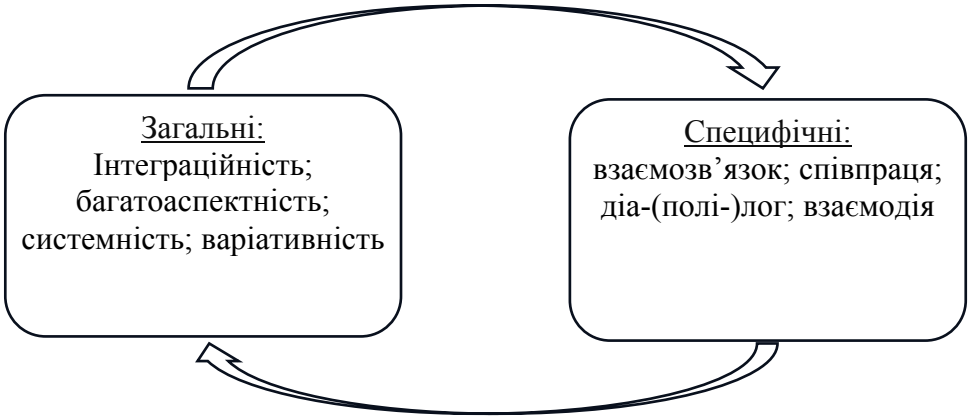


Рис. 2.7 Взаємовплив загальних та специфічних характеристик державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти

складено автором

Для моделювання авторської концептуальної моделі розвитку управління загальною середньою освітою необхідно проаналізувати закономірності процесу розвитку. Розвиток, як нами було зазначено у першому розділі, є процесом змін системи. У межах нашого дослідження ми визначаємо розвиток як зміни, певні організаційні нововведення, певну перебудову внутрішніх та зовнішніх зв'язків закладу, що виникли у наслідок пошуку шляхів розв'язання актуальних питань життєдіяльності закладу. Зміни – це перетворення, які є незворотними, вони можуть бути як конструктивні так і деструктивні. Але, зазначені перетворення завжди підпорядковуються загальним законам діалектики. Діалектика, у загальному розумінні, є філософською теорією розвитку, яка ґрунтується на певних принципах: принцип загального зв'язку між компонентами системи, розвитку (змін), суперечностей (спонукачі змін), заперечення, єдність протилежностей (джерело змін) [12]. Зазначений процес обумовлений законами загальної теорії організації. Це такі закони як: закон розвитку; закон відповідності різноманіттю системи, що управляє та різноманіттю об'єкта управління; закон синергії; закон самозбереження; об'єктивний закон пріоритету цілого над частиною; загальний закон урахування системи потреб; розгляд об'єкту управління у його системних взаємозв'язках [53]. Під час моделювання ми будемо спиратися саме на вищезазначені закони, бо саме вони обумовлюють успішність та результативність перетворень, що відбуваються в закладі загальної середньої освіти в умовах невизначеності. Одним із провідних, у цьому зв'язку, є системний підхід до розгляду досліджуваного явища (об'єкта управління).

Взагалі, за словниками, під моделюванням розуміють найпопулярніший метод дослідження будь-яких об'єктів шляхом заміни їх подібними аналогами [5]. Спираючись на наукові джерела зазначимо, що результатом моделювання є модель. Модель виступає як засіб, або форма пізнання. Задля ґрунтовного розкриття якостей та з метою всебічного розгляду досліджуваного явища в процесі створення моделі використовується системний підхід. Зазвичай

моделювання здійснюється за певними етапами [50]. У наукових джерелах такими загальновизнаними етапами є:

– визначення мети моделювання, деталізації її на завдання;

– побудова складових (що розв’язують поставлені завдання);

– виявлення об’єктивно існуючих взаємозв’язків між складовими та їх виявлення їх впливу;

– перевірка (експертиза) послідовності відображених складових моделі;

– остаточне конструювання зображення моделі та її графічне оформлення.

На початку процедури моделювання необхідно чітко визначитися зі структурою майбутньої моделі. Зазвичай у моделі відображається мета, сутність, концептуальна основа взаємодії та обґрунтовано соціально значущий результат цієї взаємодії, який можна отримати у заданих умовах та здійснюючи певні покрокові дії [50].

Розпочинаючи моделювання процесу державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти ми визначилися з метою: описання ідеального стану державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти й побудова дієвого та результативного механізму взаємодії суб’єктів управління (державних та громадських інституцій). Мету було деталізовано на завдання: визначення, описання змісту структурних компонентів та механізмів взаємодії суб’єктів й об’єктів державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти; описання засобів встановлення ризиків такої взаємодії і описання шляхів розв’язанням проблем, які заважають отримати запланований результат; розкриття способів об’єктивного визначення ступеня досягнення об’єктом управління бажаного результату (запланованого стану розвитку закладу загальної середньої освіти); проведення рефлексивних заходів й процедур співставлення отриманого результату з метою їх коригування. Крім того, під час моделювання доцільним є визначення та встановлення взаємозв’язків між

компонентами моделі.

Процес моделювання відбувався у три етапи. Перший етап передбачав аналіз змістових характеристик державного та громадського управління та виділення їх спільних рис для побудови цілісного бачення цього процесу. Другий етап був орієнтований на визначення предмету, змісту (функцій) державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти та засобів впливу. Третій етап був зорієнтований на розробку технології державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Провідною особливістю такої технології – це наявність механізму демократизації управління закладом водночас з посиленням критеріальності діяльності кожної підсистеми й спрямованості на результат для активізації процесів самоорганізації та саморозвитку учасників освітнього процесу. Зазначене відбувається за умови вміння керівника закладу ухвалювати управлінські рішення в умовах невизначеності та на основі діалогічного їх узгодження.

Підкреслимо, що у загальному розумінні, побудова моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти передбачає визначення умов та структуризацію процесу взаємодії державних та громадських утворень з питань узгодження вимог (запитів) й ухвалення рішень. Крім того, у межах нашого дослідження, сутнісною основою моделі є узгодження впливів державної та громадської підсистем для забезпечення сталого розвитку закладу загальної середньої освіти.

Кожна із зазначених підсистем має конкретний зміст (функції), їх діяльність підпорядковується певним принципам, здійснюється за допомогою обумовлених методів та оптимально визначених форм та інструментів у відповідності до потреб закладу загальної середньої освіти, узгоджених як з державними вимогами до його освітньої діяльності так і запитами громади. Аналізуючи наукові джерела можна зазначити, що існує декілька способів поєднання функцій (узгодження дій) державної та громадської підсистем. Це такі способи: субординаційна вертикаль; взаємоузгоджена вертикаль;

субординаційне партнерство [15].

Підкреслимо, що усі три способи взаємодії утворюють певну систему за рахунок наявності та утримання динамічної рівноваги (взаємовпливу) як між собою так із зовнішнім середовищем (соціальним середовищем). Зазначене відбувається шляхом встановлення взаємозв'язку між двох потоків інформації: потоку, що виходить із середовища в систему та потоку, що виходить із системи в середовище. Від їх активностей та узгодженості дій та ухвалених спільних рішень залежить результативність державно-громадського управління. Схематично зазначені способи взаємодії можна представити у такому вигляді як наведено на рисунку 2.8.

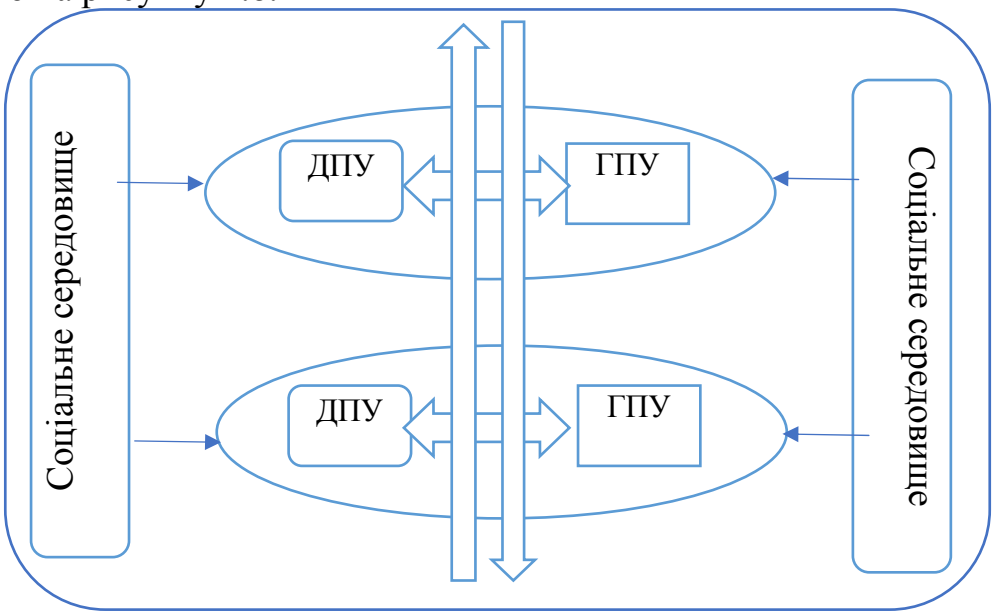


Рис. 2.8 Схема наскрізно-рівневої взаємодії державної та громадської підсистем управління закладом освіти, де: ДПУ – державна підсистема управління, ГПУ – громадська підсистема управління

Складено автором на основі джерела [15]

Аналізуючи рисунок можна зазначити, що взаємодія державної та громадської підсистеми управління відбувається в умовах життєдіяльності закладу освіти в соціальному середовищі.

У словниках зазначається, що соціальне середовище – це сукупність умов, законів, правил, традицій (духовних та культурно-побутових) існування людської

спільноти в довкіллі [5]. Зазвичай виділяють політичні, економічні, соціальні, технологічні умови діяльності, що впливають на розвиток та поведінку як окремої людини так і певних інституцій в яких працюють спільноти людей [70]. Саме соціальне середовище є провідним фактором людського розвитку, воно розглядається як сукупність показників, що впливають на як на окрему людину так і на суспільство в цілому. Вважається, що соціальне середовище є складним утворенням, що має ієрархічність, складі взаємозв'язки між елементами та характеризується складністю людських відносин. У широкому розумінні є макросередовище, що включає повну соціально-економічну систему, наприклад, це може бути як територіальна громада так і заклад освіти. У вузькому розумінні – це є певне соціальне оточення кожного учасника освітнього процесу, наприклад, це може бути як родина (сім'я) так певна спільнота: той же заклад освіти, клас, або неформальне (громадське) об'єднання [65]. Елементи соціального середовища безпосередньо чи опосередковано впливають на людину та мають провідну роль в ухваленні будь-яких рішень. Такі впливи можуть бути закономірними або стихійними, тимчасовими або довготривалими, стійкими або нестабільними (фрагментарними). Їх рівень впливу та характер залежить від людського чинника та від мети їх здійснення. Однак, усі вони вимагають реакції, фідбеку та мають певні особливості. У роботах В. Ягупова до особливостей соціального середовища відноситься: наявні умови для самореалізації кожного суб'єкта цього середовища, можливості для розкриття індивідуальних здібностей та потенціалу; обов'язковість наявності соціальних відносин у соціальних сферах (єдність та цілісність елементів соціальної системи); рівномірність розвитку (трансформацій) різних елементів та сфер соціального середовища в цілому [65].

Цінними для нашого дослідження є роботи М. Кириченка, що розкривають характеристики та особливості соціального середовища в умовах розвитку цифрового суспільства. Ми цілком підтримуємо точку зору автора, що для забезпечення успішності життєдіяльності провідним є формування та розвиток людського та соціального капіталу в цифровому суспільстві [25]. Також, під час

моделювання ми будемо дотримуватися рекомендацій щодо необхідності розвитку цифрових технології, що сприяють підвищенню ролі особистості у цифровому суспільстві, зокрема шляхом переходу до мережевої та нелінійної командної роботи [26]. Таку рекомендацію ми використаємо під час розроблення інструментарію моніторингу для поточного саморегулювання освітнього процесу на заданий результат. Це будуть автоматизовані підрахунки в табличному процесорі Microsoft Excel під час факторно-критеріального моделювання розвитку закладу загальної середньої освіти на основі державно-громадського управління.

Ураховуючи зазначене, під час моделювання ми ключовою умовою успішності державно-громадського управління виділяємо соціальне середовище. Акцентуємо, що в умовах сьогодення все більше дослідників наголошують на тому, що для вирішення нагальних завдань розвитку освіти взагалі й закладу загальної середньої освіти зокрема, необхідно розширити повноваження та впливи громадськості на діяльність органів державної влади у сфері освіти. Провідним у цьому процесі є визначення функціоналу кожної підсистеми й встановлення балансу повноважень та відповідальності між усіма суб’єктами державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти [27]. Зазначені взаємозв’язки також доцільно відобразити в моделі [33].

У повному обсязі: з метою, очікуваним результатом та встановленими взаємозв’язками як між структурними компонентами так і між державною та громадською підсистемою, Концептуальну модель державного управління розвитком закладу загальної середньої освіти представлено на рисунку 2.9.

Аналізуючи представлену на рисунку 2.9 авторську Концептуальну модель державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти можна зазначити, що системоутворювальним у моделі є взаємодія двох підсистем: державної та громадської. Державна підсистема розташована вгорі моделі, що підкреслює її вказівний характер в процесі взаємодії. Це пов’язано із необхідністю виконання певних наказів, інструкцій та інших розпорядчих документів, що надаються вищими органами управління освітою.

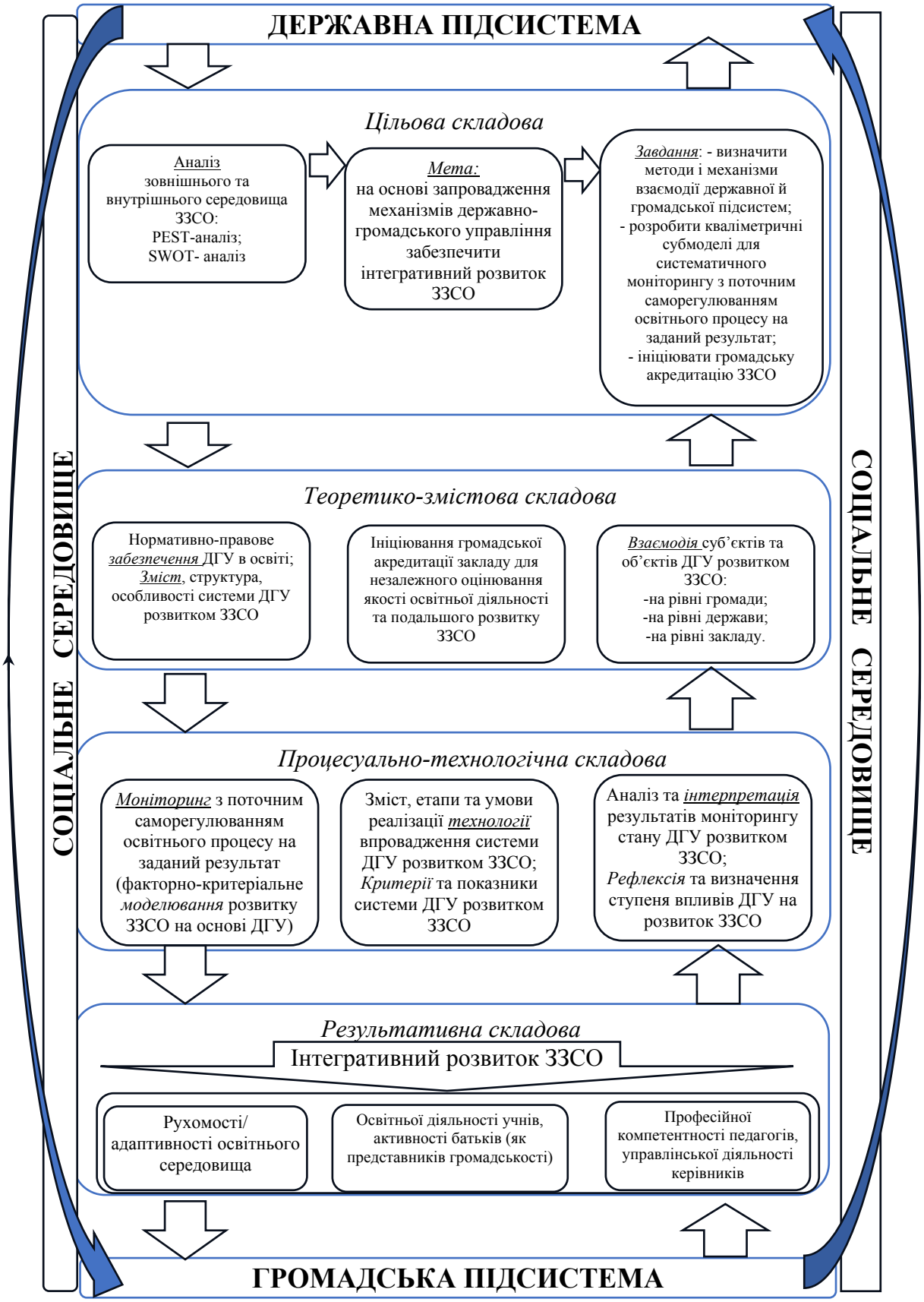


Рис. 2.9 Концептуальна модель державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти (авторська розробка)

Громадська підсистема знаходиться внизу моделі, але вона має дуже вагоме значення в процесі взаємодії. Це пов'язано із процесами узгодження й об'єднання спільних зусиль цих двох підсистем з метою налагодження взаємовідносин та реального досягнення запланованого результату.

Без цієї взаємодії на партнерських засадах досягнути запланованого результату майже неможливо. Підкреслимо, що партнерська взаємодія характеризується прямим (безпосереднім) взаємовпливом суб'єктів державно-громадського управління й спрямована на узгодження та координацію спільних зусиль для досягнення запланованого результату [29]. Партнерська взаємодія здійснюється га засадах взаємоповаги, доброзичливості, довіри та розподіленого лідерства. Ґрунтовно питання державно-громадського управління на засадах партнерської взаємодії розглянуто в роботі О. Онаць та Б. Чижевського [35]. У межах нашого дослідження цінним у зазначеній роботі є те, що автори визначаючи роль державно-громадського управління на партнерських засадах обґрунтовують її актуальність та необхідність. Зокрема, автори визначають сутність такого виду управління як цілеспрямований, комплексний та скоординований вплив як на управлінські процеси так і на освітній процес для забезпечення відповідності діяльності закладу як нормативним вимогам та стандартам так і очікуванням громадськості. Зазначене сприяє стабільному функціонуванню закладу загальної середньої освіти та його розвитку в інтересах учасників освітнього процесу, громади, держави.

Наголосимо, що в процесі розроблення моделі провідним є описання сутності двох підсистем управління: державного та громадського. Державна підсистема ґрунтується на основних положеннях Законів України «Про освіту» (2017 р, із змінами від 02.07.2023 р.) та «Про повну загальну середню освіту» (2020 р. із змінами від 05.06.2023 р.), а також Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (із змінами від 03.08.2023 р.) на засадах системного підходу. Системний підхід є як методологічним напрямом так і методом дослідження [9]. Головним завданням використання системного підходу в

наукових дослідженнях є розкриття цілісності досліджуваного явища, виявлення зв'язків між його структурними компонентами й зведення їх у єдину теоретичну конструкцію, тобто конструювання складних об'єктів дослідження як систем [46].

Громадський компонент забезпечуватиметься врахуванням громадської думки та включення представників громади до ухвалення управлінських рішень щодо розвитку закладу загальної середньої освіти. Він передбачатиме різноаспектну взаємодію закладу загальної середньої освіти з: батьківськими радами; галузевими громадськими організаціями (наприклад, профспілками); громадськими організаціями та громадськими об'єднаннями-партнерами закладу освіти (світовими, вітчизняними, регіональними); патронат окремих осіб-спонсорів (фендрейзінг) тощо.

Складовими моделі, на наш погляд, повинні бути такі, що деталізують загальну мету її побудови та забезпечують розв'язання певних завдань. Такими складовими в моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти ми визначили: цільову складову; теоретико-змістову складову; процесуально-технологічну складову та результативна складову.

Цільова складова має три блоки, що підпорядковуються загальним правилам цілевстановлення та деталізації мети. Це такі блоки: аналітичний, що передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу загальної середньої освіти шляхом проведення PEST- та SWOT- аналізів; цільовий блок, що відображає сформульовану мету (мета: на основі запровадження механізмів державно-громадського управління забезпечити інтегративний розвиток закладу загальної середньої освіти) та визначені завдання (завдання: визначити методи і механізми взаємодії державної й громадської підсистем; розробити кваліметричні субмоделі для систематичного моніторингу з поточним саморегулюванням освітнього процесу на заданий результат; ініціювати громадську акредитацію закладу загальної середньої освіти).

Теоретико-змістова складова також має три блоки: нормативний,

інноваційний та змістовий. Нормативний блок зорієнтований на нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління в освіті, визначає зміст, структуру та особливості системи державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Інноваційний блок обґрунтовує нововведення, що пов'язано із ініціюванням громадської акредитації закладу для незалежного оцінювання якості освітньої діяльності та подальшого розвитку закладу загальної середньої освіти. Змістовий блок розкриває зміст взаємодії суб'єктів та об'єктів державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти: на рівні держави; на рівні громади; на рівні закладу.

Процесуально-технологічна складова включає три блоки: моніторинговий, технологічний, аналітично-інтерпретаційний. Моніторинговий блок розкриває процедуру моніторингових досліджень, що передбачають поточне саморегулювання та спрямування освітнього процесу на заданий результат й описання їх інструментарію: факторно-критеріального моделювання розвитку закладу загальної середньої освіти на основі державно-громадського управління.

Остання складова моделі – це результативна складова, що розкриває питання інтегративного розвитку закладу загальної середньої освіти. Інтегративний розвиток в наукових джерелах розглядається на основі аналізу понять інтеграція і розвиток й, за сутністю визначається, як процес якісно-кількісних трансформацій [8]. Ми підтримуємо точку зору авторки, що інтегративний розвиток обумовлений процесами, що відбуваються як в зовнішньому так і внутрішньому середовищі, наявними ресурсами та готовністю керівників впроваджувати та використовувати інновації. Адаптуючи зазначені характеристики інтеграційного розвитку до закладу загальної середньої освіти можна надати певну його змістовну характеристику. А саме: інтеграційний розвиток закладу загальної середньої освіти – це кількісно-якісні трансформації закладу, що відбуваються на методологічній основі під час взаємодії державної та громадської складової системи управління

закладом. У наслідок зазначених трансформацій відбуваються процеси рухомості/ адаптивності освітнього середовища. Крім того, зростають показники якості освітньої діяльності учнів та активності батьків (як представників громадськості) через процеси розвитку професійної компетентності педагогів та управлінської діяльності керівників.

Підкреслимо, що нормативно-правовий механізм державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти співвідноситься зі структурою, у якій інтегруються дії та явища таких динамічно з'єднаних ланок, як нормативно-правове забезпечення на рівні державних вимог в освіті та сукупності громадських ініціатив, які спрямовують розвиток усіх закладів та установ загальної середньої освіти, на засадах цінностей особистості, громади, держави, дозволяє спрямувати дослідження в напрямі реалізації державно-громадського механізму в інноваційній моделі розвитку закладів загальної середньої освіти

Таким чином, узагальнюючи зазначимо, що розкриття змістових аспектів моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, що в основі має механізми взаємодії державної й громадської підсистем для забезпечення інтеграційного розвитку закладу, сприятиме ефективному запровадженню цієї моделі в практику.

2.3 Технологія впровадження концептуальної моделі в діяльність закладу загальної середньої освіти

У довідникових джерелах зазначається таке тлумачення поняття «технологія»: це слово грецького походження, що походить від грецьких слів Τεχνολογος та τεχνη, що у перекладі означають майстерність, техніка. Крім того, словники ще зазначають і грецьке слово λογος (передавати). Дослівно зазначений термін можна перекласти як наука про способи (певний набір та певна визначена послідовність операцій та їх умови реалізації) забезпечення потреб людства використовуючи технічні засоби [58]. У системі освіти

технологічний підхід активно використовується для запровадження нововведень [55]. Безпосередньо вважається, що використання саме технологічного підходу забезпечує отримання запланованого результату. Зазначений підхід передбачає використання необхідної сукупності методів, форм, визначеного змісту, впливів щодо їх ефективного використання у певній послідовності та системно для гарантованого отримання запланованого результату [56]. Зазначимо, що технологія ґрунтується на законах та закономірностях наукових знань та способів діяльності. Зазначені знання та способи діяльності є системними та створюють цілісне бачення послідовності дій щодо вироблення запланованого продукту діяльності [57].

Аналізуючи наукові джерела ми дісталися висновку, що технологію розглядають як сукупність методів і форм, способів і прийомів, які визначають у відповідності до поставленої мети та завдань, принципів та умов діяльності [28]. Послідовність їх використання обумовлена запрограмованим (очікуваним) результатом. У своїй сукупності вони забезпечують поєднання теоретичних підходів з практичним їх втіленням. Запровадження концептуальної моделі потребує цілеспрямованого керування цим процесом. У зв’язку із цим, запровадження підпорядковується загальним процесам управління. Ми підтримуємо точку зору О. Онаць та Л. Калініної, що технологія управління, як комплекс методів та прийомів опрацювання управлінської інформації, забезпечує ефективне ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Саме управлінська технологія, на думку науковців, поєднує стратегію, тактику та техніку впливу суб’єкта управління на об’єкт [28]. У межах нашого дослідження цінним є те, що науковці визначають, що управлінські технології реалізації механізмів державно-громадського управління є інноваційними технологіями, які випереджають розвиток педагогічної практики впровадження таких механізмів управління та практики інноваційного менеджменту [32; 33]. Це якісно нова форма взаємодії та співуправління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Ураховуючи зазначене ми під технологією впровадження концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти в діяльність закладу будемо розуміти системну та поетапну діяльність з відповідними управлінськими впливами державної та громадської підсистем, яка представлена у формі збору, опрацьовування й аналізу інформації про стан якості освіти та якості освітньої діяльності закладу шляхом проведення громадської акредитації та використанням специфічного інструментарію «менеджмент-мікс» задля забезпечення інтегративного розвитку закладу загальної середньої освіти. Розглянемо змістовні аспекти процесу запровадження концептуальної моделі та розкриємо характеристику поетапного досягнення результату. Разом із тим, для успішності необхідно розглянути і умови запровадження концептуальної моделі.

Провідною умовою запровадження концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти є готовність керівника та колективу закладу до цього процесу. Саме готовність, як категорія психології, визначає чи буде успішною діяльність. Для забезпечення реалізації зазначеної умови необхідно провести певні бесіди, метою яких буде обґрунтування доцільності впровадження концептуальної моделі. Крім того, актуалізації потребує й усвідомлення керівником та педагогами мети та завдань, що пов’язані із розвитком закладу загальної середньої освіти. Крім того, для забезпечення

Технологія впровадження концептуальної моделі в діяльність закладу загальної середньої освіти має такі етапи:

1. Формування команди та підготовка членів команди до впровадження моделі державно-громадського управління розвитком.

2. Дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на життєдіяльність закладу загальної середньої освіти(проведення PEST- та SWOT- аналізу).

3. Виявлення проблемних аспектів (можливо не досягнення певних цілей), що мають вплив на запровадження моделі та розроблення заходів щодо їх передбачення та усунення в разі їх настання.

4. Створення (адаптація) інструментарію оцінювання (менеджменту-мікс) до особливостей життєдіяльності закладу загальної середньої освіти.

5. Проведення процедури громадської акредитації (незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності) закладу загальної середньої освіти.

6. Рефлексивні та коригувальні дії за результатами оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Розкриємо сутнісні аспекти технології впровадження концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Провідним аспектом під час впровадження моделі є формування команди та налаштування її учасників на групову взаємодію та на отримання позитивного результату. Зазначимо, що, за дослідженнями науковців 80 % успіху будь-якої справи залежить від злагодженої командної роботи [62]. У науково-методичних джерелах зазначається, що командою є певна група професіоналів (обізнаних в галузі, або спеціально підготовлених фахівців), що мають достатній рівень професійної підготовки, мають особистісні характеристики і разом працюють над розв’язанням поставлених завдань [45]. Підкреслимо, що провідним інтегрованим чинником утворення команди є стратегічна мета її існування. У цьому зв’язку, процес командоутворення (англ. «teambuilding») є процесом цілеспрямованого формування певного способу взаємодії людей для досягнення визначеної мети. Зазвичай, формування команди підпорядковується загальним принципам та етапам. До загальних принципів командоутворення відноситься: цілеспрямованість, мотиваційність, відповідальність. До етапів процесу формування команди відносять:

– цілепокладання (цілевстановлення) спільної діяльності;

– ухвалення рішення про лідерство в команді;

– визначення лідера; підбір фахівців, чий досвід та компетентність необхідні для ефективного досягнення визначеної мети спільної діяльності;

– налагодження комунікаційних каналів взаємодії між учасниками та розподіл функціональних обов’язків між членами команди;

– формування та розвиток як командної взаємодії так і soft skills (надпрофесійні навички, що необхідні для вирішення конкретних завдань).

Разом із тим, існують певні труднощі під час формування команди. До основних труднощів відносять такі: наявність слабкого лідера; відсутність загальних правил, цінностей та норм; встановлення нереалістичних планів та перевищення ресурсів; наявність міжособистісних конфліктів; слабкий тайм-менеджмент; відсутність системи заохочень; плутанина у визначенні ролей та у розподілі зони відповідальності тощо [45]. Але необхідно зазначити, що у наукових джерелах виділено умови успішної та ефективної команди. Команда є ефективною та результативною за умов, по-перше, лідер команди має адекватний демократичний стиль управління та для ухвалення рішень залучає усіх членів команди; по-друге, чіткий розподіл ролей та повноважень у команді та налагодження ефективної комунікації між членами команди для вирішення як поточних питань так і для досягнення визначеної мети.

У межах нашого дослідження актуальним є використання методики визначення типу людини для продуктивного розподілу ролей, виявлення сильних та слабких сторін команди. Такою методикою є МЕТА-тест. МЕТА – це абревіатура для визначення типу людини М – це «Macher», що перекладається як «людина дії» (ініціатор та той, хто відстежує та налагоджує командну взаємодію); Е – це «Entwickler», що перекладається як «генератор ідей» (людина, яка висуває нові ідеї та готова робити нові дії); Т – це «Teamer», що перекладається як «командний гравець» (людина, яка із задоволенням працює разом із іншими та готова виконувати рутинну роботу) та А – це «Analytiker», що перекладається як «аналітик» (це ґрунтовна та організована

людина, яка відстежує проміжні та заключні результати та коригує їх). Методика ґрунтується на тестових запитаннях й передбачає надання на них відповідей кожним членом команди та для визначення ролей передбачає дискусію, де кожний член команди проявляє свої сильні та слабкі сторони й обґрунтовано претендує на певну роль. Тільки після проведення цієї процедури відбувається формування дієвої команди, створення загального відчуття цілей та завдань діяльності, приналежності до команди, зацікавленості в результаті та злагодженості роботи.

