



# ФЕНОМЕН ДГУ ТА ГДУ В ОСВІТІ УКРАЇНИ

## Розвиток, сутність й організаційні механізми їх реалізації

**У матеріалі розкрито сутність феноменів державно-громадського та громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом, організаційних механізмів громадсько-державного управління, висвітлено генезис поглядів учених щодо цих феноменів, проаналізовано стан використання організаційних механізмів на практиці. Також обґрунтовано взаємозв'язок між стилем керівництва й упровадженням організаційних механізмів громадсько-державного управління в діяльність загальноосвітніх навчальних закладів.**

**Людмила КАЛІНІНА**, завідувач відділу економіки та управління загальною середньою освітою Інституту педагогіки НАПН України, доктор педагогічних наук, професор, м. Київ;  
**Олена ОНАЦЬ**, старший науковий співробітник відділу, президент Асоціації керівників шкіл України, кандидат педагогічних наук

Актуальність проблеми дослідження визначається необхідністю суттєвої перебудови системи управління освітою і загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ), зокрема пошуком нових відкритих і демократичних моделей управління, значним залученням громадськості до освітнього й управлінського процесу.

Стратегічні завдання реформування управління освітою передбачають модернізацію системи управління та перехід від адміністративно-бюрократичного до громадсько-державного його рівня. Незважаючи на більш ніж 20-річний досвід реформування і трансформації системи освіти в Україні, дотепер переважають державно-адміністративні методи й механізми в управлінні освітньою сферою і загальноосвітніми навчальними закладами попри проголошення в Національній доктрині розвитку освіти в Україні та Національній стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 року переходу до державно-громадського управління, демократизації, децентралізації управління, чіткого розмежування функцій управління по всій вертикалі, забезпечення самоврядування загальноосвітніх навчальних закладів.

Аналіз нормативно-правової бази, наукових досліджень і педагогічної практики засвідчує про значну кількість праць вітчизняних і зарубіжних

авторів щодо висвітлення державної освітньої політики, різних аспектів управління освітою і загальноосвітнім навчальним закладом, чинників впливу на ці процеси, зокрема окремих аспектів демократичних форм управління — **державно-громадського (ДГУ)** і **громадсько-державного (ГДУ)**.

Під час запровадження у сфері освіти України державно-громадського управління спостерігається певна декларативність намірів щодо створення належних умов для функціонування всіх типів навчальних закладів і однакових можливостей для всіх громадян у здобутті якісної освіти, надання повної або часткової автономності й самостійності загальноосвітнім навчальним закладам.

Організаційні механізми управління загальною середньою освітою, сформовані ще у 80—90-х рр. минулого століття, нині явно вступають у суперечність із вимогами українського суспільства, замовників освітніх послуг до діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, де має відбуватися на практиці забезпечення якості освіти й розвитку учнів.

У наявних наукових дослідженнях недостатньо висвітлено позитивний зарубіжний досвід демократизації управління, автономності



навчальних закладів, розподілу повноважень між органами влади, навчальними закладами й органами місцевого самоврядування, передачі функцій держави органам місцевої влади, громадськості та приватним організаціям.

У дослідженнях вітчизняних учених управління й самоуправління в загальноосвітньому навчальному закладі здебільшого розглядалися ізольовано, а часом і протиставлялися.

Немає спеціальних досліджень щодо механізмів упровадження державно-громадського чи громадсько-державного управління в загальній середній освіті, несповна розкрита логіка взаємодії адміністрації шкіл і самоврядних структур, повноваження участі органів громадського самоврядування в управлінні освітою по вертикалі, не висвітлено організаційні механізми й технології їх конструювання та реалізації.

У наукових розвідках останніх років і на практиці досить часто нині застосовуються два поняття — «державно-громадське управління» і «громадсько-державне управління», сутність, шляхи впровадження й принципи дії яких подано в наукових доробках О. Бочкарьова, В. Грабовського, Л. Даниленко, І. Довбиш, В. Грабовського, Н. Іщенко, Л. Калініної, М. Комарницького, В. Лугового, О. Онаць, І. Осадчого, О. Пастовенського, В. Фадєєва; теорія адаптованого управління, моделі державно-громадського управління — Г. Єльнікової, О. Касьянової; аспекти громадсько-державного управління освітою

та загальноосвітнім навчальним закладом розглядаються в наукових працях Л. Калініної, С. Корольюк, А. Малицького, О. Пастовенського та ін. На організаційних механізмах управління зосереджена увага в наукових розвідках О. Амельницької, Я. Клейнера, А. Новікова; організаційні механізми державно-громадського та громадсько-державного управління в освіті — у працях В. Маслової, Л. Калініної, О. Онаць, І. Осадчого, О. Пастовенського, Л. Паращенко, Ф. Фадєєва та ін.

Із метою забезпечення ефективності громадсько-державного управління **актуальними питаннями** є дослідження концептуальних засад організаційних механізмів і технологій його реалізації, розроблення й упровадження таких механізмів у практику, перебудова системи управління освіти й загальноосвітнього навчального закладу, пошук нових відкритих і демократичних способів управління зі значним залученням громадськості до освітнього й управлінського процесу.

Необхідні не часткові зміни, а сутнісне вдосконалення системи управління як державно-громадської і перехід до громадсько-державної, наукове обґрунтування узгодженого та дієвого комплексу організаційних механізмів громадсько-державного управління її ефективним функціонуванням і розвитком для перетворення загальноосвітнього навчального закладу на ефективно функціонувальну відкриту соціально-педагогічну систему.



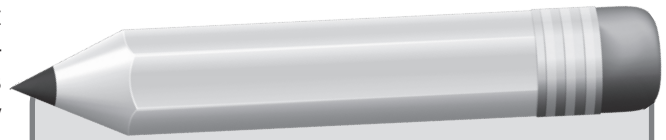


Вирішення зазначених завдань потребує змістовного аналізу взаємодії власне освітніх, узгоджених організаційних механізмів управління й упровадження їх у практичну управлінську діяльність керівництва загальноосвітнього навчального закладу, визначення концептуальних засад розроблення та процесуально-змістовного конструювання організаційних механізмів, технологій їх упровадження в практику, процедур, моделей і методик реалізації громадсько-державного управління та забезпечення науково-методичного супроводу цього процесу.

Варто розробляти різні моделі та комплекс організаційних механізмів і реалізовувати їх у практиці громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом, упроваджувати технології їх утілення та принципи дії, здійснювати підготовку керівників та інших учасників навчально-виховного й управлінського процесу до такої діяльності.

Не випадково наголошувалося під час розкриття проблеми концептуальних засад розроблення, конструювання організаційних механізмів, запровадження моделі громадсько-державного управління на **ролі керівника загальноосвітнього навчального закладу** як ключової фігури в освіті та школі.

Адже саме від нього залежать конструювання, розроблення і реалізація організаційних механізмів упровадження моделі громадсько-державного управління. Саме йому потрібно змінювати парадигму управління, створювати якісно нову модель управління, сповідувати й утілювати на практиці демократичний стиль управління.



**Демократичний стиль управління** — це перехід від прямого впливу на форми та методи, пов'язані з ефективним розвитком навчального закладу, до моделювання педагогічних і управлінських процесів, способів їх реалізації.

Потрібно переходити від жорстко регламентованих вимог до розмаїття змісту, технологій, форм і методів управлінської діяльності. На перший план висувуються системний підхід, моделювання цілісних управлінських, педагогічно-громадських структур, розроблення технологій прискореного розвитку, що стимулюватиме використання діалогових форм взаємодії, утілення способів самоорганізації, децентралізації управління тощо.

Модернізація змісту управлінської діяльності керівника, нова парадигма управління потребують застосування інноваційних управлінських технологій, форм і методів, способів і засобів управління та співуправління, різних організаційних механізмів управління. **Основне у змісті управлінської діяльності керівника-демократа** під час розроблення й конструювання організаційних механізмів у запровадженні громадсько-державного управління — це формування цілісної системи інноваційного розвитку й діяльності загальноосвітнього навчального закладу та запровадження ефективної моделі громадсько-державного управління заради кожного учасника освітнього й управлінського процесів.

### ФЕНОМЕНИ ДГУ І ГДУ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ (У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ)

Теоретична основа дослідження ґрунтується на **основах теорії управління освітніми системами та сутності механізмів управління** з позицій системно-кібернетичного підходу професора В. Новікова; концептуальних засадах механізмів державного управління Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Лугового, Н. Протасової, Л. Паращенко та ін.; наукових основах управлінської діяльності керівника ЗНЗ В. Бондаря,

В. Маслова, Л. Калініної, В. Пikelьної та ін.; окремих положеннях державно-громадського управління Г. Балихіна, О. Бочкарьова, В. Грабовського, Л. Даниленко, І. Довбиш, О. Зайченко, М. Комарницького, В. Маслова, В. Лугового, О. Онаць, О. Пастовенського, Т. Шамової; теорії адаптованого управління й обґрунтованих моделях державно-громадського управління Г. Єльнікової.



