

УДК 371.113

Назаренко Людмила Миколаївна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри теорії і методики виховання,
Комунальний вищий навчальний заклад
«Херсонська академія неперервної освіти»

ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Анотація. У статті розглядається сутність ключових понять дослідження проблеми управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу, представлено сучасні наукові погляди на ефективність управління. Визначено чинники ефективності управління розвитком школи. Акцентовано увагу на необхідності спеціальної підготовки керівників до налагодження соціальної взаємодії школи та інших соціальних партнерів, а також розроблення системи оцінювання результатів управлінської діяльності.

Ключові слова: ефективне управління, розвиток загальноосвітнього навчального закладу, чинники ефективності управління.

Назаренко Людмила Николаевна,
кандидат педагогических наук, доцент,
доцент кафедры теории и методики воспитания
Коммунального высшего учебного заведения
«Херсонская академия непрерывного образования»

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматривается сущность ключевых понятий в исследовании проблемы управления развитием общеобразовательного учебного заведения, изложены современные научные взгляды на эффективность управления. Определены факторы эффективности управления развитием школы. Акцентируется внимание на необходимости специальной подготовки руководителей к налаживанию социального взаимодействия школы и других социальных партнёров, а также разработки системы оценивания результатов управленческой деятельности.

Ключевые слова: эффективное управление, развитие учебного заведения, факторы эффективности управления.

**Nazarenko Lyudmila Nikolaevna,
doctor of philosophy, docent,
assistant professor of theory and methodology of education
Communal higher educational institution
«Kherson Academy of Continuing Education».**

DEVELOPMENT MANAGEMENT EFFICIENCY FACTORS OF GENERAL SCHOOL

Annotation. The article deals with the essence of the key concepts of the study problems of management of development of the institutions, set out modern scientific views of effective management, the main factors of management efficiency development of the school.

Accent attention on expediency of leadership training school for social interaction and the social partners leadership training school for social interaction and the social partners and the development of systems of evaluation of the results of management activities.

Keywords: effective management, the development of the institution, the factors of management efficiency development of the school.

Постановка проблеми. Незважаючи на суспільно-економічні реформи, що відбувалися в Україні наприкінці ХХ – на початку ХХІ століть, управління освітою тривалий час ґрунтувалося на жорсткій централізованій системі, яка, насамперед, виконувала завдання стабільного функціонування загальноосвітніх навчальних закладів (далі – ЗНЗ). Проте такі виклики сьогодення, як ринкові відносини, а, отже, й конкуренція у сфері надання освітніх послуг, сприяли тому, щоб проблеми управління розглядалися у найширшому вимірі, оскільки вони виникають у соціальному світі, пов'язані з характером та змістом організації спілкування людей, модернізують особистість на придатність її здійснювати організаційну роботу у структурах соціального управління¹. Тому актуалізувався пошук оптимальних механізмів управління розвитком сучасної вітчизняної школи та дослідження чинників ефективності означеного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дає змогу констатувати, що є багато сучасних підходів до визначення чинників ефективного управління розвитком ЗНЗ, на які спираються Г. Єльнікова, Т. Калініченко, Д. Коттер, О. Мармаза, О. Мартинець, В. Пікельна, М. Поташник, Г. Салімова, Т. Серджіованні, Г. Сиротенко, Т. Сорочан, О. Удод, Д. Хескет, Ф. Хміль, Є. Хриков. Проблеми гуманізації управління досліджуються Л. Карамушкою, Н. Коломінським, В. Крижком, Л. Мельник, С. Подмазіним, які як один із системоутворювальних чинників розглядають управлінський вплив на розвиток усіх суб'єктів освітньої діяльності школи.

Детермінантами ефективного управління вчені вважають розвиток організаційної культури організації (М. Богатирьов, В. Гамаюнов, Є. Смірнов, В. Стоянов, Г. Тимошко), формування професійних компетентностей і здібностей керівників (В. Бондар, О. Бондарчук,

¹ Бех Ю. В. Філософія управління соціальними системами : монографія Ю. В. Бех ; Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України; Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. – 623 с.