Задля створення команди фахівців нами було розроблено програме та навчально-тематичний план спецсемінару для керівників та педагогів закладу загальної середньої освіти «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти». Зазначимо, що метою семінару є створення теоретичної та практичної бази у керівників та педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти щодо виконання своїх професійних обов’язків з позицій державно-громадського управління для забезпечення розвитку учасників освітнього процесу та інтеграційного розвитку закладу загальної середньої освіти в цілому. Підкреслимо, що семінар розрахований на директорів, заступників директорів, педагогів, інших стейкхолдерів закладів загальної середньої освіти. Особливе значення має залучення до участі в семінарі представників громадських в державних структур (громадських організацій), особливо тих юридичних осіб, що є акредитованими Державною службою якості освіти України для проведення громадської акредитації.

Програма та навчально-тематичний план розраховані на 30 годин (1 кредит ЕКТС) та включає три основні модулі: «Теоретичні і практичні засади державно-громадського управління»; «Зміст і структура державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти»; «Експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти». Детальніше зміст модулів представлено у таблиці 2.1. У повному обсязі зміст програми наведений в таблиці 2.1.

навчально-тематичний план представлено у додатку Б.

Таблиця 2.1

Навчально-тематичний план спецсемінару для керівників та педагогів закладу загальної середньої освіти «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти»

№ з/п	Модуль	Усього годин	Теорія	Практика
1	Теоретичні і практичні засади державно-громадського управління (ДГУ)	6	4	***2***
1.1	Сутнісна характеристика державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти	**2**	**2**	-
1.2	Практика застосування ДГУ в освітній діяльності закладів освіти	2	1	1
1.3	Міжнародний досвід управління розвитком закладів загальної середньої освіти			
2	Зміст і структура державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО	14	6	8
2.1	Роль громадської акредитації шкіл та внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності в розвитку закладу загальної середньої освіти	**4**	2	**2**
2.2	Модель державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти	4	**2**	**2**
2.3	Технологія та інструментарій практичного впровадження ДГУ. Сутність та механізм кваліметричного (факторно-критеріального) моделювання	6	2	***4***
3	Експертне оцінювання моделі ДГУ розвитком закладу загальної середньої освіти	10	5	5
3.1	Створення інструментарію експертного оцінювання ДГУ закладу ЗСО	4	**2**	**2**
3.2	Сутність і розроблення кваліметричних факторно-критеріальних моделей як стандартів діяльності і вимірників рівня її здійснення	4	**2**	**2**
3.3	Методичні рекомендації щодо використання моделі ДГУ для розвитку закладу загальної середньої освіти.	2	***1***	***1***
	Разом:	30	15	15

Результати проведення запропонованого спецсемінару визначаються шляхом експертного оцінювання кваліфікованих фахівців (членів команди) та опитування учасників семінару.

Розглянемо питання створення (адаптації) інструментарію оцінювання (менеджменту-мікс) до особливостей життєдіяльності закладу загальної середньої освіти.

Інструментарієм оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти є менеджмент-мікс. Це набір інструментів для менеджера освіти за допомогою якого можна виміряти якість освіти та якість освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. В основі цього інструментарію покладено факторно-критеріальне моделювання та побудова кваліметричних моделей. Ґрунтовно сутність факторно-критеріального моделювання та його використання в освіті було описано такими науковцями як А. Ануфрієва, Т. Борова, Т. Бурлаєнко, Г. Дмитренко, Г. Єльникова, Г. Зварич, Г. Кравченко, Л. Лузан, В. Лунячек, Г. Полякова, О. Почуєва, З. Рябова, Г. Шкура та ін.

Взагалі, слово кваліметрія утворилося від латинського слова quales, що означає якість та древньогрецького слова μετρέω, що означає вимірювати. Кваліметрія, за визначенням науковців, є і науковою дисципліною, і методологією комплексних кількісних оцінок якості (характеристик) будь-яких предметів, явищ або процесів – об’єктів управління [18]. Зазначається, що кваліметрія є і частиною теорії управління якістю, і частиною теорії ухвалення управлінських рішень. Зазначена теорія ґрунтується на виборі найбільш результативних методів і засобів впливу на об’єкт управління для підвищення здатності зазначених об’єктів більш оптимально задовольняти існуючі та майбутні потреби людей. Також, у роботах Т. Лукіної зазначається, що кваліметрія є частиною квалітології [31]. Водночас у роботах авторки розкривається і характеристика кваліметрії як міжгалузевої наукової дисципліни, яка, за своїм призначенням, має схожість із стандартизацією, економікою, метрологією, правом тощо. Зазначена наука використовує методи як лінійного так і нелінійного, динамічного програмування. Крім того, у кваліметрії використовуються математичні методи, теорія статистичних

рішень, системний аналіз, методи та засоби експериментальної психології тощо [31]. Підкреслимо, що існує теоретична кваліметрія, що досліджує питання оцінювання якості об’єкту (предмету) в загальному плані (як сукупності властивостей об’єкту дослідження) та існує прикладна кваліметрія, яка спрямована на дослідження питань вимірювання якості конкретних властивостей [23]. У зв’язку із зазначеним, можна виділити об’єкт кваліметрії – це принципи та методи оцінювання якості, як загальної характеристики об’єкту, предмету чи процесу. А предмет кваліметрії є сукупністю властивостей цих об’єктів, предметів чи процесів [71; 72]. Зазначена сукупність є складовою частиною якості цих об’єктів, предметів чи процесів з якими людина постійно контактує під час життєдіяльності.

У межах нашого дослідження ми будемо використовувати кваліметрію для комплексної оцінки якості об’єктів управління через визначення сукупності їх показників із застосуванням відповідної математичної моделі [24]. Системоутворювальним в кваліметрії є поняття «якість». Спираючись на наукові джерела, можна зазначити, що якість це філософська категорія, об’єкт, предмет, процес чи явище володіють певною якістю. Вони складають з властивостей, які у своїй сукупності і утворюють його сутність. У цьому зв’язку якість виступає як його цілісна характеристика. У теорії якості продукції, якість є рівнем досягнення визначених цілей управління, вона вказує на рівень відповідності визначеним стандартам, на ступінь задоволення очікувань споживача [49]. Зазначені підходи тільки у своїй сукупності утворюють цілісне уявлення про якість, вони доповнюють один одне: друге конкретизує перше, а перше узагальнює друге.

У теорії управління освітою існують загальні підходи до визначення сутності поняття «якість». Основним завданням кваліметрії в освіті, на думку вчених, є описання поняття якості освіти, визначення його сутнісної характеристики, структурування та визначення ієрархічної підпорядкованості її складових, визначення методів, форм та технології використання в освітньому

процесі. Реалізація процесу оцінювання якості освіти здійснюється за допомогою відбору критеріїв та показників вимірювання, певного шкалювання, збору та узагальнення даних вимірювання, виявлення рівня надання освітніх послуг та підбір оптимальних засобів обробки отриманих результатів та проведення їх інтерпретації з метою коригування стану об’єкту дослідження [38]. Вона розглядається як результативність діяльності закладу освіти. Зазначена результативність розкривається через: якість продукції закладу: якість випускника, якість освітніх програм, якість надання освітніх послуг тощо. Крім того, визначається, що існує певна лінійна залежність між якістю продукції закладу освіти та якістю кадрового та ресурсного забезпечення закладу. Зокрема, це рівень професійної компетентності як педагогів так і керівників закладу загальної середньої освіти, це якість технологій, рівень навченості здобувачів освіти, якість системи управління закладом освіти тощо. Підкреслимо, що якість продукції закладу загальної середньої освіти відображається на двох рівнях: конструкційному та функціональному. Конструкційна якість – це відповідність стандартам, які можуть бути визначені на основі державних вимог (державні стандарти), регіональних вимог (особливості регіону) чи міжнародних вимог (євроінтеграційні перспективи) щодо конкретної освітньої послуги. А якість на функціональному рівні виступає як ступінь задоволення конкретних освітніх потреб кожного учасника освітнього процесу чи стейкхолдерів закладу освіти. Таким чином, якість освіти означає інтеграцію конструкційного та функціонального рівнів її прояву в діяльності закладу загальної середньої освіти.

Провідними під час використання факторно-кваліметричного моделювання є принципи кваліметрії, реалізація яких і виступає послідовними діями реалізація яких забезпечує створення моделі. Створена кваліметрична (факторно-критеріальна) модель є еталонним уявленням про ідеальний стан об’єкту управління.

Розглянемо детальніше процес побудови кваліметричної моделі на основі

реалізації зазначених принципів кваліметрії. Проаналізуємо процедуру створення Першим принципом є те, що якість розглядається як сукупність властивостей об’єкта управління, але за умов їх відповідності очікуванням споживача. У межах нашого дослідження таким об’єктом управління є якість освітньої діяльності закладу освіти. Якість освітньої діяльності закладу освіти характеризується певною сукупністю показників: якістю освітнього середовища; якістю управлінських процесів; якістю системи оцінювання здобувачів освіти та якістю педагогічної діяльності працівників закладу загальної середньої освіти [21]. Тільки у своїй сукупності зазначені показники можуть надати уявлення про якість освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Другим принципом є спроможність об’єкту управління задовольняти конкретні потреби: як особистісні так і суспільні. У нашому дослідженні цей принцип ми реалізовували шляхом проведення самооцінювання та незалежного оцінювання кожної складової якості освітньої діяльності: рівень навченості здобувачів освіти, рівень професійної компетентності педагогів, якість управлінських процесів та освітнього середовища. Оцінювалася їх спроможність задовольнити потреби як учасників освітнього процесу так і громадськості. Зазначений принцип має інтенсивне використання під час організації та проведення моніторингових досліджень якості освіти.

Наступний, третій принцип обумовлений взаємозв’язком між якістю складних та простих властивостей об’єкту управління. Його реалізація підпорядковується ієрархічній структурі, де на вищому рівні знаходиться сам об’єкт управління, а на нижчому – його прості властивості. У межах нашого дослідження таку ієрархічну структуру можна представити у такому вигляді як зазначена на рисунку 2.10.

Четвертий принцип наголошує на тому, що усі властивості (і складні, і прості) можуть бути виміряні у специфічних одиницях вимірювання. Згідно з цим принципом визначаються значення абсолютних показників (бал або ранг).

В основу ранжування покладені порівняльна та інтервальна шкала.

П’ятий принцип обумовлює те, що значення абсолютних показників можна знаходити на будь-якій основі. Ми використовували експертне оцінювання. Для цієї процедури нами було розроблено певну ієрархічну кількість показників, що у своїй сукупності надають уявлення про якість освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

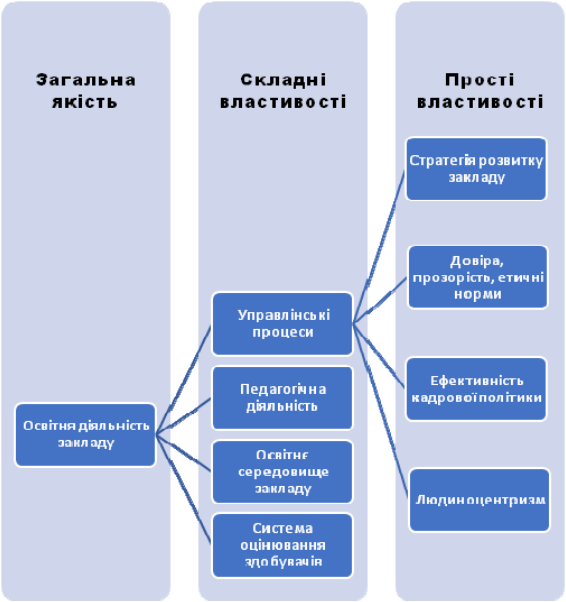


Рис. 2.10 Ієрархічна структура якості освітньої діяльності на прикладі декомпозиції управлінських процесів закладу загальної середньої освіти

Шостий принцип визначає, що крім абсолютного показника, кожна складна або проста властивість об’єкту управління властивість може характеризуватися і відносним показником. Ми враховували цей принцип для інтерпретації отриманих показників з урахуванням їх спроможності задовольняти потреби як учасників освітнього процесу так і стейкголдерів. У нашому дослідженні ми використовували певну відносну оцінку управлінських процесів:

до 0,25 – рівень управлінської діяльності керівників недостатній;

0,25–0,49 – рівень управлінської діяльності керівників низький;

0,50–0,65 – рівень управлінської діяльності керівників вимагає покращення;

0,66–0,74 – рівень управлінської діяльності керівників достатній;

0,75–1,00 – рівень управлінської діяльності керівників високий.

Сьомий принцип визначає, поряд із абсолютним та відносним показниками кожна складна та проста властивість якості об’єкта управління характеризується своєю вагомістю (або важливістю серед інших показників). Зазначена вагомість за цим принципом визначається у межах одиниці. Бо нічого немає більш цілісного ніж одиниця. Визначення цієї вагомості знаходиться на основі індексного оцінювання. Наприклад, максимальна шкала балів за складною властивістю управлінських процесів «Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм» дорівнює 4 балам. За такою шкалою: 4 – високий рівень прояву; 3 – достатній; 2 – середній; 1 – низький. Це означає, що 4 бали для цього напряму є найвищим показником. Якщо абсолютний показник дорівнює 4 бали, у відносному вимірюванні він матиме 1 (4:4), якщо абсолютний показник дорівнює 3 бали, то у відносному вимірюванні він матиме 0,75 (3:4), якщо абсолютний показник = 2, то відносний – 0,5 (2:4) і, відповідно, 0,25 (1/4).

Останній восьмий принцип визначає комплексну оцінку якості як середньовиважену арифметичну залежність:

$$Кд = М_1К_1 + М_2К_2 + М_3К_3 + М_4К_4 + М_5К_5$$

У наслідок проведеного факторно-критеріального моделювання отримується кваліметрична субмодель оцінювання якості управлінських процесів. Задля автоматизації підрахунків кваліметричні субмоделі оформлюються за допомогою табличного процесора Excel. Фрагмент такої субмоделі представлено на рисунку 2.2, а її повне зображення – у додатку Д3.

Таблиця 2.2.

Фрагмент факторно-критеріальної субмоделі управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти

Фактор - Ф	вагомість-m	Критерії - К	вагомість-v	коефіцієнт відповідно-сті -К	значення коефіцієнта відповідност	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів	частка фак-тора в межах одиниці
1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань	0,20	1. Спроможність керівника визначати стратегію розвитку ЗЗСО, спрямовану на підвищення якості освітньої діяльності	0,25	К1		0,00	0,00	0,00
		2. Здатність керівника розробляти річний план на засадах державно-громадського управління та відстежувати його результатив-ність відповідно до стратегії розвитку ЗЗСО й здійснювати його поточне коригування в умовах невизначеності	0,25	К2		0,00		
		3. Спроможність керівника організовувати самооцінювання якості освітньої діяльності на основі державних вимог з урахуванням потреб громадськості та процедур забезпечення якості освіти	0,25	К3		0,00		
		4. Здатність кервника взаємодіяти на партнерських засадах з державними органами та громадськими структурами з планування і здійснення заходів щодо утримання у належному стані будівель, приміщень, обладнання	0,25	К4		0,00		

Зазначимо, що для створення цієї субмоделі було використано «Порядок проведення інституційного аудиту закладу загальної середньої освіти (https://tinyurl.com/2ce9cur2) та Рекомендації Державної служби якості освіти України (https://tinyurl.com/2x25gmf4). Задля побудови використовувалася технологія факторно-критеріального моделювання освітніх процесів (авторка Г. Єльникова). Наведемо алгоритм створення факторно-критеріальної субмоделі якості будь-якого процесу (об’єкту) в освіті:

1. На основі загальної структури якості (складні та прості властивості) визначаються її характерні показники – це є основою субмоделі.

2. Проведення декомпозиції загальної мети й встановлення факторів її досягнення (напрями оцінювання).

3. Визначення критеріїв першого порядку (часткові цілі оцінювання).

4. Визначення критеріїв другого порядку (враховуються особливості діяльності закладу загальної середньої освіти).

5. Визначення вагомості кожного параметру, фактору, критерію (першого та другого порядку) шляхом використання методу індексного оцінювання (методу Дельфі).

6. Оформлення субмоделі у вигляді таблиці та внесення формул для підрахунку середньовиваженої арифметичної залежності

7. Інтерпретація отриманих результатів та формулювання висновків.

Таким чином, відбувається формалізування характеристик якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти шляхом розподілу їх спочатку на складні, а потім на прості властивості. Формалізація відображається в табличному вигляді як кваліметрична (факторно-критеріальна субмодель). На її підставі здійснюється комплексне оцінювання якості освіти в закладі (стан розбудови внутрішньої системи якості освіти), що сприяє в об’єктивному оцінюванні й знаходженні резервів переведення цього стану на більш високий рівень (сприяє інтеграційному розвитку закладу освіти). Підсумовуючи, зазначимо, що використання факторно-критеріального моделювання сприятиме визначенню якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Разом із тим, самостійно якість не може бути а ні метою, а ні кінцевим результатом. Вона є засобом, за допомогою якого виявляється відповідність будь-якого процесу, явища, об’єкту управління, у нашому випадку вимірюється стан освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти – відповідному стандарту. Наприклад вимогам інституційного аудиту. На основі отриманих результатів формуються висновки й надаються рекомендації щодо покращення стану освітньої діяльності закладу, приведення освітнього та управлінського процесів у відповідність із вимогами чинного законодавства у сфері освіти, (наприклад, Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності).

Підкреслимо, що особливістю використання описаної нами технології впровадження концептуальної моделі в діяльність закладу загальної середньої освіти є органічне поєднання дій державної та громадської підсистем щодо

управління розвитком закладу загальної середньої освіти. На підґрунті вищезазначеного акцентуємо, що застосування цієї технології буде сприяти інтеграційному розвитку закладу освіти.

Висновки до другого розділу

У розділі схарактеризовано процес громадської акредитації закладу загальної середньої освіти та обґрунтовано, що громадська акредитація є чинником розвитку закладу освіти.

Визначено, що у відповідності до нормативних документів, інструментом, що забезпечує розвиток закладу загальної середньої освіти є внутрішня система забезпечення якості освіти. Проведення її оцінювання, отримані результати та їх інтерпретація сприятиме ефективній роботі та сталому розвитку закладу загальної середньої освіти. Розкрито сутність внутрішньої системи забезпечення якості як сукупність умов, певних процедур та заходів, які здійснюються в закладі для забезпечення ефективності освітніх, управлінських процесів. Доведено, що освітні та управлінські процеси впливають на якість як навчання здобувачів освіти так і на розвиток їх ключових компетентностей. Саме це у своїй сукупності і забезпечує сталий розвиток закладу загальної середньої освіти. Розкрито місію внутрішньої системи якості як: підвищення якості надання освітніх послуг, що забезпечить визнання результатів навчання та партнерство учасників освітнього процесу й забезпечить конкурентоспроможність закладу освіти шляхом прозорості діяльності закладу й пролонгованих процесів вдосконалення як освітнього середовища так і систему оцінювання здобувачів, педагогічну діяльність, управлінські процеси закладу освіти. Описано принципи, етапи її формування у закладах загальної середньої освіти та проведення цільового моніторингу якості освіти. Цільовий моніторинг визначено як інструментарій забезпечення якості освіти й зазначено, що для його проведення розробляється спеціальний набір інструментів на основі специфіки діяльності закладу. Показниками, що

відстежуються під час моніторингу можуть бути: динаміка учнівського контингенту; рівень навчальних досягнень здобувачів освіти; якість педагогічної діяльності, стан розвитку освітнього середовища, його доступність та інклюзивність тощо. Моніторингові процедури здійснюються послідовно у відповідності до мети та завдань.

Для розбудови внутрішньої системи забезпечення якості доцільним визначено проведення SWOT- та PEST-аналізу. Завданням проведення PEST- та SWOT-аналізу є виявлення впливів на діяльність закладу загальної середньої освіти, визначення ризиків від виявлених впливів, їх розподіл між партнерами та розроблення заходів щодо їх усунення та узгодження дій щодо їх подолання. Обґрунтовано, що таке узгодження дій відбувається між громадської та державної складової з питань подолання наслідків впливу на діяльність закладу освіти та ухвалення спільного рішення щодо подальшого розвитку закладу є процес громадської акредитації закладу загальної середньої освіти.

Зазначено, що громадська акредитація закладу освіти має стратегічну мету проведення: розвиток системи забезпечення якості освіти та освітньої діяльності закладу освіти й самоорганізація професійних спільнот (громадські об’єднання, державні інституції). Розкрито особливості громадської акредитації як закладу освіти так і громадських організацій для проведення такого виду акредитації. Розглянуто мету, сутність та процедуру громадської акредитації закладу загальної середньої освіти. Метою проведення громадської акредитації закладу загальної середньої освіти визначено формування та розвиток позитивного іміджу (репутації) закладу на основі визначення якості його освітньої діяльності закладу. Провідними характеристиками громадської акредитації закладу загальної середньої освіти зазначено те, що у разі отримання позитивних результатів заклад отримує сертифікат, який чинний п’ять років й на його підставі вважається, що заклад пройшов плановий інституційний аудит.

Описано, що громадську акредитацію здійснюють фахові громадські

об’єднання та інші юридичні особи. Підкреслено, що держава на законодавчому рівні делегує повноваження щодо незалежного оцінювання якості освіти взагалі й освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти зокрема громадськості.

Визначено, що для проведення громадської акредитації фахові громадські об’єднання повинні бути акредитовані в установленому порядку і мати дозвіл для проведення незалежного оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Розглянуто процедуру такої акредитації та провідні критерії її проходження. Провідним критерієм є розроблена цією організацією методика проведення громадської акредитації, яка враховує вимоги до проведення інституційного аудиту. Методика комплексно розкриває саму процедуру проведення незалежного оцінювання, є клієнтоорієнтованою та включає альтернативні підходи до оцінювання якості освіти і освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти, але враховує вимоги інституційного аудиту. Описано сутнісні складові методики незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти

У розділі теоретично обґрунтовано зміст моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти та описано технологію її впровадження. Концептуальна модель відображає взаємодію державної та громадської підсистем в соціальному середовищі задля інтегративного розвитку закладу загальної середньої освіти та має такі складові як: цільова складова; теоретико-змістова складова; процесуально-технологічна складова; результативна складова.

Результати дослідження за першим розділом подані в таких публікаціях: [33].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДРУГОГО РОЗДІЛУ

1. *Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект*: кол. монографія / Г. В. Єльникова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльникової. Хареів : Мачулін, 2017. 440 с.

2. *Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи*: кол. монографія / Г. В. Єльникова [та ін.]; заг. ред. Г. В. Єльникова; АПН України, Ун-т менеджм. освіти. Чернівці : Технодрук, 2009. 570 с.

3. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі* : кол. монографія / за заг. ред. В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.

4. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. *Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти*. – 2-ге видання, перероб. і доп. Київ: Державна служба якості освіти, 2021 350 с.

5. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка (дата звернення: 12.03.2023).

6. Внутрішня система забезпечення якості освіти: принципи та напрями. URL: https://project380890.tilda.ws/page7431904.html (дата звернення: 12.03.2023).

7. Внутрішня система якості освіти: що рекомендує МОН? URL: https://osvita.ua/school/reform/78076/ (дата звернення: 12.03.2023).

8. Голобородько А. Інтегративний розвиток підприємств: сутність та управління. *Облік і фінанси.* 2022. № 3(97). С. 95–101.

9. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 376 с. С. 305.

10. Грабовський В. А. *Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні: дис. ... канд. пед. наук*. Київ, 2006. 233 с.

11. Громадська акредитація: як досягти успіху. URL: https://tinyurl.com/ysdfoqym (дата звернення: 12.03.2023).

12. Діалектика: принципи, закони, категорії. Реферат. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/philosophy/13144/ (дата звернення: 12.03.2023).

13. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році. URL: https://osvita.ua/doc/files/news/889/88943/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

14. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti (дата звернення: 12.03.2023).

15. Єльникова Г. В. Адаптивне управління професійно-технічною освітою в сучасних умовах. URL: https://tinyurl.com/yn2zy6gv (дата звернення: 12.03.2023).

16. Єльникова Г. В., Рябова З. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі. *Обрії*. 2008. № 1(26). С. 5–12. URL: http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/10694 (дата звернення: 12.03.2023).

17. Єльникова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи*. 2003. Т. 40. № 280. С. 10–11.

18. Єльникова Г. В. Наукові основи розроблення кваліметричної моделі адаптивного управління професійною (професійно-технічною) освітою в регіоні. *Імідж сучасного педагога.* 2019. № (5(188). С. 17–24. https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5(188)-17-24

19. Інституційний аудит школи: що варто знати засновнику закладу загальної середньої освіти. URL: https://sqe.gov.ua/wp-

content/uploads/2021/11/Instituciyniy_audit_gromadam_SURGe-SQE_2021.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

20. *Інтеграція* / В. М. Трегобчук, С. В. Мочерний, С. П. Павлюк, В. В. Копійка, Л. Г. Мельник / Енциклопедія Сучасної України; Редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2011. URL: https://esu.com.ua/article-12384 (дата звернення: 12.03.2023).

21. *Кваліметрія* / А. І. Шушківський / Енциклопедія Сучасної України; Редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2012. URL: https://esu.com.ua/article-11519 (дата звернення: 12.03.2023).

22. *Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст* : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : Видавництво «Аграрна освіта», 2016. 335 с.

23. Кириченко М. О. Розвиток інформаційно-технологічної сфери та її вплив на формування цифрового світогляду та цифрової ідеології сучасної людини. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* Запоріжжя : Видавництво «Карат», 2019. С. 35–46.

24. Кириченко Микола. Вплив цифрових технологій на розвиток людського і соціального капіталу в умовах діджиталізованого суспільства. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia: ZNU. 2019. № 1(78). С. 108–129.

25. Кононенко В. В., Лапшин С. А., Пилипенко Т. І. Державно-громадське управління освітою в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1548 (дата звернення: 05.12.2023). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.2

26. *Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління* : посібник / О. М. Онаць, Л. М. Калініна; за наук. ред. Л. М. Калініної. Київ : Видавничий дім «Сам», 2017. 64 с.

27. Краще разом. Що таке педагогіка партнертсва і навіщо вона в НУШ. URL: https://nus.org.ua/articles/pedagogika-partnerstva-shho-tse-take-ta-yak-zrozumity-chy-vona-ye-u-shkoli/ (дата звернення: 12.03.2023).

28. Лісова Н. *Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України* : монографія. Черкаси: Вид. Пономаренко Р. В., 2018. 360 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/monografiya-lisova-n.i.-23.01.2019.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

29. Лукіна Т. О. *Кваліметрія.* Енциклопедія освіти; Нац. акад. пед. наук України; [голов. ред. В. Г. Кремень; заст. голов. ред. В. І. Луговий, О. М. Топузов; відп. наук. секр. С. О. Сисоєва; редкол.: О. І. Ляшенко, С. Д. Максименко, Н. Г. Ничкало, та ін.]: 2-ге вид, допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. С. 437–438.

30. Мармаза О. І. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника*. Харків : Вид. група «Основа», 2007. 448 с.

31. Марчук І. В. Зміст і структура моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка».* 2023. Вип. 15(29). https://doi.org/10.33296/2707-0255-15(29)-11

32. *Налагоджена внутрішня система забезпечення якості освіти*: зразковий заклад освіти. URL: https://ezavdnz.mcfr.ua/917492 (дата звернення: 12.03.2023).

33. Онаць О., Чижевський Б. Організаційно-правові умови державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії: законодавче забезпечення. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2022. № 2(29). С. 55–66. URL: https://doi.org/10.32405/2413-4139-2020-2(29)-55-66 (дата звернення: 12.03.2023).

34. *Освіта і наука України в умовах воєнного стану*: інформаційно-аналітичний збірник. URL: https://tinyurl.com/yvevs8po (дата звернення: 12.03.2023).

35. Освітні втрати та освітні розриви: у чому різниця та як долати? URL: https://osvitoria.media/experience/osvitni-vtraty-ta-osvitni-rozryvy-u-chomu-riznytsya-ta-yak-dolaty/ (дата звернення: 12.03.2023).

36. Пащенко Т. М. Кваліметричний підхід реалізації методичної системи оцінювання якості підготовки фахівців у коледжах будівельного профілю. *Наукові записки Малої академії наук України.* 2022. № 1(23). С. 92–100. https://doi.org/10.51707/2618-0529-2022-23-11

37. *Порівняльний аналіз моделей державно-громадського управління середньою освітою в США та Україні*. URL: http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2021/01/Porivnyalniy-analiz-modeley-derzhavno-gromadskogo-upravlinnya-serednoyu-osvitoyu-v-SSHA-ta-Ukrayini.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

38. Про освіту: *Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 12.03.2023).

39. Про повну загальну середню освіту: *Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 31, ст. 226.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/463-20#Text (дата звернення: 12.03.2023).

40. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти: *Наказ МОН України від 30.11.2020 № 1480.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text (дата звернення: 12.03.2023).

41. Про затвердження Порядку акредитації та ведення реєстру громадських фахових об’єднань, інших юридичних осіб, що здійснюють

незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти: Наказ МОН України від 26.01.2022 № 66 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0520-22#Text (дата звернення: 12.03.2023).

42. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: Наказ МОН України від 09.01.2019 № 17. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text (дата звернення: 12.03.2023).

43. Проведення PEST, GAP та SNW-аналізу. URL: https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=476196&chapterid=172526 (дата звернення: 12.03.2023).

44. Проведення SWOT-аналізу. URL: https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=476196&chapterid=172525 (дата звернення: 12.03.2023).

45. *Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України*: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махиня та ін.; за заг. ред. академіка В. В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. Київ, 2017. 118 с.

46. *Професійна педагогічна освіта: особистісно орієнтований підхід* : монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. 436 с.

47. *Розвиток*. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. 5-те вид. Київ; Ірпінь : Перун, 2005.

48. Розробляємо документи для проходження акредитації. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Recommendations.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

49. Рябова З. В. Кваліметричний підхід у підготовці фахівців з педагогіки вищої школи. *Психологопедагогічні та управлінські концепти розвитку сучасної освіти* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Харків : Щедра садиба плюс. 2015. Ч. . С. 310–319.

50. Рябова З. В. *Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг.* URL: https://lib.iitta.gov.ua/7004/1/Рябова_Модел.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

51. Рябова З. Моніторинг професійної компетентності майбутніх фахівців. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка.* 2020. № 10 (19). https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-23

52. Словник. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Recommendations.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

53. *Теорія організації*: навч. посіб. для студ. екон. спец. / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"; уклад.: М. Л. Гончарова, Г. О. Мірошниченко. Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 134 с.

54. *Термінологічний словник.* URL: https://heqes.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2017/10/Термінологічний_словник.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

55. *Технологічний підхід в освіті*. URL: https://pchilka-litsei.in.ua/documents/tech.doc (дата звернення: 12.03.2023).

