

*Людмила Паращенко, директор Київського ліцею бізнесу, голова ГО «Агенції розвитку освітньої політики»,*

*Ірина Іванюк, науковий співробітник Інституту інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України, заступник голови ГО «Агенція розвитку освітньої політики».*

## **«Три кити» управлінської вертикалі в шкільній освіті. Якість? Прозорість? Взаємодія?**

(за матеріалами дослідження «Система управління загальною середньою освітою в Україні на рівні району та області: якість, прозорість, взаємодія»).

Нова якість шкільної освіти можлива лише завдяки виконанню трьох умов/завдань (3 Re– «три пере- »):

1. Перевинайдення (винайдення заново) школи,
2. Перезавантаження курикулуму (радикальне оновлення змісту освіти),
3. Перезаснування управлінських структур.

Такі одностайні висновки експертів з питань реформування посттоталітарних систем освіти, зокрема Пітера Радо та Пасі Сальберга.

Необхідність реалізації третьої складової цього «триєдиного завдання» як перехід до державно-громадської моделі управління декларували всі без винятку стратегічні документи з розвитку вітчизняної освіти часів незалежності України, однак результати дослідження «Система управління загальною середньою освітою в Україні на рівні району та області: якість, прозорість, взаємодія», яке провела громадська організація Агенція розвитку освітньої політики протягом листопада 2013 – січня 2014 року, засвідчили глибоку кризу управлінської вертикалі та нагальну потребу її «перезаснування». Збір емпіричних даних в системі державної влади – структуровані інтерв'ю з начальниками ОУО та РВО, анкетування начальників РВО – відбувався в період апогею централізації управління та початку Майдану, що наклало свій відбиток на хід дослідження. Проте автори сподіваються, що отримані результати є цінним свідченням процесів

трансформації суспільства і державної влади та можуть бути підставою для вироблення ефективних механізмів демократизації і децентралізації системи управління освітою в Україні. Див. повну версію аналітичного звіту [http://www.irf.ua/knowledgebase/publications/sistema\\_upravlinnya\\_zagalnoyu\\_serednoyu\\_osvitoyu\\_v\\_ukraini\\_na\\_rivni\\_rayonu\\_ta\\_oblasti\\_yakist\\_prozorist\\_vzaemo\\_diya/](http://www.irf.ua/knowledgebase/publications/sistema_upravlinnya_zagalnoyu_serednoyu_osvitoyu_v_ukraini_na_rivni_rayonu_ta_oblasti_yakist_prozorist_vzaemo_diya/)

Під «перезаснуванням» управлінських структур мається на увазі широкий спектр різноманітних стратегій реформування управління освітою, які можна об'єднати в три головні стратегічні напрямки:

- створення і підтримка сучасних регулятивних систем (нових механізмів управління);
- досягнення нової якості підготовки управлінського персоналу;
- побудова системи залучення громадськості, заохочення лідерства, ініціативи та відповідальності в управлінському процесі.

Див. також:

Матеріали дослідження фахівців Міжнародного інституту освітнього планування ЮНЕСКО Жака Аллака та Мюріел Пуассон, Educationaldevelopment [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://databases.unesco.org/thesru/wwwi32.exe/\[in=affichethru.in](http://databases.unesco.org/thesru/wwwi32.exe/[in=affichethru.in)

Матеріали дослідження "Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.irf.ua/files/ukr/programs/edu/edu\\_governance.pdf](http://www.irf.ua/files/ukr/programs/edu/edu_governance.pdf)

## **1. Якість управління**

Як показало дослідження «Система управління загальною середньою освітою в Україні на рівні району та області: якість, прозорість, взаємодія», переважна більшість респондентів:

- **94,5 %** вважають, що якість системи управління освітою визначається **орієнтацією на споживачів освітніх послуг**;

- **94,5%** респондентів впевнені, що якість управління освітою визначається залученням до роботи **співробітників з відповідною кваліфікацією**;

- **94,4%** респондентів погоджуються з тим, що якість системи управління освітою визначається **системним підходом до менеджменту**, який передбачає визначення взаємозалежних процесів, їх розуміння та управління ними як єдиною системою;

- **89%** респондентів вважають, що якість системи управління освітою визначається **прийняттям рішень, заснованих на фактах**, тому що ефективні рішення базуються на аналізі даних і достовірній інформації;

Разом з тим **83,3 %** респондентів дотримуються думки, що якість системи управління освітою визначається **роллю керівництва району/області** в створенні відповідного навчального середовища, яке має єдині цілі та напрямки розвитку.

