

aspect of study's connection with the life and students motivation. As an example a fragment from a student's project is demonstrated.

However, it should be noted that a modern textbook doesn't perform a sufficient role in the effective organization of project activity. It is desirable in the textbooks of new generation to have some pages with additional interesting information, modern statistics, tables, diagrams.

Keywords: *textbook, teaching projecting, project activity, creative project activity, student's project, abilities, skills, student's self-development.*

УДК 37.07:005.95

ФАКТОРИ ТА ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ У ЗМІСТІ ПІДРУЧНИКА ДЛЯ КЕРІВНИКА ШКОЛИ

Л. М. Калініна,

*доктор педагогічних наук, Інститут педагогіки НАПН України,
e-mail: Gelena@i.ua*

У статті Л. М. Калініної «Фактори та проблеми державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом у змісті підручника для керівника школи» репрезентовано аналіз стану державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами за результатами експертного оцінювання керівників різних щаблів вертикальної ієрархії сфери освіти. Узагальнено різновекторний спектр аргументованих відповідей та пропозицій керівників щодо здійснення прогресивних змін у процесі переходу від державно-громадської до громадсько-державної форми управління на демократичних засадах, репрезентовано концептуальне бачення ролі громадськості у вирішенні освітніх завдань, окреслено шляхи розв'язання нагальних проблем в умовах формування громадянського суспільства в Україні.

Ключові слова: *державно-громадське управління, громада, громадсько-активні школи, громадсько-державне управління, самоврядування, самоорганізація, самопізнання, громадянське суспільство, фактори.*

Постановка проблеми. Сучасний загальноосвітній навчальний заклад як відкрита соціально-педагогічна система є міні-суспільством із своїми територією і населенням, цілями та духовними й матеріальними цінностями, фінансами й економікою, ієрархією й комунікацією. Він має власну культуру, історію, традиції, людський капітал у різних гетерогенних колективах, відзеркалює проблеми держави та потребує, як і держава не задекларованих, а

реальних змін у всіх процесуальних складниках і формі управління. З огляду на означене важливими є модернізаційні зміни, що проголошені й потребують запровадження у державі і у сфері управління освітою.

Аналіз останніх публікацій з означеної проблеми. Зарубіжні дослідники і вчені Д. Дьюї (демократична концепція освіти), Д. Кедді, К. Вергес, Е. Макінтош, С. Коулмен (концепція «електронної демократії»), Л. Гроссман (феномен «електронної республіки»), Г. Рейгольд (концепція про «віртуальне співтовариство»), Ю. Хабермас (визначив кіберпростір, який виникає, як нову «громадську сферу») та інші вивчали роль, участь громадськості та вплив громадських інституцій на управління й реформаційні процеси в сфері освіти, практичне впровадження державної освітньої політики на демократичних засадах, ефективноє представництво якої не обмежене у часі і просторі за цифрової доби.

Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному, місцевому та на інституційному рівнях досліджували Н. Бібік, Ю. Древаль, Г. Єльнікова, В. Кремень, Л. Калініна, Л. Карамушка, А. Кудряченко, В. Олійник, О. Онаць, І. Осадчий, Л. Парашенко, О. Савченко, Т. Сорочан, О. Сухомлинська, Р. Шиян та ін. [1; 2; 6; 7; 9; 10; 11; 12; 13]. Вітчизняними вченими запропоновано моделі управління, що включають державні та громадські складові з урахуванням притаманних суспільству органіграм системи місцевого самоврядування, зокрема Г. Єльніковою обґрунтовано моделі державно-громадського управління загальною середньою освітою: структурно-громадського супроводу, інформаційно-громадського супроводу, субординаційно-проміжного партнерства [4], О. Пастовенським – модель мережевої взаємодії громадських, самоврядних і державних структур у громадсько-державному управлінні ЗСО [15, с. 120], Л. Калініною – партнерська модель, агентська модель та модель взаємозалежності державних і громадських чинників у системі стратегічного управління на інноваційних засадах [5; 8; 12; 15; 16] та ін. [3; 14].

Очевидно, на етапі становлення системи державно-громадського управління запропоновані вище моделі в цілому створюють можливості для модернізації управління загальною середньою освітою. Однак, із розвитком електронної демократії мають впроваджуватися якісно нові моделі управління загальноосвітніми навчальними закладами [9; 12; 15; 16], в основу яких мають бути покладено ідеї переходу України до громадянського суспільства цифрової доби, розвитку електронної демократії як інституту народовладдя, комбінації механізмів ринку та технологій управління приватним сектором, розвитку людського капіталу, прозорості прийняття управлінських рішень, егалітарності та соціальної справедливості, децентралізації управління, автономії діяльності закладів, громадський контроль за суспільними витратами, збільшення ваги демократичного контролю, участь громадян в управлінні та ін. Відтак постають проблеми вивчення та сутнісної модернізації діючої системи управління загальноосвітнім навчальним закладом у ЗСО як державно-громадської та їх висвітлення у змісті підручника для директора школи.

Мета статті полягає у висвітленні за результатами експертного оцінювання державних і громадських факторів у діючій системі управління загальноосвітнім навчальним закладом крізь призму змін у державі.

Виклад основного матеріалу. Сучасні політичні, економічні та соціально-культурні умови функціонування країни взаємопов'язані з процесами політичної, економічної та культурної глобалізації та детермінують модернізаційні зміни в освіті загалом і управлінні загальноосвітнім навчальним закладом зокрема. З 1991 року змін у сфері освіти відбулося чимало, підтвердженням чи спростуванням їх результативності можуть слугувати трансформаційні процеси, які відбулися упродовж двох революцій – «Помаранчевої революції» та «Революції гідності» – із людиною та з країною в цілому.