56. Технологічний підхід і його особливості в освітній сфері. Загальна характеристика освітніх технологій. URL: https://stud.com.ua/88185/pedagogika/tehnologichniy_pidhid_yogo_osoblivosti_osvitniy_sferi_zagalna_harakteristika_osvitnih_tehnologiy (дата звернення: 12.03.2023).

57. Технологія. *Універсальний словник-енциклопедія*. - 4-те вид. Київ : Тека, 2006.

58. Технологія URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Технологія#Інноваційні_технології (дата звернення: 12.03.2023).

59. Український центр оцінювання якості освіти. URL: https://testportal.gov.ua/ (дата звернення: 12.03.2023).

60. *Управління закладом освіти:* підруч. для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. І допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.

61. *Філософський словник* / за ред. В. І. Шинкарука. 2. вид. І доп. Київ : Голов. ред. УРЕ, 1986. 800 с.

62. *Формування проектної команди*: конспект лекцій. URL: https://pe.nmu.org.ua/ua/studentam/bakalavr/281/ФПК-лекції.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

63. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. URL: https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec (дата звернення: 12.03.2023).

64. Що таке PEST-аналіз. URL: https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz (дата звернення: 12.03.2023).

65. Ягупов В. В. Педагогічна характеристика соціального середовища. URL: https://eduknigi.com/ped_view.php?id=284 (дата звернення: 12.03.2023).

66. Як громадському фаховому об’єднанню пройти акредитацію для здійснення незалежного оцінювання закладів освіти. URL: https://sqe.gov.ua/yak-gromadskomu-fakhovomu-obiednannyu/ (дата звернення: 12.03.2023).

67. Як створити внутрішню систему забезпечення якості? URL: https://ezavdnz.mcfr.ua/book?bid=38817 (дата звернення: 12.03.2023).

68. Якименко О. Як стати успішним в громадській акредитації. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2022/02/Gromadska_akreditaciya_YAkimenko_SQE_01.06.2023.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

69. Adaptive Management: Learning and Action Approaches to Implementing Norms-shifting Interventions. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00ZPR8.pdf (дата звернення: 12.03.2023).

70. Nychyporenko S. V. Peculiarities of Social Environment in the Context of Human Development. *Demography and social economy*. 2015. № 3. С. 126–137. URL: https://doi.org/10.15407/dse2015.03.008 (дата звернення: 12.03.2023).

71. Quality and learning indicators URL: https://learningportal.iiep.unesco.org/en/issue-briefs/monitor-learning/quality-and-learning-indicators (дата звернення: 12.03.2023).

72. Quality Education: Actionable Steps to Elevate Global Standards URL: https://www.graygroupintl.com/blog/quality-education (дата звернення: 12.03.2023).

РОЗДІЛ 3
ЕКСПЕРТНЕ ОЦІНЮВАННЯ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1 Інструментарій експертного оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Національна система освіти постійно вдосконалюється шляхом підвищення якості освітніх послуг, впровадження інноваційних педагогічних систем, підтримки свободи вибору в освіті, адаптації змісту освіти до світових тенденцій і вимог ринку праці, розвитку і запровадження державно-громадської моделі управління, що обумовлено інтеграцією України у світовий освітній простір [24, с. 7].

Забезпеченню постійного розвитку освіти сприяє педагогічна експертиза. Аналіз літературних джерел засвідчив, що експертиза виступає певним засобом для аналізу причинних та наслідкових зв’язків подій, що відбулися у минулому задля їх передбачення у майбутньому [6; 29]. Крім того, експертиза є певним способом пізнання дійсності, але тільки того, коли провести прямі замірювання неможливо й неможливо провести підрахунки. Зазначений вид пізнання призначений для отримання об’єктивної інформації про досліджуване явище [1; 6; 12].

Експертиза, яка здійснюється в освітній системі, набуває педагогічного характеру і називається педагогічною експертизою [13; 14; 30]. Такий вид експертизи ґрунтується на сукупності процедур. Така сукупність необхідна для отримання узгодженої думки фахівців (запрошених експертів) про досліджуване педагогічне явище [13; 29]. В основі педагогічної експертизи – метод експертного оцінювання та методи соціологічних досліджень, зокрема опитування чи анкетування та тестування респондентів. Провідними методами є: метод оціночної класифікації, що передбачає рейтингування оціночних суджень та метод бальних оцінок. Розглянемо сутність зазначених методів.

Зокрема, опитування та анкетування [17; 25]. Зазначені методи іноді ототожнюють, але вони мають і різницю Обидва методи ґрунтуються на цільовому підборі запитань, що характеризують досліджуване явище. Обидва використовують різні форми подання запитань: відкриті, закриті тощо. І вони передбачають індивідуальну відповідь, що надається кожним респондентом. Під час експертного оцінювання зазначена характеристика є провідною: створюються умови для цього (зокрема, опитування відбувається а допомогою ІТ-технологій). Різниця зазначених методів полягає у тому, що: анкетування – це система стандартизованих запитань, а опитування немає такої вимоги. У межах нашого дослідження для проведення групового експертного оцінювання ми будемо використовувати саме опитування [19; 20; 21]. Для забезпечення умови щодо індивідуального опрацювання питань буде використано Google Форми [11]. Підкреслимо, що це вільне (безкоштовне) програмне забезпечення web-пакету Google Docs Editors. Призначення цього програмного забезпечення – створення опитування та його адміністрування.

Для проведення групового експертного оцінювання нами враховані вимоги до його проведення та зроблено певні кроки. А саме: визначено мету проведення групового експертного оцінювання; визначено експертів (професіонали, що мають ґрунтовний досвід в питанні, яке досліджується); розроблено питання, що всебічно характеризують об’єкт дослідження. Задля забезпечення зазначеного нами було розроблено методику формування команди експертів та запрошено до участі фахівці. З ними було проведено відповідну роботу щодо ознайомлення із процедурою оцінювання, отримання колективної оцінки та її інтерпретації.

Підкреслимо, що зазначена процедура має циклічний характер та відбувається декілька разів. У наукових джерелах зазначається, що узагальнена експертна думка є надійною щодо визначення стійких характеристик досліджуваного явища [1; 22].

Для проведення експертизи необхідно розробити: методику формування

групи експертів; експертні таблиці оцінювання об’єкта; описано процедуру організації індивідуальної діяльності експертів; методи визначення узгодженості думок експертів; методику оброблення результатів експертного оцінювання.

До інструментарію експертного оцінювання ми відносимо рецензування, інтерв'ювання, анкетування. Для здійснення експертного оцінювання необхідно створити пакет матеріалів, до якого входять і матеріали, що підлягають оцінюванню, і опитувальники, які мають заповнити експерти. Такий пакет ми назвали менеджмент-мікс, оскільки він містить різнопланові матеріали для оцінювання, і опитувальники, за якими треба здійснювати експертизу. Менеджмент складається з чотирьох інтегрованих функцій: планування, мотивація, організація і контроль. Мікс означає суміш (мішаніна). Отже пакет має суміш матеріалів, які характеризують діяльність закладу загальної середньої освіти за певними напрямами, що відповідають складовим менеджменту. Функції планування відповідає модель державно-громадського управління, до складу якої входять державні і громадські структури, що мають інтереси, які не завжди збігаються і які треба узгоджувати [18]. Діяльність батьківської громади, учнів, учителів, керівників закладу описані в кваліметричних моделях, які побудовані на основі вимог внутрішньої системи забезпечення якості їхньої освітньої діяльності. Функція організації «закладена» в змісті кваліметричних моделей кожної зазначеної вище категорії учасників освітнього процесу. Функція мотивації починає діяти в ході проведення моніторингу розвитку всіх стейкхолдерів закладу загальної середньої освіти [15]. Функція контролю, як вже зазначалося, проявляється в ході моніторингу, що здійснюють як керівники, так і виконавці освітнього процесу [26]. Опитувальники складені таким чином, щоб перевірити зміст, структуру та цілеспрямованість моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти [15; 16].

Так, зміст моделі містить чотири складові, які діють в оточуючому

середовищі, де зазначені такі соціальні структури, як державна і громадська підсистеми, що взаємодіють через інформаційні потоки. Детермінаційна інформація рухається зверху вниз і належить державним структурам. Претензійна інформація рухається знизу вгору і належить громадській підсистемі . Громадська підсистема охоплює населення мікрорайону школи, батьків та самостійно існуючі громадські організації, що висловлюють думку громадян. На кожному ієрархічному рівні: батьки → учні → вчителі → →керівники зустрічні інформаційні потоки узгоджуються між собою і з потребами/інтересами учасників кожного рівня (батьками, учнями, учителями, керівниками) закладу загальної середньої освіти. Модель має цільову, теоретико-змістову, процесуально-технологічну і результативну складові.

Наголосимо, що для проведення експертного оцінювання ми використовували опитування. Зазначений метод забезпечує отримання об’єктивної інформації про об’єкт (явище), що досліджується. Провідною особливістю його є те, що дані, які отримуються можуть бути статистично оброблені та узагальнені [8]. Зазначений метод передбачає розроблення спеціальних запитань, що деталізують об’єкт дослідження та передбачають їх послідовність представлення.

Для опитувальників добираються спеціальні питанні, що за формою розрізняються на ***закриті***, ***відкриті*** та ***напівзакриті***.

До формулювання питань пред’являється низка загальних вимог [25]:

– Питання має відповідати темі та завданням дослідження.

– Формулювання питання повинне забезпечити можливість точної відповіді на нього. Наприклад питання Чи можна вважати, що розвиток закладу загальної середньої освіти в цілому є результуючою розвитку всіх суб’єктів діяльності школи ? Респондент може відповісти «так» чи «ні». Для того, щоб оцінити ступінь результуючого розвитку, треба задати інше питання. Якою мірою, на Ваш погляд, поєднання ступеня розвитку всіх учасників освітнього процесу може бути результуючою розвитку закладу загальної середньої освіти

в цілому? Для відповіді пропонується вибрати бали в межах одиниці: 0,25; 0,5; 075; 1,00.

– Питання має використовувати мову середовища, в якій проводяться дослідження. Тобто треба ставити такі питання, щоб респонденти мали певні знання і досвід, щоб відповісти на них. Не можна задавати питання працівникам і здобувачам закладів загальної середньої освіти щодо оцінювання складових освітнього процесу вищої школи. Мають бути питання з галузі загальної середньої освіти.

– У закритих питаннях необхідно пропонувати респонденту такі варіанти відповіді, кожен з яких може характеризувати досліджуване явище і бути правдоподібним. Наприклад. Якою мірою, на Ваш погляд, буде впливати впровадження моделі державно-громадської моделі управління розвитком закладу загальної середньої освіти на розвиток здобувачів освіти?

– Постановка закритого питання має давати можливість вибрати хоча б один пропонований варіант відповіді. Наприклад, таку можливість забезпечить таке питання Чи приймаєте Ви особисто ідею запровадження державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти? «Так, ні». У той же час, така відповідь на можлива для такого питання: Чому Ви особисто надаєте перевагу: традиційному управлінню закладу загальної середньої освіти чи управлінню, що має державно-громадський характер?

– Питання повинні задаватися нейтрально; не допускається, щоб у формулюванні питання проглядалося ставлення дослідників до предмета опитування.

– Питання не повинні бути множинними, тобто не повинні містити в собі кілька питань [25].

Для забезпечення єдиного підходу щодо обробки результатів та уніфікації відповідей ми використали закриті питання. Закриті запитання передбачають множинний вибір відповідей. Це такі питання анкети, коли в анкеті наводиться декілька варіантів відповіді. Респондентові пропонується обрати таку відповідь,

яка, на його думку, найбільш ґрунтовно відображає (характеризує) об'єкт дослідження. Разом із тим, використання закритих запитань має певний недолік, вони не можуть гарантувати отримання інформації про всебічну характеристику об'єкта (явища) дослідження [15]. Уникнути зазначене питання можливо за допомогою шкальних запитань. Такі запитання є різновидом закритих запитань, але для відповідь на них використовується певна шкала, що відображає реальне ставлення респондента до зазначеної характеристики об'єкта дослідження. Ураховуючи зазначене, ми у своєму дослідженні ми використовували саме закриті шкальні питання.

Для експертного оцінювання складені два опитувальника. Один з них перевіряє повноту охоплення діючих в закладі складових (зміст) та структуру моделі. Другий – цілеспрямованість моделі на розвиток всіх учасників освітнього процесу та організаційних підструктур.

Складаючи опитувальники, ми спиралися на структуру закладу загальної середньої освіти і учасників освітнього процесу, які діють на різних ієрархічних рівнях. Користувалися також вимогами до складання опитувальників з різними видами питань.

Нижче поданий опитувальник щодо оцінювання змісту та структури розробленої моделі (табл. 3.1.)

До оцінювання змісту відносяться такі питання:

Чи є набір компонентів моделі мінімально повним?

Чи відповідає побудова моделі реальному процесу застосування державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти?

Таблиця 3.1

<u>Шановний респонденте! Шановна респондентка!</u>

З метою експертного оцінювання структури КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ/ ЗЗСО (автор Марчук І. В.) просимо Вас відповісти на запитання. Зробіть, будь ласка, позначку в комірці з потрібним ступенем відповідності. Коментування

до відповіді запишіть у графу «Примітка». В разі виникнення побажань, напишіть їх у рядках після таблиці. Дякуємо за допомогу.

№ з/п	Відповіді / Запитання	Ступінь відповідності за емпіричною оцінкою					Примітка
		0,00	0,25	0,50	0,75	1,00	
1	Чи відповідає побудова моделі реальному процесу застосування державно-громадського управління розвитком ЗЗСО?						
2	Чи є набір компонентів моделі мінімально повним?						
3	Чи всі компоненти моделі релевантні (саме ті, що відносяться до державно-громадського управління)?						
4	Чи дійсно інформація, яку можна отримати за допомогою моделі, спрямовує і полегшує процес управління і надає йому характеру державно-громадського?						
5	Наскільки кожний компонент враховує державні та громадські вимоги до управління розвитком ЗЗСО?						
6	Чи всі зв'язки у моделі, на Ваш погляд, визначені коректно?						
7	Чи всі компоненти моделі при практичному застосуванні забезпечать розвиток ЗЗСО?						
8	Наскільки актуальна дана модель для управління ЗЗСО в умовах нестабільності і невизначеності?						
9	Чи придатна запропонована модель до використання на практиці в сучасних умовах?						
10	Чи настав час для впровадження моделі ДГУ розвитком ЗЗСО?						
1	Ви особисто приймаєте державно-громадське управління закладом загальної середньої освіти?						
12	Чи готові Ви до впровадження цієї моделі?						
13	Що саме може завадити процесу впровадження моделі?						
14	Чи може подана модель перетворити традиційне управління в державно-громадське?						
15	Чи є пропозиції щодо коригування моделі?						

Ваші пропозиції та зауваження щодо запропонованої моделі _____

_____

Дякуємо! Ваші відповіді для нас дуже важливі!

https://forms.gle/Js8p7W2awp1JQYgi8

Посилання, що подається в кінці опитувальника, призначене для переходу в Google Forms, де розміщений цей опитувальник для зручності оброблення результатів опитування [11].

Для перевірки реалістичності моделі сформульовані такі питання, які розкривають питання спроможності використання розробленої моделі. Зокрема, питання стосувалися коректності зв'язків та її придатності до використання на практиці. Крім того, запитання стосувалися її актуальності для системи управління закладом загальної середньої освіти в умовах нестабільності і невизначеності. Основну увагу приділено державно-громадській спрямованості моделі та релевантності її компонентів, наскільки запровадження запропонованої моделі сприятиме запровадженню дієвої системи взаємодії державної та громадської складової управління розвитком закладу загальної середньої освіти і наскільки респондент підтримує запровадження такої взаємодії.

Підкреслимо, що для опитування було використано Google-Forms. Для використання дослідником цього інструменту потрібен тільки акаунт Google. Усі інші інструменти знаходяться у вільному доступі.

Дуже важливою частиною користування зазначеною формою є здатність переглядати та автоматично обробляти відповіді респондентів. Одна з переваг Google Forms — сервіс завжди зберігає повну копію всіх даних форми [11]. У режимі реального часу доступний перегляд індивідуальних відповідей кожного респондента, зведення щодо кожного питання, загальна статистика за відповідями. Це чудово підходить для швидкого оцінювання результатів опитування. Ми адаптували вже розроблені опитувальники для проведення експертного оцінювання розробленої нами концептуальної моделі [28].

Решта питань стосується впровадження моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти в педагогічну практику. Опитувальники розміщені в Додатку В.

Для поточного регулювання процесу запровадження моделі державно-

громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти були розроблені кваліметричні субмоделі оцінювання рівня освітньої діяльності здобувачів освіти, професійної компетентності учителів та керівників закладу й оцінювання освітнього середовища. Ці субмоделі пропонується застосовувати після здійснення громадської акредитації, яку провадитимуть громадські об'єднання, що по суті мають виконувати роль державних структур із здійснення інституційного аудиту якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти, за програмою державних структур (Державна служба якості освіти України) [10; 23]. Однак, їм державою надається право висловлювати свої думки створювати методики проведення незалежного оцінювання окості освіти та якості освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти та впроваджувати в шкільну освіту ту філософію, яку вважають найбільш актуальною та на яку є запит суспільства [4]. Саме тому ми розробили згадані вище кваліметричні субмоделі на основі вимог інституційного аудиту для поточного вимірювання та поточного коригування освітнього середовища й освітньої діяльності всіх учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти. Окремо створили кваліметричну субмодель для оцінювання взаємодії державної і громадської складової управлінської структури закладу [10; 23].

У ході розроблення субмоделей для проведення дослідження ми користувалися технологією, яка запропонованою Г. Єльниковою [27]. Детально зазначена технологія була розглянута нами у попередньому підрозділі. Зазначимо тільки, що використання кваліметричного підходу забезпечує отримання кількісної оцінки стану якісних характеристик об'єкту дослідження [2; 12]. Зазначене пов'язано із тим, що якість будь-чого розглядається як сукупність властивостей (складних та простих), які є деталізованою характеристикою об'єкта дослідження. До визначення цих характеристик висуваються певні вимоги. По-перше, будь-яка властивість повинна відповідати запитам того, хто характеризує цей об'єкт. По-друге, така властивість повинна об'єктивно існувати. По-третє, таку властивість можна заміряти та визначити її

вагомість.

У нашому дослідженні, ми розглядаємо якість освіти та якість освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Спираючись на структуру інституційного аудиту, якість освітньої діяльності закладу оцінюється за чотирма напрямами: оцінювання освітнього середовища, педагогічної діяльності, система оцінювання здобувачів, управлінські процеси (https://sqe.gov.ua/diyalnist/instituciyniy-audit/) [10; 23]. Ураховуючи кваліметричний підхід, зазначені напрями оцінювання можна вважати складними властивостями якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти (це фактори). Зазначені напрями (фактори) можна деталізувати на прості властивості, як характеристики, що деталізують складні властивості (критерії). Ураховуючи те, що для виокремлення зазначених факторів та критеріїв нами було використано державні вимоги до якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти, то при складанні їх у ієрархічну послідовність можна отримати певний стандарт якості освіти взагалі й кожного учасника освітнього процесу зокрема. У зв’язку із тим, що при його оформленні використовується кваліметричний підхід, то такий стандарт називається кваліметричним. Крім того, цей стандарт також можна назвати формалізованим еталонним представленням, бажаного стану якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Використовуючи найпоширенішу назву, зазначимо, що це є кваліметричною (факторно-критеріальною) субмоделлю якості освіти та освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти [26, с. 113]. Крім того, кожну деталізовану властивість також можна представити у вигляді такої субмоделі. Наприклад, кваліметрична (факторно-критеріальна) субмодель якості управлінських процесів закладу загальної середньої освіти. Підсумовуючи зазначене, можна стверджувати, що кваліметричний підхід є в основі кількісного оцінювання якісних показників [5]. А реалізація цього підходу в практичній діяльності здійснюється за допомогою факторно-критеріального моделювання [1].

У попередньому розділі нами було описано процедуру факторно-критеріального моделювання й розкрито сутність принципів кваліметричного підходу. Зазначимо, що і деталізація якості об’єкта дослідження відбувається на основі цих принципів [2]. У наукових джерелах є розроблений алгоритм факторно-критеріального моделювання, у наслідок якого створюється кваліметрична (факторно-критеріальна) субмодель [1]. Зокрема це така послідовність як:

1. На основі визначеної мети моделювання аналізуються провідні характеристики об’єкту дослідження та визначаються ключові, що утворюють сутність цього об’єкту. Ключові характеристики (фактори) і становлять основу субмоделі.

2. Проведення деталізації (декомпозиції) ключових показників як складних властивостей об’єкту дослідження на прості. Виділяються критерії, за якими буде проведення оцінювання факторів. Виділяються критерії першого порядку.

3. За потреби виділяються і критерії другого порядку (вимоги до критеріїв першого порядку).

4. Використання методу Дельфі для встановлення вагомості складних характеристик (параметрів) якості об’єкту дослідження, простих характеристик (факторів та критеріїв).

5. Оформлення кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі якості об’єкту дослідження у табличному вигляді.

Підкреслимо, що кожну складну та просту властивість якості об’єкту дослідження треба ранжувати за значущістю. Для цього, в межах нашого дослідження) нами було використано метод Дельфі. Респондентам було запропоновано проаналізувати ступінь вагомості кожного фактору та критерію та визначити їх пріоритетність. Використовуючи кваліметричний підхід вагомість кожної властивості визначається в межах одиниці. Підраховується сума балів, що виставлені респондентами по кожному фактору (критерії), а

потім, за використанням математичних формул знаходиться їх індексна оцінка. Як приклад, можна навести знаходження індексної оцінки за фактором «управлінські процеси закладу загальної середньої освіти». Для визначення його вагомості ми запропонували респондентам проаналізувати його деталізовану характеристику [10; 23; 24]:

– наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань;

– формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм;

– ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників;

– організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою;

– формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності.

Наступними нашими діями були: ми запропонували респондентам визначитися, яка із зазначених характеристик є вагомішою за усіх і поставити їй п’ять балів. 5 балів – є найвищою оцінкою щодо вагомості характеристики. Це пов’язано із тим, що в деталізовану характеристику зазначеного фактору входять п’ять простих властивостей (критеріїв). Далі респондентам пропонувалося визначитися із найвагомим фактором з тих, що залишилися й поставити йому чотири бали (залишилося чотири критерію, то найбільша оцінка – 4 бали). Наступними діями – є визначення вагомості інших характеристик і виставлення їм відповідно три, два та один бал. Для проведення ранжування нами було використано Google Форми [11]. Для зведення результатів ми використовували хмарний табличний процесор Microsoft Office Excel.

Обрахування результатів визначення вагомості складних та простих характеристик якості об’єкту дослідження відбувається на основі індексного

оцінювання. Детальніше про індексну оцінку буде нами розглянуто в наступному підрозділі. Таке оцінювання нами було проведено під час визначення вагомості факторів та критеріїв якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Зведена таблиця опитування респондентів щодо виявлення вагомості критеріїв за напрямом «управлінські процеси закладу загальної середньої освіти» представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення вагомості критеріїв за напрямом «Управлінські процеси закладу загальної середньої освіти»

№ з/п	Респондент / Критерій	1	2	3	4	5	6	∑	Вагомість
1	Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань	5	3	4	2	4	2	20	0,22
2	Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм	3	1	3	1	5	4	17	0,19
3	Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників	2	4	2	5	3	3	19	0,21
4	Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою	1	2	1	4	2	5	15	0,17
5	Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності	4	5	5	3	1	1	19	0,21
	∑	15	15	15	15	15	15	90	1

Аналізуючи отримані результати визначення вагомості можна акцентувати, що пріоритетним критерієм виявився «Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань», він отримав показник – 0,22; на другому місці – «Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників» та «Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності», вони мають однаковий показник – 0,21; на третьому місці – «Формування відносин довіри,

прозорості, дотримання етичних норм», він має показник – 0,19 і на остатньому – «Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою», він має показник – 0,17.

Разом із тим, необхідно зазначити, що виставлення пріоритетності (вагомості) є динамічною процедурою. Визначені показники не є сталими, вони постійно змінюються у зв'язку зі зміною пріоритетів як освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти так і учасників освітнього процесу. Однак, усі вони мають значення як під час факторно-критеріального моделювання так і під час проведення оцінювання стану якості освіти та стану якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Нами описана процедура виставлення пріоритетності та отримання показників вагомості факторів та критеріїв складних та простих властивостей якості об'єкту дослідження. За такою технологією можна визначити вагомості і інших характеристик об'єкту дослідження. Наприклад, для створення кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі оцінювання освітнього середовища закладу загальної середньої освіти за прості властивості було прийнято три вимоги, що висуваються до освітнього середовища, які оцінюються під час проведення інституційного аудиту [10; 23]. Це такі властивості як: створення безпечних і комфортних умов навчання та праці; забезпечення освітнього середовища, вільного від будь-яких форм насильства та дискримінації; забезпечення інклюзивного та мотивуючого до навчання освітнього простору. Ми їх брали за основу як складні властивості (фактори). Ураховуючи деталізовані вимоги, до кожного з них, ми використали їх як прості властивості (критерії). Після проведення процедури визначення вагомості кожного фактору та критерію ми змоделювали кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель для оцінювання освітнього середовища (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Кваліметрична модель оцінювання освітнього середовища закладу освіти

Фактор – Ф	**вагомість-m**	**Критерії – К**	вагомість-v	коефіцієнт відповідності -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Освітнє середовище закладу є безпечним, комфортним та мотивуючим до навчання і праці	0,33	1. Приміщення, територія школи облаштовано та обладнано з урахуванням принципів універсального дизайну і розумного пристосування, санітарно-гігієнічних вимог, забезпечено фізичну доступність архітектурних елементів будівлі та території	0,15	К 1		0,00	0,00
		2. Педагогічні працівники обізнані з правилами реагування у випадках травмування учасників освітнього процесу та/або раптового погіршення їх самопочуття і вживають необхідних заходів у таких ситуаціях	0,14	К 2		0,00	
		3. Заклад освіти забезпечений обладнаними навчальними та допоміжними приміщеннями, кабінетами, лабораторіями та засобами навчання (підручники, дидактичні матеріали, обладнання) для реалізації освітньої програми	0,14	К 3		0,00	
		4. Бібліотека функціонує як інформаційний центр закладу освіти	0,14	К 4		0,00	
		5. У закладі створені умови для здорового харчування учнів	0,14	К 5		0,00	
		6. Освітнє середовище закладу мотивує учнів до оволодіння ключовими компетентностями, освітні програми передбачають різнорівневий зміст навчання, певну послідовність матеріалу та темп навчання, орієнтований на індивідуальну траєкторію розвитку здобувачів освіти	0,14	К 6		0,00	
		7. У закладі наявний безпечний доступ до мережі інтернет та формуються інформаційно-цифрові компетентності, зокрема навички безпеки в інтернеті та кібербезпеки	0,15	К 7		0,00	
2. Освітнє середовище, вільне від будь-яких форм насильства та дискримінації	0,34	8. Заклад впроваджує активну політику щодо профілактики насильства (антибулінгова програма, кодекс безпечної школи тощо), з якою ознайомлені та приймають усі учасники освітнього процесу	0,20	К 8		0,00	0,00
		9. У закладі наявні чіткі й зрозумілі усім учасникам освітнього процесу правила поведінки, що базуються на взаємній повазі та пріоритеті освітніх потреб здобувачів освіти	0,20	К 9		0,00	

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Освітнє середовище, вільне від будь-яких форм насильства та дискримінації	0,34	10. Керівництво закладу, педагогічні працівники володіють методиками раннього визначення ознак фізичного і психологічного насильства (булінг, мобінг) та обізнані з порядком реагування на їх прояви. У разі необхідності заклад освіти звертається за отриманням зовнішньої допомоги (правоохоронні органи, соціальні служби тощо)	0,20	К 10		0,00	
		11. У закладі надаються психологічні консультації та психосоціальна підтримка учням	0,20	К 11		0,00	
		12. У закладі освіти проводиться робота з батьками з питань попередження та подолання насильства щодо дітей, булінгу, кібербулінгу тощо	0,20	К 12		0,00	
3. У закладі освіти створено інклюзивне середовище, спрямоване на розвиток пізнавальної діяльності кожної дитини	0,33	13. Заклад забезпечує рівний доступ до навчання усім дітям за рахунок використання сучасних інформаційних технологій	0,11	К 13		0,00	0,00
		14. Заклад освіти культивує повагу до прав людини та протидіє будь-яким проявам дискримінації	0,11	К 14		0,00	
		15. У закладі розроблені та втілюються підходи для комфортної адаптації та інтеграції учнів до освітнього процесу; у закладі практикуються власні підходи до комфортної адаптації нових працівників	0,12	К 15		0,00	
		16. У закладі введено достатню кількість персоналу для надання підтримки учням з ООП	0,11	К 16		0,00	
		17. Заклад піклується про забезпечення учнів з особливими освітніми потребами необхідними корекційно-розвивальними послугами	0,11	К 17		0,00	
		18. Педагогічні працівники впроваджують методики і технології роботі з дітьми з особливими освітніми потребами	0,11	К 18		0,00	
		19. У педагогічному колективі сформована культура співпраці, узгоджений між педагогами реалізується командний підхід щодо навчання дітей з особливими освітніми потребами	0,11	К 19		0,00	
		20. Заклад підтримує співпрацю з Інклюзивно-ресурсним центром (ІРЦ), залучає фахівців ІРЦ для розроблення індивідуальної програми розвитку та психолого-педагогічного супроводу учнів в освітньому процесі	0,11	К 20		0,00	
		21. Заклад освіти підтримує зв’язок з родинами учнів з особливими освітніми потребами, залучає їх до команди фахівців з розроблення індивідуальної програми розвитку та іншої необхідної підтримки під час навчання	0,11	К 21		0,00	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00

Подана субмодель складена на основі вимог, зазначених у нормативних документах Міністерства освіти та науки України й Державної служби якості освіти України для проведення інституційного аудиту якості освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти [10; 23]. Ураховуючи зазначене можна стверджувати, що це є державним стандартом якості освітнього середовища закладу загальної середньої освіти.

Кваліметрична модель створена в табличному процесорі Excel. Вона має приховані формули для автоматизації підрахунків. При заповненні графи «вагомість факторів» використовуються середньовиважені величини, які отримуються методом Дельфі. Вагомість обчислюється в межах одиниці за принципами кваліметрії. Більш детально це буде розглянуто в наступних підрозділах нашого дисертаційного дослідження. Заповнення графи «Значення коефіцієнту відповідності» здійснюється за певною шкалою. При цьому використовується експертна оцінка. Логіка оцінювання така. Якщо критерій проявляється на 100% за вимогами, виставляється 1.00 бал. Якщо критерій проявляється менше, ніж на 1.00, але більше, ніж на половину, виставляється 0,75 бали. Проявлення критерію на половину − виставляється 0,50. Менше 0,50, але більше нуля – 0,25. Критерій повністю не відповідає встановленим вимогам – 0,00. Експертні оцінки виставляються експертами по кожному критерію. Отримані оцінки автоматично переводяться в межі одиниці. Враховується вагомість факторів і критеріїв. Загальна оцінка отримується в межах одиниці, що дає змогу порівняти забезпечення якості діяльності закладу загальної середньої освіти за різними напрямами та різними учасниками освітнього процесу.