**Аспекти ефективного менеджменту в умовах державно-громадського та громадсько-державного управління ЗНЗ** розглядалися певною мірою у наукових працях, де зосереджена увага на змісті професійної діяльності керівника (А. Деркач, М. Дьяченко, Г. Єльнікова, А. Журавльов, Ю. Забродін, Л. Калініна, Є. Климов, О. Леонтьєв, Г. Нікіфоров, В. Новиков, Н. Протасова, Г. Федоров та ін.); інноваційній діяльності, спрямованій на розвиток освітньої системи (Л. Ващенко, Л. Даниленко, В. Зазвягінський, І. Зимня, В. Кирилов, Л. Мітіна, В. Мосолов, В. Сластьотін, В. Слободчиков та ін.); вимогах до професійної компетентності й культури керівника (В. Андрєєв, В. Єронін, Ю. Конаржевський, В. Кричевський, А. Марон, Р. Шакуров, В. Шепель та ін.); шляхах вирішення проблеми управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу й професійної компетентності лідера (В. Зверєва, Л. Калініна, В. Лазарєв, Т. Орлова, Л. Плахова, П. Третьяков, Г. Шамова); теоретико-методологічних засадах, розвитку управлінської професійної і дидактичної компетентності керівників (В. Бондар, Л. В. Ващенко, В. Маслов, Н. Клокар, Н. Ничкало, В. Олійник, О. Онаць, І. Осадчий, О. Пометун, Н. Побірченко, Н. Протасова, Л. Паращенко, В. Сидоренко, С. Сисоєва, Т. Сорочан).

Концептуальним засадам розвитку ДГУ освітою присвячені дослідження С. Крисюка. **Державно-громадське управління (за С. Крисюком)** — це таке суспільне управління, що забезпечує максимальну участь громадян у розробленні стратегічних напрямів розвитку освіти. Науковець розглянув його як відкриту демократичну модель управління, де органічно поєднуються засоби державного впливу з громадським управлінням. Як вид соціального управління в умовах демократичного суспільства воно підпорядковується його загальним закономірностям.

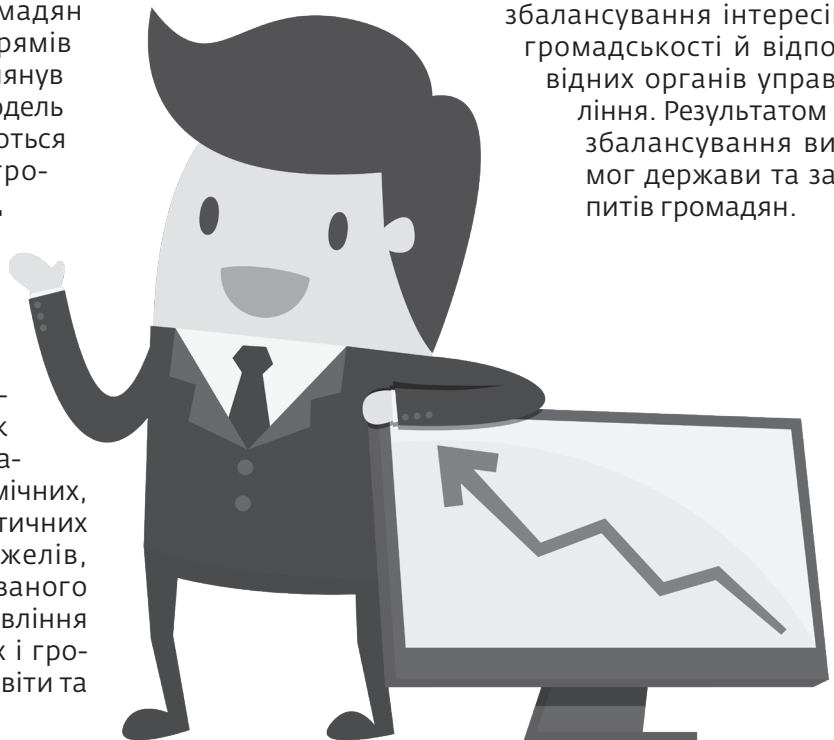
С. Шевченко визначає державно-громадське управління як **динамічне утворення** — систему взаємоузгоджених правових, економічних, соціальних, організаційних і політичних процесів, засобів, методів, важелів, процедур, способів цілеспрямованого впливу органів державного управління освітою, наукових, професійних і громадських кіл на якість системи освіти та її результату.

О. Зайченко вважає, що державно-громадське управління недостатньо інституційно сформовано, адже його реальний вплив і функціональна здатність є низькими. Громадські освітні структури не впливають на процеси, оскільки не мають відповідних повноважень (наприклад, піклувальні ради, батьківські комітети тощо).

В. Бочкарьов визначає державно-громадське управління як діяльність суб'єктів управління державного та громадського характеру, **як інтеграцію трьох напрямів роботи:**

- демократизації діяльності органів влади й управління освітою;
- розвитку самоврядних освітніх асоціацій, спілок, рад тощо;
- організацію громадських органів управління освітою, у яких будуть представлені всі верстви населення, що беруть участь в освітній діяльності.

Способи поєднання громадського та державного управління навчальними закладами відображено в моделях, розроблених Г. Єльніковою. Зокрема **модель структурно-громадського управління** передбачає наявність на кожному рівні субординаційної вертикалі управління загальною середньою освітою відповідної громадської структури. Її основним завданням є здійснення незалежної експертизи стану цієї ділянки освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості й відповідних органів управління. Результатом є збалансування вимог держави та запитів громадян.





**Модель інформаційно-громадського супроводу** передбачає, що державні органи управління спільно з громадськими структурами загальноосвітнього навчального закладу й установ освіти організують зустрічні потоки інформації. Згори донизу надходить детермінація на інформацію (нормативно-правова та суспільно-ціннісна); знизу догори — претензійна (реакція виконавців, громадськості на детермінаційну інформацію). На кожному шаблі управління створюється адаптаційний структурний підрозділ, який узгоджує зустрічні потоки інформації та визначення вектора переваг.

**У моделі субординаційно-проміжного партнерства** субординаційні відносини по вертикалі є досить динамічними. До виконання завдань долучається громадськість, і відносини тимчасово перетворюються на партнерські. На час виконання завдання поширюються горизонтальні зв'язки. Після досягнення кожної часткової мети створена команда розпускається і вертикаль поновлюється. *Основне призначення моделі* — створення механізму субординаційно-партнерських відносин із метою забезпечення взаємної адаптації та досягнення загальних переваг в управлінні.

О. Марчак аналізує розвиток громадсько спрямованого управління загальноосвітнім навчальним закладом. **Громадсько спрямоване управління ЗНЗ** — це різновид гнучкого управління, що передбачає залучення громадськості до прийняття управлінських рішень на різних шаблях управлінської вертикалі (від Міністерства освіти і науки України до учня), установлення рухомої рівноваги між запитом громади та наданням освітніх послуг ЗНЗ із метою досягнення максимального результату в навчанні та вихованні учнів, розвитку місцевої громади. **Завдання громадсько-спрямованого управління ЗНЗ** полягає в забезпеченні адаптації та узгодженні змісту навчально-виховного процесу в закладі з освітніми потребами громадян. За такого управління змінюється вектор впливу знизу догори, що створює умови для природовідповідного розвитку дитини в освітньому процесі ЗНЗ, задоволення освітніх і загальнокультурних потреб населення (громади). Тобто таке управління можна вважати громадсько-державним.

Як стверджувала С. Корольок, в Україні громадсько-державне управління за сутністю є державно-громадським, хоча має чимало

декларативних ознак. Вона вважає, що суттєвою ознакою, яка характеризує перехід від державно-громадського до громадсько-державного управління освітою, є **створення недержавних структур**, що розширюють можливості шкіл у виборі шляхів свого ресурсного забезпечення (центри освітніх технологій, ресурсні центри, фонди тощо). Вона виокремлює такі **ознаки громадсько-державного управління**: спільна управлінська діяльність державних і недержавних структур у керівництві освітніми проектами; ухвалення рішень державного управління з обов'язковим узгодженням проекту рішення з представниками громадськості; делегування частини повноважень структурам, що представляють інтереси певних груп громадськості. Дослідниця визначила громадсько-державне управління як управлінську діяльність, яка провадиться структурами громадянського суспільства — добровільно утвореними об'єднаннями, асоціаціями й організаціями громадян, які реалізують громадсько-освітню політику на засадах демократичних процедур самоуправління та співуправління. **Система громадсько-державного управління освітою охоплює**: учасників навчально-виховного процесу, органи управління й органи державного управління освітою, нормативно-правову базу, яка регламентує діяльність суб'єктів державно-громадського управління процедури, і механізми їх взаємодії. В основі громадсько-державного управління перебуває ідея активної ролі в забезпеченні функціонування, збереження та розвитку школи не лише державних структур, а й громадськості. Громада є ініціатором різних проектів, які сприяють розвитку школи й громади.

Ми поділяємо думку С. Корольок, що **для впровадження громадсько-державного управління в Україні необхідно створити реальні умови**, серед яких: удосконалити нормативно-правову базу; розробити різні способи й методи активізації членів громад; усвідомити керівникам ЗНЗ переваги співуправління за активної участі громади, культурно-освітнього середовища ЗНЗ.

На підставі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що обидва типи управління (*державно-громадське чи громадсько-державне*) в освіті передбачають узгоджену взаємодію між державою і громадою у виконанні завдань освіти; можливість спільно результативно впливати на освітню політику; ухвалення управлінських рішень; здобуття рівного доступу до якісної



освіти. Обидва типи взаємодії пов'язані, але відрізняються тим, яка структура в ній (держава чи громадськість) домінує: якщо держава, то таке управління буде державно-громадським, якщо громадські самоврядні структури — громадсько-державним.