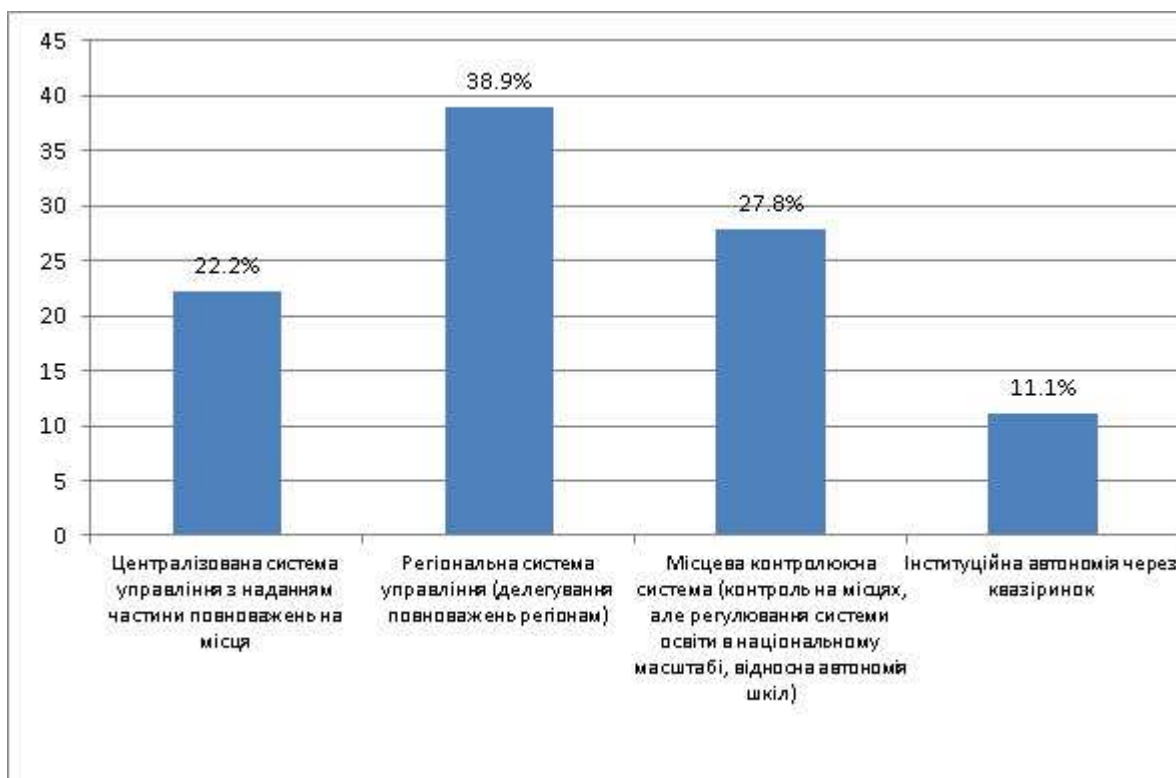
Показовим є те, що **100%** начальників обласних управлінь освіти під час інтерв'ю зазначили, що **якість у системі управління загальною середньою освітою знаходиться на низькому рівні**. Головними причинами цього вони передусім називають такі системо утворюючі фактори, як відсутність послідовної освітньої політики держави, політичну заангажованість керівників органів освіти та суб'єктивізм кадрових призначень.

*«Коли будь який міністр, начальник чи заступник начальника обласного управління освіти приходить на нову посаду, він починає спочатку лаяти попередників, розказувати, що він це змінить... Через два роки починає різко показувати, що все змінилось на краще, демонструються зміни, які неможна перевірити, і починає хвалити сам себе, бо насуваються чергові вибори. Так у системі освіти якість і прозорість зникають...»*  
(начальник обласного управління освіти).

Варто наголосити, що лише **33%** респондентів мають освіту з освітнього менеджменту і **6%** мають спеціальну освіту з державного управління.