Зазначена модель розташована на двох сторінках табличного процесора Excel. На першій сторінці розміщені фактори, критерії, їх вагомість та графи з частковою оцінкою критеріїв і факторів, яка розраховується за прихованими формулами. При заповненні графи «Значення коефіцієнту відповідності» автоматично обчислюються часткові оцінки критеріїв і факторів. Сума часткових оцінок критеріїв складає загальну оцінку якості певного напряму

діяльності закладу освіти (у т.ч. учасників освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти, створення освітнього середовища) та закладу загальної середньої освіти в цілому.

З метою шкалювання результату оцінювання та створення діаграм для унаочнення цих результатів створюється друга сторінка в Excel. На сторінці є таблиця з результатами оцінювання кожного фактору й сумарної оцінки. Розташована шкала, за якою визначається рівень проявлення якості кожного напряму освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти та відповідні діаграми.

Друга сторінка подається у табл.3.4. та рис. 3.1 і 3. 2.

Таблиця 3.4

Дані часткових оцінок факторів

Фактор - Ф	Часткова оцінка стандарту (фактору)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Освітнє середовище закладу є безпечним, комфортним та мотивуючим до навчання і праці	0,00								
2. Освітнє середовище, вільне від будь-яких форм насильства та дискримінації	0,00								
3. У закладі освіти створено інклюзивне середовище, спрямоване на розвиток пізнавальної діяльності кожної дитини	0,00								
Загальна оцінка в частках одиниці	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Якщо загальна кількість балів дорівнює:

до 0,5 – рівень організації освітнього середовища недостатній;

0,51–0,55 – рівень організації освітнього середовища критичний;

0,56–0,65 – рівень організації освітнього середовища допустимий;

0,66–0,75 – рівень організації освітнього середовища достатній;

0,75–1,00 – рівень організації освітнього середовища високий.

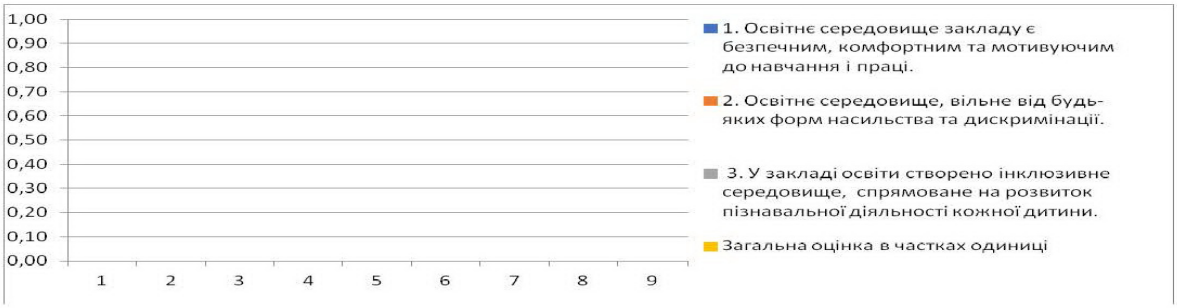


Рис. 3.1 Діаграма часткових оцінок факторів (за рядками)

Рис. 3.2 Діаграма часткових оцінок факторів (за стовбцями)

Користуючись кваліметричними моделями, можна здійснювати поточне коригування якості діяльності закладу загальної середньої освіти.

У повному обсязі усі кваліметричні (факторно-критеральні) субмоделі, що відображають якість складних властивостей якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти подані в Додатку Д. Під час використання зазначених субмоделей отримуються дані про стан якості освіти в закладу. Для оброблення отриманої інформації використовують індексне оцінювання та метод середнього арифметичного.

Розглянемо загальну характеристику статистичним методам, які, на наш погляд, доцільно використовувати при обробці зібраної інформації [8].

Індексну оцінку зазвичай застосовують для деякої узагальнюючої характеристики змін. Index – показник зіставлення двох станів одного того й самого явища.

Кожний індекс включає два види даних: дані, які оцінюють (звітні – позначка «1»), й дані, що утворюють базу зіставлення (базисні – позначка «0»).

Індекс, що будується як зіставлення узагальнених величин, називається зведеним або загальним й позначається *I*. Якщо порівнюються неузагальнені величини, то індекс називається індивідуальним й позначається *i*.

Зіставлення у часі можуть охоплювати короткий період: день, місяць тощо. Однак, порівняння може проводитися із віддаленим періодом: з минулим роком, за два, три роки тощо.

У поданому дослідженні слушно користуватися даними зведеного індексу та індивідуальних індексів. Для визначення показника центральної тенденції доцільно обчислювати середній індекс з індивідуальних.

Наприклад, якщо ми виміряємо рівень професійної компетентності кожного педагога закладу загальної середньої освіти, ми отримаємо індивідуальні виміри, які приймемо за базисні: p01; p02; p03 … p0n. Через деякий проміжок часу після введення, наприклад, державно-громадського управління, ми знову виміряємо рівень професійної компетентності цих самих учителів, й отримаємо тепер вже звітні дані відповідно: p11; p12; p13 … p1n.

Уявлення про загальні зміни, що сталися під впливом зростання майстерності або професіоналізму таких учителів, які набувають досвіду державно-громадського управління на рівні «учитель-учень», ми отримуємо з наступного ряду відношень: p11/p01, p12/p02, p13/p03, ..., p1n/p0n. Ці відношення являють собою індивідуальні індекси й позначаються: i1 = p11/p01; . i2 = p12/p02; i3 = p13/p03; in = p1n/p0n. Якщо нам треба знайти середній з них, ми суму звітних показників ділимо на суму базових показників і маємо:

$$\frac{p_{11} + p_{12} + \Lambda + p_{1n}}{p_{01} + p_{02} + \Lambda + p_{0n}} = \frac{\sum_{j=1}^{n} p_{1j}}{\sum_{j=1}^{n} p_{0j}}$$

де j – порядковий номер прізвища вчителя у загальному списку учителів. Це вже значення зведеного індексу, формулу якого можна подати у спрощеному вигляді таким чином:

$I_p = \left[\frac{p_{1j}}{p_{0j}} \right]$, оскільки середня є показник центру розподілу, то і зведений індекс можна назвати показником центральної тенденції. Такий розрахунок можна використовувати для визначення тенденції розвитку учасників

освітнього процесу й розвитку закладу загальної середньої освіти в цілому.

Метод простого середнього арифметичного – це обчислення такого середнього значення ознаки, що при обрахуванні зберігає незмінним її сукупний загальний об’єм. Формула середньої арифметичної величини має такий вигляд:

$\bar{x} = (x_1 + x_2 + \text{K} + x_n) : n = \dfrac{\sum_{j=1}^{n} x_j}{n}$, де x – є середньою величиною; $x_{1,2,n}$ – є індивідуальними значеннями; n – є чисельністю сукупності. За цією формулою обчислюються середні величини первинних ознак.

Середнє арифметичне дозволяє зробити таке [1; 17; 19]: по-перше, схарактеризувати певну чисельну сукупність, що позначається одним числом; зробити порівняння окремих величин із середньою арифметичною чисельністю; визначитися із тенденцією розвитку об’єкту дослідження; зробити порівняння різних сукупностей; зробити обчислення інших статистичних показників.

Зазначеним методом можна визначити динаміку розвитку як самого закладу загальної середньої освіти так і, за потреби, кожного учасника освітнього процесу. Отримані показники можуть підтвердити дані про процеси саморозвитку взаємодії державної та громадської підсистеми, а також визначати тенденцію розвитку їх активностей та активностей стейкхолдерів та всіх, хто причетний до діяльності закладу загальної середньої освіти і забезпечує розвиток закладу в цілому.

Таким чином, ми розглянули інструментарій експертного оцінювання реалістичності і доцільності застосування в розвитку закладу загальної середньої освіти розробленої моделі державно-громадського управління. У наступному підрозділі нами буде розглянуто процедуру підготовки експертного оцінювання та описано організаційні моменти її проведення. Крім того, буде проаналізовано саму процедуру та її учасників, розкрито інструментарій, що використовувався під час її проведення та буде описано результати експертного оцінювання розроблених продуктів дисертаційного дослідження.

3.2 Організація і результати експертного оцінювання запропонованої моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти

Для здійснення експертного оцінювання ми розробили спеціальну програму, що містить назву, мету та зміст етапів експертного оцінювання. Нами було визначено три етапи: організаційно-підготовчий, процесуальний і результуючий [15].

Організаційно-підготовчий етап полягав у опануванні літературними джерелами щодо державно-громадського управління та експертного оцінювання; підготовці розробленої моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти; створення кваліметричних моделей як інструментарію вимірювання якості діяльності суб’єктів освітнього процесу та освітнього середовища; створення пакету «менеджмент-мікс» для експертизи й розроблення спеціальних опитувальників для респондентів. Окремо була проведена робота щодо визначення експертів та закладів загальної середньої освіти, які висловили бажання брати участь в експертизі розроблених інноваційних матеріалів та їх первинній апробації.

Процесуальний етап складався з проведення експертизи та узагальнення й інтерпретації отриманих результатів.

Результуючий етап експертного оцінювання полягав у підтвердженні можливості застосування моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти та створеного кваліметричного інструментарію в діяльності закладу загальної середньої освіти та виробленні відповідних методичних рекомендацій. Детальніше програму проведення експертного оцінювання представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Програма та етапи проведення експертного оцінювання продуктів дисертаційного дослідження

Етап	Мета етапу	Зміст стадій етапу
1	2	3
I етап Організаційно-підготовчий	Підготовка науково-методичної та емпіричної бази експертного оцінювання	1. Теоретичний аналіз літературних джерел з питань взаємодії державного і громадського секторів економіки й педагогічної експертизи для створення попереднього уявлення про запровадження державно-громадського управління та інструментарію щодо відстеження результативності його впровадження в діяльність закладу загальної середньої освіти
		2. Розроблення моделі державно-громадського управління та попереднє визначення умов її впровадження для забезпечення розвитку закладу загальної середньої освіти
		3. Теоретичне узагальнення та розроблення кваліметричного інструментарію (субмоделей діяльності суб'єктів освітнього процесу), їх формалізація у табличному редакторі Excel
		4 Створення пакету «менеджмент-мікс» та розкриття механізму його використання в діяльності закладу загальної середньої освіти
		5. Визначення компетентних експертів і закладів загальної середньої освіти, учасники освітнього процесу яких будуть здійснювати експертизу пакету «менеджмент-мікс» на добровільній основі
		6. Розроблення плану та програми проведення експертного оцінювання, виділення етапів та визначення мети їх здійснення
		7. Розроблення опитувальників для експертизи, формалізація їх в Google-forms, добір методики експертного оцінювання та методики статистичного опрацювання здобутих даних
II етап Процесуальний	Проведення експертного оцінювання для з'ясування реалістичності і коректності розроблених матеріалів	8. Ознайомлення експертів та колективів шкіл-респондентів із змістом пакету «менеджмент-мікс»; постановка мети і задач експертизи
		9. Здійснення експертної оцінки моделі ДГУ і кваліметричних субмоделей, призначених для поточного коригування процесу запровадження моделі державно-громадського правління закладом загальної середньої освіти
		10. Узагальнення отриманих даних, визначення середньовиважених оцінок взаємодії державного і громадського секторів по кожному опитувальнику і по кожній школі
		11. Інтерпретація отриманих результатів. З'ясування реалістичності, наукової коректності, релевантності, структури, цілеорієнтованості моделі, спрямування на розвиток, ін.

Продовження табл.3.5

1	2	3
		12. Аналіз кваліметричних моделей за змістом, структурою, здатністю вимірювати те, що зазначено в моделі. Наявність автоматичних підрахунків, можливість здійснення за результатами вимірювань поточного коригування процесів
		13. Узагальнення, аналіз та інтерпретація отриманих результатів
III етап Результуючий	Експертне підтвердження здатності розробленої моделі і кваліметричного інструментарію при впровадженні в освітню діяльність ЗЗСО забезпечити державно-громадське управління розвитком закладу ЗСО	14. Підтвердження можливості застосування моделі ДГУ розвитком закладу ЗСО в практичній діяльності
		15. Підтвердження доцільності використання факторно-критеріальних моделей в освітньому процесі для поточного спрямування діяльності ЗЗСО на заздалегідь визначений результат
		16. Проведення консультацій для педагогічних працівників, здобувачів освіти, батьківської громадськості щодо використання пакету «менеджмент-мікс» в освітній діяльності закладу для запровадження державно-громадського управління розвитком ЗЗСО в практичну діяльність школи
		17. Зіставлення результатів експертного оцінювання експертами та колективами ЗЗСО-респондентами
		18. Вироблення підсумкових висновків та розроблення методичних рекомендацій щодо впровадження моделі ДГУ в практику діяльності закладів загальної середньої освіти

Основною метою проведення експертної перевірки було підтвердження припущення, що розроблення моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі визначення методів і механізмів взаємодії державної й громадської підсистем та її запровадження разом з громадською акредитацією шкіл та внутрішньою системою забезпечення якості й використанням спеціально розроблених кваліметричних субмоделей для систематичного моніторингу з поточним саморегулюванням освітнього процесу на заданий результат зможе обумовити спрямований розвиток/саморозвиток всіх учасників освітнього процесу і закладу загальної середньої освіти в цілому.

При дослідженні були використані такі емпіричні методи, як аналіз освітнього середовища, проведення онлайн опитування шляхом заповнення Goole-forms, усні бесіди, анкетування, математичне оброблення результатів опитування та ін. У ході проведення експертного оцінювання для запровадження розроблених продуктів було використано теоретичні загальнонаукові методи. Зокрема, проведення аналізу та синтезу, моделювання для створення моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Для отримання об’єктивної інформації (результатів) та її оброблення використовувалися такі методи як: Дельфі, метод експертного оцінювання; простого середнього арифметичного; частки від цілого тощо. Крім того, було використано і такі методи як: узагальнення, класифікація, порівняння, зіставлення та ін. для інтерпретації позитивного впливу введення державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти [27].

Для зручності системного використання розроблених субмоделей діяльності суб’єктів освітнього процесу та автоматизації й формалізації обчислень результатів вимірювання за допомогою цих моделей розроблено спеціальну книгу в табличному процесорі Excel [27]. Кожна субмодель розміщена на окремому листі книги і має робочий характер. Кількість балів, яка має визначатися інтуїтивно або за допомогою індексної оцінки, виставляється в рядку кожного критерію графи «Значення коефіцієнта відповідності». Результуюча кількість балів автоматично переноситься на передостанній лист у зведену таблицю (Кваліметрична матриця інтегративної оцінки складових освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти – рисунок 3.3. і таблиця 3.6).

Кожна субмодель визначає результуючу оцінку/показник в межах одиниці, що, як вже згадувалося вище, заноситься в графу «значення коефіцієнта відповідності» кваліметричної матриці. Ці показники складають часткове значення результативності діяльності кожної складової/суб’єктів освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

За прихованими формулами кожний показник множиться на відповідну вагомість для отримання часткового та загального значення якісного рівня освітньої діяльності складових/суб'єктів освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

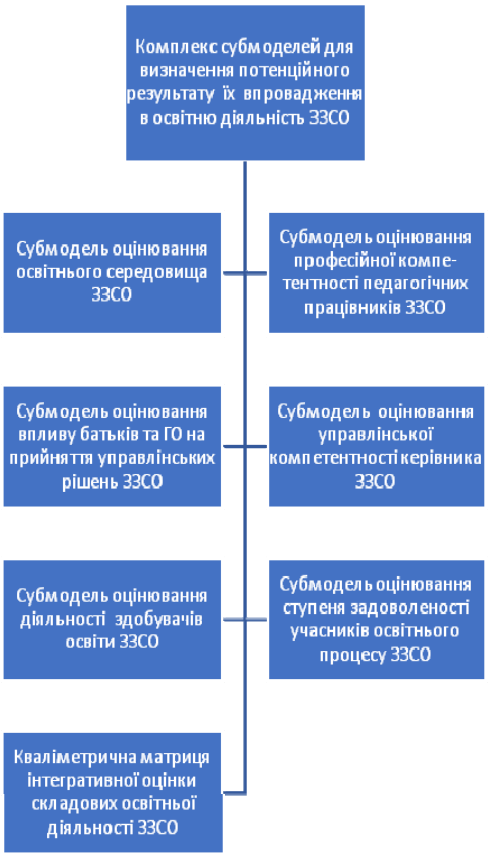


Рис. 3.3 Комплекс субмоделей для визначення потенційного результату їх впровадження в освітню діяльність закладу загальної середньої освіти

Для отримання показника якісного рівня освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти всі значення складаються за прихованими формулами. Автоматично отримуємо зазначений показник. Через певний час використання моделі державно-громадського управління знову здійснюється вимірювання і отримується показник. Позитивна динаміка цього показника буде свідчити про позитивний розвиток закладу освіти.

Розглянемо більш детально проведення кожного етапу експертизи, що зазначені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Кваліметрична матриця інтегративної оцінки складових освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти

Складові освітньої діяльності ЗЗСО	вагомість – m	Узагальнені наслідки діяльності кожної складової	вагомість – v	коефіцієнт відповідності – К	значення коефіцієнта відповідності	часткове значення результативності діяльності кожної складової	Часткове та загальне значення якісного рівня освітньої діяльності складових
1. Освітнє середовище ЗЗСО	0,16	1. Результуючий показник	1,00	К1	0,00	0,00	0,00
2. Рівень впливу батьків та Громадських організацій на прийняття управлінських рішень ЗЗСО	0,17	2. Результуючий показник	1,00	К3	0,00	0,00	0,00
3. Рівень діяльності здобувачів освіти	0,16	3. Результуючий показник	1,00	К5	0,00	0,00	0,00
4. Рівень професійної компетентності педагогічних працівників ЗЗСО	0,17	4. Результуючий показник	1,00	К6	0,00	0,00	0,00
5. Рівень управлінської компетентності керівника/керівників ЗЗСО	0,17	5. Результуючий показник	1,00	К7	0,00	0,00	0,00
6. Рівень ступеня задоволеності учасників освітнього процесу ЗЗСО	0,17	6. Результуючий показник	1,00	К8	0,00	0,00	0,00
Загальна оцінка рівня діяльності ЗЗСО	1,00				0,00	0,00	0,00

Перший етап організаційно-підготовчий, метою якого є підготовка науково-методичної та емпіричної бази експертного оцінювання. На цьому етапі складається пакет матеріалів для експертизи під назвою «менеджмент-мікс». До пакету входить запропонована модель державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, кваліметричні субмоделі для вимірювання існуючого рівня якості освітньої діяльності учасників та складових освітнього процесу, Програма розробленого дисертанткою спецсемінару «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» й відповідні опитувальники для експертного оцінювання зазначених матеріалів (Додатки А; Б; В; Д).

Наступним підетапом є визначення складу експертної групи. У нашому випадку, при проведенні курсів підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти в ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України автор поданого наукового дослідження повідомила слухачів про розроблення моделі державно-громадського управління закладу загальної середньої освіти і супроводжуючих матеріалів, які потребують здійснення експертного оцінювання, та запросила відгукнутися тих керівників, які мають бажання взяти участь в цьому оцінюванні. На рівні ДЗВО «УМО» НАПН України також були визначені компетентні судді – експерти для проведення наукової експертизи розроблених матеріалів з метою їх впровадження в практичну діяльність закладів загальної середньої освіти. Основним критерієм відбору експертної групи були наукові інтереси майбутніх експертів-науковців і бажання взяти участь в експертизі майбутніх експертів-практиків, які цікавилися інноваційними технологіями і бажали в подальшому впровадити інновації в діяльність закладу загальної середньої освіти. Впровадження інноваційних технологій зазвичай активізує професійну діяльність педагогічного колективу і сприяє його професійному зростанню. що, у свою чергу, викликає розвиток всіх учасників освітнього процесу і закладу ЗСО в цілому.

До складу експертної групи входили науковці і практики. Підгрупу науковців складали доктор педагогічних наук, професор – Е-1.1, доктор психологічних наук, професор – Е-1.2, кандидат педагогічних наук, доцент – Е-1.3. Підгрупа практиків складалася з колективів закладу загальної середньої освіти, які висловили бажання взяти участь в експертизі. Це були такі заклади:

1. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Київської обл. – ДЗВО «УМО» − Е-1: Е-1.1; Е-1.2; Е-1.3.

2. Спеціалізована загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів № 316 з поглибленим вивченням української мови Київської міської ради, м. Київ, Київської обл. − Е-2.

3. Лютізький ліцей Петрівської сільської ради с. Лютіж Вишгородського р-ну, Київської обл. − Е-3.

4. Новопетрівський ліцей Петрівської сільської ради с. Нові Петрівці, Вишгородського р-ну, Київської обл. − Е-4.

5. Петрівський ліцей Петрівської сільської ради с. Старі Петрівці, Вишгородського р-ну, Київської обл. − Е-5.

6. Опорний заклад «Засульський ліцей Лубенської міської ради Лубенського району Полтавської області» − ОЗ «Засульський ліцей ЛМР» − Е-6.

7. Богодухівський ліцей № 1 Богодухівської міської ради, Богодухівського району Харківської обл. КЗ «Богодухівський ліцей № 1» − Е-7.

Зазначена вище підгрупа експертів-науковців складалася з трьох осіб. Підгрупа експертів-практиків була багаточисельна, оскільки виявило бажання взяти участь в оцінюванні розроблених дисертанткою матеріалів шість закладів загальної середньої освіти. Нижче подаємо таблицю з переліком учасників експертних підгруп кожного закладу загальної середньої освіти (представлено у таблиці 3.7.).

Підкреслимо, що у таблиці 3.7. зазначена певна кількість учасників експертного оцінювання. Для проведення процедури експертного оцінювання нами було створено групи, до складу яких входили: по-перше, це були експерти -практики (учасники освітнього процесу), по-друге, це була підгрупа науковців. Усього було представлено групи з чотирьох осіб (3 + 1 керівник). Загальна кількість учасників складає 470 осіб.

Таблиця 3.7

Учасники експертної підгрупи – експерти-практики закладів загальної середньої освіти

Назва ЗЗСО	Шифр закладу	Категорія і кількість учасників експертного оцінювання				
		Учні	Педагогічні працівники	Батьки і громада	Керівники ЗЗСО	загальна кількість учасників
Спецшкола № 316	Е-2	20	54 з 85	20	1	95
Лютізький ліцей	Е-3	20	36 з 40	20	1	77
Н-Петрівський ліцей	Е-4	20	18	20	1	59
С-Петрівський ліцей	Е-5	20	36	20	1	77
Засульський ліцей	Е-6	20	41 з 48	20	1	82
Богодухівський ліцей № 1	Е-7	20	35 з 46	20	1	76
Усього		120	220	120	6	466

Для визначеної експертної групи був проведений спецсемінар з державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Метою проведення семінару було ознайомлення експертів з літературними джерелами щодо державно-громадського управління, з питаннями взаємодії державного і громадського секторів економіки; з порядком проведення експертизи, з використанням опитувальників та кваліметричних субмоделей тощо.

Процесуальний етап включає проведення експертного оцінювання, збір і оброблення інформації, побудову таблиць для порівняння даних, інтерпретацію результатів оцінювання, формулювання висновків.

Для проведення експертного оцінювання кожній групі експертів були вислані діагностичні пакети «Менеджмент мікс». Керівники груп організовували здійснення експертного оцінювання.

Номінальним керівником наукової групи експертів була дисертантка. Вона мала розповсюджувати опитувальники та кваліметричні моделі, Програму спецкурсу для експертизи. Після заповнення опитувальників її завдання полягало в узгодженні результатів й отриманні середньовиважених оцінок для подальшої математичної обробки під шифром Е-1.

Керівниками експертних груп практиків були директори шкіл, які взяли участь в експертному оцінюванні розроблених дисертантом матеріалів для впровадження в освітню діяльність закладу загальної середньої освіти. Кожний керівник так само мав розповсюджувати матеріали для експертизи, збирати результати, усереднювати їх для отримання зведених цифр по школі. Ці середньовиважені результати мали поступати для подальшого оброблення під зазначеними вище шифрами: Е-2; Е-3; Е-4; Е-5; Е-6; Е-7.

Як вже зазначалося раніше, кожний керівник створював групу експертів, враховуючи, що це мають бути компетентні фахівці-практики. Саме тому не всім педагогічним працівникам доручалося провести експертне оцінювання [7]. Це були педагогічні працівники вищої і першої категорії. Для батьків та громадськості ми визначили квоту 20 осіб. В основному це були зацікавлені

люди, які висловили бажання взяти участь в оцінюванні. Для учнів так само була визначена квота 20 осіб, проте вони брали участь тільки у відповіді на питання анкети щодо задоволення власних потреб. У кожному закладі освіти брала участь різна кількість експертів. Так, Е-1 – 3 особи; Е-2 – 95 осіб; Е-3 − 77 осіб; Е-4 – 59 осіб; Е-5 – 77 осіб; Е-6 −82 особи; Е-7 – 76 осіб. Керівник збирає всі відповіді по кожній позиції і усереднює результати. По кожному опитувальнику він передає один загальновиважений комплект цифр. Після отримання результатів від кожної школи, керівник групи експертів (у нашому випадку, дисертантка) складає зведену матрицю оцінок експертів по одному розробленому для впровадження в діяльність закладу документу. Наведемо приклад щодо збору і узагальнення результатів оцінювання структури моделі державно-громадського управління (табл. 3.8.)

Як бачимо з таблиці, найвищі оцінки (0,92) виставили науковці, бо вважають, що модель має науково виважену структуру, має мінімально повний набір компонентів. Зазначений набір має певну сукупність компонентів, які мають логічну послідовність. Вони мають півні зв'язки, що взаємно пов'язані між собою. Також, кожний компонент виконує певну функцію, яка спрямована на формування системи державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Таблиця 3.8

Зведена таблиця загальновиважених результатів експертного оцінювання структури моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти

№ з/п	Питання	Е-1	Е-2	Е-3	Е-4	Е-5	Е-6	Е-7	Середнє
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чи відповідає побудова моделі реальному процесу застосування державно-громадського управління розвитком ЗЗСО?	1,00	0,75	1,00	0,70	1,00	0,80	0,75	0,86
2	Чи є набір компонентів моделі мінімально повним?	0,80	0,75	0,90	0,75	1,00	1,00	0,70	0,84
3	Чи всі компоненти моделі релевантні (саме ті, що відносяться до державно-громадського управління)?	1,00	0,75	1,00	0,60	0,75	0,90	0,75	0,82

Продовження табл. 3.8

4	Чи дійсно інформація, яку можна отримати за допомогою моделі, спрямовує і полегшує процес управління і надає йому характеру державно-громадського?	0,65	0,75	0,90	0,85	1,00	1,00	0,75	0,84
5	Наскільки кожний компонент враховує державні та громадські вимоги до управління розвитком ЗЗСО?	1,00	1,00	1,00	0,50	0,85	0,90	0,75	0,86
6	Чи всі зв'язки у моделі, на Ваш погляд, визначені коректно?	0,9	0,75	0,85	0,85	0,9	1,00	1,00	0,89
7	Чи всі компоненти моделі при практичному застосуванні забезпе-чать розвиток ЗЗСО?	1,00	0,75	0,80	0,75	0,80	0,75	0,90	0,82
8	Наскільки актуальна дана модель для управління ЗЗСО в умовах нестабільності і невизначеності?	0,75	0,90	0,75	0,85	0,65+	0,9	1,00	0,86
9	Чи придатна запропонована модель до використання на практиці в сучасних умовах?	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,85	0,75	0,87
10	Чи настав час для впровадження моделі ДГУ розвитком ЗЗСО?	0,75	0,75	0,90	0,80	0,75	0,80	1,00	0,82
11	Ви особисто приймаєте державно-громадське управління закладом загальної середньої освіти?	1,00	0,80	0,90	0,75	1,00	0,80	0,75	0,86
12	Чи готові Ви до впровадження цієї моделі?	1,00	0,90	0,85	0,75	0,80	0,90	0,75	0,85
13	Якою мірою можливе впровадження цієї моделі?	1,00	1,00	0,90	0,80	0,75	0,80	0,75	0,86
14	Чи може подана модель перетворити традиційне управління в державно-громадське?	1,00	0,85	0,75	0,75	0,75	0,8	0,75	0,81
15	Якою мірою модель відповідає своєму призначенню?	1,00	0,75	0,75	0,65	0,8	0,75	1,00	0,81
16	Середнє значення	0,92	0,83	0,88	0,74	0,85	0,86	0,82	0,84

Найменший бал – 0,74 виставили експерти Новопетрівського ліцею Петрівської сільської ради с. Нові Петрівці, Вишгородського р-ну, Київської обл. Вони вважають, що не всі компоненти релевантні, недостатньо враховують державно-громадські вимоги до управління розвитком закладу загальної середньої освіти, тому модель не зовсім відповідає своєму призначенню. Це неповна загальноосвітня школа. Аналіз проведений з потреб саме такої школи.

Інші експерти відповіли, що модель розроблена на достатньому рівні, це підтверджують виставлені бали.

Що стосується окремих питань, то найбільший бал 0,89 підтверджує коректність всіх зв'язків моделі. Зведена оцінка 0,87 свідчить про придатність запропонованої моделі до використання на практиці в сучасних умовах. Високі бали – 0,86 – вказують на реалістичність моделі, її державно-громадську спрямованість, придатність до використання в умовах невизначеності і нестабільності. Експерти підтверджують придатність всіх компонентів моделі до впровадження і зазначають свою особисту зацікавленість у формуванні і розвитку державно-громадського управління. Проте експерти висловлюють побажання щодо проведення спеціальної підготовки шкільних колективів до усвідомлення можливості і необхідності перетворення в сучасних умовах традиційного управління на державно-громадське. Середньовиважений бал 0,84, який визначили експерти, свідчить про схвалення ними виокремлених компонентів та структури моделі в цілому.

Крім структури запропонованої моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, оцінювалися цілеспрямованість та розвивальна функція моделі; зміст і спрямованість кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей та Програма спецсемінару. Результати зведених оцінок подані в додатку Е.

Метою третього, підсумовуючого етапу проведення експертизи є експертне підтвердження здатності розробленої моделі і кваліметричного інструментарію забезпечити державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти при його впровадженні в освітню діяльність закладу.