В умовах розвитку демократії й розширення співуправління навчальний заклад приречений на тісну співпрацю з громадськими організаціями та місцевими громадами. Це може бути справді **конструктивне партнерство** та реальна взаємодія у вирішенні проблем. До цього слід готувати й керівників, і педагогів, і учнівське самоврядування, і представників громадських структур. Це можливо через науково обґрунтовані дієві організаційні механізми й технології, які ліквідують державну монополію на освіту і сприятимуть перетворенню школи з державної установи на соціальний інститут в інтересах особи, суспільства, держави. Виконання окреслених завдань потребує від керівника загальноосвітнього навчального закладу серйозної підготовки й готовності до роботи в умовах громадсько-державного управління.



**Для забезпечення ГДУ керівник ЗНЗ повинен уміти:**

- аналізувати взаємодію власне освітніх процесів;
- узгоджувати організаційні механізми громадсько-державного управління й упроваджувати їх у практичну діяльність;
- уміти розробляти концептуальні засади їх конструювання та забезпечувати процесуально-змістові основи організаційних механізмів, опановувати технології їх упровадження;
- знати процедури та способи моделювання, процедури запровадження громадсько-державного управління в практику та забезпечувати науково-методичний супровід цього процесу.

У наукових працях, і це підтверджується проведеним дослідженням, зазначається, що розвиток громадсько-державного управління в освіті та навчальному закладі має значну кількість обмежень і ризиків, чимало з яких

зумовлені стереотипами в мисленні більшості суб'єктів освіти та представників соціуму. **Серед таких ризиків можуть бути:** прагнення до побудови вертикально-ієрархічних відносин з особами й організаціями за владних лідерів; небезпека розуміння громадсько-державної управлінської взаємодії як посилення позицій однієї зі сторін в інтересах інших або як нового перерозподілу нинішніх функцій управління. Є небезпека «фрагментації» громадянського суспільства перед лицем актуальних соціальних проблем і ризику виходу на перше місце інтересів груп, які прагнуть до корпоративної, фракційної реалізації власних інтересів за рахунок інших зацікавлених груп.

На підставі детального аналізу наукових праць і практичного досвіду можна зробити висновок, що ефективність громадсько-державного управління можлива за умови посилення й використання можливостей і потенціалу кожної зі сторін, зв'язку між ними для розвитку спільного освітнього й управлінського потенціалу в галузі загалом і загальноосвітньому навчальному закладі зокрема, а також суттєвого перегляду спектра необхідних управлінських функцій. В умовах демократизації суспільства ця проблема є особливо значимою і наповнена новим змістом, оскільки сучасний загальноосвітній навчальний заклад — це складна організація, яка об'єднує вчителів і учнівські колективи, об'єднання й асоціації дорослих і дітей. У демократичному середовищі навчального закладу кожен із колективів і об'єднань має право на самоврядування, самостійне вирішення своїх питань, задоволення потреб та інтересів в освітньому процесі.

Перехід до якісно нового стабільного стану системи освіти загалом, упровадження громадсько-державного управління через самовизначення та саморозвиток різних індивідів, груп, спільнот, соціальних і освітніх інституцій неможливі без демократії, громадсько-державного характеру внутрішньошкільного управління. Пріоритет соціальних цілей, організаційних та особистісних цінностей, людини та колективу перебуває в центрі організації й процесів управління. Це безумовні та незаперечні **принципи для кожного керівника загальноосвітнього навчального закладу**. Його завданням є використання різних засобів управління та створення організаційних і психологічних умов, які матимуть мобілізувальний, стимулювальний, організувальний, розвивальний вплив на всіх учасників освітнього процесу загалом і на кожного учасника зокрема.



Під час проведення дослідження ми зробили авторське **порівняння особливостей державно-громадського та громадсько-державного управління і відмінностей між ними** (таблиця 1).

Таблиця 1

**Відмінності між державно-громадським і громадсько-державним управлінням**

Державно-громадське управління	Громадсько-державне управління
Вертикальна побудова	Горизонтальна побудова — управління здійснюється структурами громадянського суспільства
Контроль держави	Створюються структури за бажанням самих громадян, контроль і самоконтроль громади
Ієрархічна модель структури — диктування умов нижчим структурам	Громадські структури вільні від контролю влади та можуть на неї впливати
Школа — державна установа: елемент структури, підвладний державі	Освітня політика на засадах демократичних процедур самоуправління і співуправління школи та громади; школа як відкрита активна соціально-педагогічна система, громадсько-державна інституція
Держава (в особі керівника ЗНЗ) — ініціатор розвитку взаємодії з громадськістю на рівні школи	Розширена автономія школи, партнерська участь громади в управлінні та самоуправлінні навчальним закладом
Політика патронажу державного над громадським	Керівник ЗНЗ — член суспільства, громадянин; школа — інститут громадянського суспільства
Державно-адміністративні методи управління	Визнання прав і свобод у дітей і дорослих; управління та співуправління
Прагнення влади до вертикально-ієрархічних відносин із суб'єктами управлінської діяльності навчального закладу	Участь дітей і дорослих в органах шкільного співуправління та місцевого самоврядування
Державна монополія на освіту	Колегіальне управління і співуправління
Централізація, підпорядкованість, підзвітність	Самовизначення та саморозвиток різних індивідумів, груп, спілок тощо
Авторитаризм управлінської позиції	Деунітаризація й деуніфікація школи; демократизація управління
Бюрократизм в ухваленні та виконанні рішень	Школа — соціальний інститут; спільне планування і відповідальність за прийняття управлінських рішень і їх результати
Адміністративний режим і тиск на громадську ініціативу	Практика відкритих і публічних обговорень у прийнятті рішень
Використання державного ресурсу під час визначення та реалізації освітньої політики	Заохочення ініціативи самоврядних громадських структур у формуванні та здійсненні освітньої політики
Спроби обмеження функцій громадськості та дотримання владної ієрархії	Урахування думки меншості, досягнення консенсусу під час ухвалення рішень, делегування повноважень
Неприйняття позиції меншості	Широка соціальна основа участі громадськості в співуправлінні та діяльності ЗНЗ

Під час виконання фундаментального дослідження проведено анкетування учасників засідань Координаційної ради АКШУ та клубу «Директор школи». У дослідженні взяли участь 275 осіб, серед яких: директори шкіл та їхні заступники, представники управлінь і відділів освіти, працівники науково-методичних служб.

Одним із завдань **анкети 1** було з'ясування думки про те, яке місце посідає питання щодо форми управління ЗНЗ (державно-громадське чи громадсько-державне). Респондентам необхідно було не лише назвати форму управління, а й надати обґрунтування власного вибору.

Після аналізування відповідей учасників опитування, ми отримали такі **результати**: за державно-громадську форму управління виступило 119 осіб (43,2%). Свій вибір вони пояснювали тим, що суспільство не виховане щодо відповідальності за участь в управлінні; сучасна громада не підготовлена до значних змін в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом; школа зобов'язана реалізовувати державний стандарт і не має часу на виховання громади; перехід до громадсько-державного управління ЗНЗ має бути поступовим. На нашу думку, така позиція керівників пов'язана з додатковим навантаженням і виникненням неочікуваних проблем.



Водночас у прихильників державно-громадської форми управління в освіті з'явилися тенденції до переосмислення форм управління у сучасних умовах і поступового переходу до нової форми — громадсько-державної.

140 респондентів (50,9%) зазначили, що майбутнє за громадсько-державною формою управління й обґрунтували власну позицію так:

- громадсько-державне управління є вимогою часу;
- представники громади повинні формувати замовлення на майбутнього випускника;
- громада може здійснювати контроль;
- ефективна робота закладу можлива лише за підтримки громади, зокрема фінансової;
- сучасна школа має бути громадсько активною, джерелом розвитку громадян;
- така форма управління сприятиме впровадженню спрощеної форми фінансової самостійності.

Серед прихильників громадсько-державної форми управління закладом освіти є усвідомлення того, що не всі готові до повноцінного переходу на нову форму керівництва. Потрібно готувати до цього й керівників ЗНЗ і їхніх заступників, учителів. Учасники дослідження наголосували на необхідності роз'яснювальної роботи щодо взаємовигідних і взаєморозвивальних відносин між школою і громадою, про матеріально-технічне забезпечення й організацію діяльності, підвищення рівня відповідальності громади щодо облаштування закладу, участі в плануванні та відповідальності за результати роботи. Це потребує перегляду ставлення й у керівника, і в його команди, особистісного ставлення кожного учасника навчально-виховного та управлінського процесу, і стилю керівництва та позиції, насамперед директора школи. Відповіді респондентів подано в таблиці 2.

Метою **анкети 2** було з'ясування позиції керівників щодо впровадження громадсько-державного управління. Анкета складалася з 11 запитань. На запитання «У ЗНЗ, який Ви очолюєте,

управління є державно-громадським»? «Так» відповіли 30%, «частково» — 60%. Щодо співпраці з громадськими організаціями в реалізації державної освітньої політики, то респонденти назвали від 2 до 8 організацій, товариств, осередків.

На запитання про те, які організації відіграють провідну роль у реалізації державно-громадського управління, було зазначено від 2 до 5 організацій. На запитання щодо співпраці закладу з благодійними фондами та змін цієї співпраці більшість відповідей була позитивною, частина респондентів планує таку взаємодію в майбутньому.