Є. Ботовріна, Р. Бояцис, Р. Дафт, В. Олійник, В. Куценко, В. Маслов, Є. Павлютенко та ін.).

Однак схарактеризовані вище підходи до визначення чинників ефективного управління розвитком ЗНЗ здебільшого зорієнтовані на потреби та можливості внутрішнього освітнього середовища, що є недостатнім в умовах сучасної стратегії життєдіяльності школи як відкритої соціально-педагогічної системи.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Проблема управління розвитком ЗНЗ нині набуває соціально-педагогічного характеру. Наша позиція ґрунтується на думці В. Куценка про те, що соціальною проблемою є небажана ситуація, несумісна з цінностями більшості людей, згодних з тим, що потребується здійснити для її зміни ². Саме про таку ситуацію свідчать суперечності між:

- ціннісно-цільовими орієнтирами демократичного суспільства і застарілими засобами й методами управління навчальними закладами, стереотипами мислення їх керівників, закріпленими в умовах тоталітарного суспільства;

- зміною управлінської парадигми з орієнтацією як на інноваційний розвиток навчального закладу, так і на особистісно-професійне зростання педагогічного персоналу на засадах співпраці, толерантності щодо організації навчально-виховного процесу та залишками авторитарного жорстко-регламентованого управління й уніфікації освіти.

Не менш суперечливою є практика оцінювання ефективності управлінської діяльності за традиційного підходу, зосередженого на якості реалізації організаційно-контрольної функції управління, що призводить до однобічного погляду на процеси функціонування та розвитку ЗНЗ.

² Общественная проблема: генезис и решение. Методологический анализ: монография / В. И. Куценко. — К. : Наук . думка, 1984. — 438 с.

Метою статті є виявлення сучасних наукових поглядів на оцінювання результатів управлінської діяльності та визначення чинників ефективності управління розвитком ЗНЗ.

Виклад основного матеріалу. Ефективність, як вважає І. Павленко, – це здатність досягати ефекту, робити дію, в економічній сфері є співвідношенням користі результату до витрат для його одержання³.

За В. Мюллером, поняття «ефективність» (англ. – effectiveness) означає виконання, результат і наслідок дій, тобто одержуваний ефект⁴. Однак, на відміну від ефекту, що асоціюється з абсолютними величинами, під ефективністю прийнято мати на увазі порівняльну оцінку.

Звідси ефективне управління – це доцільність та якість управління, зорієнтована на найкращу результативність діяльності керованої системи організації, реалізацію цілей і стратегій, досягнення певних якісних і кількісних результатів⁵.

Ефективне управління у сфері освіти, на нашу думку, означає результативність діяльності ЗНЗ та оптимальність управління всіма його підсистемами (навчально-виховним процесом, позакласною виховною роботою, розвитком педагогічного персоналу тощо), що забезпечує, з одного боку, задоволення потреб ринку освітніх послуг у цілому й споживачів зокрема, а з іншого – удосконалення умов внутрішнього освітнього середовища.

Під ефективністю управління розвитком ми розглядаємо своєрідну характеристику діяльності ЗНЗ, яка демонструє співвідношення між вагомістю результатів, що були досягнуті, та пов'язаними з цим затратами.

³ Павленко І. Г. Подходы к определению экономической сущности понятия «эффективность» / И. Г. Павленко // Экономика и управление. – 2006. – № 1. – С. 36-37.

⁴ Англо-русский словарь / В. К. Мюллер – 24-е изд. - М.: Русский язык, 1995; Электронная версия: "Палек", 1998. – 2106 с.

⁵ Мазур И. И. Эффективный менеджмент / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.

Так, зокрема, школа може забезпечувати високий рівень результативності навчально-виховного процесу за рахунок оптимального фінансування потреб, пов'язаних з функціонуванням ЗНЗ, водночас не використовувати повною мірою реальні можливості для інноваційних змін та нарощування свого потенціалу, що є свідченням низької ефективності управління розвитком навчального закладу.