Узагальнений “портрет” сучасного начальника РВО та ОУО має такий вигляд: вік 40-45 років, працює на своїй посаді до трьох років, не має спеціальної освіти з освітнього менеджменту або державного управління, залежний від провладної команди, тому розуміє тимчасовість своєї посади і необхідність «служити» владі, а не громаді, відтак управління/відділи освіти збільшують бюрократичний тиск на школи та обсяги «паперотворчості» як свідчення «ефективності». За таких обставин цілеспрямований вплив керівника на розвиток освітньої системи району чи області є практично неможливим.

Начальникам РВО було запропоновано обрати з 4-х відомих **найбільш оптимальну модель взаємовідношення “центрального органу влади (МОН) — місцеві органи влади (ОУО, РВО)”** для України. Результати представлено на діаграмі.



Опитування засвідчує прагнення до децентралізації та збільшення повноважень на місцевому рівні, однак запровадження автономії в управлінні шкільною освітою ще не має належного розуміння і сприйняття у державних службовців.

Проаналізувавши ці дані, які лежать «на поверхні», можна зробити невтішний «глибинний» висновок про системну кризу управлінської вертикалі вітчизняної системи освіти. Доводиться констатувати, що в нинішньому вигляді управлінські структури не спроможні забезпечити прийнятну якість управління, адже для цього вони б мали навчитись виконувати абсолютно невластиву бюрократичним структурам роль «стратега», «прогнозіста» і «великого спостерігача».

Паралізуючий вплив існуючої зараз системи «зовнішнього управління» шкільною освітою на загальноосвітні навчальні заклади передусім полягає у тому, що названі вище фактори блокують ключовий елемент розвитку освітньої системи у ХХІ столітті: свободу педагогічної думки і дії.

Згадаймо, який небачений злет педагогічної творчості відбувся на початку 90-х років минулого століття, коли після падіння СРСР вся система освіти опинилась «на межі хаосу» і адміністративний пресинг на освітян було серйозно послаблено. Повідки були відпущені і найбільш активна частина керівників навчальних закладів та вчителів змогли тоді у повній мірі скористатись ресурсом свободи. Історії успіху навчальних закладів у 90-х роках демонструють, що за будь-яких обставин найкраще почувуються ті елементи системи і ті люди в системі, які мають найвищий рівень академічної та економічної свободи.

Та, як показало це та інші дослідження, упродовж останнього десятиліття у шкільній освіті України, всупереч світовим тенденціям до децентралізації, розширення ролі громадськості з'явилися ознаки неототалітаризму. Форсованими темпами йшло подальше забюрократизування і без того вкрай забюрократизованої системи, згортався простір для творчості, вмирили осередки прогресивних

педагогічних практик, гаснули від безнадії вітчизняні лідери освіти нового тисячоліття.

Звісно, цей рецидив не був випадковим, адже у нашій країні освітян звикли тримати «на короткому повідку і на голодному пайку». Наростання ж авторитаризму за попередньої влади, мало наслідком посилення пресингу на керівників шкіл з тим, щоб зрештою домогтись більшої слухняності і так суперслухляного вчительства.

Проблему відсутності в системі освіти управлінських кадрів з демократичним стилем мисленням намагається подолати україно-швейцарський проект “Розвиток громадянських компетентностей в Україні” (DOCCU), що реалізується нині Національною академією державного управління при Президентові України та Цюріхським педагогічним університетом. Проект покликаний удосконалити процес співпраці між органами державної влади, школами та громадськістю для створення демократичного середовища у місцевих спільнотах через навчання державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування з освіти для демократичного громадянства та освіти з прав людини в Україні матеріалами проекту громадянства, а також через систему післядипломної освіти вчителів і керівників шкіл. З матеріалами проекту можна ознайомитися за посиланням: [http://www.academy.gov.ua/mizhnar\\_proekt.html](http://www.academy.gov.ua/mizhnar_proekt.html).

## **2. Прозорість**

Одним з головних питань дослідження було з'ясувати, як державні службовці розуміють поняття “прозорість державного управління”. Опитування начальників і заступників начальників районних відділів освіти свідчить, що переважна більшість респондентів (72%) розуміють, що : прозорість державного управління включає не тільки забезпечення доступу громадян до повної та достовірної інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а й можливість взаємодії громадян з органами виконавчої влади та місцевого

самоврядування в процесі формуванні і реалізації державної політики, можливість впливати на рішення та діяльність цих органів.