Будь-які зміни у всіх суспільних сферах, освіта не є винятком у цьому процесі, пов'язані з проголошеними ідеями та їх реалізацією на практиці. Чи новим для управлінців є законодавчо закріплене державно-громадське управління, що базується на ідеях узгодження державного й громадського складників у ієрархічній структурі системи управління, врахування волевиявлення та ініціативи громадськості в управлінні? Яким має бути співвідношення цих складників для забезпечення якості, ефективності, егалітарності, децентралізації, автономії, громадського контролю, участі громади в управлінні? Яким складникам має надаватися і надається перевага згідно з чинним законодавством в Україні та у розвинених країнах світу? Як співвідносяться результати керівництва у порівнянні та за якими індикаторами? Які існують нагальні проблеми та які мають бути шляхи їх розв'язання? Що потребує змін у сучасному управлінні загальноосвітнім навчальним закладом? Це не повний перелік питань з окресленої проблематики статті і, у рамках цієї статті їх можна висвітлити лише частково. Отже, питань набагато більше, ніж однозначних і ефективних шляхів їх вирішення.

Причини модернізаційних змін, задекларованих у сфері освіти, пов'язані з потребами кожної людини та їх відповідністю демократичним викликам часу. Ключовим елементом і школи, і суспільства є людина. Ще за часів Сократа було вперше створено афінське демократичне суспільство, де відбувалися вільні бесіди філософів із учнями та послідовниками як прообраз сучасної школи. Не можна точно довести, що встановлення демократії було пов'язано з організацією шкіл в Афінах, біля витоків яких стояли Сократ, Платон, Арістотель, але можна пояснити обґрунтованим К. Поппером «зв'язком літератури, науки і демократії». Відтак можна стверджувати, що сучасна школа, як і школа в Афінах, потребує демократії та вивчення для визначення сутності законодавчо закріпленого феномена, осмислення ідей та проблем, які виникли у процесі його реалізації та раціонального застосування кращих зразків практики.

Визначення феномена державно-громадського управління в сфері освіти є однією з найбільш складних проблем державного і соціального управління, базується на багатьох теоретичних концепціях менеджменту, зокрема й

публічного менеджменту, інформаційного, принципах державного і соціального управління. Ідеться передусім про цілісність, структуровану єдність взаємопов'язаних компонентів, що характеризуються у цьому разі відносинами влади, які, своєю чергою, мають структуру – суб'єкти і об'єкти, організаційні форми, принципи організації, регулювання та реалізації, норми, демократичні цінності та які вивчено у практиці управління сучасними закладами під час експерименту. Висвітливо у межах цієї статті стисло результати експериментальних даних стану управління як законодавчо закріпленої форми та можливі бачення керівників щодо переходу до громадсько-державної форми управління як найбільше практико орієнтованої і дієвої в умовах демократизації громадянського суспільства зважаючи на її обсяги.

Експеримент щодо вивчення стану форм управління за сучасних умов і технологій реалізації організаційних механізмів управління здійснювався у різних місцях України, зокрема в м. Києві, Миколаєві, Житомирі та Житомирській, Київській, Миколаївській, Рівненській, Чернігівській, Херсонській областях під час засідань Всеукраїнського клубу директорів шкіл, експериментальних закладів лабораторії управління освітніми закладами, зокрема ЗНЗ м. Миколаєва, Херсонського ліцею Херсонської обласної ради, СШ № 41 ім. З. К. Слюсаренка м. Києва, гімназії № 117 ім. Л. Українки, Хотівського НВК Київської області, Чернігівського ліцею № 32 та ін.

До експерименту залучено 1266 керівників, серед яких директори та заступники директорів сучасних типів загальноосвітніх навчальних закладів України, представники управлінь освіти та науково-методичних служб. У процесі експерименту застосовувалися різні емпіричні методи, зокрема анкетуванням передбачалося з'ясувати, яким сучасним формам управління надають перевагу керівники на практиці у контексті модернізаційних змін в освіті, виявити актуальні проблеми, які потребують нагального розв'язання та причини їх виникнення, власне бачення керівників щодо доцільності вибору форми, змісту, методів, технологій, характеру управління у контексті його ефективності та спроможності забезпечити розв'язання сучасних завдань егалітарності, якості освіти та надання керівниками переваг державно-громадському чи громадсько-державному управлінню. Наприклад, перша анкета К-1 констатувального етапу експерименту для керівників сфери освіти утворена з одинадцяти запитань, які включають питання загального плану та відкритого й закритого типу, спрямовані на: визначення доцільності форм управління в сучасних реаліях сьогодення; з'ясування форм управління, що є характерними і переважають у закладах, які очолюють респонденти або які притаманні для ЗНЗ регіональної системи освіти, що належать до сфери компетенції керівників ієрархічної управлінської вертикалі; виявлення характерних ознак і особливостей форм управління за реальних умов функціонування ЗНЗ.

Керівникам потрібно було зазначити не лише саму форму або здійснити вибір того чи іншого інструментарію, але й надати аргументацію обґрунту-

вання вибору власне тих чи інших форм управління та важливих характерних ознак, які наявні або які потребують уваги з боку керівників і громадськості.

За результатами відповідей 1266 респондентів на перше запитання щодо оптимальності форми реалізації управління в сфері освіти на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства отримано такий спектр відповідей: 469 (37,04 %) респондентів оптимальною формою вважають державно-громадське управління як законодавчо визначену норму в сфері освіти на державному рівні; 519 (41 %) надають перевагу громадсько-державній формі управління, 202 (15,95 %) респонденти запропонували інші форми для реалізації управління за сучасних умов – адаптивне, адміністративне, стратегічне, інформаційне, оперативне, управління з застосуванням засобів ІКТ; 75 (5,92 %) керівників утрималися від відповіді, оскільки остаточно не визначилися з формою управління: нічого не пропонується, як і реальних механізмів її реалізації (рис. 1).

