

## ДОВІРА Й УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

*Н.І. ЛІСОВА,*

кандидат педагогічних наук,  
проректор КНЗ «Черкаський обласний  
інститут післядипломної освіти  
педагогічних працівників», м. Черкаси  
lisova2009@gmail.com

У статті висвітлюється сутність явищ «довіра», «культура довіри», роль їх в трансформаційних процесах управління, зокрема в умовах державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти в Україні.

**Ключові слова:** суспільство, довіра, культура довіри, державно-громадське управління, загальна середня освіта.

**Постановка проблеми дослідження.** Сучасне українське суспільство переживає процеси демократизації, модернізації, соціальної трансформації в усіх його сферах. Особливо помітні зміни проходять у сфері цінностей і соціальних інституцій, методів і форм взаємодії, взаємозв'язку й взаємозалежності, що є ключовими ознаками нинішнього глобалізованого світу, який насичений багатьма проблемами та викликами. У період побудови громадянського суспільства саме довіра може стати базовим стержнем, який відобразить загальний стан ефективності та дієвості різних соціальних інституцій, визначатиме проблемні аспекти на всіх рівнях суспільного життя.

Одночасно зауважимо, що різні дослідження свідчать про досить низький рівень довіри у суспільстві – як в Україні, так і поза її межами. Тому останнім часом багато дослідників почали звертатися до вивчення сутності понять «довіра», «довірча взаємодія» та формування їх в новому – громадянському суспільстві. На це є вагомі причини: довіра постає мірилом

розвитку різних сфер зокрема й суспільства в цілому як на міжособистісному, так і на інституційному рівнях. Аналіз наукових розвідок засвідчив, що проблема формування довіри великою мірою залежить від соціально-економічного, культурного та освітнього розвитку суспільства. Особливо актуальною вона стає в ході реалізації реформ у різних галузях, насамперед під час проведення адміністративно-територіальної та освітньої.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні та зарубіжні учені В.Зінченко, Т.Скрипкіна, Е.Еріксон, К.Роджерс, А.Купрейченко, В.Сумарокова, Т.Ямагіші досліджували сутність довіри як соціально-психологічного явища; соціологічний аналіз її зробили Е.Гідденс, Н.Луман, Б.Барбер, А.Селігмен, Ф.Фукуяма, П.Штомпка; подали філософський підхід до аналізу довіри М.Мамардашвілі, М.Бубер, Б.Рутковський, В.Вічев, Я.Янчева, В.Візгіна, О.Кожемякіна, Н.Степанова та ін. Усі названі вчені підготували та видали праці переважно в соціологічному, психологічному, філософському, політологічному, економічному аспектах, проте педагогічний аспект довіри ще залишається недостатньо розробленим.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Українське суспільство, перебуваючи в умовах становлення демократії, переживає процеси трансформації в усіх сферах. Змін на сучасному етапі зазнає й управління розвитком загальної середньої освіти. Насамперед це стосується змін у державному, державно-громадському та громадсько-державному управлінні. Потребує змін сфера цінностей названих соціальних інституцій, а також змін методів і форм взаємодії їх суб'єктів, що й зумовило написання цієї статті.

**Метою статті** є висвітлення явищ «довіра», «культура довіри», роль їх в трансформаційних процесах управління, зокрема в умовах державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі в процесі проведення реформ виникла потреба змін державного – на державно-

громадське, а державно-громадського – на громадсько-державне управління розвитком загальної середньої освіти, що приводить до змін цільових орієнтирів і завдань, які пов'язані із забезпеченням соціальної функції ЗСО в громадах України. Трансформаційні процеси спрямовують суб'єктів цих змін на формування єдиного освітнього простору, що забезпечить якісні послуги й умови, які відповідатимуть освітнім потребам різних верств населення України; розробку практик соціалізації та виховання підростаючого покоління з урахуванням загальнолюдських цінностей і цінностей національної культури; перетворення освіти в розвиваючу систему, здатну забезпечувати розвиток шкільної освіти й розвиток особистості в ній за умови самоврядування та самоорганізації, корпоративної та довірчої взаємодії між усіма соціальними інститутами; забезпечення впливу системи ЗСО на розвиток громад.

