

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

МИХАСЮК ОКСАНА КОСТЯНТИНІВНА

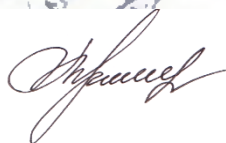
УДК 373.014.61/.62(477)(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ
РОЗВИТОК СИСТЕМИ
ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
В ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

13.00.06 – теорія і методика управління освітою
(014 – освітні, педагогічні науки)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



/О. К. Михасюк/

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:

Рябова Зоя Вікторівна,

завідувач кафедри менеджменту
освіти та права ЦПО ДЗВО
«Університет менеджменту освіти»,
доктор педагогічних наук, професор

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Михасюк О. К. Розвиток системи громадсько-державного управління в загальноосвітньому навчальному закладі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою». – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2021.

Зміст анотації

Дисертацію присвячено проблемі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

На сучасному етапі суспільного розвитку провідним завданням закладів загальної середньої освіти є організація якісної освітньої діяльності, що ґрунтується на педагогіці партнерства, враховує освітні потреби та запити учасників освітнього процесу й громади, сприяє створенню безпечного та комфортного середовища для навчання. З огляду на зазначене, виникає потреба в модернізації традиційних підходів до управління закладами загальної середньої освіти.

На підставі аналізу філософських, психолого-педагогічних, науково-прикладних досліджень, нормативно-правового забезпечення функціонування закладів загальної середньої освіти, провідних аналітичних матеріалів освітньої галузі визначено, що державно-громадське управління потребує суттєвого вдосконалення, розвитку громадської складової, активного залучення громадськості до управління закладами загальної середньої освіти, що характерно для громадсько-державного управління.

З'ясовано, що *громадсько-державне управлінняв освіті* – це вид соціально-педагогічного управління, процес взаємовпливу громадських і державних інституцій, як суб'єктів управління, що ґрунтується на спільній

діяльності, партнерських зв'язках, з метою реалізації соціальних замовлень громади щодо розвитку особистості та піднесення цінності освіти як основи благополуччя суспільства.

Уточнено, що *громадсько-державне управління в закладі загальної середньої освіти* – вид соціально-педагогічного управління, процес взаємовпливу громадських і державних суб'єктів управління, що заснований на спільній діяльності, партнерських зв'язках з метою реалізації соціальних замовлень та із забезпеченням пріоритету прав органів громадського управління та самоврядування.

Обґрунтовано, що *система громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти* – це цілісність взаємопов'язаних елементів, що поєднуються управлінською системою взаємодією суб'єктів управління й забезпечують відкритість, інтегративність та соціальну значущість результату освітньої діяльності закладу.

Визначено, що *розвиток системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти* – це цілеспрямований процес партнерської взаємодії суб'єктів громадського й державного управління, що полягає в трансформації (перетворенні) вертикальних впливів на стан об'єкта управління в горизонтальні з метою пролонгованого переведення його на новий (вищий) рівень для забезпечення якості та конкурентоспроможності послуг закладу загальної середньої освіти й задоволення освітніх потреб і запитів учасників освітнього процесу та громади.

Аргументовано, що зазначена система ґрунтується на таких наукових підходах, як-от: системний, синергетичний, кібернетичний, діяльнісний, середовищний, інформаційний, ситуативний; принципах управління; має інтегративні зв'язки із такими видами управління соціально-педагогічними системами: інноваційним, стратегічним, адаптивним, маркетинговим, партисипативним, інформаційним.

Деталізовано *критерії* розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, а саме: інформаційна відкритість закладу освіти, маркетингова діяльність, цифровізація освітнього процесу, стратегічне

планування роботи закладу загальної середньої освіти, розвиток мережі органів громадського управління та самоврядування, зв'язки з громадськістю, організація освітнього процесу, на основі суспільних запитів, використання ресурсів громадою, проєктна діяльність, фандрайзингова діяльність, краудфандинг у роботі закладу освіти, співпраця із закладами освіти, партнерство з підприємствами, установами, представниками бізнесу, реалізація концепції громадсько-активних шкіл, якість освітньої діяльності, моніторинг якості освіти, громадський нагляд (контроль), рівень задоволеності учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, відповідність організації освітньої діяльності суспільним запитам.