Під час визначення критеріїв ефективності управління розвитком ЗНЗ ми керувалися такими науковими позиціями. По-перше, як зазначає О. Мармаза, управління – це завжди керований процес, який передбачає реалізацію уже створеного потенціалу і водночас на збагачення цього потенціалу. Однак зміни можуть бути значними чи незначними, запланованими чи вимушеними, негативними чи позитивними, кількісними або якісними. На його думку, успішність розвитку як переходу до нової якості обов'язково вимагає розуміння досягнутого рівня (відправного пункту); образу майбутньої моделі; шляхів та засобів переходу від першого до другого ⁶. По-друге, не ігноруючи в цілому зовнішніх впливів на розвиток освітньої організації в управлінні нею перевагу необхідно віддавати внутрішнім процесам, які означатимуть як саморозвиток суб'єктів управлінської діяльності, так і самоорганізацію загальноосвітнього навчального закладу (Т. Серджіованні, Т. Сорочан, О. Удод, В. Пікельна, Є. Хриков). По-третє, за визначенням В. Василенка, Г. Ткаченка, головна мета ефективного менеджменту полягає в забезпеченні такого стану керованої системи, що максимально, наскільки це можливо, відповідає вимогам зовнішнього середовища організації та найбільш ефективного використання ресурсів і можливостей внутрішнього середовища організації ⁷.

З урахуванням викладеного вище нами визначено такі чинники ефективності управління розвитком ЗНЗ: ціннісно-цільова спрямованість

⁶ Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Харків: Основа, 2004. – 240 с.

⁷ Василенко В. А./Стратегічне управління: навч. посіб./ В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: цул, 2003. – 396 с.

управління; реалізація функцій управління розвитком ЗНЗ; зміна організаційної структури управління зі структурно-функціональної на проектно-матричну; застосування нових способів і засобів реалізації функцій управління розвитком ЗНЗ.

Орієнтиром для визначення цілей управління розвитком ЗНЗ за відсутності державного стандарту управлінської діяльності пропонуємо вважати цілі державної політики у сфері освіти, основу якої, як вважає І. Іванюк, становлять певні цінності, тому в будь-якому разі складно уявити політичне рішення, яке не ґрунтується на цінностях; політика не може бути створена з чистого аркуша, без урахування обставин, у яких її впроваджуватимуть, треба зважати на загальний контекст творення політики: історичний, соціальний, економічний, етнічний, релігійний тощо ⁸.

Нами визначено такі цінності-цілі управління розвитком ЗНЗ:

- цілі розвитку освітньої організації;
- цілі розвитку педагогічного персоналу загалом і кожного педагога, зокрема;
- цілі розвитку дитини як основного споживача освітніх послуг.

Цілі першого порядку відображають мету становлення українського громадянського суспільства, сутність якої полягає у демократичному розвитку держави та збереженні й примноженні інтелектуального, культурного, духовного потенціалу нації ⁹. З огляду на це цінностями-цілями розвитку закладу освіти є створення інформаційно-ціннісних мереж соціальної комунікації, забезпеченні високого рівня послуг, духовних благ, предметів попиту в галузі задоволення індивідуальних і суспільних потреб, інтересів, мотивів, цінностей, ідеалів сучасного суспільства тощо ¹⁰.

⁸ Іванюк І. В. Освітня політика: Навч. посіб. / І. В. Іванюк. – К.: Таксон, 2006. – 226 с.

⁹ Гомотюк О. Українознавство як духовне осердя сучасної вищої освіти / О. Гомотюк // Українознавство. – 2009. – № 4. – С. 47–51.

¹⁰ Мудрак В.І. Сучасні тенденції розвитку української вищої освіти в глобальному пізнавальному просторі / В.І. Мудрак // Українська освіта у світовому часопросторі: Матеріали Другого Міжнародного конгресу (м. Київ, 25-27 жовтня 2007 р.). – К.: Українське агентство інформації та друку «Рада», 2007. – Кн. 1. – С. 362-363.