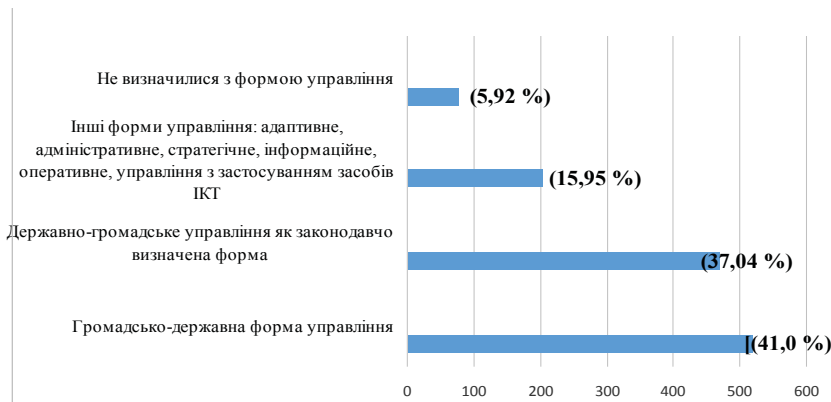


Рис.1. Результати відповідей 1266 респондентів на перше запитання щодо оптимальності форм реалізації управління в сфері освіти на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства

При цьому 646 (51,02 %) з 1266 респондентів надають перевагу новим, обґрунтованим у науці та наявним у європейській практиці моделям управління в загальній середній освіті, в яких поєднуються чинники як громадського, так і державного впливу на протидію адміністративно-бюрократичному управлінню, що є характерним для практики сучасної школи та яке занадто повільно зазнає змін на користь хоча б задекларованій у державі управлінській формі. Зокрема вони відзначають, що наразі є потреба спроектувати й обґрунтувати нову систему управління школою з урахуванням її специфіки, потреб учнів, громади, ринку праці, умов функціонування сфери освіти, оскільки недостатньо лише декларування «державно-громадської» чи «громадсько-державної» моделі та адаптивних моделей управління у негативному значенні цього слова до керівників ви-

цих шаблів влади, до батьків, різних обставин і умов, які явно негативно впливатимуть на результат.

Як зазначають респонденти, під час вибору одного з варіантів відповіді анкети, а саме державно-громадської форми управління для загальноосвітнього навчального закладу, який вони очолюють, керувалися насамперед наявною законодавчо-нормативною базою функціонування загальної середньої освіти (ЗСО), функціонально-посадовими обов'язками директора, директивами, що містяться у багатьох документах чинного законодавства про освіту щодо необхідності переходу від державного до державно-громадського управління та необхідності його запровадження в реальну освітню практику, а також ще й іншими вагомими аргументами та переконаннями на користь цієї форми управління. Це такі, як:

– Сучасна громада не готова до значних змін на демократичних засадах у вигляді різноманітних дорадчих органів, та до запровадження інноваційних форм управління в сфері освіти.

– Суспільство не виховане щодо участі в управлінні та не сформована у переважній більшості людей відповідальність за результати громадсько-державного управління в сфері освіти.

– Школа зобов'язана реалізовувати Державний стандарт загальної середньої освіти.

– Школа має підтримувати створення молодіжних громадських організацій, таких як «Миколаївський союз лідерів учнівського самоврядування», та надавати їм усебічну підтримку разом з батьками, де за ініціативи активної частини молоді відбувається саме розробка загальної стратегії дій у сфері розвитку учнівського самоврядування міста.

– У рамках самоврядування учні мають включатися в діяльність з модернізації школи, сприяючи становленню системи державно-громадського управління, просуванню культури прав людини, освоєнню інноваційних способів вирішення шкільних проблем.

– Зацікавленість учнівських і педагогічних колективів, керівників у вирішенні проблеми розвитку учнівського самоврядування сприяє пошуку дієвих технологій державно-громадського управління та підтверджується масовою участю загальноосвітніх навчальних закладів м. Миколаєва (майже 66 %) у міському етапі всеукраїнського конкурсу на кращу модель учнівського самоврядування з власної ініціативи.

– Активістами створено діючі органи учнівського самоврядування в одній чверті шкіл м. Миколаєва, такі як шкільні уряди, учнівські ради, парламенти, ради старшокласників, козацькі курені, та найважливіше, що у багатьох випадках вони були створені учнями самостійно, без участі дорослих, що є підтвердженням важливості також і громадського складника в управлінні та підтримання вчительством учнівських ініціатив.

– Минулі традиції радянської доби важко змінити навіть на задекларовані державою нові демократичні та інноваційні за формою, більшість керівників

працюють за інерцією, не бажають вникати у суть сучасного управління, громадського врядування та самоврядування.

– За сучасного чинного законодавства час перестати плутати самоврядування з чергуваннями, зборами макулатури, шикуннями і святковими концертами, а діяльність батьків – із громадським самоврядуванням; батьки мають працювати, але цього замало, і тоді треба вибудовувати спільну діяльність усіх, хто переймається проблемами школи та проблемами освіти у цифровому суспільстві, що проголошено ЮНЕСКО століттям освіти.

– Сьогодні треба, щоб шкільне самоврядування реально надавало учням можливість реалізувати права на участь в управлінні школою та бути причетними до та ініціаторами всіх подій, що відбуваються у школі та у суспільстві.