Найбільше відповідей було на запитання щодо ролі громадської організації в реалізації освітньої політики. Це зокрема забезпечення діалогу з державними органами управління освітою; допомога у вирішенні проблеми браку коштів; підтримка вчителів; формування в учнів усвідомлення себе як частини громади; вплив на учнів і їхніх батьків; вплив на формування громадської думки; формування громадянської та соціальної компетентностей. Щодо *ролі державних установ у реалізації державно-громадського управління*, відповіді були такі: державне управління має бути пріоритетним; основним його завданням є забезпечення діалогу структур державного управління з органами громадського самоврядування; виконання законів; допомога у формуванні суспільної думки; мотивація та управління процесом реалізації завдань освітньої політики. Формами діалогу респонденти назвали: конференції, круглі столи, форуми, зустрічі з громадськістю, шкільна рада тощо.

На запитання: «Школа в демократичному суспільстві — це школа, де учні..., де вчителі..., де керівники...» респонденти надали досить повні відповіді, серед яких провідною була думка, що *учні* — активні учасники управлінських процесів; *учителі* — враховують індивідуально-психологічні особливості учнів і батьків;

Таблиця 2

**Відповіді учасників засідань координаційної ради АКШУ та Всеукраїнського клубу «Директор школи»**

Усього учасників	Державно-громадська форма	Громадсько-державна форма	Утрималися від відповідей
275	119	140	16
100%	43,2%	50,9%	5,8%





керівники — поважають права учнів, колег, батьків, колегіально ухвалюють рішення тощо. На запитання: «На яких ідеях має бути побудовано управління школою в демократичному суспільстві?» — ми отримали такі відповіді: набуття навичок управління власною життєдіяльністю та громадськими справами; поліпшення життя учнів і виховання громадян, які зможуть жити й працювати в нових умовах; загальнолюдські цінності, демократія, національна самосвідомість; співпраця, взаємоповага, довіра; повага на всіх рівнях; дитина — найвища цінність; забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

Як найвагоміші цінності школи в демократичному суспільстві респонденти зазначили: гуманізм, відкритість, толерантність, співпраця, відповідальність, професіоналізм і загальнолюдські, державотворчі, громадянські тощо.

За допомогою **анкети 3** визначалися проблеми на шляху впровадження громадсько-державного управління навчальним закладом. Основними названо: пасивність громадських організацій; небажання втручатися в проблеми освіти, інертність; недостатня освіченість і свідомість громадян; брак належного фінансування; мала ефективність і декларативність розподілу функцій між різними суб'єктами управлінського процесу. *Причинами є соціально-політичні проблеми розбудови держави; недостатнє усвідомлення владою і громадою ролі освіти в майбутньому держави; відсутність у школи реального й ефективного зв'язку з суспільством, відсутність партнерської взаємодії на різних рівнях управління.*

### Організаційні механізми й технології вирішення проблем у запровадженні громадсько-державного управління:

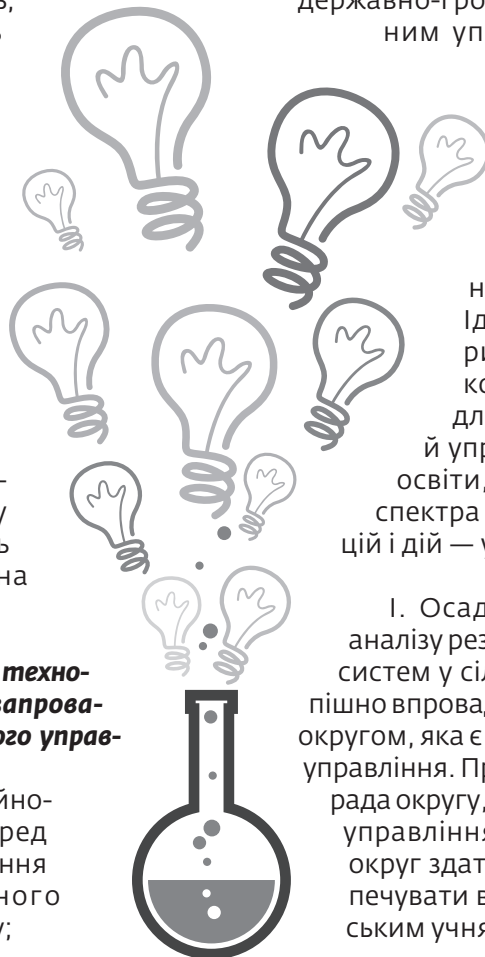
- проведення інформаційно-просвітницької роботи серед активної громади та населення з формування позитивного іміджу навчального закладу;

- запровадження стратегічного мислення як нового типу мислення насамперед керівника ЗНЗ, нової етики управлінської діяльності;
- реалізація інноваційних інформаційно-управлінських технологій;
- розвитку управлінської, соціальної та громадянської компетентності в суб'єктів управління та самоуправління на всіх ієрархічних рівнях управління;
- зміни форм і методів контролю;
- підготовка та перепідготовка управлінців;
- виховання лідерів в освіті;
- створення системи громадсько-державного управління, яка б ефективно управляла освітою і школою, зокрема впливала на зміни в когнітивній та афективних сферах людини як біосоціальної самокерованої системи на засадах синергетичного, особистісно зорієнтованого, компетентнісного та діяльнісного підходів.

З огляду на те, що засідання клубу «Директор школи» відбуваються щокварталу з 2005 р., вважаємо результати дослідження валідними.

Так, аналіз особливостей і відмінностей між державно-громадським і громадсько-державним управлінням засвідчує, що саме останнє є втіленням демократії і побудови справжнього громадянського суспільства. Це потребує перегляду позицій і самого керівника, і його команди, й особистісного ставлення кожного учасника навчально-виховного процесу. Ідеться про посилення та використання можливостей і резервів кожної зі сторін, зв'язку між ними для розвитку спільного освітнього й управлінського потенціалу в галузі освіти, а також про суттєвий перегляд спектра необхідних управлінських функцій і дій — управління та співуправління.

І. Осадчий на підставі теоретичного аналізу результатів функціонування освітніх систем у сільській місцевості розробив і успішно впроваджує систему управління освітнім округом, яка є зразком громадсько-державного управління. Працює координаційна громадська рада округу, забезпечується проектно-цільове управління. Він вважає, що саме освітній округ здатний нині й у майбутньому забезпечувати високий рівень якості освіти сільським учням.





Оскільки за програмою фундаментального дослідження передбачено з'ясування сутності феномена організаційного механізму, то згідно з зазначеним предметом дослідження сформульовано такі **завдання дослідження**: з'ясування сутності поняття «організаційний механізм громадсько-державного управління» і концептуальних засад його розроблення, конструювання та запровадження в практичну діяльність ЗНЗ.

У науці відомо чимало визначень поняття «організаційний механізм» і його складових.



**Організаційний механізм** — це категорія управління, що охоплює цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив суб'єктів, дії, спрямовані на досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціали.

Л. Калініна розглянула організаційний механізм у системі управління освітою і загальноосвітнім навчальним закладом як активний рухливий складник системи, як різновид механізмів управління, завдяки яким здійснюються процеси управління, процеси управління розвитком й інші процеси у сфері освіти, як елемент системи механізмів управління розвитком ЗНЗ і одночасно — компонент мегасистеми механізмів управління загальною середньою освітою у взаємозв'язку та єдності місії і цілей розвитку управління сучасною школою.

Власне запровадження механізмів у системі, як переконує практика й експериментальне їх упровадження, забезпечують ефективність дій суб'єктів управління і самоуправління та системи управління школою загалом.

**За сутністю організаційні механізми та комплекс їх різновидів** різні дослідники визначають так: це організаційна структура управління, що є формою впорядкованості служб і підрозділів, яка забезпечує відповідність взаємодії суб'єктів управління (О. Амельницька); це організація діяльності (О. Новіков).

Ми погоджуємося з тим, що організаційні механізми є одним із важливих елементів системи управління загальноосвітнім навчальним закладом, що це організація практичного управління ЗНЗ, яка охоплює всі об'єкти й суб'єкти управління та відносини між ними; сукупність цілей, завдань, функцій, методів, організаційних структур і результати функціонування та розвитку школи; це організація ефективної управлінської та освітньої діяльності; це також організаційна система закладу, що функціонує в культурно-освітньому середовищі суспільства, яке постійно змінюється, і нестабільному зовнішньому оточенні.

Найбільш чітко та послідовно організаційні механізми відображаються в структурі управління, оскільки саме в ній поєднуються всі аспекти діяльності й устанавлюються взаємозв'язки між структурними підрозділами, працівниками, керівництвом і представниками самоврядних громадських структур. Незмінну частину, тобто «статичку організаційних механізмів визначають суб'єкти й об'єкти управління, які утворюють організаційно-структурну основу загальноосвітнього навчального закладу й основу механізму, а динаміку — змінну складову — визначає комплекс інформаційно-комунікаційних зв'язків і взаємодії між ними».