На основі принципів педагогічної кваліметрії, сформовано відповідну факторно-критеріальну субмодель оцінки розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти та схарактеризовано рівні її розвитку (високий, достатній, середній, низький).

У ході дослідження практичного стану розвитку системи громадсько-державного управління виявлено, що зазначений вид управління перебуває на стадії становлення. За результатами анкетування директорів закладів загальної середньої освіти визначено, що 10% респондентів вважають, що нині переважає саме громадсько-державне управління.

У межах констатувального етапу дослідницької роботи, керуючись означеними критеріями, узагальненими у факторно-критеріальну субмодель оцінки розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, досліджено практичний стан розвитку системи громадсько-державного управління в закладах загальної середньої освіти, які були визначеними базовими для проведення експериментальної перевірки. У результаті проведеної роботи встановлено середній рівень розвитку запропонованої системи.

Підкреслено, що важливими чинниками для розвитку системи громадсько-державного управління є реформа децентралізації в Україні, демократизація управлінських процесів, запровадження автономії закладів загальної середньої освіти, організація освітньої діяльності на засадах педагогіки партнерства, орієнтація на дитиноцентризм (людиноцентризм), реалізація компетентнісного підходу.

У ході дослідження розроблено модель розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, що складається із чотирьох взаємопов'язаних блоків, а саме: цільового, теоретичного, змістовно-технологічного, рефлексивно-результативного.

З метою актуалізації зовнішніх і внутрішніх показників діяльності закладів загальної середньої освіти, визначення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін, політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток закладу освіти, пропонується застосування SWOT- і PEST-аналізу.

Цільовий блок моделі включає мету та завдання розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти. *Мета* полягає в проєктуванні розвитку системи громадсько-державного управління на основі партнерської взаємодії суб'єктів управління відповідно до запитів громади, потреб учасників освітнього процесу й реалізації державних стандартів загальної середньої освіти для забезпечення якості та конкурентоспроможності освітніх послуг у закладі.

Завданнями моделі визначено: демократизація управління шляхом делегування повноважень; формування мережі колегіальних громадських органів управління та самоврядування; вивчення, прогнозування та задоволення потреб і запитів громади в доступі до якісних освітніх послуг; розвиток конкурентоспроможності та інфраструктури закладів загальної середньої освіти через налагодження партнерських зв'язків із органами місцевого самоврядування, виконавчої влади, представниками організацій, підприємств, бізнесу, громадськості та засобів масової інформації; формування громадської активності учнівської молоді; забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників.

У *теоретичному блоці моделі* зазначено нормативно-правові аспекти розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти; наукові підходи (системний, синергетичний, кібернетичний, діяльнісний, середовищний, інформаційний, ситуативний); зв'язок системи громадсько-державного управління із різними видами менеджменту, а саме:

стратегічного, інноваційного, адаптивного, партисипативного, маркетингового, інформаційного управління; принципи розвитку системи громадсько-державного управління (за Л. Калініною та О. Онаць), зокрема системність, безперервність, адаптивність, цілеспрямованість, збалансованість, дотримання етики, педагогічної культури, проєктування, прогнозування, діалогізм, інноваційність, гуманізація, демократизація, альтернативність.

Змістовно-технологічний блок моделі включає: функції, механізми, методи, форми, зміст технології розвитку системи громадсько-державного управління, суб'єкти та їх повноваження. До *функцій системи* громадсько-державного управління віднесено: аналіз стану розвитку системи громадсько-державного управління; проєктування розвитку системи; організація управлінської взаємодії; моніторинг; громадський нагляд (контроль); прогнозування розвитку системи громадсько-державного управління.