– Самоврядування не може підкорятися шкільній адміністрації, як це було раніше, за однаковою мірою для усіх шкіл сценарієм, навпаки, воно певною мірою має впливати на її роботу та сприяє конструктивним змінам у всіх сферах діяльності школи, учнівських колективах і для кожного учня.

– Справа в тому, що нерідко в школах учнівське самоврядування виконувало і ще досі, на жаль, виконує функції «філіалу» адміністрації школи, і це не сприяє розвитку важливого громадського складника, а є логічним продовженням адміністративно-бюрократичного управління.

– Потребують уваги зміни у принципах побудови структури учнівського самоврядування, коли основою повинна бути діяльність учнів, а не бурні ефемерні фантазії адміністрації, яким вони його бачать.

– Має бути тісне співробітництво органів державної влади та учнівського самоврядування шляхом проведення акцій патріотичного й громадянського спрямування, і тоді більшою мірою буде реалізовуватися чинна форма управління.

– Має реально утвердитися державно-громадська форма управління в освіті, а потім відбуватися поступовий перехід на громадсько-державне управління. Така думка, на наш погляд, застерігає керівників ЗНЗ від додаткових навантажень, ризиків і неочікуваних проблем, але навіть у прихильників державно-громадської форми управління з'явилися тенденції до переосмислення її специфіки з урахуванням викликів часу та необхідності переходу до громадсько-державної форми, яка притаманна системам освіти більшості розвинених країн світу.

Протилежної думки дотримуються 519 осіб, що становить 40,99 % від усіх опитаних респондентів, які зазначають, що майбутнє за громадсько-державною формою управління і демократичним стилем управління і наводять переконливі аргументи та обґрунтовують власні думки й важливі позиції на її користь. Громадсько-державне управління є вимогою часу задля переходу до постіндустріального суспільства та демократичних засад його розвитку, реформування сфери освіти на засадах «людиноцентризму» як стратегії національної політики, модернізації змісту освіти до цілей сталого розвитку, забезпечення доступності й неперервності освіти впродовж життя та ін.

– Зараз маємо можливість реально вплинути на процеси в системі освіти і на Міністерство освіти і науки, і на комітет з освіти Верховної Ради, які відкриті для діалогу і чекають наших пропозицій, порад щодо форм реальних і дієвих в управлінні.

– Впевнена, що кожен з нас має бажання бути залученим до процесів оновлення освіти і до впровадження громадсько-державного управління, що зорієнтоване на автономію, децентралізацію, різноманіття, прозорість.

– Громадсько-державне управління стимулює активну громадянську підготовку юнацтва і дозволяє кожному школяреві реально познайомитися з функціонуванням різних рівнів владних структур, засобів масової інформації, соціологічних служб, суспільних інститутів, а також проявити себе у сфері культурної і суспільно-громадської діяльності.

– У місті Миколаєві є позитивний і багаторічний досвід участі у всеукраїнській акції «Громадянин», де учні міста чотири роки поспіль стають переможцями даної акції.

– Учнівська молодь, враховуючи специфіку сьогодення, є найбільш потенційною соціальною групою щодо конструктивного обговорення, а потім і реалізації орієнтирів громадського життя не лише у закладі, в якому вони навчаються, а й у громаді мікрорайону та міста загалом.

– Спектр соціальних ініціатив нашої молоді надзвичайно широкий: упорядкування шкільної території, увічнення пам'яті загиблих земляків, вирішення конкретних екологічних проблем і організація дозвілля дітей, надання допомоги незахищеним верстам населення, відродження історичних, культурних, духовних цінностей, зміцнення фізичного здоров'я підростаючого покоління та інших сприяють залученню громади до їх реалізації.

– Залучення учнівської молоді до діяльності різних громадських організацій, які порушують і розв'язують актуальні проблеми місцевого співтовариства, виховує у молодих людей відчуття громадянської відповідальності за соціальну обстановку в своєму місті, навички громадянської участі у вирішенні актуальних соціальних проблем у взаємодії з громадою та органами влади.

– У школах міста Києва діють різні самоврядні структури учнів, зокрема «Київська міська рада старшокласників», Рада колегіантів та їх загальні збори, школа лідерів учнівського самоврядування, учнівський парламент, клуби за інтересами, ліцейська демократична республіка учнів, автономна республіка та ін., які сприяють активізації діяльності учнівських комітетів шкіл у самоорганізації діяльності та співуправлінні, дають змогу учням бути громадянського досвіду.

– Участь учнів у міській акції «А пам'ять – священна» спільно з громадською організацією ветеранів війни м. Миколаєва залишилася в душах дітей, їхній свідомості, а значить – посяє зерно у вихованні достойних юних українських громадян.

– В здійсненні управління з залученням громади нині є недооціненим учнівське самоврядування, яке повинне розглядатися в першу чергу як само-

стійний громадський інститут, а не лише як один із елементів виховної роботи школи, що дозволяє учням реалізувати своє право на участь в управлінні школою.

– Суть питання про участь громади полягає в зміні системи взаємостосунків суб'єктів шкільного процесу.

– Необхідно подолати ситуацію, за якої в школі нічого не залежить від самих школярів, учителів і громади.

– Включення громади різними засобами в процес управління школою також відкриває їй можливості для активізації власної громадської діяльності щодо вирішення шкільних проблем і проблем суспільства. Школа стає об'єктом інноваційної активності громади, а громада, у свою чергу, стає учасником процесу модернізації освіти.

– Повноправне учнівське самоврядування дає школярам серйозні важливі впливи на шкільну політику – не тільки на своє власне життя в школі, але й на життя дорослих, на ухвалення тих або інших рішень, на вибір шляхів вирішення різних проблем шкільного життя, врешті-решт – на напрями розвитку школи.