Отже, **організаційний механізм управління** — це сукупність усіх «правил і норм, суб'єктів і об'єктів управління, взаємодія й узгодженість діяльності всіх учасників управління, які забезпечують» і регулюють діяльність організації, а також це всі процеси, використання інструментів і важелів впливу керівництва навчального закладу чи освітньої установи для досягнення цілей. У процесі дослідження зроблено висновки, що **організаційні механізми в реалізації громадсько-державного управління ЗНЗ** — це система заходів і впливів, спрямованих на демократичне управління і співуправління з метою забезпечення діяльності й розвитку закладу, спільне визначення мети діяльності та завдань її реалізації, пріоритетів, критеріїв оцінювання, урахування психологічних особливостей і підготовки виконавців тощо. Це засіб формування позитивного ставлення педагогічних працівників, самоврядних громадських структур до змісту, цілей і способів управління з метою досягнення успіху; мотивація-стимулювання в управлінській діяльності керівників; устанавлення ділових відносин у колективі, дотримання позитивного мікроклімату; створення успішного освітньо-культурного середовища.



### **Розроблення, конструювання та реалізація організаційних механізмів упровадження громадсько-державного управління неможливі:**

- без суттєвого вдосконалення нормативно-правової бази в цій сфері;
- без стимулювання та зацікавлення активної діяльності членів громад у їхній безпосередній участі в діяльності загальноосвітнього навчального закладу та впливу по всій вертикалі управління;

- без самоорганізації співтовариств громадського самоврядування;
- без дії процедур прямої демократії (ґрунтується на виборах), що передбачають безпосередню участь членів співтовариства у вирішенні основних питань управління навчальним закладом і реалізації прийнятих управлінських рішень;
- без умінь і готовності керівника загальноосвітнього навчального закладу поділитися своїми повноваженнями й ефективно співпрацювати.

### СТАН ВИКОРИСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ГДУ (У ПРАКТИЦІ КЕРІВНИЦТВА ЗНЗ)

У практичній діяльності навчальних закладів, як засвідчило наше дослідження, використовуються різні організаційні механізми державно-громадського (ДГУ) і громадсько-державного управління (ГДУ), використання яких залежить від ситуації, особливостей навчального закладу, специфіки регіону тощо.

У процесі дослідження визначено, що в практичній діяльності загальноосвітніх навчальних закладів використовуються частково такі **механізми:**

- організаційні механізми взаємодії органів влади й громадськості в управлінні;
- механізми співпраці між школами та громадськістю;
- механізми формування професійно-рольової культури вчителя та самовизначення учнів;
- механізми формування організаційної культури ЗНЗ;
- організаційні механізми розвитку громадсько-активної школи;
- організаційні механізми формальної і неформальної освіти, підвищення кваліфікації на рівні ОІППО та ВНЗ;
- організаційні механізми у створенні громадських організацій об'єднань, спілок;
- організаційні механізми у прийнятті управлінських рішень;
- організаційні механізми у створенні прозорого соціального середовища для всіх суб'єктів навчально-виховного процесу тощо.

Ми проаналізували організаційні механізми реалізації Стандарту столичної освіти, упровадження Концепції профільної школи, підвищення професійної компетентності учасників

Всеукраїнського клубу «Директор школи», громадсько-державного управління в проведенні моніторингового дослідження рівня навчальних досягнень учнів; організаційних механізмів управління якістю освіти тощо. З'ясовано, що під час розроблення і конструювання організаційних механізмів у практиці управління ЗНЗ застосовуються такі **методи:** креативні, ділові, імітаційні, рольові, рефлексивні ігри; методи проектів, моделювання, адміністративних впливів як методи організаційних механізмів громадсько-державного управління; методи формування когнітивних здатностей учнів, дослідницько-пошукові, інтерактивні тощо.

Якість освіти, як засвідчують результати дослідження, не може досягатися силою закону. Навпаки, вона визначається соціально-економічними та легітимними умовами, складом учителів і відповідальними за освітній процес керівниками. Із метою розвитку якості освіти потрібні механізми забезпечення відповідної якості, і керівник, який би не лише очолював і контролював освітній процес, а й забезпечував якість освіти учнів.

Дослідження стану використання організаційних механізмів громадсько-державного управління в процесі моніторингового дослідження якості освіти в сучасних умовах набуває особливого значення для випереджального розвитку української держави. Важлива роль тут належить не лише вчителю, керівникові загальноосвітнього навчального закладу, а й активній участі громадськості. У зв'язку з цим постає питання про готовність керівників загальноосвітніх навчальних закладів до успішного управління



школою та забезпечення якості освітніх послуг за умов автономії та реалізації громадсько-державної форми управління. Зокрема важливою є здатність керівника об'єктивно оцінити стан справ у школі за допомогою певних методик і запропонувати науково обґрунтовані критерії реалізації проектів щодо його поліпшення. Без участі громадськості та відповідального керівника-лідера неможливо забезпечити реалізацію ефективних механізмів підвищення якості освіти в Україні. Результати опитування директорів шкіл засвідчили, що *ефективними механізмами такого підвищення вони вважають:*

- оновлення механізмів фінансового забезпечення освітньої галузі — 61,4%;
- модернізація системи підготовки, перепідготовки й атестації керівників шкіл і педагогічних кадрів — 34,9%;
- участь України в міжнародних заходах, спрямованих на оцінювання результативності та якості освіти — 32,4%;
- участь громадськості в плануванні та діяльності школи, посилення контролю за ефективністю роботи шкіл з боку громадськості — 27,2%;
- запровадження повної автономії навчальних закладів — 24,6%;
- науково-методичний супровід профільного навчання — 24,1%.

Щодо ступеня участі громадськості в прийнятті управлінських рішень, що характеризує демократичний рівень розвитку суспільства, керівники зараховують до цієї категорії не лише батьків та учнів, а й місцеві громади, освітянські асоціації, молодіжні об'єднання, організації, підприємців, органи громадського самоврядування тощо. На запитання: «До вирішення яких питань залучення громадськості є найактуальнішим?» — керівники відповіли так:

- пошук додаткових джерел фінансування — 64,4%;
- виховна робота з дітьми — 52,8%;
- участь у плануванні роботи закладу — 30,3%;
- участь в атестації керівника, його заступників, учителів — 22,6%;
- вибір навчальних програм і підручників — 16,2%.

Ці опитування підтверджують нашу думку про те, що керівники ЗНЗ убачають партнера насамперед у батьках, здебільшого у вирішенні проблем, пов'язаних

із фінансуванням школи та вихованням учнів. Керівники розуміють важливість і доцільність залучення громадськості до навчально-виховного процесу, хоча й не надають значення такій важливій формі співпраці, як вибір навчальних програм і підручників. Але ми вважаємо, що якщо школи мали можливість такого вибору, то не відмовлялися б від допомоги громадськості. Аналіз відповідей респондентів засвідчує: чимало керівників ЗНЗ не готові сповна працювати з громадськістю на засадах партнерства, прибутанних країнам із розвинутою демократією, що засвідчує їх неготовність до переходу на громадсько-державні засади управління та глибокої модернізації школи.

Це засвідчує те, що необхідно утверджувати в суспільній свідомості нове розуміння поняття якості освіти, адже й надалі враховуються такі її показники: максимальні бали, отримані під час зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), кількість переможців предметних олімпіад і Малої академії наук України (МАН) тощо. Але такі показники має лише незначна частина наших учнів шкільного віку. Потрібно думати про зміну якості масової освіти, яка може й повинна впливати на рівень життя всього суспільства.

Наше дослідження підтвердило, що найпоширенішим організаційним механізмом реалізації громадсько-державного управління є **механізм прийняття управлінського рішення за певним алгоритмом.**





## АЛГОРИТМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ГДУ

- 1 Прийняття спільного узгодженого рішення щодо нового задуму (проекту), прогнозу діяльності. Бачення стратегічної перспективи у формі концепції чи моделі.
- 2 Ретельний аналіз ситуації щодо того, що є в наявності й чого немає, обсягу резервів.
- 3 Вивчення, розроблення та прийняття програми дій, добір і розставлення педагогічних кадрів, їхній професійний розвиток і навчання, активізація громадських структур, які працюють у навчальному закладі, ресурсне забезпечення (науково-методичне, матеріально-технічне), організація самоврядних структур.
- 4 Ситуативний аналіз й оцінювання цілей спільної діяльності. Формування мети і стратегії управління та співуправління. Спільне прийняття управлінського рішення щодо шляхів прогнозованого успіху. Планування діяльності, визначення завдань і засобів. Установлення пріоритетів і ключових напрямів роботи ЗНЗ.
- 5 Аналіз й оцінювання плану дій щодо цілей управлінських і педагогічних технологій і узагальнення через формулювання алгоритму оптимальних кроків реалізації ефективного управлінського рішення, прогнозування проміжних і кінцевих результатів.
- 6 Організація діяльності всіх учасників управлінського процесу для успішного та своєчасного виконання запланованих завдань, консультування та взаємодопомога.
- 7 Контрольно-аналітичний етап, моніторингове дослідження, корегування й оцінювання.
- 8 Спільне прийняття управлінських рішень щодо ефективності роботи навчального закладу й обґрунтованого управлінського циклу, мети подальшої управлінської діяльності керівника у співпраці з громадськістю.

Під час дослідження було вивчено організаційні механізми управління життєвими та професійними орієнтирами вчителів і самовизначенням учнів у спеціалізованій школі № 41 ім. З. К. Шлюсаренка Шевченківського р-ну м. Києва. Колектив школи спільно з науковцями лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України, Інститутом педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Національним педагогічним університетом ім. М. П. Драгоманова та Київським університетом ім. Бориса Грінченка в межах Всеукраїнського проекту «Вибір успішної професії» розробив **механізми управління такими орієнтирами вчителів і самовизначенням учнів** (схема).