Зміст технології розвитку системи громадсько-державного управління полягає в проведенні діагностичних заходів, спрямованих на вивчення освітніх запитів і потреб громади; постановці мети; визначенні суб'єктів; розподілі повноважень; визначенні напрямів партнерської взаємодії; організації спільної діяльності; оцінці розвитку системи громадсько-державного управління щодо досягнення соціально значущої мети.

Механізмами розвитку системи визначено: організацію спільної діяльності суб'єктами громадсько-державного управління; нормативне врегулювання на локальному рівні партнерської співпраці із стейкхолдерами; функціонування піклувальної ради; запровадження стандартів громадсько-активних шкіл.

Методи громадсько-державного управління: діагностичні, соціально-психологічні, економічні, інформаційні; *форми* громадсько-державного управління: колегіальні, групові, проєктні, програмно-цільові.

Суб'єктами розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти визначено: на рівні громади – місцеві ради (засновники), виконавчі комітети місцевих рад, депутатські комісії, відділи освіти органів місцевого самоврядування, піклувальні ради, громадські

об'єднання, до повноважень яких відносяться замовлення освітніх послуг та створення умов для освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти; на державному рівні – Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, Державна служба якості освіти України, управління освіти і науки обласних державних адміністрацій, відділи освіти районних державних адміністрацій, які відповідають за формування та реалізацію освітньої політики, моніторинг якості освіти та освітньої діяльності; на рівні закладу загальної середньої освіти – загальні збори (конференція), дирекція закладу, педагогічна рада, органи самоврядування працівників закладу освіти, органи учнівського самоврядування, органи батьківського самоврядування. Усі зазначені вище суб'єкти розвитку громадсько-державного управління забезпечують організацію якісної освітньої діяльності на основі запитів і потреб громади та учасників освітнього процесу в межах визначених нормативних актів.

Рефлексивно-результативний блок моделі включає: результат, що полягає в пролонгованій якісній зміні стану системи громадсько-державного управління, конкурентоспроможних послугах закладів загальної середньої освіти, задоволенні освітніх потреб і запитів учасників освітнього процесу й громади; напрями подальшого розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти – зростання рівня управлінської майстерності суб'єктів системи громадсько-державного управління; комфортність усіх суб'єктів та їх задоволення рівнем демократизації управління; налагодження інформаційних зв'язків щодо запитів на освітні послуги в системі «заклад освіти-родина-громада», сталий розвиток системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти; співпраця стейкхолдерів та суб'єктів розвитку системи громадсько-державного управління; позитивна динаміка якості освіти; успішне позиціонування закладів загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг.

Для запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти розроблено відповідну технологію, яка складається з трьох взаємопов'язаних блоків: цільового,

процесуального й результативного – та включає сукупність алгоритмізованих дій із визначеними завданнями, методами та формами реалізації.

Обґрунтовано *цільовий блок технології*, що включає соціальне замовлення, мету, завдання та методологічні засади.

Процесуальний блок має чотири етапи: мотиваційний, когнітивний, організаційний і рефлексивний. У кожному з них визначені мета, завдання, методи, форми, очікувані результати. З метою здійснення наскрізного моніторингу вказаної технології розроблено відповідні факторно-критеріальні субмоделі оцінки кожного із зазначених етапів.

Результативний блок технології спрямовано на визначення рівня ефективності запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, реалізацію соціального замовлення, досягнення соціально значущої мети, позитивної динаміки якості освітніх послуг, задоволення освітніх запитів учасників освітнього процесу й громади.

У межах дослідження була здійснена експериментальна перевірка, метою якої було підтвердження гіпотези про те, що запровадження розробленої моделі в закладі загальної середньої освіти забезпечуватиме пролонговану якісну зміну стану системи громадсько-державного управління, конкурентоспроможність послуг закладів загальної середньої освіти, задоволення освітніх потреб і запитів учасників освітнього процесу й громади та сприятиме демократизації закладів загальної середньої освіти, реалізації соціального замовлення здобувачів освіти, зокрема на основі залучення громадських інституцій до управління закладом освіти.