– Створення системи підтримки учнівського самоврядування у навчальних закладах шляхом проведення серії зборів активістів дозволило об'єднати лідерів – старшокласників і створити команду, зацікавлену у розвитку самоврядування в школах, зокрема на рівні міста була створена молодіжна громадська організація «Миколаївський союз лідерів учнівського самоврядування», однією з задач якої є саме розроблення загальної стратегії дій у сфері розвитку учнівського самоврядування.

– Одним із реальних і на наш погляд, перспективних напрямів діяльності з розвитку учнівського самоврядування є підтримка ініціатив, вищого й конструктивного «вбудовування» учнівських ініціатив у життя школи та соціальну дійсність.

– Вважаємо перспективним у розвитку громадсько-державного управління наявність позитивного і багаторічного досвіду участі учнів міста у всеукраїнській акції «Громадянин», де багато років поспіль команди шкіл стають переможцями даної акції.

– Мешканці громади повинні формувати замовлення на майбутнього компетентного й конкурентоспроможного випускника, працівника.

– Громада повинна і може брати участь у роботі закладу, знати реальний стан речей у школі та суспільстві, мати вплив на всі суспільні процеси.

– Громада може та має здійснювати контроль за діяльністю у школі, брати участь в оцінюванні діяльності з різних напрямів.

– Державне фінансування мізерне, на нього не можна повноцінно здійснювати ефективну роботу закладу.

– Сучасна школа повинна бути громадсько активною.

– Важливу роль у діяльності школи відіграють лідери учнівського самоврядування та конференції, які вони організують і проводять за підтримки

батьків, учителів і громади міста, рішення про створення міської координаційної ради з питань роботи органів учнівського самоврядування.

– Школа має виступати джерелом розвитку громадян і громадянського суспільства, демократії. На рівні міста необхідно підбивати підсумки щодо діяльності з розвитку учнівського самоврядування – не формальні, а такі, що сприяють об'єднанню зусиль усіх причетних до школи.

– Потребує впровадження та спрощення процес самостійного ведення фінансування.

– Школа як ніколи потребує ініціативних активних людей для розроблення спільних акцій, заходів, творчих проєктів із відомими та пересічними громадянами.

Подальші питання анкети спрямовані на з'ясування позиції керівників щодо наявності громадської складової в управлінні ЗСО та у ЗНЗ, який вони очолюють. На друге запитання анкети («У ЗНЗ, який Ви очолюєте, управління є громадсько-державним?») пропонувалися такі можливі відповіді: «Так, ні, частково, наявні лише окремі компоненти»; потрібно було підкреслити той варіант, який відповідає реальній ситуації в закладі, що ним керує респондент. Серед опитуваних варіант «так» указали 76 (6,0 %) осіб; «ні» – 620 (48,97 %, «частково» – 127 (10,03 %) осіб, решта – 443 – повідомляє про наявність лише окремих елементів, зокрема органів учнівського самоврядування.

У 53,0 % респондентів, які є прихильниками громадсько-державної форми управління, сформувався думка, що переважна більшість директорів шкіл і їх заступників, державних керівників верхніх ієрархічних шаблів «освітньої влади» не готові до повноцінного переходу на нові демократичні форми правління, на відкритість у прийнятті рішень, прозорість управління, на поєднання особистої та колегіальної відповідальності за результати якості навчання та якість прийнятих рішень, до відмови від панівної адміністративно-бюрократичної та «адаптивної до управлінської верхівки» форми управління на користь іншим прогресивним. 494 (39,02 %) респонденти є вмотивованими до громадської діяльності та мають потребу працювати з колективами і заступниками щодо залучення громади до активної роботи у школі для підтримки ініціатив власних дітей.

У деяких анкетах респонденти відзначають необхідність розвитку взаємовигідних і взаєморозвивальних відносин між школою та громадою, підвищення рівня відповідальності громади щодо облаштування роботи закладу, його осучаснення та конкурентоспроможності його випускників на ринку праці. Деякі респонденти вважають, що ситуація різких змін, мобільності, переструктурування сьогоденних вимог сприяє змінам не лише форми управління закладом, а й певним особистісним удосконаленням самого керівника закладу та його команди, а головне – учнів.

У відповідях на третє запитання анкети «З якими громадськими організаціями Ви співпрацюєте і реалізуєте державно-освітню політику?» респондентами було зазначено від двох до восьми організацій, товариств та

осередків, зокрема це такі, як рада школи, піклувальна рада, батьківські комітети, об'єднання батьків учнів міста Києва, діяльність яких спрямована на структурно-громадський супровід державно-громадського управління ЗНЗ на кожному управлінському шаблі, поліпшення роботи закладу, залучення додаткових джерел фінансування, зміцнення матеріально-технічної та науково-методичної баз, піклування про учасників навчально-виховного процесу, на здійснення громадського контролю за діяльністю шкіл, укладання та реалізацію тристоронньої угоди між вказаними об'єднаннями батьків учнів міста Києва, АКШУ (асоціація керівників шкіл України) та іншими громадськими організаціями й головним управлінням освіти Київської міської державної адміністрації та ін.

На четверте запитання анкети «Які громадські організації відіграють провідну роль у реалізації державно-громадського управління в сфері освіти?» керманічами було відзначено такі організації, як: Асоціація керівників шкіл України (АКШУ), агенція демократичного розвитку, благодійна організація «Вчителі за демократію та партнерство», асоціація керівників шкіл «Відроджені лиці та гімназії», громадська організація «Крок за кроком», «Партнерство у навчанні» та ін. У п'ятому запитанні йшлося про співпрацю закладу з благодійними фондами та побажаннями щодо змін цієї співпраці. Більшість (67,53 %) респондентів на це запитання дали позитивні відповіді, але зустрічалися і негативні відповіді, деякі керівники вказували на те, що така взаємодія планується у майбутньому.