Процес реалізації таких завдань в Україні має «йти в ногу» з процесом, що розгортається на теренах Європи, який, у свою чергу, потребує формування сучасного суб'єкта європейської життєдіяльності, тобто людини, здатної до співжиття у полікультурному суспільстві у мирі й злагоді, за принципами свободи, гуманізму й справедливості. Як зазначено у філософсько-педагогічному документі «Педагогічна Конституція Європи», «...європейська спільнота, виплекана на демократичних традиціях відкритості та довіри, всезагальніше постає перед необхідністю збереження та захисту в умовах сучасних викликів, ризиків та погроз. Існує реальна небезпека моральної та духовної деградації людства на тлі вичерпання природно-ресурсного потенціалу планети, ядерної чи екологічної катастрофи, розгортання інших глобальних проблем сучасності» [11,1]. Автори Педагогічної Конституції вважають, що протистояти цим тенденціям повинен кожен, але й реалізація такої історичної місії неможлива без школи, учителя, які є ключовими суб'єктами сучасних змін. На наш погляд, не лише учителі, а й керівники навчальних закладів, громадських організацій мають бути провідниками демократичних ідей та високої

моралі. Навчаючи та виховуючи дітей і молодь, формуючи їхній світогляд і культуру, учителі шкіл, викладачі вишів, соціальні педагоги, психологи мають бути готовими виховати у нового покоління прагнення до чесності, справедливості, толерантності, ефективної співпраці, солідарності, відповідальності та довірчої взаємодії з усіма суб'єктами у своєму домі (Україні), а також – спільному європейському.

На сучасному етапі дослідники розглядають довіру як суспільний феномен. Так, учений Ф.Фукуяма зазначає, що благополуччя країни, а також її змагальницьку здатність на тлі інших країн визначають однією універсальною культурною характеристикою - наявним у її суспільстві рівнем довіри. Він переконаний у тому, що держава стає провідною індустріальною країною тоді, коли опиратиметься на соціальний капітал - довіру й соціалізованість. Довіра ж виникає тоді, коли суспільство володіє моральними цінностями, а його члени можуть покладатися на чесні взаємини. Проте дає досить песимістичний прогноз щодо формування громадянського суспільства в країнах пострадянського простору. На його думку, воно було зруйноване, у результаті чого з'явилися перешкоди для розвитку як ринкової економіки, так і стабільної демократії [12]. Наукові судження та узагальнення вченого Ф.Фукуями допомагають зрозуміти важливість явища «довіра» та врахувати його можливості при побудові демократичного суспільного ладу, розвитку економіки держави, різних галузей виробництва, а особливо освітньої.

Розглядають дослідники явище «довіра» то як умову соціального порядку, то як основу солідарності, то як складне ієрархічне соціальне явище, то як моральну цінність, то як засіб позитивного сприйняття світу, то як базову установку визнавати світ надійним і безпечним. Учений П. Штомпка явище «довіри» вивчає в контексті культури й обґрунтовує поняття – «культура довіри», сутність якого полягає в спрямованості на співробітництво, гармонію й цілісність у суспільстві, культура ж недовіри породжується суспільством конфліктним, роз'єднаним суперечками. Щоб

культура довіри в суспільстві домінувала, необхідний певний рівень персонального й колективного капіталу, тобто ресурсів, найвагомішими серед яких – високий рівень доходів, стабільна робота, влада, освіта, міцна сім'я, релігійні вірування. Як свідчать дослідження та практика, культура довіри має високий ступінь свободи, тому може розвиватися в основному в демократичному суспільстві, культура недовіри побудована на постійному контролі. Ми погоджуємося з думкою вченого і вважаємо, що культура довіри має базуватися на позитивному досвіді, основою якого є цінності. На їх же основі розробити відповідні правила взаємин у колективах, громадах, в цілому суспільстві. Це сприяло б розвитку культури довіри в Україні.