Аналіз отриманих експертних оцінок свідчить про підтвердження цілеспрямованості моделі на забезпечення взаємодії державного і громадського секторів економіки для поєднання зусиль в управлінні розвитком загальної середньої освіти, зокрема закладів загальної середньої освіти. Середньовиважена оцінка цілеспрямованості моделі складає 0,82. Експерти

підтверджують, що державно-громадське управління передбачає здійснення спрямованого розвитку/саморозвитку рухомості (адаптивності) складових освітнього середовища закладу загальної середньої освіти, оскільки громадська спрямованість обумовлює постійне підлаштування складу освітнього середовища до мінливих умов оточення та змін, у зв'язку з цим, освітніх потреб здобувачів освіти [2; 3]. На думку експертів, введення державно-громадського управління закладу загальної середньої освіти впливатиме також на розвиток професійної компетентності учителів й управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти.

Розвивальна функція запропонованої моделі оцінена експертами в 0,81 бал. Експерти підтверджують взаємозв'язок розвитку управлінської компетентності керівників закладу загальної середньої освіти і розвиток закладу в цілому − 0,85 балів; взаємовплив розвитку професійної компетентності учителів і розвитку освітнього середовища закладу загальної середньої освіти − 0,84 балів; взаєморозвиток громадянської активності батьків і освітньої діяльності учнів – 0,83 балів. Важливою в діяльності закладу є проведення громадської акредитації, яка здійснюється за ініціативою закладу загальної середньої освіти громадськими структурами, які є носіями суспільно значущих вимог до освітньої діяльності школи і діють незалежно від державних структур [3; 4]. Експерти однозначно засвідчили, що проведення громадської акредитації сприятиме розвитку закладу загальної середньої освіти – 0,81 балів та визнали інноваційним поєднання внутрішньої системи забезпечення якості діяльності закладу загальної середньої освіти зі спеціально розробленими кваліметричними субмоделями для систематичного моніторингу і поточного коригування процесу – 0,80 балів.

У цілому будову, державно-громадську характеристику й спрямованість моделі на розвиток зведена експертна група оцінила на 0,83 бали, що підтверджує високий рівень розроблення моделі.

Експертиза інструментарію державно-громадського управління передбачала

оцінювання змісту кваліметричних субмоделей і опитувальників по двох напрямах: врахування у змісті державно-громадської спрямованості управління та націленість на розвиток суб'єктів освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. По першому напряму усереднена оцінка становила 0,76 балів, що свідчить про необхідність підсилення цього напряму у змісті інструментарію. По другому напряму узагальнена оцінка була 0,85 балів, що свідчить про високий рівень спрямованості змісту інструментарію на розвиток закладу загальної середньої освіти. Середньовиважене значення оцінки інструментарію становить 0,80 балів, що свідчить про достатній рівень відповідності інструментарію державно-громадській і розвивальній спрямованості.

Зведена експертна оцінка Програми спецсемінару становить 0,80 балів. Особливо виокремлюються такі характеристики Програми: державно-громадська спрямованість, реалістичність впровадження, ступінь задоволеності учасників освітнього процесу, практична відсутність проблем для впровадження спецсемінару.

На завершення експертизи ми розробили таблицю 3.8, куди внесли всі інтегральні оцінки, отримані при експертному оцінюванні (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Зведена таблиця експертної оцінки

інструментального пакета «Менеджмент-мікс»

Складові «Менеджмент-мікс»	Інтегральні результати експертного оцінювання пакету «Менеджмент-мікс»							
	Е-1	Е-2	Е-3	Е=4	Е-5	Е-6	Е-7	Середнє
1. Структура моделі	0,92	0,83	0,88	0,74	0,85	0,86	0,82	0,84
2. Цілеспрямованість моделі	0,93	0,80	0,83	0,71	0,82	0,85	0,82	0,82
3. Орієнтація моделі на розвиток	0,90	0,79	0,84	0,74	0,79	0,84	0,80	0,81
4. Інструментарій оцінювання	0,84	0,74	0,80	0,77	0,81	0,79	0,81	0,80
5. Програма спецсемінару з ДГУ	0,86	0,78	0,80	0,71	0,82	0,82	0,82	0,80
Середнє значення	0,89	0,79	0,83	0,73	0,82	0,83	0,81	0,81

Наводимо шкалу для визначення рівня прояву якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти та її складових.

Якщо загальна кількість балів дорівнює:
до 0,25 – рівень розроблення матеріалів для впровадження державно-громадського управління недостатній;
0,25–0,49 – рівень розроблення матеріалів для впровадження державно-громадського управління низький;
0,50–0,65 – рівень розроблення матеріалів для впровадження державно-громадського управління вимагає покращення;
0,66–0,75 – рівень розроблення матеріалів для впровадження державно-громадського управління достатній;
0,76–1,00 – рівень розроблення матеріалів для впровадження державно-громадського управління високий

Як бачимо з таблиці, всі складові інструментального пакету «Менеджмент-мікс» отримали достойну оцінку в межах високого рівня, що підтверджує якісне розроблення інструментарію, який з успіхом можна застосовувати в роботі закладу загальної середньої освіти для поточної діагностики і коригування процесу впровадження державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

3.3 Методичні рекомендації щодо використання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти

Модель державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти має чотири компоненти: цільову, теоретико-змістову, процесуально-технологічну і результативну. Для використання цієї моделі на практиці треба чітко уявити, що саме необхідно робити на кожному зазначеному рівні опанування розробленою системою.

Для використання цільової компоненти необхідно усвідомити мету, завдання створеної системи і проаналізувати внутрішній стан закладу загальної середньої освіти та його оточення. З цією метою доцільно створити невелику творчу групу для проведення PEST-аналізу і SWOT- аналізу, визначити можливість практичного використання моделі. Основною задачею є забезпечення інтегративного розвитку закладу шляхом активізації діяльності всіх учасників освітнього процесу, включаючи батьківську громаду, забезпечити самоконтроль, самоаналіз і саморозвиток при використанні

спеціально розроблених кваліметричних субмоделей діяльності. Задоволення освітніх і професійних потреб має здійснюватися на основі виокремлення внутрішніх і зовнішніх вимог до організації освітнього процесу, які виробляються при організації взаємодії державних і громадських структур, що зацікавлені в розвитку закладу загальної середньої освіти.

Таким чином на першому етапі організації використання розробленої моделі державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти необхідно сприяти встановленню взаємодії державних та громадських структур. Це досягається завдяки зустрічному спрямуванню відповідних потоків інформації. Як уже зазначалося раніше, детермінаційна інформація, що подається державними структурами отримується зверху. Для виконання розпоряджень керівник має розібратися, якою мірою отримане розпорядження відповідає пріоритетам колективу і соціально значущим завданням закладу загальної середньої освіти. З цією метою керівник отримує інформацію знизу (це умовно) від учасників освітнього процесу, батьківської громади та інших стейкхолдерів. Аналіз зустрічної інформації аналізується і узгоджується. При цьому виробляється реалістична мета, яку можна досягти у визначених умовах. Для збирання й узгодження зустрічної інформації можна на рівні закладу загальної середньої освіти створити спеціальний інформаційний центр і доручити цю справу громадським організаціям, які співпрацюють зі школою. Після оброблення інформації вона має поступити до адміністрації для унормування шляхом прийняття управлінського рішення. У самому описаному механізму «закладена» взаємодія державних і громадських структур та можливість впливати громадській структурі на прийняття управлінського рішення і на коригування «ідеальної мети», яка поступає від державних органів управління загальною середньою освітою.

Після прийняття реалістичної мети діяльності колективу необхідно провести спеціальне навчання учасників освітнього процесу щодо включення цієї мети ц свою діяльність. З цією метою організовується діяльність постійно діючого

теоретико-практичного семінару за спеціально розробленою програмою, яку ми розглядали в підрозділі 2.3. Результатом постійного навчання колективу має бути чітка усвідомленість того, що виконання своїх професійних обов'язків, а також обов'язків стейкхолдерів необхідно здійснювати на основі узгодження власних потреб з державними потребами, потребами закладу і соціального середовища. Для цього треба встановлювати взаємодію суб'єктів та об'єктів державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти на всіх управлінських рівнях: на рівні закладу; на рівні громади; на рівні держави. Для отримання незалежної інформації про поточний стан державно-громадського управління закладу загальної середньої освіти доцільно ініціювати громадську акредитацію власної освітньої діяльності. Результати акредитації доцільно довести до всіх учасників освітнього процесу і при необхідності коригувати свої дії за допомогою спеціально розроблених кваліметричних субмоделей, які сприяють поточному регулюванню процесу.

Після цього подальша реалізація розробленої моделі державно-громадського управління переходить на процесуально-технологічний рівень. Учасники освітнього процесу починають адаптацію та використання факторно-критеріальних кваліметричних субмоделей для самоаналізу, самокорекції та саморозвитку. Важливою частиною такого використання є визначення «вагомості» факторів та опанування способами заповнення субмоделей та визначення рівня якості власної освітньої діяльності. При необхідності проводиться коригування змісту або формул самої субмоделі. Важливо усвідомити, що власна освітня діяльність має весь час підлягати самомоніторингу, бо будь-яка мета або завдання мають вимірятися і зіставлятися з визначеним колегіально результатом (на основі узгодження вимог держави і суспільства = власні потреби + потреби батьківської громади + самоврядних структур закладу + громадських організацій тощо). При цьому включається рефлексивне мислення.

На рівні результативної складової запропонованої моделі відбувається інтегративний розвиток закладу загальної середньої освіти. Цей розвиток

передбачає постійне регулювання освітнього середовища залежно від змін всередині закладу та змін оточення. Необхідно навчитися кожному, хто бере участь в освітньому процесі, приймати рішення на своєму рівні в умовах нестабільності і невизначеності. Постійний рух оточення викликає гнучкість освітнього середовища, яку забезпечують педагогічні працівники на своєму рівні діяльності. Вони мають розробляти методичний супровід для виконання освітніх завдань, створювати різнорівневі вправи для можливості навчатися здобувачам освіти з різним рівнем здібностей і різним ступенем навченості. Це важливо для учнів інклюзивних класів; для тих, хто тривалий час хворів; для тих, хто з інших причин відстав від учнів свого класу. Розроблення таких завдань стимулює додаткову професійну орієнтацію педагогів і забезпечує розвиток їхньої професійної компетентності. Так само відбувається розвиток управлінської компетентності керівників та соціальної активності батьків в громадських організацій, що співпрацюють на засадах партнерства із закладом загальної середньої освіти.

Інтеграція розвитку всіх учасників освітнього процесу приводить до спрямованого розвитку закладу загальної середньої освіти, що напряму залежить від введення державно-громадського управління, застосування громадської акредитації і спрямованої взаємодії державних і громадських структур. Це і є результатом використання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньо освіти.

Окремо треба зупинитися на необхідності опанування роботою з кваліметричними субмоделями.

Розглянемо порядок роботи з кваліметричними (факторно-критеріальними) субмоделями на прикладі оцінювання управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

1. ***Процедура установлення вагомості виділених факторів якості досліджуваного об'єкту.***

Кваліметрична (факторно-критеріальна) субмодель оцінювання управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти

включає такі фактори (за вимогами інституційного аудиту): наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань (СМ); формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм (ДПЕН); ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників (КППР); організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою (ОПМГ); формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності (АД), і є графа для виставлення бального ранжиру.

Установлення вагомості кожного фактору та критерію відбувається шляхом виставлення пріоритетів. У попередньому підрозділі ми детально розглянули зазначену процедуру. Розкриємо поетапно процедуру виставлення пріоритетності управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти представлена. Форма шаблону для бального ранжиру представлена у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Форма таблиці для виставлення бального ранжиру

Фактори	*Бали*
1	*2*
1. СМ	
2. ДПЕН	
3. КППР	
4. ОПМГ	
5. АД	

Для заповнення вищезазначеного шаблону, респондентам необхідно визначитися з пріоритетами й надати відповіді щодо ранжування зазначених факторів. Зокрема, необхідно проаналізувати важливість кожного фактору та обрати для нього відповідний бал: від 5 до 1. Де 5 – це найважливіший фактор, а 1 – має найменше значення. У результаті формується уявлення про вагомість

факторів та критеріїв (як приклад, табл. 3.11). Узагальнені показники і є представленими у числовому вимірі вагомостями факторів та критеріїв, що потім будуть внесені у кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель.

Таблиця 3.11

Загальний вигляд таблиці фіксування балів факторів

Фактори	*Бали*
1	*2*
1. СМ	5
2. ДПЕН	3
3. КППР	1
4. ОПМГ	2
5. АД	4

Задля забезпечення автоматизації підрахунків такі таблиці створюються за допомогою goole-form. Адміністратор надає покликання, за який відбувається опитування. До опитування приєднуються, за бажанням, усі учасники освітнього процесу. Після заповнення опитувальника створюється відповідна зведена таблиця в google, ка заповнюється автоматично для узагальнення результатів і визначення вагомості факторів. Наприклад, (табл. 3.12):

Таблиця 3.12

Приклад зведеної таблиці для узагальнення результатів і визначення вагомості факторів

Фактори	**Бали** / **респонденти**													
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**сума**	**вагомість**
1. СМ	***5***	4	3	2	1	3	***5***	4	***5***	3	2	***5***	42	0,23
2. ДПЕН	3	***5***	***5***	3	4	4	3	***5***	4	4	3	3	46	0,26
3. КППР	1	2	2	4	2	2	4	1	2	***5***	1	1	27	0,15
4. ОПМГ	2	1	4	1	***5***	1	2	3	1	1	***5***	4	30	0,17
5. АД	4	3	1	***5***	3	***5***	1	2	3	2	4	2	35	0,19
Усього	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	**180**	**1,00**

Аналізуючи зведені показники можна визначити реальний вектор активності учасників освітнього процесу, що забезпечує розвиток самого закладу загальної середньої освіти. Крім того, якщо створити декілька опитувальників й надавати їх для заповнення різній категорії респондентів, то можна побачити активності груп учасників освітнього процесу.

Дані, що наведені у таблиці, орієнтують на те, що кожний із зазначених факторів має як пріоритетний статус так і найнижчий статус. Наприклад, тільки чотири респонденти вказали як найвищий пріоритет такого фактору як: «Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань», Наступний фактор «Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників» має пріоритет тільки у трьох. Далі: тільки один респондент поставив найвищий пріоритет такому фактору як «Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою»; останній фактор «Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності та організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою» має пріоритет у двох респондентів. Зазначене, з одного боку, вказує на те, що немає одностайної думки у респондентів щодо пріоритетності того чи іншого фактору. Разом із тим, таке розмаїття забезпечує різновекторний розвиток закладу загальної середньої освіти. Обчислення показників відбувається за допомогою методу індексної оцінки. У таблиці 3.12. зазначено, що респондентів, які взяли участь в опитуванні, було 12. Максимально, у сумі, вони могли поставити 15 балів. Тому загальна сума балів = 180. Далі відбувається підрахунок загальної суми по горизонталі (за кожним фактором). Після цього знаходиться індексна оцінка: загальна сума по вертикалі поділяється на загальну суму (180). У таблиці,

останній стовпчик присвячено саме індексній оцінці. Наприклад, за першим фактором, по вертикалі отримано таку суму: 42, то індексна оцінка вираховується таким чином: 42/180. Вона дорівнює 0,23. Так відбувається за кожним фактором. У наслідок проведених узагальнюючих дій ми отримуємо таке ранжування: на першому місці фактор – «формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм». На другому місці – «Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань». Далі послідовність пріоритету є такою: п’ятий; четвертий та третій фактори. Третій фактор опинився на останньому місці. Він потребує найбільшої уваги з боку як дослідника так і адміністрації. Відбуваються коригувальні дії, які забезпечують цей фактор увагою для підняття його рейтингу серед інших факторів. Зазначене відбувається за умов, якщо низький показник фактору не відповідає загальним уявленням дослідника та адміністрації закладу й не сприяє загальному розвитку закладу загальної середньої освіти.

Узагальнюючи зазначимо, що саме обчислення вагомості кожного напряму, що забезпечує якість надання освітніх послуг закладом загальної середньої освіти сприяє як подальшому розвитку професійної компетентності педагогів так і управлінській компетентності керівників, що забезпечує необхідне узгодження дій державної та громадської складової й сприяє інтегративному розвитку закладу.

Наприклад, заступник директора може збирати дані від адміністрації, педагогів, здобувачів освіти, батьків, обробляти й обчислювати середнє значення вагомості по закладу освіти й на основі отриманих даних спрямовувати розвиток як педагогів так і інших учасників освітнього процесу. Таким чином враховуються пріоритети і балансуються інтереси всіх учасників освітнього процесу щодо роботи керівника. Саме на ці пріоритети націлюється його діяльність.

Отримані значення вагомості факторів є провідними, але вони є динамічними. Вони змінюються, їх показники або зростають, або зменшуються,

в залежності від пріоритетів респондентів. Такий механізм є дієвим під час узгодження управлінських впливів як державної так і громадської підсистеми на розвиток закладу загальної середньої освіти взагалі й професійної компетентності керівників закладу зокрема. Підкреслимо, що отримані дані пріоритетів (вагомості) заносяться в таблицю кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель і тільки після цього можна вимірювати стан якості кожного напряму освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Для проведення повторних замірів та аналізу динаміки показників створюється відповідна база даних, яка, в умовах сьогодення, розміщується у хмарних сховищах.

2. Процедура заповнення кваліметричних (факторно-критеріальних) субмоделей в табличному процесорі Excel

Кваліметричні (факторно-критеріальні) субмоделі зазвичай створюються в табличному процесорі Excel, у цьому зв’язку всі розрахунки є автоматизованими. Під час користування запропонованими субмоделями необхідно акцентувати увагу на тому, що внесення результатів відбувається автоматично, але задля запобігання випадковому внесенню даних рекомендується включати захист сторінки.

Усі кваліметричні (факторно-критеріальні) субмоделі оформлені у вигляді таблиці. Зазначена таблиця має як білі поля так і сірі. На сірих полях можна вносити дані, вони є рухомими і динамічними. Можна змінювати та редагувати. Крім того, рухомими є коефіцієнти відповідності. Білі поля – захищені. Зазначене пов’язано із тим, що білі поля мають формули і їх порушення може привести до того, що не відбудеться автоматична обробка результатів. Це ми розглянули перший лист книги, що створена в табличному процесорі Excel.

На другому листі книги автоматично будуються діаграми. Вони створюються у відповідності з даними, що вносяться на першому листі при заповненні коефіцієнтів відповідності. Під час заповнення першого стовпчика

зведеної таблиці на другому листі книги (акцентуємо, що він заповнюється автоматично), то одночасно, також автоматично, будується і діаграма. Така діаграма є наочним відображенням показників реального стану якості об'єкту дослідження. Разом із тим, інші поля зведеної таблиці не є автоматизованими, вини заповнюються дослідником шляхом перенесення даних з першого стовпчика із позначенням дати заповнення.

3. Процедура заповнення графи «Значення коефіцієнтів відповідності» на першій сторінці таблиці, що роблена в табличному процесорі Excel.

Заповнення кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі стану якості будь-якого об'єкту, що досліджується достатньо визначити відповідність факторів та критеріїв визначеному стандарту. Нами було зазначено, що у разі формування такої таблиці у відповідності з державними нормами та вимогами, то її можна назвати державним стандартом. Зазвичай порівняння відбувається таким чином: аналізується ступінь відповідності. Якщо явище, фактор чи критерій не відповідає замовленим позиціям та вимогам, то необхідно виставити 0,00 балів; якщо відповідає частково, менше ніж на половину, то необхідно виставити 0,25 балів; у разі відповідності вимогам на 50 %, то необхідно виставити 0,50 балів; у разі відповідності більше ніж половині вимог, то необхідно виставити 0,75 балів; і якщо майже повністю відповідає заявленим вимогам, то виставляється 1,00.

Усі визначення ступеня відповідності відбуваються за умов проведення експертного оцінювання. Можна узагальнити вимоги та запропонувати провести їх співвідношення із об'єктом дослідження. До такого переліку вимог можна віднести Орієнтовані рівні оцінювання закладу загальної середньої освіти щодо дотримання вимоги/правила організації освітніх і управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Зазначені рівні описані в додатку до Методики й затверджені наказом Державної служби якості освіти України від 09.01.2020 № 01-11/1 (в редакції наказу Державної служби якості освіти України) від 27.08.2020 № 01-11/42

(https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/METODIKA.docx). Наприклад, оцінюючи управлінські процеси закладу освіти, за першим фактором: «Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань» можна запропонувати такі критерії для оцінювання (складено автором на основі критеріїв, що запропоновані Державною службою якості освіти України [9; 10]:

1,00 (максимальний бал) виставляється а умов, якщо «Стратегія розвитку закладу освіти відповідає особливостям та умовам його діяльності, є чіткою й вимірюваною, розроблена за кожним напрямом освітньої діяльності; річний план роботи закладу освіти реалізує стратегію розвитку, враховує освітню програму, результати самооцінювання. До розроблення річного плану роботи залучаються учасники освітнього процесу. Здійснюється аналіз реалізації річного плану роботи за попередній навчальний рік, за потреби вносяться необхідні зміни. Діяльність педагогічної ради спрямовується на реалізацію річного плану і стратегію розвитку закладу. На засіданнях педради розглядаються актуальні питання за напрямами освітньої діяльності. У закладі освіти розроблено й оприлюднено документ, що визначає стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти, в якому простежується системний підхід щодо розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти. У закладі освіти здійснюється щорічне комплексне самооцінювання освітньої діяльності, до якого залучаються учасники освітнього процесу. Керівництво закладу освіти систематично вживає заходи для створення належних умов діяльності закладу (вивчає стан матеріально-технічної бази, планує її розвиток, звертається із відповідними клопотаннями до засновника, провадить фандрайзингову діяльність)» [10; 22].

0,75 – виставляється за умов, якщо «у закладі освіти є стратегія розвитку, розроблена за кожним із напрямів освітньої діяльності. Річний план роботи закладу освіти реалізує стратегію розвитку, враховує освітню програму та розробляється в співпраці керівництва закладу освіти та педагогічних

працівників. Діяльність педагогічної ради спрямовується на реалізацію річного плану та стратегію розвитку закладу. У закладі освіти розроблено та оприлюднено документ, що визначає стратегію (політику) й процедури забезпечення якості освіти відповідно до законодавства. У закладі освіти здійснюється щорічне самооцінювання за окремими освітніми напрямами або рівнями освіти. Учасники освітнього процесу залучаються до самооцінювання якості освітньої діяльності через процедури самооцінювання (залучаються до опитування). Керівництво закладу освіти вживає заходи для створення належних умов діяльності закладу (вивчає стан матеріально-технічної бази, планує її розвиток, звертається до засновника)» [10; 22].

0,5 – виставляється за умов «Стратегія розвитку закладу освіти відповідає особливостям і умовам його діяльності, але з переважанням загальних положень, у змісті не виділяються окремо напрями освітньої діяльності. Річний план роботи фіксує лише поточні завдання. Аналіз реалізації річного плану роботи здійснюється, але необхідні зміни на наступний навчальний рік не вносяться. Діяльність педагогічної ради спрямовується на реалізацію річного плану роботи, але не є системною, не розглядаються питання, які пов’язані зі стратегією розвитку закладу освіти, розбудовою внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Розроблено та оприлюднено документ, що визначає стратегію (політику) й процедури забезпечення якості освіти, але відсутній один із компонентів, передбачених законодавством. У закладі здійснюється самооцінювання рідше, ніж один раз на рік. Керівництво закладу вивчає стан матеріально-технічної бази, але відсутній план дій щодо її покращення в стратегії розвитку. Керівництво закладу освіти не звертається з клопотанням до засновника щодо покращення матеріально-технічної бази» [10; 22].

0,25 – виставляється за умов якщо «у закладі освіти відсутня стратегія розвитку. У закладі освіти відсутній річний план роботи. До розроблення річного плану роботи не залучались учасники освітнього процесу. У закладі не розроблено документ про внутрішню систему забезпечення якості освіти. У закладі освіти не

здійснюється самооцінювання освітньої діяльності. Учасники освітнього процесу не залучаються до самооцінювання якості освітньої діяльності. Вивчення стану матеріально-технічної бази не здійснюється» [10; 22].

З метою забезпечення об’єктивності використовується експертне оцінювання та визначається індексний показник. У наслідок отримання результатів їх співвідносять зі шкалою. Якщо загальна оцінка стану якості досліджуваного явища у таких межах:

до 0,5 – це недостатній рівень, повна невідповідність державним вимогам;

від 0,5 до 0,54 – це критичний рівень, державні вимоги виконуються межах менше ніж 50%;

від 0,55 до 0,75 – це достатній рівень, вимоги виконуються більш ніж на 50 %;

від 0,75 до 1,00 – високий рівень.

4. Процедура визначення рівня педагогічної діяльності педагога

За допомогою кваліметричних (факторно-критеріальних) субмоделей можна проводити атестацію як педагогів так і керівників закладів загальної середньої освіти. Для цього колегіально визначаються вагомості факторів та критеріїв. На педагогічній раді затверджуються вимоги до кожного критерію. Такими критеріями можуть бути як державні вимоги, що висуваються до такого виду діяльності під час проведення інституційного аудиту [10; 22]. А можна зазначені критерії розширити і залучити до їх формування громадськість. У цьому зв’язку відбудеться формування уніфікованого переліку вимог на основі затверджених нормативів на рівні закладу загальної середньої освіти та претензійної інформації, яка поступає від самоврядних структур школи, батьківської громади, громадських організацій, інших стейкхолдерів. Далі – проведення індексного оцінювання. Отримана індексна оцінка також отримується в межах одиниці й підлягає певній інтерпретації.

Таким чином, нами описано методичні рекомендації щодо використання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої

освіти та детально описано процедуру створення кваліметричних (факторно-критеріальних) субмоделей оцінювання стану якості досліджуваного об’єкту.

Висновки до третього розділу

Для проведення експертного оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти ми розробили певний інструментарій.

До інструментарію ми віднесли опитувальники, анкети, тести. У своїй роботі ми використовували опитувальники. Для виміру якості освітнього середовища закладу загальної середньої освіти, діяльності здобувачів освіти, рівня професійної компетентності педагогічних працівників, управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, активності батьків і громадськості ми розробили спеціальні кваліметричні (факторно-критеріальні) субмоделі, які так само віднесли до інструментарію.

Для зручності експертного оцінювання ми створили пакет матеріалів під назвою «Менеджмент-мікс». До пакету увійшли розроблена модель державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, Програма постійно діючого спецсемінару під такою самою назвою, як і модель, кваліметричні субмоделі та опитувальники. Для зручності використання опитувальників та обробки отриманої інформації ми питання розмістили в Google-forms [11].

Кваліметричні субмоделі розроблені на основі вимог Державної служби якості освіти України, що здійснює інституційний аудит, використали також принципи кваліметрії. З метою оброблення інформації застосовували індексну оцінку і середнє арифметичне.

Організація експертного оцінювання здійснювалася на основі розроблення і впровадження етапів проведення експертизи. Зазначений план мав три етапи: організаційно-підготовчий, процесуальний та результуючий.

На першому етапі був проведений добір компетентних фахівців у якості

експертів. Три науковця і шість директорів закладу загальної середньої освіти склали основу групи експертів. Крім них до оцінювання залучалися досвідчені педагогічні працівники шкіл, які мали вищу або першу категорію, батьки учнів та учні закладів загальної середньої освіти. Всього взяли участь в опитуванні 470 осіб. Результати опитування були схвалені і впевнили в тому, що розроблена модель коректна, релевантна і може бути впроваджена в освітній процес для реалізації державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Для використання в освітньому процесі матеріалів пакету «Менеджмент-мікс» та для створення кваліметричних (факторно-критеріальних) моделей було розроблено спеціальні методичні рекомендації. Особлива увага була приділена роботі з кваліметричними (факторно-критеріальними) субмоделями, а саме: визначенню вагомості факторів, порядку заповнення таблиць, інтерпретації результатів.

Зміст третього розділу відображено у публікації [15] автора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ В ТРЕТЬОМУ РОЗДІЛІ

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / Г. В. Єльникова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. / за заг. редю Г. В. Єльникової. Чернівці : Технодрук, 2009. 572 с.

2. Ануфрієва О. *Оцінювання роботи загальноосвітнього навчального закладу 1-го ступеня за кінцевими результатами:* курс лекцій. Київ : Міленіум, 2003. 32 с.

3. Акредитація громадських фахових об'єднань та інших юридичних осіб. URL: https://sqe.gov.ua/akreditaciya-gromadskikh-fakhovikh-obie-2/ (дата звернення: 12.03.2023).

4. Громадська акредитація школи: особливості та механізми. URL: https://pon.org.ua/novyny/10383-gromadska-akredytaciia-shkoly-osoblyvosti-ta-mekhanizmy.html (дата звернення: 12.03.2023).

5. Дмитренко Г. А., Мудрая С. Стратегічна спрямованість розвитку системи освіти в контексті трансформації українського суспільства. *ПЕРСОНАЛ*. 2006. № 9. С. 73–79.

6. *Експертиза*. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Експертиза (дата звернення: 12.03.2023).

7. Експертна оцінка. *Енциклопедія сучасної України.* URL: https://esu.com.ua/article-18826#:~:text= ЕКСПЕ́РТНА%20ОЦІ́НКА (дата звернення: 12.03.2023).

8. *Економічна статистика :* метод. рек. до самостійних робіт для студентів спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня / уклад. І. А. Сєрова, Г. І. Свидло, О. І. Бровко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 44 с.

9. Єльникова Г., Дуднік Ю., Вергун Ю. Реалізація кваліметричного підходу до атестації професійно-технічних навчальних закладів. *Професійна освіта: проблеми і перспективи.* 2015. Вип. 8. С. 69−77.

10. Інституційний аудит. URL: https://sqe.gov.ua/diyalnist/instituciyniy-audit/ (дата звернення: 12.03.2023).

11. Інструкція зі створення опитувань у Google Формах. URL: https://esputnik.com/uk/blog/instrukciya-zi-stvorennya-opituvan-u-google-formah (дата звернення: 12.03.2023).

12. Камишин В. В. *Теоретико-методологічні основи системно-інформаційної кваліметрії в управлінні навчально-виховним процесом*: монографія. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2014. 242 с.

13. Касьянова О. М. Педагогічна експертиза діяльності навчального закладу: навч.-метод. посібник. Харків : Видавнича група «Основа», 2012. 128 с.

14. Касьянова О. М. Технологія здійснення педагогічної експертизи загальної середньої освіти регіону у системі його соціально-економічного і культурно-духовного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. Вип. 22. С. 66-68.

15. Коваленко І. В., Сергієнко В. П. Проблема підготовки фахівців з моніторингу якості освіти. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка*. 2011. № 17. С. 91–92.

16. Лузан Л. Громадсько-державне управління закладом загальної середньої освіти: практичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2020 № 10(19). https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-27

17. Лукіна Т. О. *Технологія розробки анкет для моніторингових досліджень освітніх проблем*: метод. посібник. URL: https://core.ac.uk/reader/32304920 (дата звернення: 12.03.2023).

18. Марчук І. Експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне*

управління: теорія і практика. Серія Педагогіка. 2023. Вип. 16(31). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/604 https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-18 (дата звернення: 02.08.2023).