На шосте запитання анкети «Яка роль громадської організації у реалізації державно-освітньої політики?» надано такі відповіді респондентів: забезпечення діалогу з державними органами управління освітою, допомога у вирішенні проблеми браку коштів, підтримка учнів і учителів, вплив на учнів і їхніх батьків, вплив на формування громадської думки, залучення дітей до усвідомлення себе як частки громади та суспільства, залучення підлітків «проблемного віку» до соціально значущих громадських акцій, формування суспільної думки в школі, формування громадянської та соціальної компетентності.

На сьоме запитання – про роль державної установи у реалізації державно-громадського управління освітою – відповіді структуровано у такий спосіб: державна складова повинна бути пріоритетною у державно-громадському управлінні навчальним закладом; головним завданням державно-громадського управління є забезпечення діалогу та ефективної комунікації між структурами державного управління та органами громадського самоврядування; виконання законодавства України; допомога у формуванні суспільної думки про школу як громадську інституцію, діяльність якої має бути спрямована на розквіт держави; мотивація та управління процесом реалізації завдань національної освітньої політики. Слід звернути увагу на зміну акцентів у різних видах діяльності та ролі сучасного суспільства, державних і громадських інституцій за цифрової доби щодо швидкості отримання інформації,

збільшення інформаційних потоків у суспільстві та його сферах, вільного доступу до глобальних інформаційних ресурсів, які не знайшли висвітлення респондентами: забезпечення державними установами стабільної та зрозумілої громадянам освітньої політики у країні, регіоні, місті та на рівні ЗНЗ; обов'язкове створення органами державної влади в освіті та органами місцевого самоврядування офіційних веб-сайтів для оперативного розміщення на них офіційної інформації про діяльність у різних напрямках і спільної роботи з громадськістю; створення державними установами регіонального інформаційного простору для громадських вільних обговорень актуальних суспільних і освітніх проблем, надання громадянам інформаційних і освітніх послуг, забезпечення електронної державно-громадської взаємодії та електронної демократії, упорядкування електронної взаємодії виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства, розроблення та впровадження ефективного механізму комунікації між державними та громадськими інституціями та ін.

Восьме запитання анкети стосувалося можливостей продуктивного діалогу між владою та громадськістю у контексті реалізації освітніх проблем. Більшість опитуваних – 671 (53,0 %) надали позитивну відповідь, відзначили такі форми, як конференції, форуми, робота круглих столів. Відповіді на восьме запитання, щодо форм, у яких може відбуватися діалог між владою і громадськістю з метою реалізації державно-освітньої політики, дещо повторюють відповіді на попереднє запитання, називаються круглі столи, шкільна рада, зустрічі з громадськістю тощо.

На дев'яте запитання відкритого типу («Школа в демократичному суспільстві – це школа, де учні <...>, де учителі <...>, де керівники <...>») респондентами надано повні та розгорнуті відповіді, серед яких домінує думка про те, що учні – активні учасники самоврядування та процесу управління; вчителі – партнери, які враховують індивідуально-психічні особливості учнів та думку батьків; керівники – поважають права учнів, колег, колегіально приймають управлінські рішення тощо.

На десяте запитання анкети «На яких ідеях має бути побудоване управління школою в демократичному суспільстві?» респонденти надали такі відповіді: здобуття учнями навичок управління власною життєдіяльністю та громадськими справами; покращення життя учнів і виховання громадян, які зможуть жити і продуктивно працювати в нових умовах; загальнолюдські цінності, демократія, національне усвідомлення; співпраця, взаємоповага, довіра; повага на всіх рівнях, дитина – найвища цінність; забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

Одинадцяте запитання стосувалося цінностей, що мають бути притаманними школі демократичного суспільства. Опитувані відзначили такі цінності: гуманізм, відкритість, толерантність, співпраця, відповідальність, професіоналізм тощо. Навчити учнів не лише жити в умовах сучасної держави, дотримуватися її законів, відстоювати свої власні права, а і практично реалізувати ці знання в умовах навчального закладу, протягом всього життя. Також за-

значалися загальнолюдські цінності, цінності державотворення та громадські цінності. Важливою цінністю респонденти вважали пріоритет у належному фінансуванні освіти.

Бесіди з керівниками шкіл торкалися проблем, які уповільнюють та виникають на шляху впровадження громадсько-державної форми управління закладом. Респондентами відзначено такі основні проблеми запровадження громадсько-державного управління освітою: пасивність громадських організацій, небажання втручатися в проблеми освіти, інертність, недостатня освіченість та свідомість громадян, відсутність належного фінансування, низька ефективність розподілу функцій між різними суб'єктами управлінського процесу. Причин виникнення проблем багато, поміж них такі, як соціально-політичні проблеми розбудови держави; недостатнє усвідомлення владою ролі освіти у майбутньому розвитку держави; відсутність зв'язку з суспільством, відсутність відкритого діалогу та прозорих комунікацій з громадськістю не лише з освітніх проблем, а загалом усіх суспільних проблем. Однак це лише незначна частина існуючих проблем, які потребують подальшого визначення, аналізу, структурування та висвітлення їх розв'язання у межах цієї проблематики.