Цілі другого порядку спрямовуються на розвиток організаційної культури, яка А. В. Карповим визначається як наявність у всіх, хто працює, спільних цілей, їхньої безпосередньої участі в опрацюванні шляхів їх досягнення, зацікавленості в забезпеченні загальних кінцевих результатів діяльності організації¹¹.

Цінності-цілі третього порядку ґрунтуються на необхідності розбудови такого освітнього простору, у якому дитина усвідомлювала б свою суспільну значущість і через систему ціннісних ставлень набувала досвіду взаємодії з соціумом¹². Тому управлінські дії, на нашу думку, мають бути спрямованими на забезпечення соціально-педагогічних умов соціального становлення та творчого розвитку особистості шляхом становлення її ціннісно-сміслової сфери, формування потреби у саморозвитку, самовихованні й самореалізації, оволодінні мистецтвом життєтворчості на основі соціальної активності, партнерства, взаємоповаги, довіри та громадянської свідомості.

Розвиток ЗНЗ обумовлює виконання керівником поряд з традиційними (аналізом, плануванням, організацією, контролем, регулюванням), нових функцій управління: мотиваційної, інформаційно-аналітичної, діагностичної, прогностичної, консультативної, менеджерської, представницької, політико-дипломатичної, маркетинго-орієнтованих (Г. Дмитренко, З. Зайченко, Н. Клокар, З. Рябова), що, зі свого боку, потребує змін в організаційній структурі управління, у межах якої, як зазначає Р. Пушкар, відбувається рух потоків інформації і схвалення управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації¹³.

На відміну від традиційної (лінійно-функціональної) організаційної структури, яка характеризується тісними зв'язками з її елементами на кожному рівні управління, ступенем централізації і децентралізації функцій

¹¹ Карпов А. В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А. В. Карпов. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с.

¹² Вербицький В. Розвиток еколого-натуралістичного напрямку позашкільної освіти – / В. Вербицький, О. Драган // Біологія : газета для вчителів біології. - 2009. - № 33. - 1-15 (вкладка).

¹³ Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія і практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 486 с.

процесом його здійснення ¹⁴, проектно-матрична структура управління, запропонована нами в експериментальних школах, вирізняється великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем, що підсилює ефективність управління розвитком ЗНЗ. Так, до її основних сутнісних характеристик належать такі, як: відсутність чітких меж управління, невелика кількість рівнів управління; слабке чи помірне використання формальних правил і процедур; децентралізація схвалення рішень; персональна відповідальність кожного суб'єкта управління; переважно неформальні міжособистісні стосунки між адміністрацією та іншими працівниками школи.

Як засвідчують результати здійсненого нами дослідження, перевагою проектно-матричної структури є, по-перше що вона дає змогу виокремити функції стратегічного й оперативного управління, унаслідок чого більше уваги приділяється не розв'язанню поточних справ, а виконанню завдань розвитку ЗНЗ. По-друге, така організаційна структура сприяє виокремленню й оцінюванню внеску в продукт проекту кожного педагогічного працівника (чи іншого спеціаліста) в наслідок виконання проектних завдань усією групою. Окрім того, проектно-матричне управління якісно змінює форму планування школи та припускає складання бюджету в розрізі проектів (програм), що сприяє об'єктивному оцінюванню стану справ за кожним з них і своєчасному коригуванню поточних результатів відповідно до мети та завдань. Управління проектами сприяє підвищенню професійної майстерності вчителів, які є координаторами проектів, стимулює їх до кар'єрного зростання.

Мобільність проектно-матричної структури управління забезпечує вироблення та схвалення нестандартних управлінських рішень з огляду на мінливість потреб освітнього ринку та передбачає задіяння ресурсів як

¹⁴ Кузьмін О. Є. Теоретичні і практичні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.