Позитивним моментом є те, що більшість респондентів принаймні декларують свою готовність до взаємодії співпраці з громадськістю процесі формування та реалізації державної політики, визнають важливість впливу громадськості на рішення та діяльність державних органів влади й органів місцевого самоврядування.

Під час інтерв'ю з начальниками обласних управлінь освіти з'ясувалось, що, на їхню думку, прозорість у системі управління ЗСО полягає:

- **у практичному забезпеченні державно-громадського управління**, яке передбачає наявність громадського контролю, створення громадських рад, на яких розглядаються важливі для освіти проблеми (питання нагороджень, питання регіональної громадської експертизи підготовки спеціалістів вищої освіти проблеми окремого ЗНЗ тощо).

*«Прозорість – це коли громада впливає та контролює. Це м'який системний підхід, демократичне управління з участю громади» (начальник обласного управління освіти); «Обов'язково в кожному закладі повинна бути рада школи, гімназії, ліцею. Реально їх немає в 80-90% випадках. Більш того, в епоху Табачника ці громадські ради були виведені» (екс-начальник міського управління освіти).*

- **у використанні сучасних ІКТ та е-врядуванні.**

*«Ми створили портал як інформаціо-освітнє середовище. 25 редакторів наповнюють портал, включаючи всі територіальні одиниці. Усі 700 шкіл висвітлюють свою діяльність, усі її бачать і читають» (екс-начальник обласного управління освіти). «Кожна школа повинна мати свій сайт» (екс-начальник міського управління освіти).*

- **у звітності перед громадою** на сесіях обласних та районних рад, шляхом проведення публічних акцій, співпрацю із ЗМІ (проведення прес-конференцій, інтерв'ю для місцевих газет, освітніх передач) тощо.

*«Про все, що діється в освіті – народ повинен чути і знати. Ми робили освітянські передачі, які постійно виходили з 2008 по 2012 рік. У 2013 році я пішов з посади і передача припинилась. Дуже багато було публічних акцій про функціонування дошкільної освіти, ПТО - це в парках і скверах організовувалась демонстрація напрацювань чим займаються діти довшілля, ЗСО, в професійно-технічних закладах, створювались музеї їх виробів» (екс-начальник обласного управління освіти).*

Утім, на практиці ситуація із реальним забезпеченням функціонування державно-громадського управління далека від теоретичного бачення цього процесу начальниками обласних управлінь освіти. Паралельно було опитано представників громадських рад при ОУО, переважна більшість яких вважає, що громадська рада на якість та прозорість в системі управління загальною середньою освітою зовсім не впливає.

*«На рівні району і області представники громади залишаються мало поінформованими про стан справ в освіті. Якою є якість освіти, як обираються підручники, як призначають керівників і як вони звітують перед громадою – все це залишається закритими питаннями для широкого кола громадськості» (Одеська обл.).*

*«У системі управління освітою в Україні бракує прозорості. Широке коло громадськості в цілому не впливають на освітні процеси, не можуть контролювати хід навчання, не ознайомлені із станом фінансування шкіл, а тому їх вплив є неефективним»(Львівська обл.).*

Показовою є ситуація із таким важливим інструментом здійснення публічного контролю громадськості за діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування як **публічна звітність**.

Лише 50% районних відділів освіти оприлюднюють річні звіти про свою діяльність, 44% звітують щоквартально, а 6% взагалі не звітують.

Лише 70% респондентів, представників громадських рад, зазначили, що звітують перед громадськістю щорічно, а 30% зізнались що не звітують зовсім.



Згідно з отриманими відповідями респондентів, районні відділи освіти звітують перед громадськістю переважно на сайтах районних відділів освіти та в ЗМІ.