**Суб'єктами управління життєвими та професійними орієнтирами вчителів і самовизначенням учнів визначено:** адміністрацію навчального закладу, педагогічний колектив, учнів, батьків, представників громадськості.

Організаційний механізм реалізується через такі **напрями:** громадсько-державні ініціативи управління професійним самовизначенням учнів і вчителів (дії), організація пізнавально-дослідницького виду діяльності учнів у профільній школі (засоби), форми та методи формування когнітивно-мисленнєвих здатностей учнів і професійно-рольова культура вчителя (технології).



**ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМИ ТА ПРОФЕСІЙНИМИ ОРІЄНТИРАМИ ВЧИТЕЛІВ І САМОВИЗНАЧЕННЯМ УЧНІВ**

**Громадсько-державні ініціативи управління професійним самовизначенням:**

- співпраця з науково-дослідними установами;
- із центром зайнятості;
- із батьками;
- із громадськими організаціями;
- із учнівським самоврядуванням;
- робота творчих груп-учителів;
- засідання педагогічної ради;
- семінари, конференції тощо.

**Організація пізнавально-дослідницького виду діяльності в профільній школі:**

- тематичні позакласні заходи;
- факультативи;
- спецкурси;
- інтегровані уроки;
- самодіагностика та діагностика;
- олімпіади;
- МАН;
- предметні декади;
- спецкурси;
- робота в шкільному музеї.

**Суб'єкти:** адміністрація — учитель, психолог, соціальний педагог — учні, батьки, представники громадськості.

**Форми й методи формування когнітивно-мисленнєвих здатностей учнів:**

- профорієнтаційні уроки;
- позакласні заходи;
- професійні екскурсії;
- заочні подорожі;
- конкурси;
- робота з електронним профтерміналом;
- поглиблене вивчення предметів;
- індивідуальні проекти;
- рольові й імітаційні ігри;
- тренінги;
- профорієнтаційна карта учня;
- факультативи, курси за вибором;
- консультації.

**Професійно-рольова культура вчителя. Методика й технології спостереження уроків:**

- модель формування педагогічної культури вчителя;
- модель управління розвитком професійної компетентності молодого вчителя;
- текстово-нормативна модель профкомпетентності вчителя;
- відкриті уроки;
- сценарії профорієнтаційних занять;
- навчально-методичні посібники;
- презентації;
- семінари-тренінги;
- майстер-класи;
- портфоліо вчителя.

Особлива увага приділялася стимуляції самостійної розумової діяльності (виявлення і засвоєння мисленнєвих дій, придатних для вирішення певних завдань); стимулюванню дослідницької активності (виявлення реального через знаходження доцільних дій на основі особистісного підходу, дослідження спроб, помилок відомих винахідників); організації пізнавальної активності, управління розумовою діяльністю; формуванню навичок прийняття рішень шляхом використання різних вправ і проведення тренінгів.

Відповідно до завдань дослідження проаналізовано організаційні механізми, зокрема

механізм реалізації Стандарту столичної освіти, яким визначено **чотири напрями**: професійний розвиток персоналу освітньої галузі, професіоналізація управління, організація навчально-виховного процесу, фінансове забезпечення. Досягнення результатів передбачено шляхом реалізації *проектного підходу*.

Основним питанням розробниками Стандарту столичної освіти визначено фінансове та матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу, соціальний статус педагога, сучасні навчальні кабінети тощо. Освітня Києва дуже потребують забезпечення фінансування



освіти як пріоритетного напрямку видатків бюджетів усіх рівнів; установлення обсягів фінансування відповідно до законодавчо-гарантованих норм, поступового збільшення їх до середніх показників європейських держав; стимулювання якісної педагогічної праці; субсидій, грантів, кредитів; перегляду штатних нормативів; капітальних ремонтів; соціального житла для освітян; стипендії молодим учителям; розроблення системи стимулювання і заохочення бізнесу, фізичних і юридичних осіб (різні пільги, відтермінування у випадку спрямування фінансових і матеріально-технічних актів на розвиток освіти чи окремого ЗНЗ).

Професійний розвиток персоналу неможливий без таких складових, які одночасно можуть використовуватись як організаційно-фінансові механізми: створення позитивного іміджу педагогічної праці, підвищення заробітної плати, соціальний захист, підтримка молодих учителів, надання соціального житла, пільг в оплаті комунальних послуг, забезпечення медичного страхування, юридичного захисту, стажування вчителів за кордоном, вибір способів і місця підвищення кваліфікації кожним учителем і керівником закладу освіти.

**Щодо підвищення якості навчально-виховного процесу, то організаційними механізмами обрано:** альтернативні форми організації навчально-виховного процесу, безкоштовні гуртки при навчальних закладах, забезпечення навчальних закладів системними адміністраторами, мультимедійним обладнанням, проведення безкоштовних екскурсій по Києву, зокрема навчальних, надання ставок психологів і соціальних педагогів у кожен навчальний заклад; сучасне навчально-методичне забезпечення кабінетів природничих дисциплін; електронних бібліотек; системи дистанційного навчання; обладнання сучасних спортивно-оздоровлювальних комплексів; забезпечення кожного навчального закладу якісним харчуванням, ставками лікаря, медсестри, інструктора з лікувальної фізкультури, диспансеризації учнів на базі навчальних закладів тощо.

Щодо організаційних механізмів громадсько-державного управління розвитком професіоналізму керівників ЗНЗ установлено, що вони реалізуються під час навчання в магістратурі, підвищення кваліфікації, шляхом самоосвіти, проведення різних семінарів-тренінгів, конференцій та інших форм розвитку професійної компетентності керівників.

У Київському університеті ім. Бориса Грінченка, де відбуваються підготовка та підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів міста Києва, використовуються реальні організаційні механізми громадсько-державного управління формальною та неформальною освітою, модернізації програм підвищення кваліфікації керівників і підготовки магістрів управління, орієнтації на розвиток поведінкової компетенції керівників ЗНЗ. Під час підготовки магістрів за спеціальністю «Управління навчальним закладом» забезпечується орієнтація на профіль управлінця-лідера, розробляються межі компетенції підвищення лідерського потенціалу керівників.

Одним із важливих аспектів в організації освітнього процесу є **організація профільного навчання учнів старшої школи**. Профільне навчання має на меті диференціацію навчання учнів відповідно до їхніх нахилів і здібностей, професійного самовизначення ще під час навчання в школі, формування в них ключових компетентностей. Вибору учнем профілю навчання в старшій школі мають передувати допрофільна орієнтація і навчання. Нас цікавила позиція керівників щодо термінів початку допрофільного навчання. Досліджувалися такі питання (опитування 3000 директорів ЗНЗ):

- початок допрофільного навчання (із 8-го класу — 16,2%; із 5-го — 13,1%; із 7-го — 9,5%; із 9-го — 6,6%; із 6-го — 2,6%; 1–4-ті класи — 0,7%; інше — 1,1%);
- форма допрофільного навчання (поглиблене вивчення предметів — 47,7%; психолого-педагогічна робота з дітьми — 40,6%; курси за вибором — 36%; факультативи — 24%).

Нас цікавила також думка керівників щодо вимог до вчителя профільної школи (поглиблене знання предмета — 71,2%; володіння інноваційними технологіями навчання і виховання — 63,5%; навички організації пізнавальної діяльності школярів — 55,1%; навички організації спецкурсів — 44,2%).

Саме тому питання організації профільного навчання перебувають у центрі діяльності Асоціації керівників шкіл України (АКШУ) — громадської професійної організації, дійсними членами якої є директори шкіл і їхні заступники. Члени АКШУ, які брали активну участь в обговоренні Концепції профільного навчання, безпосередньо займаються організацією профільного навчання в загальноосвітніх навчальних закладах, удосконалюють форми й методи конструювання



та запровадження організаційних механізмів громадсько-державного управління профільним навчанням під час участі в міжнародних проєктах, наприклад: українсько-нідерландському «Громадські платформи для реформування освіти в Україні»; проєкті Світового банку «Рівний доступ до якісної освіти»; українсько-чеському «Реформа освіти. Міжнародний досвід»; українсько-польському «Лідери освітніх ініціатив» тощо.

У процесі здійснення фундаментального дослідження цьому питанню приділялася увага під час проведення значної кількості конференцій, семінарів: «Підготовка дітей та учнівської молоді до підприємницької діяльності»; «Інноваційні системи в освіті»; «Партнерство між школами — крок до єднання Європи та інноваційного розвитку»; «Управлінсько-організаційні технології підготовки вчителя до профорієнтаційної роботи в школі»; «Неперервна професійна орієнтація і досягнення науково-практичних досліджень» тощо. Відбулася низка засідань Всеукраїнського клубу, де розглядалися проблеми профільного навчання: «Управління якістю освіти: стан, проблеми, перспективи»; «Від традиційної школи до школи традицій»; «Профільне навчання у структурі старшої школи»; «Інноваційні моделі в системі освіти м. Біла Церква».

Керівники загальноосвітніх навчальних закладів у процесі експериментальної роботи визначали **організаційні механізми ефективного управління саморозвитком:**

- уміння керувати собою;
- установлювати чіткі цілі;
- необхідність наголошування на постійному особистісному та професійному зростанні;
- навички раціонально вирішувати управлінські проблеми демократичним способом;
- розуміння особливостей управлінської праці;
- новаторство і здатність до інновацій;
- здатність впливати на оточення (лідерство);
- здатність формувати ефективні робочі групи; уміння навчати й розвивати підлеглих; уміння співпрацювати з громадськістю тощо.