внутрішнього, так і зовнішнього середовищ. Це дає змогу сконцентрувати зусилля усіх учасників навчально-виховного процесу та соціальних партнерів на реалізацію програми розвитку ЗНЗ як інструменту управлінського впливу; сприяє об'єднанню професійних і суспільних інтересів; створює у кожного, причетного до успіху школи, відчуття гідності за її конкурентну позицію на ринку освітніх послуг.

Водночас ми виокремлюємо ризики застосування проектно-матричної організаційної структури управління, зокрема:

- делегування повноважень іншим суб'єктам управління (наприклад, координаторам проектів) може спричинити утруднення під час налагодження управлінської взаємодії, адже колектив звик працювати за умови єдиноначальства, що спричинить деякі організаційні втрати на початку структурних змін;

- реалізація нових проектів може призвести до певних фінансових збитків, якщо учасники проекту не володіють інтелектуальним потенціалом (або ж засобами), що потребуватиме додаткових коштів на отримання кваліфікованих консультацій з боку інших спеціалістів чи придбання необхідного обладнання, наприклад, в оренду;

- продукт проекту може бути актуальним лише для певної групи споживачів, що знижуватиме його суспільну цінність, тому необхідно передбачити його поступовий трансферт в освітнє середовище інших суб'єктів ринку освітніх послуг;

- скупченість різноманітних проектів (програм) місцевого та регіонального рівнів в умовах загального лінійно-структурного управління освітою вимагатиме додаткового узгодження цілей і напрямів розвитку конкретного ЗНЗ на рівні виконавчої влади (державних управлінь, відділів, служб).

Тому для ефективного застосування проектно-матричної організаційної структури управління необхідно, по-перше, щоб адміністрація ЗНЗ володіла новою культурою управління, основу якої становлять управлінські

регламенти і процедури (положення про підрозділи, посадові інструкції, система єдиного інформування, порядок делегування повноважень, розподіл громадських доручень, алгоритми звітів тощо), тобто управлінська команда має бути здатною адаптувати нові складні організаційні схеми.

По-друге, левову частку роботи керівника має становити формування й навчання педагогічного персоналу, просвітницька робота з батьками, налагодження партнерських стосунків з іншими соціальними інститутами, що сприятиме осмисленню всіма суб'єктами управління власної ролі в інноваційних процесах, здатних забезпечити розвиток ЗНЗ.

Зауважимо також, що проектно-матрична організаційна структура управління потребує застосування нових способів і засобів реалізації функцій управління розвитком ЗНЗ, серед яких ми виокремлюємо такі:

- структурування креативного професійного середовища (мережева взаємодія закладів післядипломної педагогічної освіти та місцевих методичних служб, ресурсний центр освітнього менеджменту);

- надання інноваційного характеру навчально-методичній роботі в школі (інноваційний зміст навчально-методичної роботи, методичний маркетинг);

- формування готовності педагогічних і керівних кадрів до досягнення професійного успіху («територія» професійного успіху, професійні комунікації, креативні ситуації);

- використання засобів освітнього маркетингу (SWOT-аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього складання маркетингових програм, розвиток зовнішніх комунікацій);

- застосування механізмів залучення основних суб'єктів освітньої практики до управління розвитком ЗНЗ (це, зокрема, соціальне партнерство, партнерство в громаді, нетворкінг, співпраця з благодійними організаціями).

Серед означених вище способів і засобів реалізації функцій управління розвитком ЗНЗ вважаємо за потрібне звернути увагу на їх

маркетингову основу. Адже цей процес у сучасних умовах цілком залежить від об'єктивного аналізу та правильного визначення поточних позицій закладу на освітньому ринку, показників науково-методичної й господарсько-фінансової мобільності потенціальних партнерів, інноваційних заходів конкурентів і потребує усвідомлення керівником сильних і слабких боків внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього.