У межах проведення експериментальної перевірки моделі застосовано комплекс методів дослідження – теоретичних та емпіричних. На основі вивчення та відбору необхідних методів, сформовано методiku експериментальної перевірки, що складається із аналітико-діагностичного, апробаційного і результативного блоків.

Експериментальна перевірка моделі складається із таких етапів: підготовчого, констатувального, формувального та контрольного. Під час

підготовчого етапу проаналізовано ступінь розробленості теми дослідження в наукових джерелах, розроблено програму експериментальної перевірки, обрано склад учасників. У ході констатувального етапу визначено практичний стан розвитку системи громадсько-державного управління в закладах загальної середньої освіти, розроблено модель розвитку системи та технологію її запровадження. На формуальному етапі апробовано технологію запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти в освітню діяльність експериментальних закладів загальної середньої освіти. На контрольному етапі проведено діагностування експериментальних і контрольних закладів загальної середньої освіти та порівняння отриманих результатів, що мають досить суттєву різницю.

У ході експериментальної перевірки моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти встановлено, що педагогічні працівники висловлюють позицію щодо подальшого розвитку системи громадсько-державного управління. Результати дослідження вказують, що 29% учителів експериментальних закладів засвідчують, що переважає означений вид управління, тоді як у контрольних закладах загальної середньої освіти – 11%.

У третьому розділі дисертації описано результати експериментальної перевірки ефективності системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти та наведено їх узагальнення, у яких прослідковується позитивна динаміка розвитку системи в експериментальних закладах, що підтверджується даними математичної статистики. Зокрема, результатами дослідження встановлено, що запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління забезпечило приріст між початковими й підсумковими результатами в експериментальних закладах загальної середньої освіти на 40%, що дозволило на підсумковому етапі експериментальної перевірки вийти на достатній рівень розвитку системи громадсько-державного управління, зокрема за інформаційно-діагностичним фактором – приріст 0,07; за організаційно-координаційним – 0,03; за контрольно-експертним – 0,04; за

координувально-коригувальним – 0,02, а приріст у контрольних закладах загальної середньої освіти становить 19%.

На основі теоретичних і практичних результатів дослідження підготовлено методичні рекомендації для керівників закладів освіти щодо запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

Ключові слова: заклад загальної середньої освіти, управління, управління закладом загальної середньої освіти, система, система управління, розвиток, розвиток системи, державно-громадське управління, громадсько-державне управління в освіті, система громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, розвиток системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

Публікації. Основні результати дослідження відображено у 20 одноосібних публікаціях. Із них 2 – у міжнародних виданнях, 7 – у фахових виданнях, 11 – в інших наукових виданнях.

ABSTRACT

Mykhasiuk O. K. Development of the public-state management system of the general educational institution. – Qualifying research paper on the right of the manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Pedagogical Science in the speciality 13.00.06 – «Theories and methodology of education management». – State institution of higher education «University of education management» of National academy of pedagogical sciences of Ukraine, Kyiv, 2021.

Abstract content

Thesis is devoted to the question of the public-state management of the general secondary educational institution.

The study demonstrates that at the present times of community development the major task of general secondary educational institutions is an organization of the high-quality educational activities based on social ordering, satisfies learners and

community, contributes a favorable educational environment. Afterwards there is a need to modernize traditional approaches to managing the general secondary educational institutions.

Having analyzed philosophical, psychological and pedagogical, scientific and applied researches, a normative legal support for the functioning of the general secondary educational institutions, leading analytical materials in the educational field we have identified that fixed state-public management needs an improvement, development of the social constituent, wider attraction of the community for managing the general secondary educational institutions, this is customary for the public-state management.