Цікавою є думка вченого П. Штомпки, який пропонує тривимірну модель довіри, зокрема: “відображена надійність” (виявляється в міжособистісних стосунках); “основна довірчість” (розглядається як властивість особистості); «культурно вироблена довіра» (як важливий потенціал суспільства, як одна з умов його розвитку). Учений прийшов до такого висновку: щоб стимулювати виникнення сильної культури довіри, треба дотриматися двох умов: умова перша передбачає демократичні принципи застосовувати послідовно, незмінно й повсюди; умова друга вимагає, щоб важелі контролю застосовувати помірно та як надзвичайну міру [14]. Одночасно він висловив застереження від підриву сили довіри: ніщо не є таким загрозливим, як порушення демократичних принципів. Демократія, за вченням П. Штомпки, породжує так звану мега-довіру. І найосновніше, на що вказує науковець, при її порушенні у людей з'являється негативне відчуття: охоплює стан ошуканості, розгубленості й повна втрата довіри, тобто руйнується культура довіри. Небезпечною для демократії науковець вважає невдачу, яка й здатна зруйнувати культуру довіри, а це є небезпечніше явище у демократичному суспільстві, ніж режим повної самовлади.

Учений Р.Х. Шакуров розглядає довіру як явище, в основу якого покладено психологічний контакт між усіма її учасниками, тобто це такі

стосунки між людьми, які допомагають визначити рівень впливу одного індивіда на іншого - рівень довіри, симпатії, вдячності, поваги, серед яких особливу роль відіграє довіра, бо вона забезпечує стійку взаємодію й співпрацю. Він стверджує, що довіра змінює міжособистісне світосприйняття, виникає з віри-переконаності при наявності в іншій особі відповідних якостей. Коли функція довіри спостерігається в процесі спілкування та у забезпеченні сталої співпраці між людьми, то довіра ж до керівника залежить від послідовного й систематичного прояву його професійних і людських якостей [13].

Австрійська учена Т. Бернс на засіданні Міжнародного круглого столу «Управління комплексною системою освіти» (м.Київ, 2015р.) у своєму виступі акцентувала увагу на значенні довіри в системі освіти, зокрема: управління освітою з позицій завдань, які впливають з довіри; новітні стратегії застосування довіри; сприяння освіти та її вплив на розвиток довіри між особами та установами [2]. Ці питання спонукають суб'єктів державно-громадського управління, органів самоврядування приймати рішення й спільно відповідати за їх реалізацію щодо впровадження освітньої реформи. Учена зробила посил щодо моделей управління, які є ефективними у системі загальної середньої освіти. Ми повністю поділяємо її міркування: «Немає однієї правильної системи управління. Замість того, щоб зосереджуватися на структурах, більш плідним є зосередження на процесах. Ефективне управління працює через розбудову потенціалу, відкритий діалог і залучення стейкхолдерів. Управління є балансуванням між підзвітністю та довірою, інноваціями та уникненням ризиків, пошуку консенсусу та прийняття важливих рішень [там само]. Підтвердженням її думки можуть послужити зроблені нами узагальнення: сучасне суспільство вражене кризою «розуміння один одного, уміння чути один одного», а найприкріше те, що втрачаються загальнолюдські цінності. Учений В. Кремень пояснює це явище так: «Ми все більше знаємо, проте багато чого вже не в змозі зрозуміти. І трагедія полягає в тому, що ми не усвідомлюємо, не розуміємо те, що змінюється. Це

парадокс, але на передній план в освіті виходить проблема світорозуміння й розуміння себе у цьому світі» [8, 53]. До пояснення вчених додамо власні судження: по-перше, міжособистісні взаємодії – складний процес, особливо сьогодні!; по-друге, інтелектуальне розуміння, взаєморозуміння – шлях до пізнання суб'єктом іншого суб'єкта; по-третє, розуміння й взаєморозуміння вимагає чесності, справедливості, відкритості, поваги та щирості. Виходячи з цього, можна зробити багато висновків, але зробимо акцент на сучасне розуміння освіти, зокрема загальної середньої, – освіта - це таке соціальне явище, суть якого зводиться до способу становлення й визначення способів особистісної самореалізації індивіда в суспільстві. Розуміння шкільної освіти в XXI ст. у такому контексті - це і є «стратегія творчості, неординарного, нестереотипного самовираження, самопрояву, самореалізації, насамперед на особистісному рівні»].

Аналізуючи явище довіри з філософської точки зору, його можна розглядати як один із принципів управління, зокрема державно-громадського управління освітою, метою якого є оптимальне поєднання державних і громадських засад в інтересах особистості, суспільства й держави. Як вважає С. Крисюк, державно-громадське управління освітою – це організація та створення на основі співпраці державних органів і громадськості умов функціонування, розвитку освітянської галузі, її саморегуляції на державному, регіональному рівнях та в освітніх установах і закладах. Це відкрита, демократична модель управління, у якій органічно поєднуються засоби державного впливу з громадським управлінням. Такого трактування поняття «державно-громадське управління освітою» дотримується й Л.Гаєвська, доповнюючи лише, що така модель ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності між суб'єктами за їх реалізацію [4, 44].