**Щодо децентралізації управління освітою і ЗНЗ важливим виміром громадсько-державного управління, як вважають керівники, є:**

- вивчення та виявлення проблем трансформації управління від адміністративно-командного, планово-централізованого до державно-громадського (громадсько-державного) на засадах демократії на практиці;
- розмежування функцій управління на різних рівнях, уникнення дублювання функцій, зменшення обсягів звітності;
- законодавче закріплення повноважень органів громадського самоврядування різних рівнів;
- надання реальної автономії ЗНЗ (академічної, економічної та юридичної), підкріпленої належним фінансовим забезпеченням;
- розроблення, обґрунтування та впровадження у сфері освіти інноваційних моделей державно-громадського чи громадсько-державного управління, які передбачають активну участь самоврядних організаційних структур;
- делегування повноважень і відповідальності на нижчі рівні управління освітою;
- зменшення кількості ієрархічних органів влади й органів управління освітою.

На нашу думку, не лише виконання професійних обов'язків безпосередньо в навчальному закладі, а й участь керівників ЗНЗ, науково-педагогічних і педагогічних працівників у діяльності громадських професійних організацій є виконанням службових обов'язків щодо підвищення рівнів їхньої професійної компетентності, а не відпочинком чи розвагою. І цю позицію необхідно обстоювати на всіх рівнях. Так само потрібно обстоювати положення про те, що неможливо здійснювати громадсько-державне управління навчальним закладом, конструювати організаційні механізми його реалізації без автономії закладу.

Як засвідчує ефективний досвід керівників експериментальних шкіл і зарубіжний досвід здійснення фінансово-економічної діяльності в школах, за економічно-правовим статусом загальноосвітній навчальний заклад має бути юридичною особою, у якому діє реальна автономія.







## АВТОНОМІЯ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

### *Академічна автономія передбачає:*

- право на самостійне планування роботи, вирішення питань навчально-виховного процесу;
- організацію науково-дослідної роботи, розроблення авторських освітніх програм або вільний вибір освітніх програм, право вибору методів;
- використання власних методик, право вибору підручників й іншого навчально-методичного забезпечення, доступ до інформаційних ресурсів тощо.

### *Організаційна автономія передбачає:*

- право на розроблення проекту статуту закладу, пропозицій щодо змін до статуту;
- затвердження штатного розкладу в межах установленого фонду заробітної плати;
- прийняття на роботу та звільнення педагогічних й інших працівників, зокрема за контрактом.

### *Фінансова автономія передбачає:*

- відповідно до форми власності закладу середньої освіти як юридичної особи вирішувати питання економічної діяльності;
- публічне формування бюджету та публічне звітування;
- планування та виконання фінансових планів;
- самостійне використання всіх видів асигнувань;
- право закладу на встановлення надбавок і премій працівникам, стипендій учням тощо.

Під час дослідження було розроблено й подано до Міністерства освіти і науки України **пропозиції** вченими та науковцями відділу економіки та управління загальними середніми закладами щодо можливих варіантів поліпшення фінансового та матеріально-технічного забезпечення закладів освіти, демократизації управління:

- надання пільг організаціям, підприємствам і приватним особам, які займаються професійною підготовкою та працевлаштуванням підлітків;
- звільнення від оподаткування частини доходів суб'єктів підприємницької діяльності, які спрямовуються на підтримку та розвиток вітчизняних закладів освіти всіх форм власності;
- звільнення від оподаткування доходів вітчизняних закладів освіти всіх форм власності,

отриманих від провадження чи на провадження освітньої, наукової, оздоровлювальної та культурної діяльності;

- розроблення та введення пільгового оподаткування бізнесу в частині меценатської діяльності;
- завершення розроблення й започаткування (спершу пілотне) упровадження нової економічної моделі освіти в Україні на принципах співфінансування з боку держави, приватних організацій, сімей, учнів (студентів), спонсорів, меценатів, донорських і благодійних організацій за участю комерційних структур;
- створення з використанням сучасних принципів і технологій у системі освіти України, зокрема в навчальних закладах, нової системи обігу інформації та документообігу;



- перегляд Інструкції з ведення ділової документації у ЗНЗ, ДНЗ у бік зменшення обсягу зайвих «паперів»;
- упорядкування системи діловодства й номенклатури справ у закладах освіти. Навчальний заклад не може забезпечити якісного виконання 121 пункту номенклатури справ. У закладах немає канцелярії, відповідних фахівців, а подекуди навіть секретарів. Слід розробити реальний перелік мінімально необхідних документів і визначити термін їх зберігання;
- забезпечення впливу МОН України на зменшення «паперотворчості», чого вимагають відділи й управління освіти. Керівники ЗНЗ вважають, що потрібно заборонити вимагати від школи подання інформації, яку можна отримати зі статистичної звітності навчального закладу станом на 5 вересня навчального року, припинити дублювання протягом навчального року документів, які містять незмінні дані. Статистична звітність школи — основа інформації, необхідної для бази відділу чи управління освіти.

Із метою подолання надлишкової централізації і впровадження автономії в загальноосвітньому навчальному закладі, що відповідає моделі реалізації громадсько-державного управління, потрібно спочатку навчити керівників.

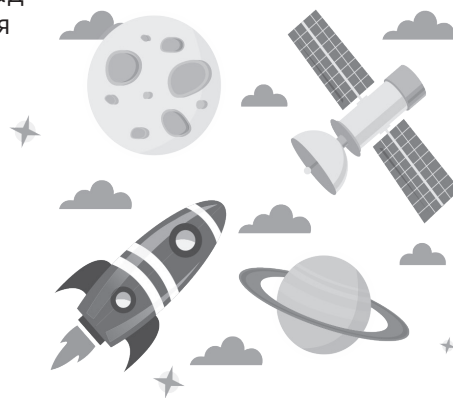
Навчання має бути не разове, а масштабне, системне, як менеджерів освіти. Посада директора школи має ґрунтуватися на магістерській підготовці, її слід ввести до класифікатора професій, забезпечити відповідну оплату праці, самостійність і відповідальність. Лише підготовлений керівник зможе здійснювати громадсько-державне управління в умовах автономії та звітності як самооцінювання, прозорості й організації на розвиток досягнень кожного учня, у здоровій атмосфері поваги та взаєморозуміння. Розвинена система самооцінювання є правильним шляхом для розвитку і є альтернативою контролю.

Для підвищення громадської свідомості всього суспільства та членів окремо взятих громад щодо необхідності брати участь в управлінні системою освіти й конкретним навчальним закладом, потрібні насамперед: значна просвітницька кампанія, залучення представників громади до визначення пріоритетів і стратегії розвитку школи й освіти загалом.

Нині освіта охоплює також традиції, насамперед вимір культури. Тому таким важливим є оволодіння уміннями й готовність конструювати й упроваджувати організаційні механізми громадсько-державного управління, тобто навчальному закладу, його керівникові необхідно навчитися об'єднувати навколо себе всю громаду, усіх представників культурно-освітнього оточення, щоб модерність не стала означати амнезію — занепад інтересу до історії та культурних традицій свого народу й усього людства. Завдяки такому об'єднанню школа може й повинна стати не лише осередком освіти, а й центром охорони культурної спадщини.

### Використані джерела

1. Амельницька О. В. Механізми в системі управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж / О. В. Амельницька // Інновації в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: зб. наук. пр. Донецького держ. ун-ту управління. Серія «Державне управління». — Донецьк, 2007. — Т. 8. — Вип. 88. — С. 11—18.
2. Армстронг М. Основи менеджмента: Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг; пер. с англ. — Ростов н/Д. : Феникс, 1998. — 512 с.
3. Баюра Д. О. Система кооперативного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: Моногр. / Д. О. Баюра — Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. — 288 с.
4. Болгаріна В. Культура і полікультурна освіта / В. Болгаріна, І. Лощенова // Шлях освіти. — 2002. — № 1. — С. 2—6.
5. Бондаревская Е. В. Педагогическая культура как общественная и личная ценность / Е. В. Бондаревская // Педагогика. — 1999. — № 3. — С. 37—43.
6. Бондар В. І. Управлінська діяльність директора школи:





дидактичний аспект: Моногр. / В. І. Бондар. — Київ : Рад. школа, 1987. — 157 с.

7. Бочкарёв В. И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? / В. И. Бочкарёв // Педагогика. — 2001. — № 2. — С. 9—13.

8. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Ольга Гавриляк // Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО». — Режим доступу : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.

9. Голишева Є. О. Принципи формування організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом промислового підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Голишева // Ефективна економіка. — 2012. — № 7. — Режим доступу : <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=18iid=1294>.

10. Грабовський В. А. Модель державно-громадського управління районною системою загальної середньої освіти з моніторинговим супроводом / В. А. Грабовський // Вісник НАДУ. — 2004. — № 4. — С. 355—363.

11. Грицяк Л. Д. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях / Л. Д. Грицяк, Л. М. Калініна // Стратегічні пріоритети. — 2009. — № 3 (12). — С. 59—66.

12. Грищук А. Словник українського педагога / Анатолій Грищук. — Київ : КВІЦ, 2015. — 405 с.

13. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ / І. Довбиш // Директор школи, ліцею, гімназії. — 2006. — № 1. — С. 69—75.

14. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. — Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. — 703 с.

15. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України, головний редактор В. Г. Кремень. — Київ : Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.

16. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г. В. Єльнікова // Директор школи. — 2003. — № 40. — С. 10—11.

17. Жерносек І. П. Види науково-методичної роботи керівника ЗНЗ / І. П. Жерносек, О. М. Онаць // Постметодика. — 2010. — № 1. — С. 11—19.

18. Зайченко О. І. Наукові засади реформування управлінської діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / О. І. Зайченко. — Київ, 1998. — 22 с.

19. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства / Л. М. Калініна // Прозоре управління. — 2012. — № 3. — С. 2—10.

20. Калініна Л. М. Управлінська діяльність сучасного керівника школи / Л. М. Калініна // Педагогічні науки: зб. наук. праць Херсонського держ. ун-ту — випуск XVI. — Херсон, 2000. — С. 24—32.

21. Калініна Л. М. Учнівське самоврядування: від теорії до практики: Наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна, А. Ф. Остапенко, С. В. Переходько, Н. Ф. Юсин. — Володимирець: Видавничий центр журналу «Вулик-ВРК», 2011. — 170 с.

22. Калініна Л. М. Організаційні механізми управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів у змісті підручника для керівника / Л. М. Калініна //

Проблеми сучасного підручника: Зб. наук. пр. / Ред. кол. ; наук. ред. О. М. Топузов. — Київ : Пед. думка, 2012. — Вип. 12. — С. 408—415.

23. Калініна Л. М. Синкретизм державного та громадського компонентів у системі управління освітою в умовах розвитку демократії / Л. М. Калініна, О. Онаць // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4—5 квіт. 2013 р. — Київ : Арт Економі, 2013. — С. 33—43.

24. Карпіщенко О. О. Значення та основні принципи управління on-line репутацією / О. О. Карпіщенко, А. О. Дериколен // Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 27—29 вер. 2012 р. / Відп. за вип. О. В. Прокопенко. — Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. — Т. 5. — С. 177—178.

25. Кисляков Н. Н. Психологические детерминанты эффективности деятельности руководителя в условиях государственно-общественного управления общеобразовательной школой: дис. на соискание уч. степени канд. психол. наук: спец. 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика» / Н. Н. Кисляков. — Тверь, 2006. — 191 с.

26. Клейнер Я. С. Механізми державного управління: підходи до визначення / Я. С. Клейнер // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. пр. Донецького державного університету управління. Серія «Державне управління». — Донецьк, 2007. — Т. VIII, Вип. 90. — С. 340—344.

27. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою / М. С. Комарницький // Аспекти самоврядування. — 2000. — № 3. — С. 34—35.

28. Королюк С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010\\_3/10kormsa.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10kormsa.pdf).

29. Крисюк С. В. Державне управління освітою: Навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління освітою» / С. В. Крисюк. — Київ : НАДУ, 2009. — 218 с.

30. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для экон. и спец. техн. вузов / М. И. Круглов. — М. : Русская деловая литература, 1998. — 757 с.

31. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність і структура / А. А. Малицький // Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив: матеріали шостої всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 20—22 лист. 2008 р. / оргком. Е. Е. Амурський та ін. — Київ : ТОВ ТК «Меганом», 2009. — С. 378.

32. Марчак О. О. Розвиток громадсько-спрямованого управління загальноосвітніми навчальними закладами в системі освіти / О. О. Марчак // Адаптивне управління в освіті: зб. наук. пр. / За заг. ред. Г. Є. Гребенюка. — Харків: Стиль Іздат, 2007. — С. 159—165.

33. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи / В. І. Маслов // Директор школи, ліцею, гімназії. — 2003. — № 1. — С. 12.

34. Національна доктрина розвитку освіти України // Освіта України — 2002. — № 26 — С. 2—4.



35. Новий тлумачний словник української мови: у 4-х т. / Уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. — Київ: Аконті, 1998. — Т. 2 (Ж—ОБД). — 910 с.
36. Новий тлумачний словник української мови: у 3-х т. / Уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. — Київ: Аконті, 2007. — Т. 2 (К—П). — 927 с.
37. Новиков А. М. Что такое методология и почему не обходимо учить студентов ее основам [Електронний ресурс] / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. — Режим доступу : <http://docplayer.ru/236199-Chto-takoe-metodologiya-i-pochemu-neobhodimo-uchit-studentov-ee-osnovam.html>.
38. Онаць О. М. Державно-громадське управління: специфіка впровадження / О. М. Онаць // Директор школи. — 2003. — № 18 (258). — С. 3—4.
39. Онаць О. М. Об'єднаймо громадськість навколо освітан! / О. М. Онаць // Директор школи. — 2005. — № 12 (348). — С. 3—4.
40. Онаць О. М. Культура в освітньому демократичному середовищі / О. М. Онаць // Постметодика. — 2013. — № 4 (113). — С. 31—37.
41. Онаць О. М. Роль АКШУ у підвищенні якості управління освітою / О. М. Онаць // Директор школи, ліцею, гімназії. — 2013. — № 6. — С. 90—97.
42. Онаць О. М. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ / О. М. Онаць // Шлях освіти. — 2012. — № 3. — С. 24—29.
43. Онаць О. М. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах / Олена Онаць // Рідна школа. — 2012. — № 8—9. — С. 46—51.
44. Онаць О. М. Організаційні механізми громадсько-державного управління загальноосвітніми навчальними закладами / О. М. Онаць // Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2012 рік. — Київ: Інститут педагогіки НАПН України, 2013. — С. 43—44.
45. Онаць О. М. Технології формування організаційних механізмів управління громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом / О. М. Онаць // Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2014 рік. — 2014. — С. 98—99.
46. Осадчий І. Г. Основні засади функціонування територіальних освітніх округів в сільській місцевості / Іван Григорович Осадчий // Директор школи, ліцею, гімназії. — 2001. — № 5—6. — С. 118—131.
47. Осадчий І. Г. Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій / І. Г. Осадчий // Освіта і управління. — 2005. — Т. 8, чис. 3—4. — С. 38—42.
48. Освітній менеджмент : навч. посіб. / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. — Київ : Шкільний світ, 2003. — 393 с.
49. Островерхова Н. Пріоритетні організаційні механізми впровадження змісту освіти суб'єктами навчального процесу [Електронний ресурс] / Н. Островерхова // Теорія та методика управління освітою — 2013. — Вип. 10. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo\\_2013\\_10\\_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo_2013_10_29.pdf).
50. Пастовенський О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: Моногр. / О. В. Пастовенський. — Житомир : ПП. «Рута», 2014. — 385 с.
51. Паращенко Л. І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: Моногр. / Л. І. Паращенко. — Київ : Майстер книг, 2011. — 536 с.
52. Педагогічний словник / За ред. М. Д. Ярмаченка. — Київ: Педагогічна думка, 2001. — 514 с.
53. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навч. посіб. / За ред. Л. І. Даниленко. — Київ : Міленіум, 2004. — 272 с.
54. Порадник для тренера / Б. Валькевич, Е. Кондрацька, А. Климович та ін. — Варшава : Центр. осередок вдоскон. вчителів, 2007. — 134 с.
55. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / Уклад. Л. О. Пустовіт та ін. — Київ : Довіра, 2000. — 1018 с.
56. Товкало М. Я. Стандарти громадсько-активної школи: Навч.-метод. посіб. / М. Я. Товкало; під заг. ред. Л. І. Даниленко. — Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. — 50 с.
57. Тягушева О. Г. Розвиток механізмів державно-громадського управління регіональною системою освіти: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / О. Г. Тягушева; Класичний приватний університет. — Запоріжжя, 2009. — 20 с.
58. Фадєєв В. І. Сутність, ціль, структура і функції управління освітніми ресурсами вищої освіти України [Електронний ресурс] / В. І. Фадєєв // Black Sea Scientific Journal of Academic Research. — 2013. — Vol. 1. — Issue 1. — Part B. Economic and Engineering. — Режим доступу : [http://www.gulustan-bssjar.com/publication\\_scientific\\_papers/jornal\\_of\\_economics\\_and\\_engineering1/](http://www.gulustan-bssjar.com/publication_scientific_papers/jornal_of_economics_and_engineering1/).
59. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // Демократичне врядування: наук. вісник. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. — Вип. 1. — Режим доступу: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik/fail/O\\_Fedorchak.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf).
60. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. / Ф. І. Хміль. — Київ : Академвидав, 2003. — 608 с.
61. Шевченко С. О. Проблеми і перспективи державно-громадського управління якістю вищої освіти в Україні / С. О. Шевченко // Державне управління та місцеве самоврядування: Зб. наук. пр. / Редкол.: С. М. Сьєогін (голов. ред.) та ін. — Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. — Вип. 3 (6). — С. 23—34.
62. Blake R. R. The Managerial Grid / Robert R. Blake and Jane S. Mouton. — Houston: Gulf Publishing Company, 1970.
63. DeBevoise W. Synthesis of research on the principal as instructional leader / W. DeBevoise. — Educational Leadership. — 1984. — 41 (5). — pp. 14—20.
64. Karstanje P. Educational Management: Problems and Approaches / P. Karstanje, K. Ushakov. — Moscow, 1995.
65. Leithwood K. A., Montgomery D. Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile / K. A. Leithwood, D. Montgomery. — Toronto : OISE Press, 1986.