It is found that public-state management in education is a kind of socio-pedagogical management process of influence of public and state institutions as subjects of government based on joint activities of partnerships for implementation social orders of the community on the development of personality and raising the value of the educational basis for the well-being of society.

It was clarified, that public-state management of the general secondary educational institution – it is a kind of social and pedagogical management, process of interaction of public-state subjects of management, based on overall activity, partnership links with the view of social order implementation and mainstreaming of public management bodies and self-rule rights.

It is substantiated, that public-state management system of the general secondary educational institution – it is an integrity of interconnect elements, that are combined by the management system interaction of management entities and achieve openness, integrity and social value of the results of the educational institution activities.

It is determined, that the development of the system of public-state management of the general secondary educational institution is purposeful process of partnership interaction of subjects of public-state management, consisting of transformation of vertical impacts on the status of management entity in a horizontal plane in order to transfer to a higher level for providing quality and achievement-oriented services of general secondary educational institution, as well as relevance of educational needs and requests of school community and society.

It is emphasized, that this system is based on such scientific approaches as systemic, synergetic, cybernetic, active, environmentally friendly, informational, situational; key aspects of strategic, innovative, adaptive, participative, marketing, informative management; laws and principles of the management.

The criteria of system development of the public-state management system have been justified, namely: transparency of educational institution, marketing activity, digitalization of the educational process, strategic planning of the general secondary educational institution work, development of a network of public management bodies and self-management, public relations, organization of the educational process based on public inquiries, resources exploitation by the community, project activities, fundraising, crowdfunding at the educational institution, collaboration with educational institutions, partnership with affairs, entrepreneurship, accomplishment of the concept of social-minded schools, quality of educational activities, quality education monitoring, public inspection (control), satisfaction level of participants in the educational process and stakeholders, relevance of the educational activity organization to public demands.

Based on the principles of the pedagogical qualimetry, the model of the factorial and criterion evaluation of the development of the public-state management of the general secondary educational institutions was formed.

In this study we have determined, that the public-state management is on the stage of formation and development. 10 % of the respondents (from among the heads of the general educational institutions) consider that today just the public-state management prevails.

In terms of ascertaining stage of study, based on these criteria, we have investigated the practical state of public-state management system development in general secondary educational institution, which was defined as basic for realization of experimental verification. In consequence of conducted work the average level of this system development was established.

The paper deals with important criteria for development of the public-state management system namely: local government reform of decentralization, democratization of the managerial process in educational institutions, autonomy

establishment of the general secondary educational institutions, cooperative pedagogy development, child centric orientation (human centrism), implementation of a competent approach.

It is determined that an important factor in the formation of a given management system is the creation of an appropriate model, that is, modeling based on scientific basis and corresponding to key aspects of the management cycle. Therefore, during the study the model of the system of public-state management of a general secondary education institution, which consists of four interconnected components – blocks, namely: target, theoretical, content and technological, reflective and effective.

With a purpose of actualization of external and internal indicators of general secondary educational institution activity, ascertaining the capabilities, denunciations, strengths and weaknesses, political, economical, social and cultural, technologic factors, influencing the development of the educational institution, we propose to use SWOT- and PEST-analyses.

The target block of model includes the purpose and objectives of public-state management development in general secondary educational institution. The aim is to project the development of public-state management system based on partnership of anagement subjects according to community demands, needs of members of learning process and realization of public standards of general secondary education for quality assurance and competitiveness of educational services in the institution.

We have identified the following model tasks: democratization of management by way of powers delegation; formation of a network of collegial public management and self-government bodies; learning, prognostication and satisfying the requirements and request of society related to qualitative educational services; development of competitiveness and infrastructure of general secondary educational institutions through the establishment of partnership with local governments, the executive branch, corporate business and companies representatives, community and mass media; development of social activities of pupils; support of professional growth of teachers.