За твердженням ученої Л. Гаєвської, в основу означених понять покладено дві ознаки – “поєднання” і “взаємодія” двох складових управління – державного та громадського [4,42]. Ми погоджуємося з таким

узагальненням, але одночасно звертаємо увагу ще й на такі дефініції науковців, як: «принцип і спосіб управління...; інтеграція трьох напрямів роботи...; організація й створення умов на основі співпраці державних органів і громадськості ...», розкриття суті взаємодії обох складових та її механізмів. Розглядаючи твердження «організація та створення умов на основі співпраці державних органів і громадськості», доцільно виокремити ключове слово «співпраця», оскільки це є невід'ємним елементом демократичної культури суспільства, основою демократичних засад управлінського процесу. Із словом «співпраця» тісно пов'язане й слово «взаємодія».

Російська дослідниця Н. Акінфієва пропонує таку дефініцію цього поняття: «державно-громадське управління освітою – це один із видів взаємодії держави й суспільства. Заслужують на увагу її судження про те, що всю широту та розмаїття освітніх потреб суспільства можна задовольнити шляхом співпраці державних і громадських систем, а тому й керування такою взаємодією має носити державно-громадський характер» [1, 6].

Поняття “взаємодія” висвітлив учений О. Гончар у монографії «Педагогічна взаємодія учасників навчального процесу в системі вищої освіти України (історико-педагогічний аспект)». Розглядати його, як вважає автор, необхідно з філософської точки зору, оскільки філософи стверджують, що без здатності до взаємодії матерія не могла б існувати [6, 11]. Науковець Ю. Гаруст висловлює свої міркування, він вважає, що взаємодія може проявлятися в процесі взаємовпливу, виникати там, де взаємозв'язок між суб'єктами об'єднаний спільною метою, але й також під час використання взаємодіючими сторонами можливостей один одного для досягнення власних цілей [5]. Учена Н. Драгомирецька взаємовплив розглядає як метод прийняття управлінських рішень, організацію потоків інформації або технологію управління персоналом та створення соціально-психологічного клімату. Одночасно вона зауважує, що мало звернена увага в роботах науковців на певні класифікації колективів, через які забезпечується



взаємодія, і пропонує у зв'язку з цим розглядати процеси побудови взаємодії суб'єктів державного управління з громадськістю, враховуючи їхні потреби, інтереси суспільства [7]. З огляду на це, вважаємо, що така взаємодія має ґрунтуватися не лише на інноваційних формах організації управлінської діяльності, а й на інноваційному змісті та відповідних методах, базуватися на довірі.

У “Білій книзі національної освіти України” (за ред. В.Кременя, 2009) подано визначення таке: “Державно-громадське управління розвитком освіти - це інтеграція сфер діяльності, прав, обов'язків і відповідальності суб'єктів державного управління, громадського самоврядування та громадськості для забезпечення ефективних управлінських впливів на всі ланки освітньої системи» [3, 45].

По-своєму трактує поняття «державно-громадське управління» у дисертаційному дослідженні «Механізми державного управління розвитком освіти в умовах трансформації суспільства» учена Л. Парашенко, вона вважає, що «...це передусім «зважування» правильності «громадської думки» та «управлінського рішення», це не як якийсь ідеальний чи бажаний стан інтеграції державних управлінців і громадськості, а механізм державного управління в системі ЗСО, зокрема регулятор темпів якості освіти; ...це передусім використання системою державного управління потенціалу громадянськості суспільства, батьків учнів з метою підвищення ефективності ЗСО (при такому підході формальне ставлення системи державного управління ЗСО до запровадження ДГУ не може бути виправдане аргументацією про недостатність формування в населення демократичної культури, компетентності громадян щодо діяльності освітньої сфери, здатності аналізувати й реально впливати на її відповідність суспільним потребам, глобалізаційним викликам); ... це також є способом делегування органами державного управління своїх функцій громадськості, проте таке делегування має бути ресурсно забезпеченим» [10, 232].