Респондентами названі оптимальні, на їх думку, шляхи, технології і способи розв'язання існуючих проблем щодо запровадження громадсько-державного управління ЗНЗ, які структуровано нами у такий спосіб: формування позитивного іміджу навчального закладу, просвітницька робота серед населення, інформаційно-методична робота, запровадження нової етики управлінської діяльності, впровадження інноваційних інформативно-управлінських та комп'ютерних технологій, підвищення компетентності управлінців усіх рівнів, зміна форм і методів контролю, підготовка і перепідготовка управлінців, виховання лідерів в освіті, створення системи державного управління, яка б враховувала особливості виробничого процесу, що здійснює цілеспрямовані зміни в когнітивній та афективних сферах людини як біосоціальної самокерованої системи на основі синергетичного підходу.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі **висновки**. Державно-громадське управління освітою, не нове для України, стало переважно декларованою законодавчо-правовою нормою, є пріоритетним напрямом наукових пошуків і практики державної влади, що детермінує формування відносин державної влади й громади й потребує змін у зміщенні акцентів на домінанту громадської компоненти.

На основі теоретичних узагальнень і аналізу практики управління сучасними ЗНЗ різних типів і форм власності, даних анкетування та опитування керівників освіти виокремлено дві тенденції розвитку державно-громадського управління, що притаманні сучасному стану. По-перше, це тенденція залежності змісту діяльності державних органів управління освітою від державницьких рішень у сфері освіти та політичних рішень, переконань і намірів державних діячів і державних службовців ієрархічної вертикалі дер-

жавного управління освітою, які здійснюють керівництво сферою освіти та спрямованості дій спеціалістів ієрархічних органів управління освітою на їх реалізацію.

По-друге, це тенденція переходу від авторитаризму до демократії, точніше до «демократичного транзитиву», тобто тенденція поступового переходу від адміністративно-бюрократичної, планово-централізованої моделі управління освітою з ієрархічним командним підпорядкуванням освітньої галузі органам державного управління до державно-громадського управління на демократичних засадах у ринкових умовах шляхом перехідно-трансформаційних процесів у сфері освіти від людини-«гвинтика» до людини вільної та самодостатнього громадянина країни, що має потребу в демократії; від соціалістичних до загальнолюдських і національних цінностей, від лінійних до нелінійних управлінських процесів у сфері освіти; від поодиноких до більшої консолідації зусиль представників державних інституцій й активної частини громади в забезпеченні рівного доступу до якісної освіти в Україні.

На основі проведеного дослідження встановлено, що визначення законодавчо-правових і концептуальних засад державної освітньої політики не вирішує проблему миттєвого запровадження державно-громадського управління на демократичних засадах, а вимагає насамперед усвідомлення цієї проблеми, сформованості особистісних потреб у суб'єктів державного управління, самоуправління та громадського самоврядування щодо запровадження демократії та бажання брати особисту відповідальність за якісну освіту громадян і розвиток громадянського суспільства в Україні.

Література

1. Біла книга національної освіти України / за заг. ред. акад. В. Г. Кременя, НАПН України. – К.: Інформ. системи, 2010. – С. 89 – 94.

2. Вдовиченко Р. П. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: моногр. / Р. П. Вдовиченко, Л. М. Калініна, В. Д. Чайка ; за ред. Л. М. Калініної. – К.; Миколаїв: Вид-во «Іліон», 2007. – 528 с.

3. Древаль Ю. Д. До питання про теорію переходу від авторитаризму до демократії / Ю. Д. Древаль // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. – № 2 (34). – С. 42 – 49.

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

5. Калініна Л. М., Капустеринська Т. Д. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями: посібник / Л. М. Калініна, Т. Д. Капустеринська. – Х.: вид. група «Основа», 2007. – 96 с.

6. Калініна Л. М. Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки // Науково-практичний журнал «Освіта і управління». – 2005. – Т. 8. – № 2. – С. 35 – 44.

7. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства / Л. М. Калініна // Постметодика. – 2012. – № 3. – С. 2–10.
8. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи / Л. М. Калініна // Директор школи. – 2001. – 3 (147). – С. 13–15.
9. Калініна Л. М. Сутність феномену управління / Л. М. Калініна // Директор школи: Україна. – 2000. – № 2. – С. 26–33.
10. Кремень В. Державно-громадська модель управління освітніми змінами // Директор школи. – 2001. – № 4. – С. 6.
11. Методологія і методики планування політики загальної середньої освіти в Україні для керівників національного, регіонального, міського (районного) та інституційного рівнів управління освітою : практико орієнтована монографія / За наук. ред. О. Я. Савченко. – К.: Поліграфкнига, 2010. – 128 с.
12. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. / За заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. – Луганськ: СПД Резніков В. С., 2011. – 308 с.
13. Освітній менеджмент : навч. посіб. / Авторський колектив. За ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 392 с.
14. Політична система і громадянське суспільство: європейські та українські реалії: Монографія / За заг. ред. д. і. н., проф. А. І. Кудряченка. – К.: НІС, 2007. – 396 с.
15. Постовенський О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні : [моногр.] / за наук. ред. Л. М. Калініної. – Житомир: ПП «Рута», 2014. – 385 с.
16. Управління інноваційним розвитком колегіуму: моделі, соціокультурні процеси, технології : наук.-метод. посіб. / [Л. М. Калініна, А. Ф. Остапенко, В. В. Лапінський, В. В. Литвинчук, В. В. Рогоза та ін.]; за наук. ред. професора Л. М. Калініної. – Київ – Володимирець : Інформатодор, 2011. – 560 с.