**Таблиця 1. Результати контент-аналізу сайтів районних відділів освіти та обласних управлінь освіти**

Сайти районних відділів освіти	Сайти обласних управлінь освіти
<b>Наявні</b>	<b>Наявні</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• плани державних закупівель (10 з 10-ти)</li> <li>• програма розвитку системи освіти району (1 з 10-ти) і звіти про виконання програми за попередні роки</li> <li>• аналіз звернень громадян (1 з 10-ти)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поточні плани роботи та плани роботи на перспективу наявні (8 з 10-ти)</li> <li>• плани і результати державних закупівель (8 з 10-ти)</li> <li>• річний фінансовий звіт (2 з 10-ти)</li> <li>• аналіз звернень громадян (2 з 10-ти)</li> </ul>
<b>Відсутні</b>	<b>Відсутні</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• плани роботи на перспективу</li> <li>• звіти про роботу</li> <li>• звіти про діяльність дорадчих органів та громадських рад</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• щоквартальні, піврічні та річні звіти</li> <li>• звіти про діяльність громадських рад (є лише списки)</li> </ul>

Порівняльний контент-аналіз наповненості сайтів районних відділів освіти та обласних управлінь освіти дає підстави зробити два невтішних висновки:

1. Підзвітність обласних управлінь освіти та районних відділів освіти через офіційні сайти є неповною та непрозорою.
2. Діяльність районних відділів освіти є менш прозорою, ніж діяльність обласних управлінь освіти.

### **3. Залучення громадськості.**

Громадські ради (ГР) при обласних та районних державних адміністраціях створені на виконання Постанови Кабінету Міністрів України № 996 від 3.11.2010 року як постійно діючі колегіальні виборні консультативно-дорадчі органи «для забезпечення участі громадян в управлінні державними справами, здійснення громадського контролю за

діяльністю органів виконавчої влади, налагодження ефективної взаємодії зазначених органів з громадськістю, врахування громадської думки під час формування та реалізації державної політики».

Та, як показало дослідження, ці органи здебільшого виконують функції статистів та імітують громадське схвалення прийнятих рішень. За твердженням респондентів, громадські ради не мають реального впливу на діяльність органів державної влади та прийняття управлінських рішень в освіті на рівні району/області.

Лише **10%** опитаних представників ГР зазначили, що цей орган має вплив на прийняття управлінських рішень в освіті на рівні району/області.

**40%** респондентів з цієї категорії вважає, що ГР не впливає на прийняття управлінських рішень в освіті на рівні району/області та взагалі не торкається питань освіти.

**50%** респондентів вважає, що ГР має можливості впливу, але не використовує їх, і має певні перешкоди для цього.

*“Можливості для впливу громадська рада має, але на практиці нам ще не доводилось їх використовувати” (В-кий район).*

*“Має впливати - за своїми функціями ще на стадії проекту рішень. Зазвичай громадську раду не ознайомлюють з проектами рішень. Щоб громадська рада була впливова треба: 1) дієвий склад, 2) приміщення з оргтехнікою для секретаріату (за положенням). Влада робить все для того, щоб громадські ради були “кишеньковими”, існували лише для публічного “одобрямсу” її дій” (С-кий район).*

Не тільки представники ГР налаштовані скептично щодо своїх можливостей справляти реальний вплив, але навіть 61% начальників районних відділів освіти вважають, що ГР не впливає на прийняття

управлінських рішень в освіті на рівні району. Однак, попри існуючу практику профанації діяльності ГР, усі опитані представники ГР вважають, що необхідно активно залучати представників громадськості до розв'язання найактуальніших питань в галузі освіти, проте існують суттєві відмінності у баченні ролі громадськості у представників ГР та начальників районних відділів освіти (див. Таб. 2).

**Таблиця 2. Залучення громадськості є актуальним для вирішення таких питань**

Залучення громадськості є актуальним для вирішення питань (рейтинг відповідей – від більшого – до меншого)	
Начальники районних відділів освіти	Члени громадських рад
<ul style="list-style-type: none"> <li>пошук додаткових джерел фінансування;</li> <li>виховна робота з дітьми;</li> <li>використання позабюджетних коштів;</li> <li>атестація директора школи, його заступників, вчителів;</li> <li>планування роботи школи ;</li> <li>вибір навчальних програм та підручників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>пошук додаткових джерел фінансування;</li> <li>використання позабюджетних коштів;</li> <li>призначення директора школи;</li> <li>вибір навчальних програм та підручників;</li> <li>планування роботи школи;</li> <li>затвердження цільових програм в сфері освіти;</li> <li>позашкільна робота з молоддю;</li> <li>громадянська освіта;</li> <li>забезпечення прозорості благодійних коштів у школах.</li> </ul>
Сайти районних відділів освіти	Сайти обласних управлінь освіти
Наявні	Наявні
<ul style="list-style-type: none"> <li>плани державних закупівель (10 з 10-ти)</li> <li>програма розвитку системи освіти району (1 з 10-ти) і звіти про виконання програми за попередні роки</li> <li>аналіз звернень громадян (1 з 10-ти)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>поточні плани роботи та плани роботи на перспективу наявні (8 з 10-ти)</li> <li>плани і результати державних закупівель (8 з 10-ти)</li> <li>річний фінансовий звіт (2 з 10-ти)</li> <li>аналіз звернень громадян (2 з 10-ти)</li> </ul>
Відсутні	Відсутні
<ul style="list-style-type: none"> <li>плани роботи на перспективу</li> <li>звіти про роботу</li> <li>звіти про діяльність дорадчих органів та громадських рад</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>щоквартальні, піврічні та річні звіти</li> <li>звіти про діяльність громадських рад (є лише списки)</li> </ul>