19. *Науково-дослідна робота в закладах освіти*: метод. посібник / уклад. Ю. О. Туранов, В. І. Уруський. Тернопіль: Астон, 2001. 140 с.

20. *Освітологія: підготовка експертів в галузі освіти:* навч.-метод. посібник / за ред. В. О. Огнев'юка; авт. кол. В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва, Б. О. Жильцов, Л. В. Козак, О. М. Кузьменко та ін. Київ : ТОВ. «Видавниче підприємство «Едельвейс». 2015. 464 с.

21. Оцінювання як функція управління. URL: https://ru.osvita.ua/school/method/1339/ (дата звернення: 02.08.2023).

22. Пономаренко Н. Експертиза в освіті: особливості, функції, типи. *Освітологія*. 2015. № 4. С. 61–63.

23. Про затвердження Порядку акредитації та ведення реєстру громадських фахових об'єднань, інших юридичних осіб, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти: *Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.01.2022. № 66.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0520-22#Text (дата звернення: 02.08.2023).

24. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: *Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013.* URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013 (дата звернення: 02.08.2023).

25. Процедура складання анкети і вимоги до формулювання питань для опитування. URL: https://studies.in.ua/mpd-ekzamen/3167-procedura-skladannya-anketi-vimogi-do-formulyuvannya-pitan-dlya-opituvannya.html (дата звернення: 02.08.2023).

26. Рябова З. В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів 6-7 річного віку (управлінський аспект): дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01; Центр. ін-

т післядиплом. пед. освіти АПН України. Київ, 2004. 207 арк. Бібліогр.: арк. 163–180.

27. *Технологія створення кваліметричних моделей для проведення різних видів моніторингу в закладах загальної середньої і професійної освіти*: метод. рек. для слухачів курсів підвищення кваліфікації закладів загальної середньої та професійної освіти / Укр. інж.-пед. академія; автор Г. В. Єльникова. Харків : [б.в.], 2017. 40 с.

28. *Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу* : монографія / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна [та ін.]. Київ : ТОВ «Альфа-Реклама», 2014. 338 с

29. Тригуб І. І. Експертиза як складова професійної діяльності в галузі освіти: теоретичний аспект. *Освітологічний дискурс*. 2014. № 1(5). С. 217–226.

30. Федорова Н. Ф. Про педагогічну експертизу. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2017. № 4(59). С. 14-22. URL: https://otr.iod.gov.ua/images/pdf/2017/4/05.pdf Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року

ВИСНОВКИ

Дисертаційне дослідження присвячене теоретичному аналізу, узагальненню та розв'язанню наукової проблеми державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Отримані результати дисертаційного дослідження сприятимуть кожному закладу загальної середньої освіти розвиватися за індивідуальною траєкторією в умовах пролонгованих викликів. *Аналіз, узагальнення та інтерпретація отриманих результатів і продуктів проведеного дослідження надало можливість сформулювати такі висновки:*

1. У наслідок аналізу наукових джерел, нормативної бази та розгляду української та зарубіжної практики розкрито теоретичні аспекти державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Визначено, що державно-громадське управління в освіті є різновидом взаємодії державних та громадських інституцій, що спрямоване на узгодження державного впливу з потребами громади для забезпечення якісного та безпечного освітнього середовища. Розкрито сутність державно-громадського управління як певного виду управління, в основу якого покладено систему взаємоузгоджених дій державної підсистеми (органів державної влади) та громадської підсистеми (суспільні інституції – громадські об'єднання). Доведено, що державно-громадське управління в освіті ґрунтується на взаємодії державних та громадських інституцій, що спрямоване на узгодження державного впливу на діяльність закладу загально середньої освіти з потребами громади для забезпечення інтеграційного розвитку закладу.

Сформульовано сутність основної дефініції дослідження, а саме: сутність державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти це процес, що триває певний проміжок часу, він має як початок, так і закінчення, і змінюється у просторі та часі. Цей процес має двокомпонентну структуру: державну та громадську підсистему, їх взаємодія відбувається в

умовах соціального середовища. Взаємодія зазначених компонентів базується на професіоналізації в умовах партнерства і довіри та забезпечує взаємоузгодженість дій між усіма учасниками: як структурами державного сектору так і громадськими структурами в межах їх повноважень.

Проаналізовано міжнародний досвід державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. З'ясовано, що сутність механізму державно-громадського управління у сфері загальної середньої освіти характеризується багатоаспектністю, системністю, інтегративним характером, варіативністю. Обґрунтовано, що саме такий механізм є основою авторської концептуальної моделі.

2. Схарактеризовано процес громадської акредитації закладу загальної середньої освіти. Визначено, що внутрішня система забезпечення якості є сукупністю умов, певних процедур та заходів, які здійснюються в закладі для забезпечення ефективності освітніх, управлінських процесів. Саме освітні та управлінські процеси впливають як на якість як навчання здобувачів освіти, так і на розвиток їх ключових компетентностей. Зазначене у своїй сукупності забезпечує сталий розвиток закладу загальної середньої освіти. Деталізовано місію внутрішньої системи якості, яку можна розглядати як: підвищення якості надання освітніх послуг, що забезпечить визнання результатів навчання та партнерство учасників освітнього процесу й забезпечить конкурентоспроможність закладу освіти шляхом прозорості діяльності закладу й пролонгованих процесів вдосконалення як освітнього середовища так і систему оцінювання здобувачів, педагогічну діяльність, управлінські процеси закладу освіти. Розкрито сутнісні характеристики понять «якість освіти»; «якість освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти».

Розвиток закладу загальної середньої освіти відбувається в умовах системних впливів на нього. Найефективнішими впливами є ті, що здійснюються під час взаємоузгоджених дій державної та громадської підсистем. Таким впливом є громадська акредитація закладу загальної

середньої освіти. Під нею розуміють визначення ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти шляхом проведення оцінювання самого закладу освіти щодо його спроможності забезпечити досягнення здобувачами освіти таких результатів навчання, що передбачені стандартами освіти відповідного рівня та освітніми програмами, що розроблені в самому закладі. Громадська акредитація закладу, відповідно до зазначеного закону, відбувається виключно за запитом закладу й на добровільних засадах. Метою проведення громадської акредитації закладу загальної середньої освіти є формування та розвиток позитивного іміджу (репутації) закладу на основі визначення якості освіти та якості освітньої діяльності закладу. Провідними характеристиками громадської акредитації закладу загальної середньої освіти є те, що у разі отримання позитивних результатів заклад отримує сертифікат, який чинний п’ять років й на його підставі вважається, що заклад пройшов плановий інституційний аудит. Описано процедуру акредитації громадських об’єднань для проведення незалежного оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Визначено провідну умову проходження такої акредитації – розроблення Методики проведення громадської акредитації. Методика комплексно розкриває саму процедуру проведення незалежного оцінювання, є клієнтоорієнтованою та включає альтернативні підходи до оцінювання якості освіти й освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти, але враховує вимоги інституційного аудиту. Громадська акредитація є складовою розробленої авторської концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

3. Теоретично обґрунтовано та проведено експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти та розроблено технологію її впровадження. Описано загальну процедуру моделювання: етапи, мету та завдання. Визначено мету створення моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої

освіти, яку деталізовано у завданнях. Визначено, що структура моделі обумовлена необхідністю розв'язання сформульованих завдань та досягнення загальної мети її побудови. Описані складові моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, а саме: цільова, теоретико-змістова, процесуально-технологічна та результативна складова. Аргументовано, що компоненти моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти передбачають визначення умов та структуризацію процесу взаємодії державних та громадських утворень з питань узгодження вимог (запитів) й ухвалення рішень щодо подальшого розвитку закладу освіти.

Розкрито характеристику технології впровадження моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Сутність цієї технології визначена таким чином: це системна та поетапна діяльність з відповідними управлінськими впливами державної та громадської підсистем, яка представлена у формі збору, опрацьовування й аналізу інформації про стан якості освіти та якості освітньої діяльності закладу освіти шляхом проведення громадської акредитації та використання специфічного інструментарію «менеджмент-мікс» задля забезпечення інтегративного розвитку закладу загальної середньої освіти. Ключовим моментом у технології впровадження моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти є специфічний інструментарій «менеджммент-мікс». Він має певний набір структурних компонентів, серед яких є спеціально розроблений інструментарій оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти. Зазначених інструментарій оцінювання включає спеціально розроблені факторно-критеріальні (кваліметричні) субмоделі в табличному процесорі Excel для систематичного моніторингу якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

У дисертаційному дослідженні розкрито процедуру та описано

інструментарій експертного оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

4. Розроблено та представлено методичні рекомендації щодо використання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Вони містять конкретні пропозиції, що сприятимуть удосконаленню державно-громадського управління розвитком закладом освіти цього рівня. У рекомендаціях зосереджено увагу на виокремленні внутрішніх і зовнішніх вимог до організації освітнього процесу, що виробляються заради організації взаємодії державних і громадських структур, які зацікавлені в розвиткові закладу загальної середньої освіти.

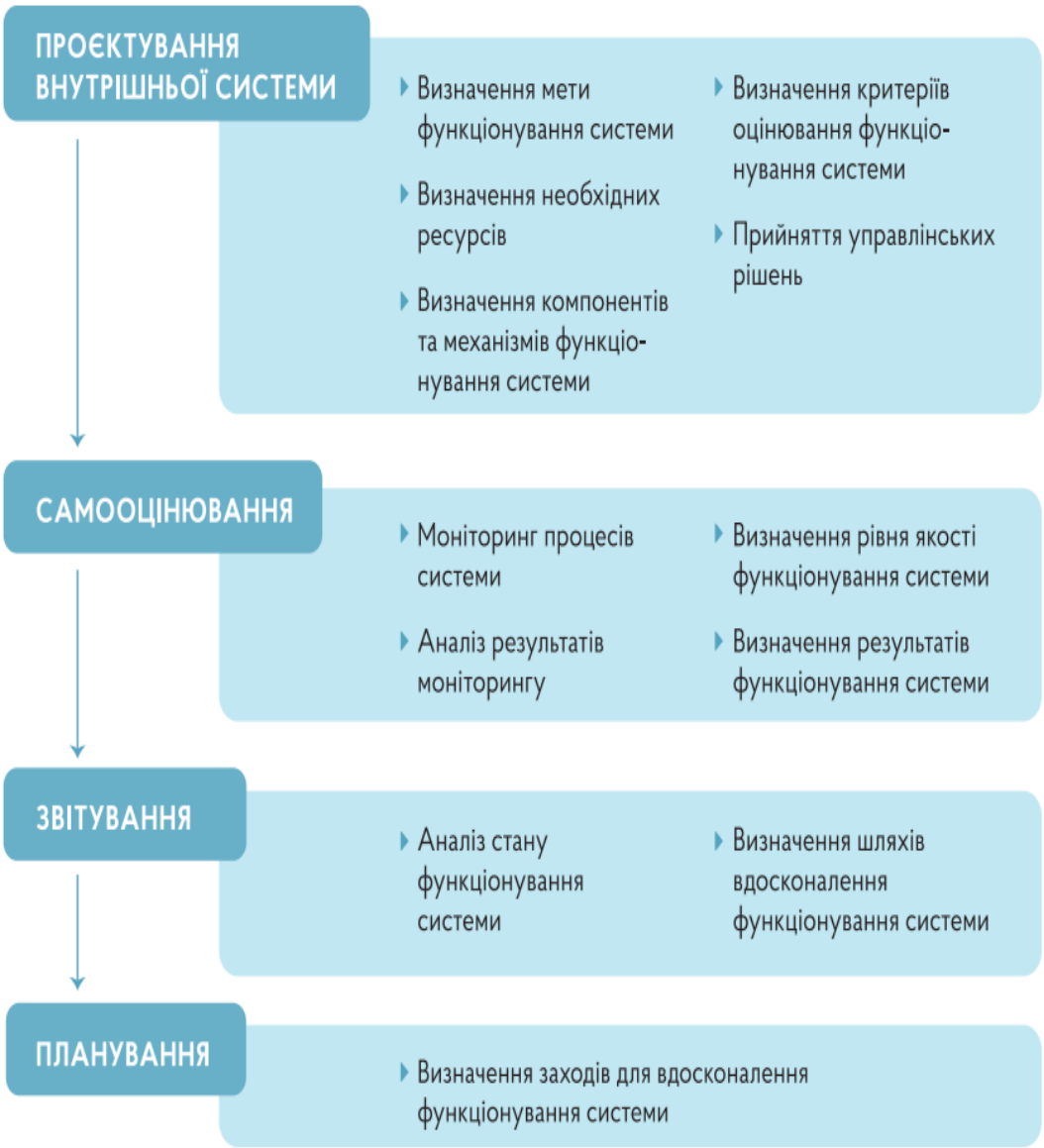
Проведене дослідження не вичерпує в повному обсязі питань державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Потребують вивчення шляхи, засоби, організаційні умови державно-громадського управління розвитком закладів освіти різного рівня.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні етапи розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти

Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.



Додаток Б

ПРОГРАМА ТА НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

спецсемінару для керівників та педагогів закладу загальної середньої освіти

«ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»

Розроблено
І. В. Марчук, аспіранткою кафедри
менеджменту освіти та права

Обговорено і затверджено
на засіданні кафедри менеджменту
освіти та права
Протокол № 8 від 11.03. 22р.
Зав. кафедри
_____ З. В. Рябова

Київ - 2022

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програму спецсемінару «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» розроблено відповідно до положень Національної доктрини розвитку освіти (2002 р.)та Законів України «Про освіту» (2017 р.), «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), «Про охорону дитинства» (2001 р.), Положенням «Про порядок організації інклюзивного навчання» (2021 р.) та інших документів, що забезпечують нормативно-правову базу діяльності загальноосвітніх навчальних закладів.

Метою семінару є створення теоретичної та практичної бази у педагогічних працівників щодо виконання своїх професійних обов'язків з позицій державно-громадського управління для забезпечення розвитку учасників освітнього процесу та закладу загальної середньої освіти в цілому.

Семінар розрахований на директорів, заступників директорів, вчителів, інших стейкхолдерів закладів загальної середньої освіти. Особливе значення має залучення до участі в семінарі представників громадських в державних структур.

Поділ форм роботи на лекційні, практичні, самостійні є орієнтовним.

Визначення якості запропонованого спецсемінару здійснюється шляхом експертного оцінювання кваліфікованих працівників та опитування учасників семінару.

Навчально-тематичний план

№ з/п	Модуль	Всього годин	Теорія	Практика
1	2	3	4	5
1	Теоретичні і практичні засади державно-громадського управління (ДГУ)	6	4	*2–*
1.1	Сутнісна характеристика державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти	2	2	-
1.2	Практика застосування ДГУ в освітній діяльності закладів освіти	2	1	1
1.3	Міжнародний досвід управління розвитком закладів загальної середньої освіти	2	*1*	*1*
2	Зміст і структура державно-громадсько-го управління розвитком закладу ЗСО	14	6	8
2.1	Роль громадської акредитації шкіл та внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності в розвитку закладу загальної середньої освіти	4	2	2
2.2	Модель державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти	4	2	2
2.3	Технологія та інструментарій практич-ного впровадження ДГУ. Сутність та механізм факторно-критеріального моделювання	6	2	*4*

1	2	3	4	5
3	Експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти	10	5	5
3.1	Створення інструментарію експертного оцінювання ДГУ закладу ЗСО	4	2	2
3.2	Сутність і розроблення кваліметричних факторно-критеріальних моделей як стандартів діяльності і вимірників рівня її здійснення	4	2	2
3.3	Методичні рекомендації щодо викори-стання моделі державно-громадського управління для розвитку закладу загальної середньої освіти	2	*1*	*1*
	Разом:	30	15	15

АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНИХ МОДУЛІВ
МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ (ДГУ)

1.1 Сутнісна характеристика державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти

Державно-громадське управління, його визначення, сутнісна характеристика. Державні структури, їх роль в управлінні освітньою сферою України. Громадські структури соціального середовища суспільства, їх місія в управлінні освітою. Механізм і система взаємодії громадськості з органами державної влади.

Заклад загальної середньої освіти, його структура та керівні органи. Процес управління в загальноосвітньому навчальному закладі як складова управління соціальними системами. Основні завдання керуючих структур в розвитку закладів загальної середньої освіти − ЗЗСО. Залучення громадських організацій, батьківської громади та органів шкільного самоврядування до прийняття управлінських рішень з розвитку закладу загальної середньої освіти.

1.2 Практика застосування ДГУ в освітній діяльності закладів освіти

Основна мета і завдання громадських організацій у взаємодії з закладами загальної середньої освіти. Встановлення взаємозв’язків з громадськістю на всіх рівнях управління закладом ЗСО: «батьки-вчителі», «учні-вчителі», «вчителі-адміністрація», «адміністрація-керівник». Діалогічна основа взаємодії керівних органів ЗЗСО з громадськістю. Форми і методи залучення громадськості до формування шкільної політики та до прийняття управлінських рішень.

Взаємодія ЗЗСО з профільними громадськими організаціями: «Освіторія», «Крок за кроком», «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами», ін. Громадсько активна школа – ГАШ як приклад успішної практики використання державно-громадської основи управління життєдіяльністю закладу загальної середньої освіти.

1.3 Міжнародний досвід управління розвитком закладів загальної середньої освіти України

Вивчення та адаптація зарубіжного досвіду управління шкільною освітою в сучасних дослідженнях. Поняття: «децентралізація управління освітою», «державно-громадське управління освітою», «автономізація шкіл». Нова українська школа як приклад інтеграції успішних практик зарубіжжя. Європейські ідеї для кращого навчання: забезпечення якості в

розвитку школи; безперервність у розвитку учнів; школи як навчальні організації; мережі для навчання та розвитку в системах шкільної освіти. Поєднання політичної децентралізації зі шкільною автономією: підзвітність державних службовців громаді; якісні послуги і ефективні державні органи; заміна традиційного процедурного контролю оцінкою за результатами. Впровадження Програми міжнародного оцінювання учнів (PISA). Логіка нового державного управління, автономія та політика підзвітності у освітніх реформах останніх десятиліть. Спрямування реформ на покращення якості, рівності, ефективності та інноваційної спроможності систем освіти в Європейських країнах.

МОДУЛЬ 2.
ЗМІСТ І СТРУКТУРА ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗСО

2.1 Роль громадської акредитації шкіл та внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності в розвитку закладу загальної середньої освіти

Громадська акредитація шкіл як приклад поєднання зусиль державних і громадських структур у розвитку закладів загальної середньої освіти. Надання права громадським структурам з боку державних організацій здійснювати інституційний аудит з акцентуванням на більш затребуваним суспільством вимог до діяльності ЗЗСО. Основні ідеї внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності шкіл, їх використання в роботі ЗЗСО. Поєднання стандартизації з вимірюванням результатів створення безпечного освітнього середовища, розвитку здобувачів освіти, формування професійної компетентності учителів та керівників закладу, залучення батьківської громади до формування політики закладу та прийняття управлінських рішень як приклад успішного розвитку ЗЗСО на засадах поєднання державної та громадської онов управління.

2.2 Модель державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти

Необхідність розроблення моделі державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти. Складові та структура моделі, її сутнісна характеристика. Визначення форм і методів взаємодії державної і громадської підструктур. Зміст і способи залучення представників громади до розроблення нормативних документів на всіх управлінських рівнях ЗЗСО: батьківському, учнівському, учительському, керівницькому. Способи впливу громадських структур на регулювання шкільної політики. Розроблення та застосування факторно-критерівльних моделей для поточного регулювання рівня якості освітньої діяльності ЗЗСО.

2.3 Технологія та інструментарій практичного впровадження ДГУ. Сутність та механізм факторно-критеріального моделювання

Технологія запровадження державно-громадського управління в діяльність закладу загальної середньої освіти. Компоненти технології: основна мета та завдання впровадження ДГУ. Знайомство учасників освітнього процесу з теоретичними основами ДГУ, з основними державними і суспільно значущими вимогами до освітньої діяльності закладу. Визначення пріоритетів стейкхолдерів закладу. Способи впровадження ДГУ в роботу всіх учасників освітнього процесу. Розроблення інструментарію впровадження та вимірювання результатів для поточного регулювання процесу. Застосування різних діагностичних методик для проведення моніторингових процедур. Характеристика бальної, рангової методик, знаходження середнього арифметичного, індексна оцінка тощо.

Використання кваліметричного підходу для кількісної точної та об’єктивної характеристики стану об’єкта. Принципи кваліметричного підходу. Методи кваліметрії.

Основний метод кваліметрії – педагогічна експертиза як метод групового експертного оцінювання (метод Дельфі). Етапи здійснення оцінки якості процесів.

МОДУЛЬ 3
Експертне оцінювання моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти

3.1 Створення інструментарію експертного оцінювання ДГУ закладу ЗСО

Інструментарій експертного оцінювання, його складові. Розроблення опитувальників для експертів. Характеристика змісту, форм і методів опитування. Експертне оцінювання змісту і структури моделі ДГУ; цілеспрямованості моделі; змісту і державно-громадської спрямованості кваліметричних вимірників розвитку всіх учасників освітнього процесу та закладу загальної середньої освіти в цілому. Створення пакету інструментарію для експертизи розроблених матеріалів щодо впровадження ДГУ ЗЗСО.

3.2 Сутність і розроблення кваліметричних факторно-критеріальних моделей як стандартів діяльності і вимірників рівня її здійснення

Факторно-критеріальне моделювання як процес створення кваліметричної моделі – інструментарію оцінювання стану об’єкта. Його етапи: виділення параметрів розвитку об’єкта (властивості 1-го порядку), декомпозиція їх на складові (властивості 2-го порядку), виділення властивостей 3-го порядку. Визначення вагомостей кожної складової та способу оцінювання стану об’єкта. Формалізація визначених даних в табличному процесорі Excel. Практичне використання кваліметричної моделі за допомогою комп’ютерної техніки.

Поняття «розвиток освітньої діяльності». Характеристика його відстеження через зміни в структурних компонентах власної діяльності всіх учасників освітнього процесу.

3.3 Методичні рекомендації щодо використання моделі державно-громадського управління для розвитку закладу загальної середньої освіти.

Зміст і структура методичних рекомендацій. Теоретичний і практичний компоненти. Зміст теоретичного компоненту, що включає пропозиції щодо використання теоретичних засад державно-громадського управління в практичній діяльності. Практична складова рекомендацій включає ознайомлення з практичним використанням методів брейнштормінгу та експертної оцінки в процесі застосування ДГУ. Окрема частина рекомендацій присвячена створенню кваліметричних моделей за допомогою факторно-критеріального моделювання: виділення параметрів, факторів, критеріїв розвитку освітньої діяльності; визначення їх вагомостей; оформлення таблиці з відповідними графами; вибір шкали оцінювання; формалізація моделі в табличному процесорі EXCEL; установлення зв’язку між комірками графи «часткова оцінка параметрів» та відповідними комірками зведеної таблиці; автоматизація побудови гістограми за допомогою майстра діаграм.

Рекомендації щодо формування умінь практичного використання факторно-критеріальної моделі за допомогою комп’ютерної техніки.

Методика проведення замірів. Обробка, аналіз та узагальнення результатів з використанням табличного процесора Excel. Створення баз даних. Організація поточного коригування процесів шляхом саморегуляції, а також з боку учителя, батьків та адміністрації.

Узгодження всіх планів роботи закладу загальної середньої освіти за результатами освітнього моніторингу. Визначення ступеню розвитку учасників освітнього процесу та ЗЗСО в цілому.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРУ

1. Андрущенко В. Державно-громадський характер управління освітою 2011. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17589/Andrushchenko..pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Андрущенко В. П. Освіта, як ключовий чинник сучасних цивілізаційних процесів. Освітня політика: філософія, теорія, практика: монографія / за ред. В. П. Андрущенка; авт. кол.: В. П. Андрущенко, Б. І. Андрусишин, В. І. Бобрицька, Р. М. Вернидуб та ін. Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. С. 9.
3. Безена І.М. Механізми державно-громадського управління розвитком освітньої інфраструктури регіону 2020. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/12.pdf .
4. Гончарук В. В. Державно-громадські засади управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.06. Старобільськ, 2017. 20 с.
5. Гречка Я. Р. Особливості державно-громадського управління освітою Польщі. Київ : Академія муніципального управління, 2009. 20 с.
6. *Громадсько активні школи: управління та механізми розвитку*: практ. посібник / О. М. Онаць, Н. М. Островерхова, Л. М. Попович, М. Г. Шевцов. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2019. С. 96.]
7. Даниленко Л. І. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах* : монографія. Київ, Міленіум. 2004. 358 с. С. 123.
8. *Державна політика: аналіз та механізми її впровадження*: метод. рек./ уклад.: О.І. Кілієвич, В. В. Тертична. Київ : НАДУ, 2009. 88 с.
9. *Державно-громадське управління освітою (за матеріалами звіту про науково-дослідну роботу «Державно громадське управління освітою: соціально-філософський аналіз»)*: монографія / Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова; за наук. ред. В. П. Беха; редкол.: В. П. Бех (голова), Н. В. Крохмаль (заст. голови), М. В. Михайліченко (заст. голови), [та ін.]. Киъв: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2016. 256 с. С. 103.
10. Дитячий фонд ООН ЮНІСЕФ. URL: https://mon.gov.ua/ua/news/za-pidtrimki-mon-osvitoriya-ta-yunisef-zapustili-portal-pro-navchannya-pid-chas-vijni
11. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
12. Єльникова Г. В. Організація та розбудова громадсько-активної школи як осередку розвитку громади: навч.-метод. посібник / Г. Єльникова, Л. Даниленко, Т. Сорочан та ін. / за заг. ред. Г. Єльникової; Всеукр. фонд «Крок за кроком».Київ : СПД ФО Парашин К. С., 2007. 172 с.
13. Єльникова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. Директор школи. 2003. № 40. С. 10–11.
14. Калініна Л.М. Державно-громадське управління на партнерських засадах у змісті підручника для керівника освіти. *Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички:* зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 20–21 трав. 2021 р. Київ : Пед. думка, 2021. С. 96–98. URL: http://undip.org.ua/news/library/zbirniki_ detail.php?ID=10281
15. Камінська Є. І. Державно-громадське управління в загальноосвітньому навчальному закладі. Харків : Вид. гр. «Основа», 2013. 112 с.
16. Карпова Л. Теоретико-методичні засади створення освітньо-розвивального середовища в спеціалізованих закладах загальної середньої освіти для обдарованих дітей: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки; Харківський

національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. 529 с. URL: http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/Rada/D_64_053_04/ karpova C. 22.

17. Ковальчук В. І., Королюк С. В. Від громадсько-активної школи до громадсько-державного управління: навч.-метод. посібник. Київ : Всеукр. фонд "Крок за кроком", ФО-П Парашин К.С., 2011.

18. Комарова О. А. Пріоритетні напрями державної освітньої політики. *Економіка та управління національним господарством*. 2015. № 1. С. 107–113. С. 109.

19. КононенкоВ. В., Лапшин С. А., Пилипенко Т. І. Державно-громадське управління освітою в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/4.pdf

20. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. – URL: https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

21. Королюк С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 1–13.

22. Кубальський О. Н. Громадсько-державне управління наукою та освітою: методологічні принципи та концептуальні засади. *Освітній дискурс*. Збірник наукових праць. 2022. № 42(10-12). С. 27-37 URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40552/Kubalskyi%20O.%20N.pdf?sequence=1

23. Кубальський О. Н. Громадсько-державне управління наукою та освітою: методологічні принципи та концептуальні засади. *Освітній дискурс*: зб. наук. праць. Educational discourse : collection of scientific papers / голов. ред. О. П. Кивлюк. Київ : ТОВ «Науково-інформаційне агентство "Наука-технології-інформація"», 2022. Вип. 42(10/12). С. 27-37.

24. Лексика. URL: https://leksika.com.ua/18591014/ure/mehanizm?ysclid=lordxq1w21391288404

25. Литвин Зоя. Спільна справа: яка роль громадських організацій у реформі освіти. URL: https://cs.detector.media/blogs/texts/185650/2023-09-18-spilna-sprava-yaka-rol-gromadskykh-organizatsiy-u-reformi-osvity/

26. Лісова Н. І. *Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України* : монографія. Черкаси: Видавець Пономаренко Р. В., 2018. 360 с. С. 205–206. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/monografiya-lisova-n.i.-23.01.2019.pdf.

27. Малярчик К. М. Поняття та сутнісні характеристики державної освітньої політики. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2014. № 1. С. 134-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_2014_1_18

28. Михасюк О. К. Розвиток системи громадсько-державного управління в загальноосвітньому навчальному закладі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2021. 20 с.

29. Онаць О. М., Калініна Л. М. *Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління* : посібник / за наук. ред. Л. М. Калініної. Київ: Видавничий дім «Сам», 2017. 64 с. С. 53.

30. Онаць О. М. *Організаційні механізми державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерства*; In: Abstracts of XVII International Scientific and Practical Conference (USA, Philadelphia) PrimediaE-launchLLC, Philadelphia, USA. P. 140–145. URL: http://lib.iitta.gov.ua/id/ eprint/725190

31. Паращенко Л.І. Механізми державного управління загальною середньою освітою в контексті національної стратегії розвитку освіти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=382

32. Пастовенський О.В. Громадсько-державне управління загальною середньою освітою в регіоні: автореф. дис. на здобуття наук. стпеня д-ра пед. наук: 13.00.06; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». Київ, 2015. 44 с. С. 17.

33. Попович Л. М. Державно-приватна взаємодія в управлінні закладом освіти в посібнику для керівника. *Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички:* зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 20–21 трав. 2021 р. Київ : Пед. думка, 2021. С. 208–211. URL: http://undip.org.ua/news/library/zbirniki_detail.php?ID=10281

34. Постол К. А. Державно-громадська модель управління освітою як напрямок сучасного державотворення в Україні. *Право*. 2014. Вип. 24 С. 221-226.

35. Приходченко Л.Л. Забезпечення ефективності державного управління на засадах демократичного врядування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2010. 36 с.

36. Про затвердження Положення про Громадську раду при Міністерстві освіти і науки України. *Наказ Міністерства освіти і науки України від 25 травня 2021 року N 572.* URL: https://ips.ligazakon.net/document/MUS35461

37. Про освіту: Закон України выд 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text

38. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/280/97-%D0%B2%D1%80

39. Про повну загальну середню освіту: Закон України. 2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/463-20.

40. Рогова В.Б Упровадження державно-громадського управління у закладах системи середньої освіти. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/narodna_osvita/vupysku/3/statti/3rogova/rogova.htm.

41. «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету міністрів України від 14 грудня, 2016, № 988-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80

42. *Розробка місцевих цільових програм органом управління освітою*: порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Грекова І., Марушевська М., Полторак В., Жабенко Л., Пуцова А.; за заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л. Київ : Швейцарсько-український проєкт DECIDE. «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. 26 с.

43. Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Терент’єва О. / за заг. ред. Протасової Н., Полторак В., Жабенко Л., Пуцової А. – К. : Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. – 64 с.