References

1. Bila knyha natsional' noi osvity Ukrainy / za zah. red. akad. V. G. Kremenia, NAPN Ukraїni. – K.: Inform. systemy, 2010. – S. 89 – 94.
2. Vdovychenko R. P. Systema organizatsii' no-pedahohichnoi diial'nosti mis'koho upravlinnia osvity z pidvishchennia kompetentnosti kerivnykiv zahal'noosvitnikh navchal'nykh zacladiv: monogr. / R. P. Vdovichenko, L. M. Kalinina, V. D. Chai'ka ; za red. L. M. Kalininoi. – K.; Mikolaiv: Vid-vo «Plion», 2007. – 528 s.
3. Dreval' Iu. D. Do pytannia pro teoriiu perekhodu vid avtorytaryzmu do demokratii / Iu. D. Dreval' // Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. – KH. : vid-vo HarRI NADU «Magistr», 2008. – № 2 (34). – S. 42 – 49.
4. Yel'nikova H. V. Teoretychni pidkhody do modeliuvannia derzhavno-hromads'koho upravlinnia / H. V. Yel'nikova // Dyrektor shkoly. – 2003. – № 40. – S. 10-11.

5. Kalinina L. M., Kapusterins`ka T.D. Proekt innovatsii`noï shkoly: stratehichne planuvannia, upravlinnia innovatsiami: posibnyk / L.M. Kalinina, T.D. Kapusterins`ka. – KH.: vid. hrupa «Osnova», 2007. – 96 s.
6. Kalinina L.M. Informatsii`ni protsesy v upravlins`kiy diial`nosti kerivnyka zacladu: sutnist`, spetsyfika ta kharakterni oznaky // Naukovo-praktychniy zhurnal «Osvita i upravlinnia». – 2005. – T.8. – № 2. – S. 35 – 44.
7. Kalinina L.M. Problemy ta realii derzhavno-hromads`koho upravlinnia osvitoiu na suchasnomu etapi rozvytku demokratychnoho suspil`stva /L.M. Kalinina // Postmetodyka. – 2012. – № 3. – S. 2 –10.
8. Kalinina L. M Profesiohrama ukrains`koho dyrektora shkoly / L. M. Kalinina // Dyrektor shkoly. – 2001. – 3 (147). – S. 13–15.
9. Kalinina L.M. Sutnist` fenomenu upravlinnia / L. M. Kalinina // Dyrektor shkoly: Ukraina. – 2000. – № 2. – S. 26 – 33.
10. Kremen` V.H. Derzhavno-hromads`ka model` upravlinnia osvitynymy zminamy // Dyrektor shkoly. – 2001. – № 4. – S. 6.
11. Metodolohiia i metodyky planuvannia polityky zahal`noi seredn`oi osvity v Ukraini dlia kerivnykiv natsional`noho, rehional`noho, mis`koho (raionnoho) ta institutsiynoho rivniv upravlinnia osvitoiu : praktyko orientovana monografia / Za nauk. red. O. Ia. Savchenko. – K.: Polihrafknyha, 2010. – 128 s.
12. Osvitnii menedzhment v umovakh zmin : navch. posib. / L. Kalinina, L. Karamushka, T. Sorochan, R. Shyian ta in. / Za zah. red. V. Oliinyka, N. Protasovi ta in. – Luhans`k: SPD Reznikov V.S., 2011. – 308 s.
13. Osvitnii menedzhment : navch. posib. / Avtors`kyi kolektyv. Za red. L. I. Danilenko, L. M. Karamushky. – K.: Shkil`nii svit, 2003. – 392 s.
14. Politychna systema i hromadians`ke suspil`stvo: yevropeis`ki ta ukrains`ki realii: Monohrafiia /Za zah. red. d. i. n., prof. A. I. Kudriachenka. – K.: NIS, 2007. – 396 s.
15. Postovens`kii O. V. Naukovi osnovy hromads`ko-derzhavnogo upravlinnia zahal`noiu serednoiu osvitoiu v rehioni : [monohr.] / za nauk. red. L. M. Kalininoi. – Zhytomyr: PP «Ruta», 2014. – 385 s.
16. Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom kolehiumu: modeli, sotsiokul`turni protsesy, tekhnolohii : nauk.-metod. posib. / [L.M. Kalinina, A. F. Ostapenko, V.V. Lapins`kii`, V.V. Leetvinchuk, V.V. Rohoza ta in.]; za nauk. red. profesora L. M. Kalininoi. – Kyiv – Volodymyrets : Informatodor, 2011.– 560 s.

Калинина Л. Н.

**ФАКТОРЫ И ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-
ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ
УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ В СОДЕРЖАНИИ УЧЕБНИКА ДЛЯ
РУКОВОДИТЕЛЯ ШКОЛЫ**

В статье представлен анализ современного состояния государственно-общественного управления общеобразовательными учебными заведениями

по результатам оценивания руководителями разных ступеней вертикальной иерархии сферы образования. Обобщен разновекторный спектр аргументов и предложений руководителей для осуществления прогрессивных изменений в процессе перехода от государственно-общественной к общественно-государственной форме управления на демократических началах, представлено концептуальное видение роли общественности в решении образовательных задач, неотложных проблем демократизации образования, начертаны пути решения первоочередных проблем в условиях формирования гражданского общества в Украине.

Ключевые слова: *государственно-общественное управление, общество, общественно-активные школы, общественно-государственное управление, самоуправление, самоорганизация, самопознание, гражданское общество, факторы.*

Kalinina L.

STATE AND PUBLIC FACTORS AND PROBLEMS OF SCHOOL MANAGEMENT IN THE CONTENT OF TEXTBOOK FOR SCHOOL MANAGER

Analysis of the condition of state and public management of school taking into account the results of expert evaluation of the education managers of different positions in vertical hierarchy is presented in this article. Multi-vector spectrum of well-reasoned answers and proposals of progressive changes of management form from state and public to public and state one is summarized, community having the leading role in the process of current problems solving and finding the ways of their solution under the conditions of democratic civil society formation in Ukraine.

Keywords: *state and public management, community, publicly active schools, public and state management, self-governing, self-organization, self-cognition, civil society, factors.*