**Висновок.** Отже, державно-громадське управління вчені розглядають як відкриту, демократичну модель управління; як принцип, спосіб поєднання діяльності державних і громадських суб'єктів; як процес органічно поєднаних, узгоджених і скоординованих сфер; як процес «зважування» правильності громадської думки та управлінського рішення, що ґрунтуються на спільній, взаємодоповнювальній і взаємопідтримуючій діяльності; як процес довірчої взаємодії. Це свідчить про те, що науковці в процесі дослідження забезпечують розвиток державно-громадського управління як педагогічного явища.

Дослідження демократичних форм управління актуальне й затребуване, особливо важливе з питань розвитку освіти, зокрема загальної середньої в період реформування. Подальші дослідження буде присвячено проблемі громадсько-державному управлінню освітою в об'єднаних територіальних громадах України.

1. Акинфиева Н. В. Государственно-общественное управление образовательными системами / Н. В. Акинфиева, А. П. Владимирова. – Саратов : Приволжское книжное издательство, 2001. – 54 с.
2. Бернс Т. Управління в системі освіти [Електронний ресурс] – Режим доступу до презентації : <http://www.imzo.gov.ua/wp-content/uploads/2015/11/Upravlinnya-u-sistemi-osviti.pdf>
3. Біла книга національної освіти України / [Т.Ф. Алексеєнко, В.М. Аніщенко, Г.О. Балл та ін.] ; за заг. ред. В.Г. Кременя ; НАПН України. — К. : Інформ. системи, 2010. – 342 с. – Бібліогр.: С. 315-335.
4. Гаєвська Л. Державно-громадське управління загальною середньою освітою в Україні (друга половина ХІХ – початок ХХ ст.): [монографія] / Л. Гаєвська // Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Умань : ПП Жовтий, 2008. – 332с.
5. Гаруст Ю.В. Сучасні тенденції взаємодії органів, що реалізують податкову політику з платниками податків [Текст] / Ю.В. Гаруст // Науковий вісник Херсонського національного університету. Серія «Право». — Спеціальний випуск. — 2013. — С. 67–70.

6. Гончар О.В. Педагогічна взаємодія учасників навчального процесу в системі вищої освіти України (історико-педагогічний аспект): монографія. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 424 с.
7. Драгомирецька Н., Артеменко А. Соціальне проектування як особлива форма побудови взаємодії суб'єктів державного управління з громадськістю / Н.Драгомирецька, А. Артеменко // Збірн. наук. пр. НАДУ.–К.: НАДУ, 177-186
8. Кремень В.Г. Світ знання : людина, наука, освіта / В.Г. Кремень. – Київ : Знання України, 2016. – с.85-87.
9. Крисюк С. В. Концептуальні засади розвитку державно-громадського управління освітою // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління : матеріали наук.- практ. конф. за міжнар. участю, (Київ, 28 трав. 2004 р.) : у 2 т. / за заг. ред.: В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – Т. 1. – 460 с.
- 10.Паращенко Л. І. Механізми державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / Л. І. Паращенко. – К., 2012. – 449 с.
- 11.Педагогічна Конституція Європи [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://yspu.org/images/0/00/Frankfurt2013.pdf>
- 12.Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Френсис Фукуяма; [пер. с англ. Д. Павловой и др.]. - М. : АСТ - Зрмак, 2004. - 730 с.
- 13.Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив [Текст] / Р. Х. Шакуров. - М. : Просвещение, 1990. - 208. с.
- 14.Штомпка П. Доверие в эпоху глобализации [Електронний ресурс] / П. Штомпка // Социальная политика и социология. – 2006. – №4. – С. 8 – 15. Режим доступа к сайту: <http://elibrary.ru/item.asp?id=14628159>

**Лисовая Н.И.**

## **ДОВЕРИЕ И УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

В статье освещается сущность явлений «доверие», «культура доверия», роль их в трансформационных процессах управления, в частности в условиях государственно-общественного управления развитием общего среднего образования в Украине.

**Ключевые слова:** общество, доверие, культура доверия, государственно-общественное управление, общее среднее образование.

**Lisova N.**

## **TRUST AND MANAGEMENT UNDER TRANSFORMATION PROCESS**

In the article the essence of phenomena "trust" "culture of trust" their role in the transformation process control, particularly in terms of state and public administration development of secondary education of Ukraine.

**Key words:** society, trust, trust culture, public-public administration, secondary education.