44. Сизон В. Г. Роль органів місцевого самоврядування у впровадженні державно-громадської моделі управління освітою в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.02; Київ, 2021. 20 с.

45. Словник української мови в 11 томах. URL: https://slovnyk.me/dict/sum.

46. Словник української мови оналайн. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=розвиток

47. Словники й енциклопедії. URL: https://slovnyk.me/search?term=%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0

48. Створюємо орган управління освітою в громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Грекова І., Брусенцова Я., Жабенко Л.,

Ковшова О., Мацокін А., Полторак В., Пуцова А., Яцковський С. / за заг. ред. Протасової Н. Київ : ТОВ «Агентство Україна», 2020. 66 с.

49. Супрун В.В. Механізми формування ефективної системи управління в освіті України на основі Європейського досвіду. *Вісник післядипломної освіти. Випуск 12(41) «Серія «Соціальні та поведінкові науки».* URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/12_41_2020/social/Bulletin_12_41_Social_and_behavioral_sciences_Suprun.pdf

50. Сушко С. Сучасна модель управління гімназією. *Директор школи, гімназії, ліцею.* 2003. №3.

51. Топузов О.М. *Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія*. Київ: Інститут педагогіки: Педагогічна думка, 2021. с. https://doi.org/10.32405/978- 966-603-2-2021-160

52. Університет «Освіторія». URL: https://osvitoria.university/about/

53. Шевченко С.О. *Державно-громадське управління якістю вищої освіти в Україні: теоретико-методологічні засади та механізми практичної реалізації*: монографія. Дніпропетровськ: НГУ, 2011. 263 с.

54. Шкура Г. Управління розвитком закладу позашкільної освіти. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1078918

55. Юрчук Л.М. Теоретико-методологічні засади та механізми державно-громадського управління регіональною системою освіти. Київ, 2015.

Додаток В.

Додаток В.1

<u>Шановний респонденте! Шановна респондентка!</u>

З метою експертного оцінювання цілеспрямованості КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ/ ЗЗСО (автор Марчук І.В.) просимо Вас відповісти на запитання. Зробіть, будь ласка, позначку в комірці з потрібним ступенем відповідності. Коментування до відповіді запишіть у графу «Примітка». В разі виникнення побажань, напишіть їх у рядках після таблиці. Дякуємо за допомогу.

№	Відповіді / Запитання	Ступінь відповідності за емпіричною оцінкою					Примітка
		0,00	0,25	0,50	0,75	1,00	
1	Визначте ступінь спрямованості моделі на забезпечення розвитку ЗЗСО?						
2	Чи відповідає запровадження внутрішньої системи забезпечення якості державно-громадському характеру управління розвитком ЗЗСО?						
3	Визначте ступінь співвідповідності спеціально розроблених кваліметри-чних моделей і внутрішньої системи забезпечення якості діяльності ЗЗСО.						
4	Чи треба здійснювати постійний моніторинг процесу державно-громадського управління?						
5	Наскільки державно-громадське управління розвитком ЗЗСО обумовлює поточне саморегулювання освітнього процесу на заданий результат?						
6	Чи передбачає державно-громадське управління здійснення спрямованого розвитку/саморозвитку рухомості (адаптивності) складових освітнього середовища ЗЗСО?						
7	Якою мірою, на Ваш погляд, впливатиме введення державно-громадського управління ЗЗСО на розвиток освітньої діяльності учнів?						
8	Якою мірою, на Ваш погляд, впливатиме введення державно-громадського управління ЗЗСО на участь батьків в житті школи як представників громадськості?						
9	Якою мірою, на Ваш погляд, впливатиме введення державно-громадського управління ЗЗСО на розвиток професійної компетентності учителів?						
10	Якою мірою, на Ваш погляд, впливатиме введення державно-громадського управління ЗЗСО на розвиток управлінської компетентності його керівників						
11	Чи можна вважати, що розвиток закладу загальної середньої освіти в цілому є результуючою розвитку всіх суб'єктів діяльності школи ?						

Ваші пропозиції та зауваження щодо запропонованої моделі

_____

Дякуємо! Ваші відповіді для нас дуже важливі

https://forms.gle/BdSqzFiXfnKjeNDV6

Додаток В.2

<u>Шановний респонденте! Шановна респондентка!</u>

З метою ***експертного оцінювання розвивальної функції*** концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) (автор Марчук І.В.) просимо Вас відповісти на запитання. Зробіть, будь ласка, позначку в комірці з потрібним ступенем відповідності. Для завершення експертного оцінювання зробіть висновок і запишіть його у рядках після таблиці. Дякуємо за участь.

№	Відповіді / Запитання	Ступінь відповідності за емпіричною оцінкою					Примітка
		0,00	0,25	0,50	0,75	1,00	
1	Чи передбачає зміст моделі розвивальну спрямованість реалізації державно-громадського управління розвитком ЗЗСО?						
2	Якою мірою, на Ваш погляд, впливає на розвиток ЗЗСО взаємодія державної і громадської підсистем?						
3	Чи можна визначити інноваційним запровадження внутрішньої системи забезпечення якості діяльності ЗЗСО в поєднанні зі спеціально розробленими кваліметричними субмоделями для систематичного моніторингу?						
4	Наскільки сприятиме розвитку закладу ЗСО проведення його громадської акредидації?						
5	Якою мірою залучення батьків до прийняття управлінських рішень щодо життєдіяльності ЗЗСО стимулюватиме активність батьківської громади?						
6	Чи відбуватиметься взаємовплив розвитку професійної компетентності учителів і розвитку освітнього середовища ЗЗСО? Якщо так, то якою мірою?						
7	Визначте ступінь взаємозалежності розвитку професійної компетентності вчителів і здобувачів освіти ЗЗСО.						
8	Наскільки впливає розвиток громадянської активності батьків на розвиток освітньої діяльності учнів?						
9	Визначте ступінь впливу розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО на розвиток закладу в цілому.						
10	Чи буде мати вплив на розвиток всіх суб'єктів діяльності ЗЗСО встановлення зв'язків з громадськими структурами, що діють в соціальному середовищі школи, і якою мірою?						
11	Наскільки укріплення зв'язків з громадськими організаціями впливатиме на розвиток громадсько-державного управління ЗЗСО?						

Висновок_____

_____

Підпис і прізвище експерта _____ _____

https://forms.gle/uJwC2rnCwtG25Cjb8

Додаток В.3

<u>Шановний респонденте! Шановна респондентка!</u>

З метою експертного оцінювання структури КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ/ ЗЗСО (автор Марчук І.В.) просимо Вас відповісти на запитання. Зробіть, будь ласка, позначку в комірці з потрібним ступенем відповідності. Коментування до відповіді запишіть у графу «Примітка». В разі виникнення побажань, напишіть їх у рядках після таблиці. Дякуємо за допомогу.

№	Відповіді / Запитання	Ступінь відповідності за емпіричною оцінкою					Примітка
		0,00	0,25	0,50	0,75	1,00	
1	Чи відповідає побудова моделі реальному процесу застосування державно-громадського управління розвитком ЗЗСО?						
2	Чи є набір компонентів моделі мінімально повним?						
3	Чи всі компоненти моделі релевантні (саме ті, що відносяться до державно-громадського управління)?						
4	Чи дійсно інформація, яку можна отримати за допомогою моделі, спрямовує і полегшує процес управління і надає йому характеру державно-громадського?						
5	Наскільки кожний компонент враховує державні та громадські вимоги до управління розвитком ЗЗСО?						
6	Чи всі зв'язки у моделі, на Ваш погляд, визначені коректно?						
7	Чи всі компоненти моделі при практичному застосуванні забезпе-чать розвиток ЗЗСО?						
8	Наскільки актуальна дана модель для управління ЗЗСО в умовах нестабільності і невизначеності?						
9	Чи придатна запропонована модель до використання на практиці в сучасних умовах?						
10	Чи настав час для впровадження моделі ДГУ розвитком ЗЗСО?						
11	Ви особисто приймаєте державно-громадське управління закладом загальної середньої освіти?						
12	Чи готові Ви до впровадження цієї моделі?						
13	Якою мірою можливе впровадження цієї моделі?						
14	Чи може подана модель перетворити традиційне управління в державно-громадське?						
15	Якою мірою модель відповідає своєму призначенню?						

Ваші пропозиції та зауваження щодо запропонованої моделі_____

_____

Дякуємо! Ваші відповіді для нас дуже важливі!

https://forms.gle/Js8p7W2awp1JQYgi8

Додаток Д

Додаток Д.1

Кваліметрична модель оцінювання освітньої діяльності здобувачів освіти

Фактор - Ф	вагомість-m	Критерії - К	вагомість-v	коефіцієнт відповідності -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Наявність відкритої, прозорої і зрозумілої для здобувачів освіти системи оцінювання їх навчальних досягнень, узгоджених на рівні "учитель-здобувач освіти"	0,33	1. Здобувачі освіти узгоджують та отримують від педагогічних працівників інформацію про критерії, правила та процедури оцінювання навчальних досягнень	0,50	К1		0,00	0,00
		2. Система оцінювання в закладі освіти сприяє реалізації компетентнісного підходу до навчання	0,50	К2		0,00	
2. Застосування внутрішнього моніторингу, що передбачає систематичне відстеження та коригування/самокоригування результатів навчання кожного здобувача освіти	0,34	3. У закладі освіти здійснюється поточний аналіз результатів навчання здобувачів освіти	0,50	К3		0,00	0,00
		4. У закладі освіти впроваджується система формувального оцінювання	0,50	К4		0,00	
3. Спрямованість системи оцінювання на формування у здобувачів освіти відповідальності за результати свого навчання, здатності до самооцінювання і розвитку	0,33	5. Заклад освіти сприяє формуванню у здобувачів освіти відповідального ставлення до результатів навчання	0,50	К5		0,00	0,00
		6. Заклад освіти забезпечує самооцінювання та взаємооцінювання здобувачів освіти для самокорекції і розвитку	0,50	К6		0,00	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00

Фактор - Ф	**часткова оцінка стандарту (фактору)**								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Наявність відкритої, прозорої і зрозумілої для здобувачів освіти системи оцінювання їх навчальних досягнень, узгоджених на рівні "учитель-здобувач освіти"	0,00								
2. Застосування внутрішнього моніторингу, що передбачає систематичне відстеження та коригування або самокоригування результатів навчання кожного здобувача освіти	0,00								
3. Спрямованість системи оцінювання на формування у здобувачів освіти відповідальності за результати свого навчання, здатності до самооцінювання і розвитку	0,00								
Загальна оцінка в частках одиниці	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Якщо загальна кількість балів дорівнює:

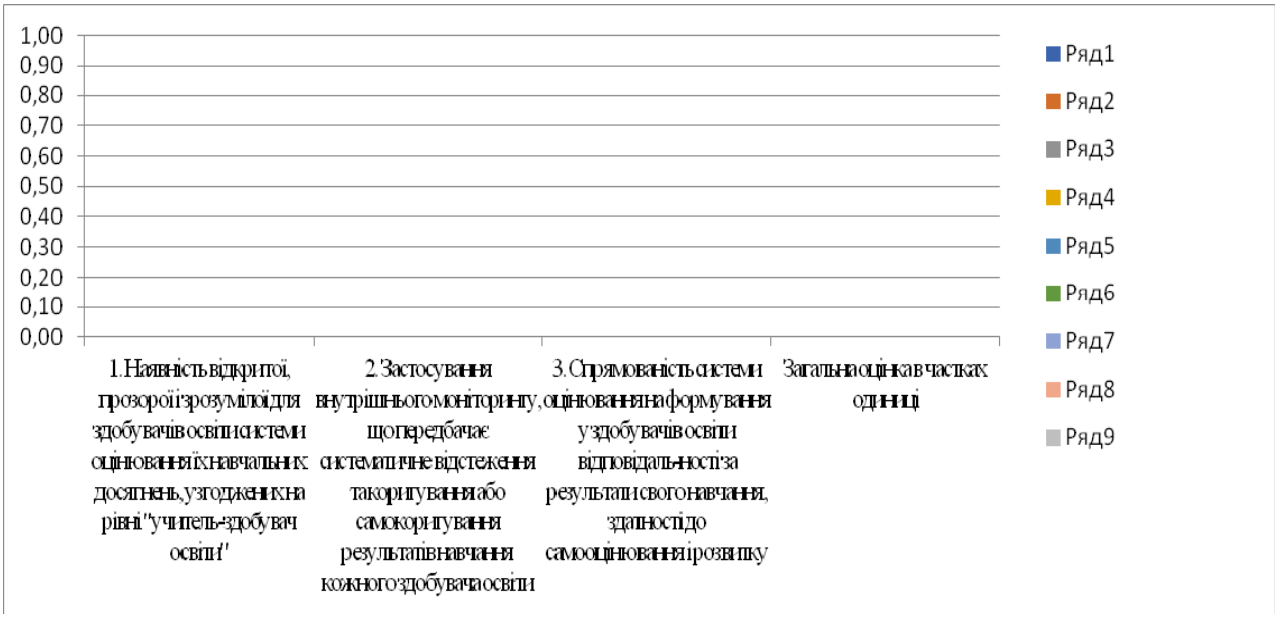
до 0,25 – рівень оцінювання освітньої діяльності учнів недостатній;

0,25–0,49 – рівень оцінювання освітньої діяльності учнів низький;

0,50–0,65 – рівень оцінювання освітньої діяльності учнів потребує покращення;

0,66–0,75 – рівень оцінювання освітньої діяльності учнів достатній;

0,76–1,00 – рівень оцінювання освітньої діяльності учнів високий.


1,00
0,90
0,80
0,70
0,60
0,50
0,40
0,30
0,20
0,10
0,00
1.Наявність відкритої, прозорої і зрозумілої для здобувачів освіти системи оцінювання їх навчальних досягнень, узгоджених на рівні "учитель-здобувач освіти"
2.Застосування внутрішнього моніторингу, що передбачає систематичне відстеження та коригування або самокоригування результатів навчання кожного здобувача освіти
3.Спрямованість системи оцінювання на формування у здобувачів освіти відповідальності за результати свого навчання, здатності до самооцінювання і розвитку
Загальна оцінка в частках одиниці
Ряд1
Ряд2
Ряд3
Ряд4
Ряд5
Ряд6
Ряд7
Ряд8
Ряд9

Додаток Д 2

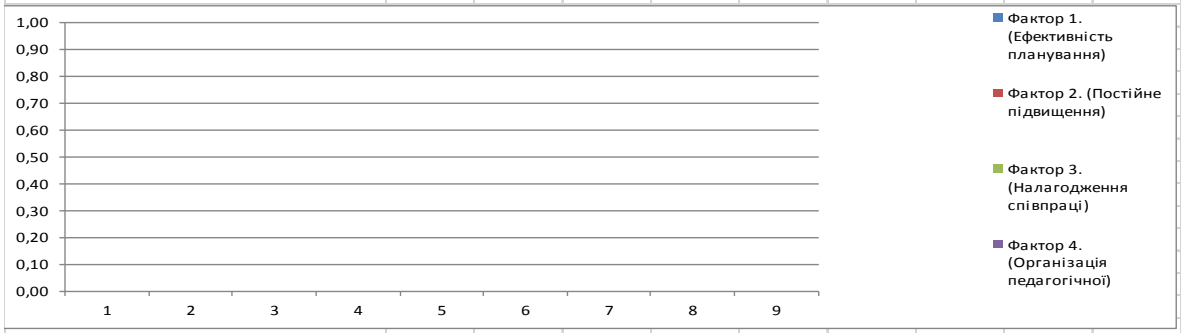
Кваліметрична модель оцінювання професійної компетентності педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти

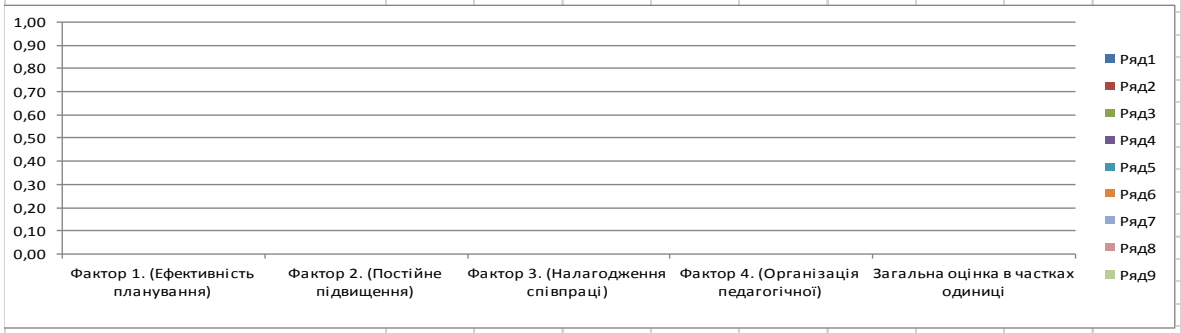
Фактор - Ф	вагомість-m	Критерії - К	вагомість-v	коефіцієнт відповідності -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів	частка фактора в межах одиниці
1. Ефективність плануван-ня педагогічними праців-никами своєї діяльності, використання сучасних освітніх підходів до організації освітнього процесу з метою формування ключових компетентностей здобувачів освіти і з'ясування їхніх освітніх потреб для подальшого планування	0,25	1. Спроможність педагогічних праці-вників планувати свою діяльність на основі аналізу її результативності	0,17	К1		0,00	0,00	0,00
		2. Ступінь застосування педагогічними працівниками освітніх технологій, спрямованих на формування ключових компетентностей і з'ясування освітніх потреб здоб. освіти	0,17	К2		0,00		
		3. Спроможність педагогічних працівників на партнерських засадах брати участь у формуванні та реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти (за потреби)	0,17	К3		0,00		
		4. Здатність педагогічних працівників створювати або використовувати освітні ресурси (електронні презентації, відеоматеріали, методичні розробки, веб-сайти, блоги тощо) для забезпечення рівного доступу здобувачів до освіти	0,17	К4		0,00		
		5. Педагогічні працівники сприяють формуванню суспільних цінностей у здобувачів освіти у процесі їх навчання, виховання та розвитку	0,16	К5		0,00		
		6. Здатність педагогічних працівників використовувати інформаційно-комунікаційні технології в освітньому процесі	0,16	К6		0,00		

2. Постійне підвищення рівня професійної компетентності і фахової майстерності педагогічних працівників з метою їхнього професійного розвитку	0,25	7. Здатність педагогічних працівників постійно забезпечувати власний професійний розвиток і підвищення рівня професійної компетентності, у тому числі щодо методик роботи з дітьми з особливими освітніми потребами	0,50	К7		0,00	0,00	0,00
		8. Для реалізації власних потреб в межах нормативних вимог педагогічні працівники спроможні здійснювати інноваційну освітню діяльність, брати участь в освітніх проєктах, долучатися до роботи як освітні експерти	0,50	К8		0,00		
3. Налагодження співпраці зі здобувачами освіти, їх батьками, працівниками закладу освіти	0,25	9. Здатність педагогічних працівників діяти на засадах педагогіки партнерства	0,34	К9		0,00	0,00	0
		10. Спроможність педагогічних працівників установлювати партнерські стосунки з батьками здобувачів освіти з питань організації освітнього процесу та забезпечувати постійний зворотний зв’язок	0,33	К10		0,00		
		11. Ступінь проявлення професійної компетентності педагогів щодо підтримки у закладі освіти практики педагогічного наставництва, взаємонавчання та інших форм професійної співпраці	0,33	К11		0,00		
4. Організація педагогічної діяльності та навчання здобувачів освіти на засадах академічної доброчесності	0,25	12. Здатність педагогічних працівників під час провадження педагогічної та наукової (творчої) діяльності дотримуватися академічної доброчесності	0,50	К12		0,00	0,00	0
		13. Ступінь сприяння педагогічних працівників дотриманню академічної доброчесності здобувачами освіти	0,50	К13		0,00		
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00	0,00

Фактор - Ф	часткова оцінка фактору)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фактор 1. (Ефективність планування)	0,00								
Фактор 2. (Постійне підвищення)	0,00								
Фактор 3. (Налагодження співпраці)	0,00								
Фактор 4. (Організація педагогічної)	0,00								
Загальна оцінка в частках одиниці	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Якщо загальна кількість балів дорівнює:
до 0,25 - рівень професійної діяльності педагогічних працівників недостатній;
0,25 - 0,49 - рівень професійної діяльності педагогічних працівників низький;
0,50 - 0,65 - рівень професійної діяльності педагогічних працівників вимагає покращення;
0,66 - 0,75 - рівень професійної діяльності педагогічних працівників достатній;
0,76 - 1,00 - рівень професійної діяльності педагогічних працівників високий.





Додаток Д3

Управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти

Фактор - Ф	вагомість-m	Критерії - К	вагомість-v	коефіцієнт відповідно-сті -К	значення коефіцієнта відповідност	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів	частка фак-тора в межах одиниці
1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань	0,20	1. Спроможність керівника визначати стратегію розвитку ЗЗСО, спрямовану на підвищення якості освітньої діяльності	0,25	К1		0,00	0,00	0,00
		2. Здатність керівника розробляти річний план на засадах державно-громадського управління та відстежувати його результатив-ність відповідно до стратегії розвитку ЗЗСО й здійснювати його поточне коригування в умовах невизначеності	0,25	К2		0,00		
		3. Спроможність керівника організовувати самооцінювання якості освітньої діяльності на основі державних вимог з урахуванням потреб громадськості та процедур забезпечення якості освіти	0,25	К3		0,00		
		4. Здатність кервника взаємодіяти на партнерських засадах з державними органами та громадськими структурами з планування і здійснення заходів щодо утримання у належному стані будівель, приміщень, обладнання	0,25	К4		0,00		
2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм	0,20	5. Спроможність керівника закладуЗСО сприяти створенню психологічно комфортного середови-ща, яке забезпечує конструктивну взаємодію здобувачів освіти, їх батьків, педагогічних та інших працівників закладу освіти та взаємну довіру	0,50	К5		0,00	0,00	0,00
		6. Ступінь оприлюднення інформації про діяльність ЗЗСО на відкритих загальнодоступних ресурсах з метою залучення громадськості до управління закладом	0,50	К6		0,00		
3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників	0,20	7. Здатність керівника закладу ЗСО оптимально формувати штат закладу, залучаючи кваліфікованих педагогічних та інших працівників відповідно до штатного розпису та освітньої програми	0,33	К7		0,00	0,00	0,00
		8. Спроможність керівника ЗЗСО застосовувати системи матеріального та морального заохочення й мотивації педагогічних працівників до підви-щення якості освіти, саморозвитку, здійснення інноваційної освітньої діяльності	0,34	К8		0,00		
		9. Здатність керівника ЗЗСО сприяти підвищенню кваліфікації педагогічних працівників на основі формальної, неформальної та інформальної освіти	0,33	К9		0,00		
4. Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної	0,20	10. Спроможність керівника створювати умови для реалізації прав і обов'язків учасників освітнього процесу	0,17	К10		0,00	0,00	0,00
		11. Ступінь залучення учасників освітнього процесу до прийняття управлінських рішень	0,17	К11		0,00		
		12. Здатність керівника створювати умови для розвитку громадського самоврядування в ЗЗСО	0,17	К12		0,00		
		13. Ступінь сприяння розвитку громадської активності та ініціативи учасників освітнього процесу, їх участі в житті місцевої громади	0,17	К13		0,00		
		14. Здатність керівника встановлювати режим роботи закладу освіти та затверджувати розклад занять, що враховують вікові особливості здобувачів освіти та відповідають їхнім освітнім потребам	0,16	К14		0,00		
		15. Спроможність керівника ЗЗСО створювати умови для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти	0,16	К15		0,00		
5. Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності	0,20	16. Керівник ЗЗСО здатний впроваджувати політику академічної доброчесності	0,50	К16		0,00	0,00	0,00
		17. Керівник ЗЗСО спроможний сприяти формуванню в учасників освітнього процесу негативного ставлення до корупції	0,50	К17		0,00		
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00	0,00

фактор - Ф	часткова оцінка фактору								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань	0,00								
2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм	0,00								
3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників	0,00								
4. Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою	0,00								
5. Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності	0,00								
Загальна оцінка в частках одиниці	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Якщо загальна кількість балів дорівнює:

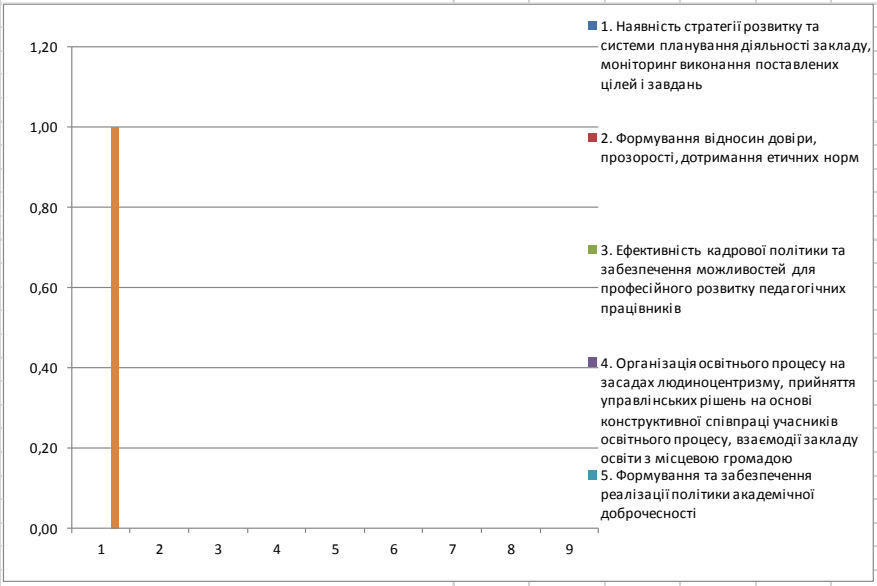
до 0,25 - рівень управлінської діяльності керівників недостатній;

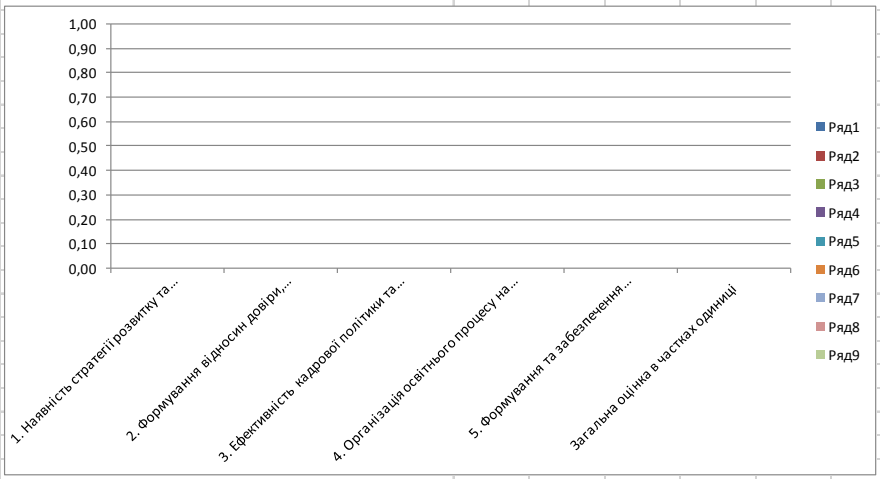
0,25 - 0,49 - рівень управлінської діяльності керівників низький;

0,50 - 0,65 - рівень управлінської діяльності керівників вимагає покращення;

0,66 - 0,74 - рівень управлінської діяльності керівників достатній;

0,75 - 1,00 - рівень управлінської діяльності керівників високий.





Додаток Д4

Кваліметрична модель оцінювання впливу батьківської громади та громадських організацій на прийняття управлінських рішень в ЗЗСО

Фактор - Ф	вагомість-m	Критерії - К	вагомість-v	коефіцієнт відповідності -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Активність батьківської громади	0,33	1. У закладі ЗСО створена та активно працює батьківська рада як орган громадського самоврядування; робота ради спрямована на поєднання зусиль школи і батьків в організації освітнього процесу, виконання статутних завдань, забезпечення єдності педагогічних вимог, захист учнів від будь-якого насилля.	0,50	К1		0,00	0,00
		2. У закладі ЗСО створена і працює піклувальна рада, Свої зусилля здебільшого вона спрямовує на розвиток матеріально-технічної бази, фінансове забезпечення школи, сприяння роботі учнівських об'єднань за інтересами.	0,50	К2		0,00	
2. Взаємодія ЗЗСО з громадськими організаціями	0,34	3. У закладі освіти створена і працює Громадська рада, до складу якої входять представники громадських організацій, і основним завданням якої є сприяння врахуванню громадської думки при розробленні і реалізації шкільної політики	0,50	К3		0,00	0,00
		4. Заклад ЗСО ініціює громадську акредитацію школи неурядовою організацією, що акредитована Державною службою якості освіти і що може впроваджувати в шкільну освіту ту філософію, на яку є запит суспільства.	0,50	К4		0,00	
3. Вплив державних і громадських структур на прийняття управлінських рішень закладом загальної середньої освіти	0,33	5. Громадська рада закладу аналізує та узгоджує інформацію, що поступає від державних, громадських організацій та ЗЗСО. Узгоджену інформацію передає керівним структурам закладу для прийняття управлінського рішення	0,50	К5		0,00	0,00
		6. Заклад освіти в прийнятті управлінських рішень користується узгодженою інформацією, що базується на балансі інтересів ЗЗСО, громадських та державних структур	0,50	К6		0,00	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00

Фактор - Ф	Часткова оцінка фактору								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Активність батьківської громади	0,00								
2. Взаємодія ЗЗСО з громадськими організаціями	0,00								
3. Вплив державних і громадських структур на прийняття управлінських рішень закладом загальної середньої освіти	0,00								
Загальна оцінка в частках одиниці	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Якщо загальна кількість балів дорівнює:

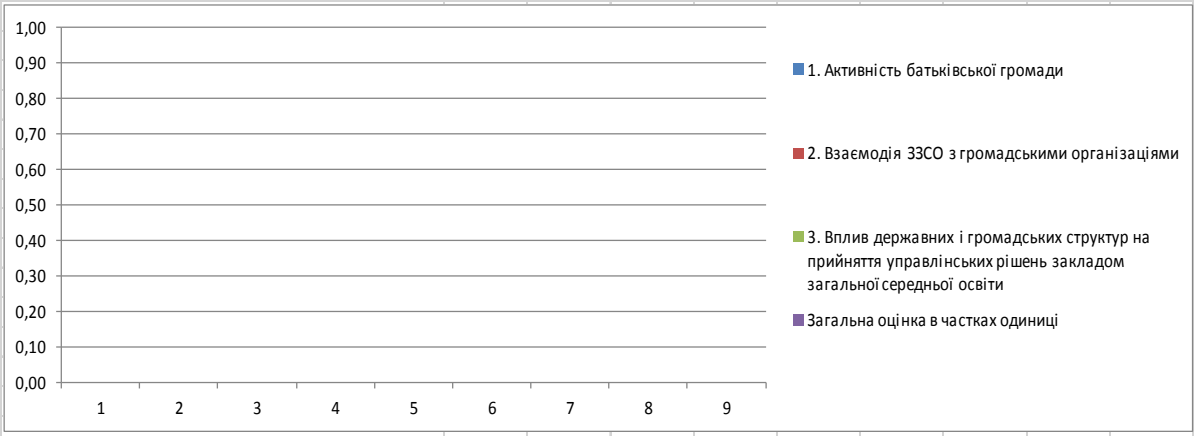
до 0,25 - рівень оцінювання освітньої діяльності учнів недостатній;

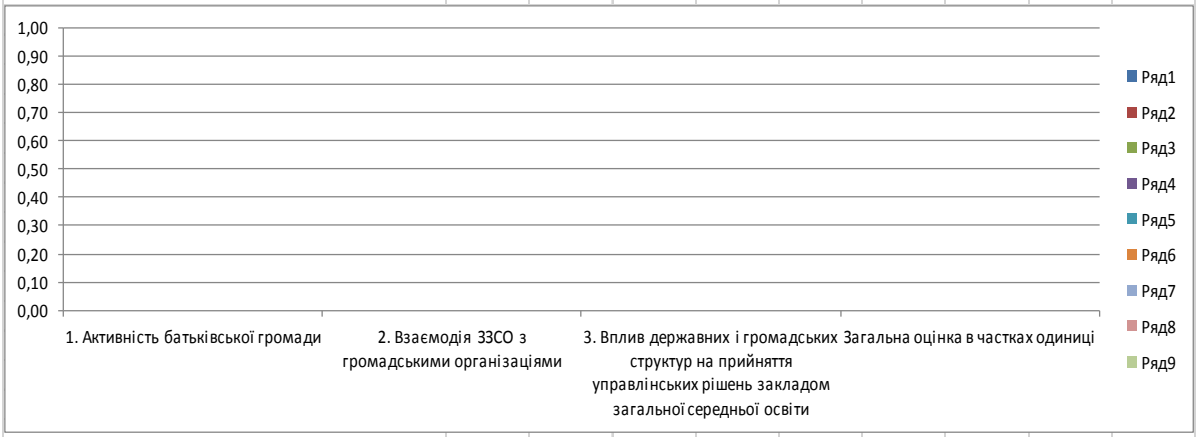
0,25 - 0,49 - рівень оцінювання освітньої діяльності учнів низький;

0,50 - 0,65 - рівень оцінювання освітньої діяльності учнів потребує покращення;

0,66 - 0,75 - рівень оцінювання освітньої діяльності учнів достатній;

0,76 - 1,00 - рівень оцінювання освітньої діяльності учнів високий.