In the theoretical block of the model the normative and legal aspects of public-state management system development are noted; science-based approaches

(systemic, synergistic, cybernetic, activity, environmental, informative, situational); relating of the public-state management system with the different parts of management, such as strategic, innovative, adaptive, participatory, marketing, information management; principles of evolving the system of public-state management (by L. Kalinina and O. Onats), in particular systematic approach, incessancy, adaptability, purposefulness, harmony, adherence to ethics, pedagogical culture, projection, forecasting effort, dialogism, innovativeness, humanization, democratization, alternativeness.

Content and technological blocks of the model include: functions, tools, methods, forms, content of technology of public-state management system development, subjects and their powers.

The functions of public-state management system include: analyzing of public-state management development; projection of system development, management of administrative cooperation; monitoring; civic supervision (control); prognosticating of public-state management system development.

The content of technology of public-state management system development consists of carrying of diagnostic maneuvers, aimed at study of educational needs and needs of community; goal setting; determination of subjects; division of powers; direction-finding of partnership; organization of overall activity; development assessment of public-state management system relative to achievement of socially important aim.

We have specified such development mechanisms as organization of overall activity by subjects of public-state management; policy management of partnership with stakeholders on the local level; functioning of board of regents; introduction of a standards of social-minded schools.

Methods of public-state management: diagnostic, social and psychological, economical, informative.

Forms of public-state management include: collegiate, team, project, program and purposeful.

Subjects of public-state management system development in general secondary educational institutions are: at a rate of society – local boards (founder), executive

committee of local board, deputative committee, educational department of local authority, boards of regents, private associations, which can order learning service and arrangement of conditions of educational operations in general secondary educational institutions; at the country level – Cabinet of Ministers of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine, Civil Service of education quality, Board of Education and Science of regional state administrations; Departments of Education of district state administrations, which reply for development and organization of educational policy, quality monitoring of education and learning activity; at the general secondary educational institution level – common meeting, board of administrators, staff meeting, self-governing body of educational institution, the organ of students self-government, the organ of parent autonomy.

Effectively effective block of the model includes the result which consists in prolonged qualitative change of a condition of the public-state management system, competitive services of general secondary educational institution, meeting educational needs and requests of school community and society; directions of further development of public-state management system – increasing the level of managerial skills; comfort of all subjects and their satisfaction with the level of democratization of management; establishing of information chain relating to request for educational services in «educational institution – family – society» system, sustainable development of public-state management system of general secondary educational institution; partnership of stakeholders and subjects of development of public-state management system upward trend of educational quality successful positioning of general secondary educational institution in the market of educational services.

To implant the model of public-state management development system in general secondary educational institution the corresponding technology was developed, consisting of three interrelated blocks: target, processual and effective, including complex of algorithmic actions with specific tasks, methods and forms of realizing.

Target block of technology is substantiated, that determined by social order, aim, targets and methodological basics.

Active block includes four stages: motivational, cognitive, organizational and reflective. Each of them defines the purpose, targets, methods, forms, expectations.

With the purpose of implementation of this technology across monitoring corresponding factorial and criterial submodels of these stages appraisal have been developed.

The effective block of technology is aimed at determining the level of public-state management system efficiency in general secondary education institution, realization of the social order, achieving a socially significant goal, upward trend of educational services quality, repletion the learning requirements of school community and society.

The paper describes the results of the experimental verification of the effectiveness of the public-state management system in the general secondary educational institution and gives their generalizations that trace positive dynamics of the system development in experimental institutions, competitive ability of services of general secondary educational institutions, repletion the learning requirements of school community and society will contribute to democratization of educational institutions, realization of social procurement of learners, in particular on the basis of the involvement of the public institutions in the management of educational institution.

Within the context of experimental verification of the model the complex of theoretical and empiric research methods was applied. Based on the study and selection of necessary materials, the methodology of experimental verification is formed, consisting of analytic and diagnostic, approbatory and effective blocks.