Перша позиція (пошук додаткових джерел фінансування) у представників обох цільових груп співпала, що свідчить про розуміння пошуку нових механізмів фінансування шкільної освіти. Другим за значенням пунктом начальники РВО визначили виховну роботу з дітьми, натомість у представників громадськості це займає сьоме та восьме (громадянська освіта) місця. Представники громадськості готові брати активну участь у процесі призначення директора школи (начальники РВО допускають лише їх участь у атестації директорів шкіл) та виборі навчальних програм і підручників (начальники РВО поставили цей пункт на останнє місце).

Загальний висновок щодо співпраці з громадськістю невтішний: відсутні механізми ефективної взаємодії органів управління освітою та громади. Як наслідок цього, громадські ради практично не впливають на прийняття управлінських рішень в освіті на рівні району/області, бюрократія на рівні районних відділів освіти не готова допускати їх до вирішення кадрових питань і відводить їм виключно допоміжну роль (організатора пошуку додаткових джерел фінансування, виховної роботи з дітьми тощо).

Доводиться констатувати, що по суті громадські ради стали «п'ятим колесом до воза» в замкнутій системі управління освітою.

#### **4. МОНОцентризм.**

Як показало це та інші дослідження, попри задекларовану необхідність переходу до «дитиноцентрованої» моделі школи, українська школа залишається «начальникоцентрованою», вона продовжує базуватись на принципі «начальник для начальника».

Школа залишається «папероцентрованою», бо саме на паперотворчість скеровується левина доля зусиль тих, хто в ній працює.

Школа є «МОНОцентрованою», бо попри удавану децентралізацію усі аспекти шкільного життя регламентуються «там, на верху».

Зайве доводити, що МОНОцентризм та МОНОполізм в освіті гальмують її вільний розвиток, стримують освітнє лідерство, обмежують

простір для педагогічної творчості, що МОНолітна система приречена на застій і поступову деградацію.

Отже, аналіз інформаційної бази дослідження дозволяє стверджувати, що системними проблемами державного управління загальною середньою освітою упродовж усіх років незалежності залишаються:

- занадто велика концентрація повноважень у МОН, що суперечить проголошеним намірам щодо утвердження державно-громадської системи управління освітою;

- дублювання функцій МОН і функцій місцевих і регіональних органів влади, які фактично повторюють функції органів управління з «верхніх» щаблів влади;

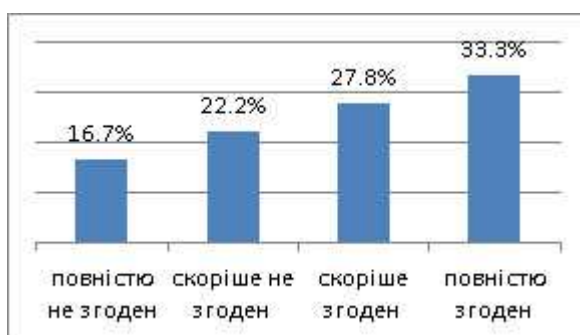
- проблематичність координації між діями цих відомств;

- незабезпеченість повноважень органів місцевої влади необхідними для їх практичної реалізації організаційними та фінансовими ресурсами;

- відсутність управлінських кадрів з демократичним стилем мисленням.