Щоб управляти ринком освітніх послуг та забезпечувати конкурентоздатність ЗНЗ, управлінська команда повинна також уміти ефективно інформувати місцеву громаду про можливості й перспективи, застосовуючи рекламу та зв'язки з громадськістю. Останні встановлюються за допомогою маркетингових інструментів, а саме: письмових матеріалів (оригінальних щоденників для учнів, щорічників із зазначенням терміну навчального року, каталогів, рекламних листівок); аудіовізуальних матеріалів (фільмів, слайдів, які відображають специфіку діяльності школи); символіки (зорових символів, які допомагають розпізнавати ЗНЗ на перенасиченому інформацією ринку освітніх послуг; їх носіями може бути канцелярське приладдя, буклети, надписи, грифи ділових паперів, значки); геральдики (зорових смислів: герба, прапора, гімну школи, які стисло відображають місію школи, ідеї освітнього середовища, традиції та цінності); презентаційної інформації (друку статей з досвіду роботи школи, опублікування звіту директора школи на сайті, запису передач на радіо та телеканалах, реклами загальношкільних заходів у засобах масової інформації); подій і заходів (організації свят, фестивалів родинної творчості, Днів відкритих дверей, проведення тематичних конференцій за участю науковців, зустрічей з цікавими людьми і суспільними діячами, що може значно підвищити значення презентаційної інформації); інформування телефоном або через мережу Інтернету (надання потрібної характеристики про освітні послуги та механізми їх задоволення).

Аспекти освітнього маркетингу мають своє втілення в організації навчально-методичної роботи з педагогічними кадрами. З огляду на це

методичному маркетингу притаманні такі характерні ознаки: вільна диференціація (кожен педагог має право самостійно обирати форму залучення до того чи іншого методичного формування); сегментація (створення адресної групи, наприклад, науково-методичної лабораторії, яка працює над створенням того чи іншого методичного продукту); концентрація (творчі групи, майстер-класи, на запит яких створюється методичний продукт адресною групою). Проте, щоб досягти такого рівня методичної роботи в школі, щоб органічно поєднувати освітні і маркетингові цілі, необхідно вчинити такі управлінські дії: оновити структуру методичної служби; під час планування методичної роботи з педагогічними кадрами не тільки враховувати наявний професійний потенціал кожного, й вибудовувати «траєкторію» професійного розвитку педагога; розробити комплекс методичних послуг, що надаються педагогу на всіх рівнях роботи методичної служби за формулою: запит учителя – послуга на рівні шкільної методичної служби – послуга на рівні районної методичної служби – послуга на рівні обласної методичної служби. Саме так можна буде забезпечити мережеву взаємодію як механізм розвитку методичного маркетингу.

Отже, провідним чинником ефективності управління є реалізація маркетингової функції, яка орієнтована на організацію вивчення та задоволення потреб певного сегмента споживачів та отримання прибутку для підтримки й розвитку діяльності навчального закладу.¹⁵

Підсумовуючи, зазначимо, що схарактеризовані нами чинники уточнюють сутність поняття «ефективність управління розвитком ЗНЗ» на рівні інноваційних змін у структурі, змісті та засобах управлінської діяльності, що обумовлює необхідність переосмислення статусу керівника та вироблення нового управлінського стилю. У контексті цього потребують

¹⁵ Рябова З. В. Маркетингова діяльність навчального закладу / З. В. Рябова // Довідник директора школи. – № 10 жовтень, 2011. – С. 11 – 13.

додаткового розгляду питання, пов'язані зі спеціальною підготовкою керівників до управління розвитком ЗНЗ у сучасних умовах, зокрема, у сфері соціальної взаємодії школи та соціальних партнерів, ресурси яких можуть слугувати фактором інноваційних змін в освітньому середовищі.

Окрім того, з огляду на соціально-економічні процеси, що тривають у нашій державі, ухвалення нових законодавчих актів у сфері освіти та підтримка відповідних реформ як педагогічною спільнотою, так і територіальними громадами, актуалізується потреба розроблення нової управлінської стратегії, здатної відповідати сучасним потребам розвитку освітньої галузі зокрема та громадянського суспільства в Україні загалом.