Realizing of experimental verification of the model is composed of the following stages: preparative, ascertaining, forming and controlling. During the preparative stage we have analyzed degree of development of the research topic in learned treatise, the programme of experimental verification is developed, entry list is worked out. Ascertaining stage is about practical position of development of public-state management system in general secondary educational institutions, the model of development system and the technology of its introduction have been made. At the forming stage the technology of introduction of public-state management system model in general secondary educational institution into learning activity of experiential institute of general secondary education is tasted. At the controlling stage

the diagnosis of experimental and control institutes of general secondary education and comparison of educts with appreciable difference was developed.

In the process of experimental verification it was found that teaching staff expresses the position of the further development of the public-state management system. Findings of investigation show, that 29% of teaching staff signify, that the specified type of management prevails, when in the control institutes of general secondary education – 11%.

The results of experimental verification are described, their generalizations are produced. We can see upward trend of system development in experimental institutes, which is confirmed by mathematical statistics. The results of the study revealed that using of the public-state management model provided 40 % increase in the initial and final results in experimental institutions of general secondary education, this allowed to reach a sufficient level at the final development stage of the public-state management system, in particular by the first factor – informational and diagnostic increase is 0,07; by organizational and coordinating – 0,03; by control and expert – 0,04; by coordinating and corrective – 0,02. While increasing in control institutions of the general secondary education is 19 %.

Based on theoretical and practical results of the study, methodological recommendations concerning the implementation of the model of the public-state management system in the general secondary educational institutions were prepared.

Key words: general secondary educational institution, management, management of the general secondary educational institution, system, system of management, development, development of system, public-state management, state-public management in education, system of the public-state management in the general secondary educational institution, development of the system of the public-state management in general secondary educational institution.

Contributions. Key findings are displayed in 20 individual publications. 2 of them – in an international edition, 7 – in professional editions, 11 – in other scientific publications.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації:

1. Михасюк О. К. Теоретичні аспекти державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Науковий журнал «ScieceRise». Педагогічна освіта*. 2016. № 2/5. С. 46–50.
2. Михасюк О. К. Упровадження громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти у контексті законодавчих змін. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 8 (177). С. 15–17.
3. Михасюк О. К. Технологія впровадження моделі системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 18, Т. 2. С. 156–160.
4. Михасюк О. К. Критерії ефективності громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Вип. 71 : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 164–169.
5. Михасюк О. К. Моделювання системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. № 67, Т. 1 : зб. наук. пр. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 92–96.
6. Михасюк О. К. Стан використання громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Сер. «Педагогіка»*. 2019. Вип. 7 (13). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/186/191>
7. Михасюк О. К. Стратегічна складова системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Педагогіка формування*

творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. № 71, Т. 1: зб. наук. пр. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2020. С. 209–213.

8. Михасюк О. К. Маркетингова складова системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти. *Scientific Journal Virtus*. 2020. № 45. С. 109–113.

9. Михасюк О. К. Інформаційний підхід у системі громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Сер. «Педагогіка». 2020. Вип. 9 (17). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/268>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Михасюк О. К. Розвиток громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (Київ, 30 берез. 2016 р.). Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. С. 164–168. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/i-mizhnarodna-naukovo-practichna-konferenc-30-03>

2. Михасюк О. К. Основні аспекти громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири*: зб. наук. пр. / ред. кол.: В. П. Андрущенко (голова), В. П. Бех (заступник голови) та ін.; МОН України, НАПНУ України, Нац. пед. ун-т ім. М.П.Драгоманова, 2017. С. 104–107.

3. Михасюк О. К. Використання адаптивного підходу в умовах запровадження громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Адаптивні процеси в національній системі освіти* : зб. матеріалів V Всеукр.наук. форуму / упоряд. О. О. Почуєва; ред. кол.: Г. В. Єльнікова (голова), Г. Ю. Кравченко, Л. О. Лузан, З. В. Рябова. Харків: Озеров Г. В., 2020. С. 102–103.