Характерно, що більшість начальників та заступників начальників районних відділів освіти сприймають існуючу систему управління освітою в країні як занадто централізовану. З цією тезою погоджуються 61% респондентів(див. Діаграма 3). Є і досить високий показник тих, хто не поділяє цю оцінку - 39%. Тож, ці респонденти вважають, що більшість питань вирішується на місцях, або вважають існуючий вертикальний стиль управління системою освіти цілком прийнятним.

**Діаграма 3. Управління освітою в Україні є надто централізованим**



При цьому 95,5% опитаних респондентів не погоджуються з твердженням, що управління освітою в Україні є децентралізованим, і лише 5,5% вважають, що воно децентралізовано.

Опитування проводилось протягом листопада – грудня 2013 року і на той час 72% начальників та заступників начальників РВО вважали, що останнім часом в Україні відбувається посилення централізації управління освітою (див. Діаграма 4).

**Діаграма 4. Останнім часом в Україні відбувається посилення централізації управління освітою**



Таким чином, аналіз відповідей начальників і заступників начальників РВО свідчили про те, що станом на кінець 2013 року система управління освіти в Україні характеризувалася як централізована і було зафіксовано тенденцію до подальшого посилення жорстко централізованого стилю управління.

На думку одного з респондентів, головний недолік такого стилю державного управління освітою полягає в тому, що коли лише МОН одноосібно виробляє рішення: *«воно може бути розумним, але при цьому не передбачається, що можуть бути люди, які з ним не погоджуються, і не будуть його ефективно виконувати. Щоб прийняти правильне рішення, треба зібрати інформацію від усіх, хто причетний до освіти - від батьків, дітей, громадських структур, управлінських структур, директорів шкіл, науково-дослідних інститутів. Повинна бути мережева взаємодія, де немає лідерів, немає думки, що подавляє інші. Має бути обмін інформацією, який*

*надасть можливість реалізувати державно-громадське управління» (начальник обласного управління освіти).*

Разом з тим, як показало дослідження «Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи»(2013 року), районні управління (відділи) освіти не є організаторами горизонтальної комунікації. Вони не здатні налагодити взаємодію між школами, між школою і громадою, між школами і органами (та різними гілками) влади і місцевого самоврядування.

Після публічних обговорень результатів цих досліджень, проведення низки дискусій у професійних спільнотах, вивчення зарубіжного досвіду можемо запропонувати два варіанти дій, спрямованих на досягнення прийнятної якості управління шкільною освітою в Україні:

1. Взяти курс (за прикладом Грузії) на ліквідацію неефективних структур (централізована бухгалтерія, бібліотека, райметод кабінети тощо) та ланок (традиційні районні управління освіти) управління освітою та запровадити широку автономію ЗНЗ.

2. Перезаснувати управлінські структури на принципово відмінних від нинішніх (адміністративно-бюрократичних) засадах організації їх роботи, які базуватимуться на сервісному підході в державному управлінні. (Приклад партнерства та мережевої взаємодії демонструє місто Амстердам, де кількома школами, які є прихильниками ідей Марії Монтесорі, керує не «управління освіти», а асоціація цих шкіл). Звісно, мають з'явитись і альтернативні існуючим «обслуговуючі» управлінську вертикаль структури (наприклад, недержавні центри професійного розвитку, які б з часом стали здоровою альтернативою інститутам післядипломної освіти).

В обох випадках потрібен демонтаж фундаментальних засад існування пострадянської управлінської вертикалі в освіті, бо будь-які спроби удосконалення поганого, зроблять стан справ ще гіршим. Для цього нам слід позбавитись від ілюзії щодо можливості досягнути «керованості» зверху системою освіти нового тисячоліття, зрозуміти, що реставрація простого і зручного у користуванні механізму зовнішнього управління школами може

парадоксальним чином викликати протилежний ефект (посилення дезорганізації педагогічних систем, які лише імітуватимуть виконання «вказівок» зверху).

Відмова від пострадянської моделі управління («совка» по вертикалі) означає негайний перехід від зовнішнього управління школами до школобазованого менеджменту. Якщо ж «совок» по вертикалі лишатиметься і надалі, буде поглиблюватись основна суперечність в управлінні української освіти: між загальносвітовою тенденцією до розвитку лідерства, децентралізації управління і звичним для вітчизняної управлінської культури «зовнішнім управлінням» школи, суто хуторянським бажанням наших освітянських контор усіх рівнів не втратити владу.