Додаток Д 5

Кваліметрична модель оцінювання ступеня задоволеності учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти

Фактор - Ф	вагомість-m	Критерії - К	вагомість-v	коефіцієнт відповідно-сті -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1 .Освітнє середовище	0,16	1. Освітнє середовище закладу ЗСО відповідає освітнім і професійним потребамя суб'єктів освітньої діяльності	1,00	К1		0,00	0,00
2. Батьківська громада та громалські організації-стейкхолдери	0,17	2. Ступінь задоволеності мікрокліматом закладу, відсутністю булінгу, стосунками в класному, учительському колективах та можливістю брати участь у формуванні політики школи шляхом впливу на прийняття управлінських рішень адміністрацією ЗЗСО.	1,00	К2		0,00	0,00
3. Здобувачі освіти	0,17	3. Ступінь задоволення освітніх потреб здобувачів освіти через надання можливості опанування освітнім матеріалом на рівні можливостей кожного здобувача, відсутності цькування, доступу до Інтернету гачвністю умов для збереження здоровя (харчування, відпочинок) тощо.	1,00	К3		0,00	0,00
4. Педагогічні працівники	0,17	4. Ступінь задоволеності педагогічних працівників умовами праці, мікрокліматом в колективі, відносинами з адміністрацією та здобувачами освіти, доступом до Інтернету, розкладом занять, створенням умов для збереження здоровя (харчування, відпочинок).	1,00	К4		0,00	0,00
5. Керівники закладу загальної середньої освіти	0,17	5. Ступінь задоволеності керівників ЗЗСО створенням умов для освітнього процесу і діяльністю його учасників, у т.ч. відносинами на всіх управлінських рівнях та створенням балансу інтересів у звязці державн0-громадські структури →ЗЗСО	1,00	К5		0,00	0,00
6. Територіальна громада	0,16	6. Стктінь задоволеності населення можливістю користувагися спортивним майданчиком, приміщенням для організації дозвілля, зокремв роботи за інтересами, можливістю брати активну участь в організації і проведенні спільних масових заходів на території громади і ЗЗСО.	1,00	К6		0,00	0,00
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,00

Фактор - Ф	Часткова оцінка фактору								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Активність батьківської громади	0,00								
2. Взаємодія ЗЗСО з громадськими організаціями	0,00								
3. Вплив державних і громадських структур на прийняття управлінських рішень закладом загальної середньої освіти	0,00								
Загальна оцінка в частках одиниці	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Якщо загальна кількість балів дорівнює:

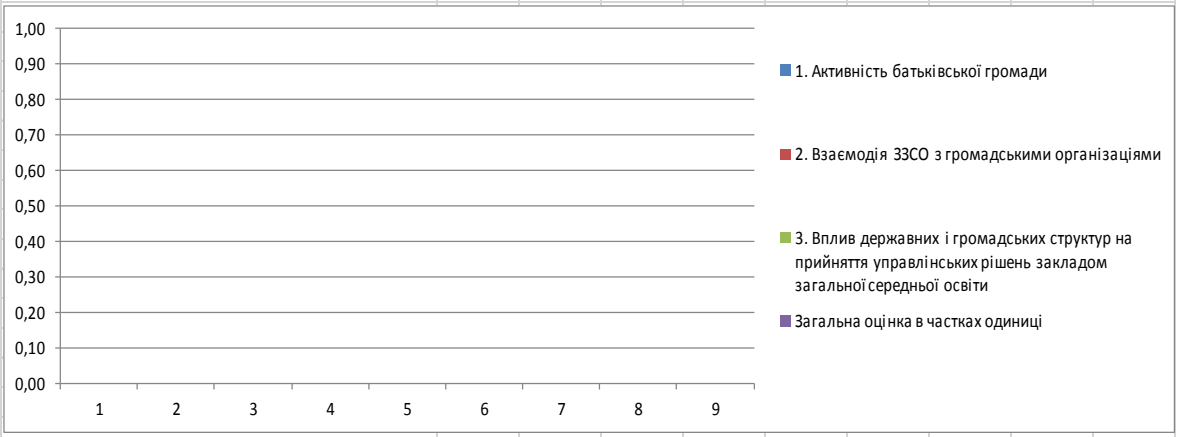
до 0,25 - рівень оцінювання освітньої діяльності учнів недостатній;

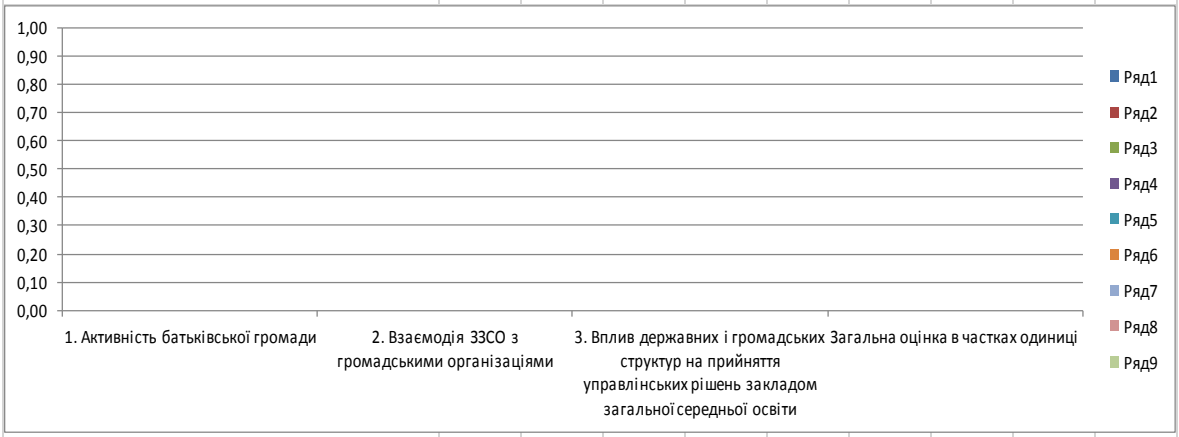
0,25 - 0,49 - рівень оцінювання освітньої діяльності учнів низький;

0,50 - 0,65 - рівень оцінювання освітньої діяльності учнів потребує покращення;

0,66 - 0,75 - рівень оцінювання освітньої діяльності учнів достатній;

0,76 - 1,00 - рівень оцінювання освітньої діяльності учнів високий.





Додаток Е
Додаток Е.1

Результати зведених експертних оцінок цілеспрямованості моделі ДГУ розвитком ЗЗСО

№	Запитання	Е-1	Е-2	Е-3	Е-4	Е-5	Е-6	Е-7	Середнє
1	Визначте ступінь спрямованості моделі на забезпечення розвитку ЗЗСО?	1,00	0,75	0,55	0,70	1,00	0,80	0,75	0,79
2	Чи відповідає запровадження внутрішньої системи забезпечення якості державно-громадському характеру управління розвитком ЗЗСО?	0,80	0,75	0,90	0,75	0,75	1,00	0,70	0,81
3	Визначте ступінь співвідповідності спеціально розроблених кваліметричних моделей і внутрішньої системи забезпечення якості діяльності ЗЗСО.	1,00	0,75	0,75	0,60	0,75	0,85	0,75	0,78
4	Чи треба здійснювати постійний моніторинг процесу державно-громадського управління?	0,65	0,75	0,90	0,85	0,75	1,00	0,75	0,81
5	Наскільки державно-громадське управління розвитком ЗЗСО обумовлює поточне саморегулювання освітнього процесу на заданий результат?	1,00	0,75	0,90	0,50	0,85	0,90	1,00	0,84
6	Чи передбачає державно-громадське управління здійснення спрямованого розвитку/саморозвитку рухомості (адаптивності) складових освітнього середовища ЗЗСО?	0,90	0,75	0,85	0,85	1,00	0,65	1,00	0,86
7	Якою мірою, на Ваш погляд, впливатиме введення державно-громадського управління ЗЗСО на розвиток освітньої діяльності учнів?	1,00	0,75	0,75	0,75	0,80	0,80	0,75	0,80
8	Якою мірою, на Ваш погляд, впливатиме введення державно-громадського управління ЗЗСО на участь батьків в житті школи як представників громадськості?	1,00	0,80	0,80	0,75	0,65	0,85	1,00	0,84
9	Якою мірою, на Ваш погляд, впливатиме введення державно-громадського управління ЗЗСО на розвиток професійної компетентності учителів?	1,00	1,00	0,80	0,75	1,00	0,85	0,75	0,88
10	Якою мірою, на Ваш погляд, впливатиме введення державно-громадського управління ЗЗСО на розвиток управлінської компетентності його керівників	0,85	0,75	0,90	0,55	0,75	0,65	0,85	0,76
11	Чи можна вважати, що розвиток закладу загальної середньої освіти в цілому є результуючою розвитку всіх суб’єктів діяльності школи ?	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,89
	Середнє значення	0,93	0,80	0,83	0,71	0,82	0,85	0,82	0,82

Додаток Е2

Результати зведених експертних оцінок розвивальної функції моделі ДГУ розвитком ЗЗСО

№	Запитання	Е-1	Е-2	Е-3	Е-4	Е-5	Е-6	Е-7	Середнє
1	Чи передбачає зміст моделі розвивальну спрямованість реалізації державно-громадського управління розвитком ЗЗСО?	1,00	0,75	0,75	0,70	1,00	0,80	0,75	0,82
2	Якою мірою, на Ваш погляд, впливає на розвиток ЗЗСО взаємодія державної і громадської підсистем?	0,80	0,75	0,90	0,75	0,75	0,90	0,70	0,79
3	Чи можна визначити інноваційним запровадження внутрішньої системи забезпечення якості діяльності ЗЗСО в поєднанні зі спеціально розробленими кваліметричними субмоделями для систематичного моніторингу?	1,00	0,75	0,90	0,60	0,75	0,85	0,75	0,80
4	Наскільки сприятиме розвитку закладу ЗСО проведення його громадської акредитації?	0,65	0,75	0,9	0,85	0,75	1,00	0,75	0,81
5	Якою мірою залучення батьків до прийняття управлінських рішень щодо життєдіяльності ЗЗСО стимулюватиме активність батьківської громади?	1,00	0,75	0,90	0,50	0,85	0,90	0,75	0,81
6	Чи відбуватиметься взаємовплив розвитку професійної компетентності учителів і розвитку освітнього середовища ЗЗСО? Якщо так, то якою мірою?	0,90	0,75	0,85	0,85	0,75	0,75	1,00	0,84
7	Визначте ступінь взаємозалежності розвитку професійної компетентності вчителів і здобувачів освіти ЗЗСО.	1,00	0,75	0,80	0,75	0,800	0,75	0,75	0,80
8	Наскільки впливає розвиток громадянської активності батьків на розвиток освітньої діяльності учнів?	0,75	0,80	0,75	0,85	0,65+	0,85	1,00	0,83
9	Визначте ступінь впливу розвитку управлінської компетентності керівників ЗЗСО на розвиток закладу в цілому.	1,00	1,00	0,85	0,75	0,75	0,85	0,75	0,85
10	Чи буде мати вплив на розвиток всіх суб’єктів діяльності ЗЗСО встановлення зв’язків з громадськими структурами, що діють в соціальному середовищі школи, і якою мірою?	0,75	0,75	0,90	0,80	0,75	0,75	0,85	0,79
11	Наскільки укріплення зв’язків з громадськими організаціями впливатиме на розвиток громадсько-державного управління ЗЗСО?	1,00	0,85	0,75	0,75	0,75	0,80	0,75	0,81
	Середнє значення	0,90	0,79	0,84	0,74	0,79	0,84	0,80	0,81

Додаток Е3

Результати зведених експертних оцінок інструментарію моделі ДГУ розвитком ЗЗСО

№	питання	Е-1	Е-2	Е-3	Е-4	Е-5	Е-6	Е-7	середнє
1	Якою мірою зміст таких кваліметричних субмоделей враховує державно-громадську спрямованість управління ЗЗСО: КСМ організації освітнього середовища ЗЗСО;	0,80	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,70	0,79
2	КСМ оцінювання освітньої діяльності здобувачів освіти;	0,50	0,50	0,75	0,60	0,75	0,50	0,75	0,62
3	КСМ оцінювання професійної компетентності учителів ЗЗСО	0,65	0,70	0,90	0,85	0,75	1,00	0,75	0,80
4	КСМ оцінювання управлінської компетентності керівників ЗЗСО.	0,50	0,50	0,55	0,50	0,75	0,75	0,80	0,62
5	КСМ оцінювання активної позиції батьків та громадських організацій в життєдіяльності ЗЗСО	0,85	0,75	0,85	0,85	0,75	0,65	0,75	0,78
6	КСМ оцінювання ступеня задоволеності учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти	1,00	0,75	0,75	0,80	0,90	0,75	0,85	0,83
7	Якою мірою зміст опитувальників враховує держа-вно-громадську спрямованість управління ЗЗСО?	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,79
8	Якою мірою зміст таких кваліметричних субмоделей націлений на розвиток суб’єктів діяльності ЗЗСО: КСМ організації освітнього середовища закладу освіти	1,00	0,80	0,80	0,75	0,90	0,85	0,75	0,84
9	КСМ оцінювання освітньої діяльності здобувачів освіти;	0,85	0,75	0,75	0,75	0,85	0,65	0,85	0,78
10	КСМ оцінювання професійної компетентності учителів ЗЗСО	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	0,90	0,75	0,84
11	КСМ оцінювання управлінської компетентності керівників ЗЗСО.	1,00	0,90	0,85	0,90	1,00	0,85	1,00	0,93
12	КСМ оцінювання активної позиції батьків та громадських організацій в життєдіяльності ЗЗСО	0,75	0,80	1,00	0,75	0,90	0,75	0,90	0,84
13	КСМ оцінювання ступеня задоволеності учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти	0,90	0,85	0,75	1,00	0,85	0,90	1,00	0,89
14	Якою мірою зміст опитувальників націлений на розвиток суб’єктів діяльності ЗЗСО	1,00	0,85	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,80
	Середнє значення	0,84	0,74	0,80	0,77	0,81	0,79	0,81	0,80

Додаток Е 4

Результати зведених експертних оцінок
Програми спецсемінару ДГУ розвитком ЗЗСО

№	питання	Е-1	Е-2	Е-3	Е-4	Е-5	Е-6	Е-7	середнє
1	Актуальність спецсемінару	1,00	0,75	1,00	0,85	1,00	0,80	0,75	0,88
2	Відповідність структури і змісту нормативним вимогам. Наявність у структурі програми необхідних розділів:	0,80	0,75	0,75	0,75	0,75	1,00	0,70	0,79
3	Пояснювальна записка (із зазначенням місії спецсемінару, цілепокладання, ін.);	1,00	0,75	0,75	0,60	0,75	0,85	0,75	0,78
4	Поурочно-тематичного плану;	0,65	0,75	0,90	0,85	0,75	1,00	0,75	0,81
5	Описи самостійної діяльності слухачів у процесі опанування спецсемінаром	0,50	0,50	0,25	0,50	0,85	0,90	1,00	0,64
6	Оптимальність визначення видів навчальних занять та розподілу часу на їх проведення	0,90	0,75	0,85	0,85	0,75	0,65	1,00	0,82
7	Мотивуючий потенціал програми	1,00	0,75	0,75	0,75	0,90	0,75	0,75	0,81
8	Системність включеної інформації до змісту, повне охоплення принципів державно-громадського управління - ДГУ	1,00	0,80	0,80	0,75	0,75	0,85	1,00	0,85
9	Державно-громадська спрямованість та доступність відібраної інформації	1,00	1,00	0,80	0,75	1,00	0,85	0,85	0,89
10	Ступінь контрольованості	0,85	0,75	0,90	0,55	0,75	0,65	0,85	0,76
11	Реалістичність впровадження в освітній процес у контексті використовуваних ресурсів	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	0,75	0,89
12	Які складнощі можуть виникнути при впровадженні?	1,00	0,90	0,85	0,90	1,00	0,85	1,00	0,93
13	Який може бути ступінь задоволення потреб керівників ЗЗСО при організації опанування спецсемінаром?	1,00	0,85	0,80	0,75	0,85	1,00	0,90	0,88
14	Який може бути ступінь задоволення потреб учителів ЗЗСО при організації опанування спецсемінаром?	0,90	0,85	0,90	0,75	0,80	0,90	1,00	0,87
15	Який може бути ступінь задоволення потреб батьків при організації опанування спецсемінаром?	0,25	0,50	0,75	0,25	0,50	0,25	0,25	0,39
16	Який може бути ступінь задоволення потреб здобувачів освіти при організації опанування спецсемінаром?	0,90	0,85	0,75	0,75	0,90	0,80	0,75	0,81
	Середнє значення	0,86	0,78	0,80	0,71	0,82	0,82	0,82	0,80

УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ БОГОДУХІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «БОГОДУХІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №1»
БОГОДУХІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
БОГОДУХІВСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
(КЗ «БОГОДУХІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №1»)
пл. Каразіна, 14, м. Богодухів, 62103 Тел./факс: (05758) 3-31-95
Web: http://bgd1.licey.org.ua E-mail: bgim1@ukr.net Код ЄДРПОУ 22719559

01.12.2023 № 01-22/163
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про експертне оцінювання результатів дисертаційного дослідження Марчук Інни Володимирівни «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 – освітні/педагогічні науки

Видана Марчук І. В. про те, що у 2023 році здійснювалося експертне оцінювання змісту та структури Концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, її розвивальної функції, управлінського інструментарію «Менеджмент-мікс» (методи і механізми взаємодії державної й громадської підсистем, технології громадської акредитації та внутрішньої системи забезпечення якості; кваліметричні субмоделі з поточною саморегуляцією процесів на заданий результат) та програми відповідного спецкурсу для впровадження в практику технології й механізмів державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про достатній рівень виконаного дослідження і дають підстави стверджувати, що його результати та науково-методичне забезпечення реалізації державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти можуть успішно використовуватися в управлінській практиці керівника закладу освіти.

Результати експертного оцінювання свідчать про те, що запровадження розроблених у дисертаційному дослідженні механізмів державно-громадського управління забезпечать інтегративний розвиток закладу загальної середньої освіти.

Практична попередня апробація спецкурсу «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» дає змогу керівнику визначити й задіяти місцеві ресурси для узгодження запитів та забезпечення взаємодії державних та громадських структур. Це позитивно впливатиме на розвиток професійної компетентності педагогів та управлінської діяльності керівників закладу загальної середньої освіти й забезпечить належну якість навчання здобувачів освіти.

Проведена робота дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження результатів дисертаційного дослідження І. В. Марчук в управлінську діяльність керівників закладів загальної середньої освіти.

Директор ліцею Оксана МИХАСЮК

Каленіченко Марина, 3-30-86

СПЕЦІАЛІЗОВАНА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ № 316 З ПОГЛИБЛЕНИМ ВИВЧЕННЯМ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ
Ідентифікаційний код 2438
Вих.№ 423 від 04.12.2023

Спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 316
з поглибленим вивченням української мови
02140, Київ, пр. Бажана, 32-а, т.565-75-50, т.ф.577-37-68

ДОВІДКА

про експертне оцінювання результатів дисертаційного дослідження Марчук Інни Володимирівни «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 – освітні/педагогічні науки

Видана Марчук І. В. про те, що у 2023 р. здійснювалося експертне оцінювання змісту та структури Концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, її розвивальної функції, управлінського інструментарію «Менеджмент-мікс» (методи і механізми взаємодії державної й громадської підсистем, технології громадської акредитації та внутрішньої системи забезпечення якості; кваліметричні субмоделі з поточною саморегуляцією процесів на заданий результат) та програми відповідного спецкурсу для впровадження в практику технології й механізмів державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про достатній рівень виконаного дослідження і дають підстави стверджувати, що його результати та науково-методичне забезпечення реалізації державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО можуть успішно використовуватися в управлінській практиці керівника закладу ЗСО.

Результати експертного оцінювання впевнюють, що запровадження розроблених у дисертаційному дослідженні механізмів державно-громадського управління забезпечать інтегративний розвиток закладу ЗСО.

Практична попередня апробація спецкурсу «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» дає змогу керівнику визначити й задіяти місцеві ресурси для узгодження запитів та забезпечення взаємодії державних та громадських структур. Це позитивно впливатиме на розвиток професійної компетентності педагогів та управлінської діяльності керівників закладу ЗСО й забезпечить належну якість навчання здобувачів освіти.

Проведена робота дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження результатів дисертаційного дослідження І. В. Марчук в управлінську діяльність керівників закладів загальної середньої освіти.

Директор Ольга КОНДИК

ПЕТРІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ
ПЕТРІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ
07353, Київська область, Вишгородський район, село Старі Петрівці, вулиця Князя Святослава, 171-А
телефон: (04596)44592; код ЄДРПОУ: 25565312; E-mail: st_petrivtsi@i.ua

28.11.2023 № 145

ДОВІДКА

про експертне оцінювання результатів дисертаційного дослідження Марчук Інни Володимирівни «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 – освітні/педагогічні науки

Видана Марчук І. В. про те, що у 2023 р. здійснювалося експертне оцінювання змісту та структури Концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, її розвивальної функції, управлінського інструментарію «»Менеджмент-мікс» (методи і механізми взаємодії державної й громадської підсистем, технології громадської акредитації та внутрішньої системи забезпечення якості; кваліметричні субмоделі з поточною саморегуляцією процесів на заданий результат) та програми відповідного спецкурсу для впровадження в практику технології й механізмів державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про достатній рівень виконаного дослідження і дають підстави стверджувати, що його результати та науково-методичне забезпечення реалізації державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО можуть успішно використовуватися в управлінській практиці керівника закладу ЗСО.

Результати експертного оцінювання впевнюють, що запровадження розроблених у дисертаційному дослідженні механізмів державно-громадського управління забезпечать інтегративний розвиток закладу ЗСО.

Практична попередня апробація спецкурсу «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» дає змогу керівнику визначити й задіяти місцеві ресурси для узгодження запитів та забезпечення взаємодії державних та громадських структур. Це позитивно впливатиме на розвиток професійної компетентності педагогів та управлінської діяльності керівників закладу ЗСО й забезпечить належну якість навчання здобувачів освіти.

Проведена робота дозволяє зробити висновок про доцільність

впровадження результатів дисертаційного дослідження І. В. Марчук в управлінську діяльність керівників закладів загальної середньої освіти.

Директор **Ольга ПЕЬТРОВСЬКА**

ПЕТРІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ ПЕТРІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ
Ідентифікаційний код 25565312
с. Старі Петрівці • Україна • Київська область • Бориспільський район

Петрівська сільська рада
Лютізький ліцей
07352, вул. Визволителів, 51, с. Лютіж, Вишгородський район, Київська область
Тел./факс(04596) 40-149, e-mail: lutiz_school@ukr.net

14.11.2023р. **№174**

ДОВІДКА

про експертне оцінювання результатів дисертаційного дослідження Марчук Інни Володимирівни «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 – освітні/педагогічні науки

Видана Марчук І. В. про те, що у 2023 р. здійснювалося експертне оцінювання змісту та структури Концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, її розвивальної функції, управлінського інструментарію «»Менеджмент-мікс» (методи і механізми взаємодії державної й громадської підсистем, технології громадської акредитації та внутрішньої системи забезпечення якості; кваліметричні субмоделі з поточною саморегуляцією процесів на заданий результат) та програми відповідного спецкурсу для впровадження в практику технології й механізмів державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про достатній рівень виконаного дослідження і дають підстави стверджувати, що його результати та науково-методичне забезпечення реалізації державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО можуть успішно використовуватися в управлінській практиці керівника закладу ЗСО.

Результати експертного оцінювання впевнюють, що запровадження розроблених у дисертаційному дослідженні механізмів державно-громадського управління забезпечать інтегративний розвиток закладу ЗСО.

Практична попередня апробація спецкурсу «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» дає змогу керівнику визначити й задіяти місцеві ресурси для узгодження запитів та забезпечення взаємодії державних та громадських структур. Це позитивно впливатиме на розвиток професійної компетентності педагогів та управлінської діяльності керівників закладу ЗСО й забезпечить належну якість навчання здобувачів

освіти.

Проведена робота дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження результатів дисертаційного дослідження І. В. Марчук в управлінську діяльність керівників закладів загальної середньої освіти.

Директор Олексій ГАЙДЕНКО

УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ ЛУБЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
ЛУБЕНСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ОПОРНИЙ ЗАКЛАД
«ЗАСУЛЬСЬКИЙ ЛІЦЕЙ ЛУБЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЛУБЕНСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»
ОЗ «ЗАСУЛЬСЬКИЙ ЛІЦЕЙ ЛМР»
вул. Молодіжна 81А , с. Засулля, Лубенського району, Полтавської області, 37552 тел.(+3805361) 92 2 49,
E-mail: zasgimn@ukr.net, Web: http://www.zasgimn.ucoz.ua/ , Код ЄДРПОУ 23547221

06.12.2023 № 01-19/356

ДОВІДКА

про експертне оцінювання результатів дисертаційного дослідження Марчук Інни Володимирівни «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 – освітні/педагогічні науки

Видана Марчук І. В. про те, що у 2023 р. здійснювалося експертне оцінювання змісту та структури Концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, її розвивальної функції, управлінського інструментарію «»Менеджмент-мікс» (методи і механізми взаємодії державної й громадської підсистем, технології громадської акредитації та внутрішньої системи забезпечення якості; кваліметричні субмоделі з поточною саморегуляцією процесів на заданий результат) та програми відповідного спецкурсу для впровадження в практику технології й механізмів державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про достатній рівень виконаного дослідження і дають підстави стверджувати, що його результати та науково-методичне забезпечення реалізації державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО можуть успішно використовуватися в управлінській практиці керівника закладу ЗСО.

Результати експертного оцінювання впевнюють, що запровадження розроблених у дисертаційному дослідженні механізмів державно-громадського управління забезпечать інтегративний розвиток закладу ЗСО.

Практична попередня апробація спецкурсу «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» дає змогу керівнику визначити й задіяти місцеві ресурси для узгодження запитів та забезпечення

взаємодії державних та громадських структур. Це позитивно впливатиме на розвиток професійної компетентності педагогів та управлінської діяльності керівників закладу ЗСО й забезпечить належну якість навчання здобувачів освіти.

Проведена робота дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження результатів дисертаційного дослідження І. В. Марчук в управлінську діяльність керівників закладів загальної середньої освіти.

Директор Анатолій САВЕНКОВ

НОВОПЕТРІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ ПЕТРІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

вул.Ярослава Мудрого, 14 с. Нові Петрівці, Вишгородський р-н, Київська обл.,07354
тел/факс (04596) 45279 e-mail 0459645279@i.ua
Код ЄДРПОУ19404409

22 листопада 2023 року № 291

ДОВІДКА

про експертне оцінювання результатів дисертаційного дослідження Марчук Інни Володимирівни «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності
011 – освітні/педагогічні науки

Видана Марчук І. В. про те, що у 2023 р. здійснювалося експертне оцінювання змісту та структури Концептуальної моделі державно-громадського управління розвитком закладу загальної середньої освіти, її розвивальної функції, управлінського інструментарію «Менеджмент-мікс» (методи і механізми взаємодії державної й громадської підсистем, технології громадської акредитації та внутрішньої системи забезпечення якості; кваліметричні субмоделі з поточною саморегуляцією процесів на заданий результат) та програми відповідного спецкурсу для впровадження в практику технології й механізмів державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про достатній рівень виконаного дослідження і дають підстави стверджувати, що його результати та науково-методичне забезпечення реалізації державно-громадського управління розвитком закладу ЗСО можуть успішно використовуватися в управлінській практиці керівника закладу ЗСО.

Результати експертного оцінювання впевнюють, що запровадження розроблених у дисертаційному дослідженні механізмів державно-громадського управління забезпечать інтегративний розвиток закладу ЗСО.

Практична попередня апробація спецкурсу «Державно-громадське управління розвитком закладу загальної середньої освіти» дає змогу керівнику визначити й задіяти місцеві ресурси для узгодження запитів та забезпечення

взаємодії державних та громадських структур. Це позитивно впливатиме на розвиток професійної компетентності педагогів та управлінської діяльності керівників закладу ЗСО й забезпечить належну якість навчання здобувачів освіти.

Проведена робота дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження результатів дисертаційного дослідження І.В. Марчук в управлінську діяльність керівників закладів загальної середньої освіти.

Директор Алла ТИШКОВСЬКА