4. Михасюк О. К. Реалізація системного підходу в запровадженні громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Психолого-педагогічні проблеми соціалізації особистості в сучасних умовах*: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Київ, 31 січ.-1 лют. 2020 р. Київ: Таврійський нац.ун-т імені В. І. Вернадського, 2019. С. 158–162.

5. Михасюк О. К. Розвиток системи громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти в умовах реформи децентралізації. *Інноваційні наукові дослідження у галузі педагогіки та психології*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Запоріжжя, 7–8 лют. 2020 р. Запоріжжя: Класичний приватний ун-т, 2020. Ч. II. С. 56–60.

6. Михасюк О. К. Становлення системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти на адаптивних засадах. *Розбудова єдиного інформаційного простору впродовж життя (Forum-SOIS, 2020)*: зб. матеріалів II Міжнар.наук.-практ.WEB-форуму, Київ-Харків, 25–27 берез. 2020 р. Харків: Вид-во «Мадрид», 2020. С. 188–189. URL: <http://ikpt.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/ZbForumSOIS-2020sait.pdf>

7. Михасюк О. К. Партисипативна складова системи громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. *Наукові досягнення, відкриття та шляхи розвитку педагогічної науки*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 29–30 трав. 2020 р. Запоріжжя: Класичний приватний ун-т, 2020. С. 120–123.

8. Михасюк О. К. Інноваційна складова системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку сучасної педагогіки та психології*: зб. тез наук. робіт учасників міжнар.наук.-практ.конф., (Львів, 26–27 черв. 2020 р.). Львів: ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2020. С. 102–104.

9. Михасюк О. К. Реалізація середовищного підходу у системі громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Сучасна педагогіка та психологія: перспективні та пріоритетні напрями*

наукових досліджень: матеріали міжнар.наук.-практ. конф. (Київ, 10–11 лип.2020 р.). Київ: ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2020. Ч. 1. С. 99–101.

Наукові праці, які додатково відображають результати дисертації:

1. Михасюк О. К. Теоретичні основи громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Сер. «Педагогіка»: електронне наук. вид. 2017. Вип. 2 (3). URL:http://am.eor.by/images/adapt/vol3p/17_am_02_03_mykhasiuk.pdf.

2. Михасюк О. К. Реалізація ситуативного підходу у системі громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Український психолого-педагогічний збірник*: наук. період. вид. 2020, № 20 (20), лип. С. 60–63.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	24
ВСТУП	25
РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ	35
1.1. Теоретичні основи розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	35
1.2. Критерії розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	68
1.3. Практичний стан розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	91
Висновки до розділу 1	104
РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	106
2.1. Теоретико-практичні аспекти моделювання системи управління в закладі загальної середньої освіти	106
2.2. Характеристика моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	116
2.3. Технологія запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	129
Висновки до розділу 2	152

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	155
3.1. Організація експериментальної перевірки моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	155
3.2. Результативність експериментальної перевірки моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	171
3.3. Методичні рекомендації щодо запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	191
Висновки до розділу 3	206
ВИСНОВКИ	209
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	214
ДОДАТКИ	242

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВО – відділ освіти

ГАШ – громадсько-активна школа

ГДУ – громадсько-державне управління

ГО – громадські об'єднання

ДГУ – державно-громадське управління

ДСЯОУ – Державна служба якості освіти України

ЕЗЗСО – експериментальний заклад загальної середньої освіти

ЕП – експериментальна перевірка

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти

ЗМІ – засоби масової інформації

ЗО – заклад освіти

ЗСО – загальна середня освіта

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ІТ – інформаційні технології

КЗЗСО – контрольний заклад загальної середньої освіти

КМУ – Кабінет Міністрів України

ОМС – органи місцевого самоврядування

ОТГ – об'єднана територіальна громада

ОУО – орган управління освітою

РВО – районний відділ освіти

РДА – районна державна адміністрація

УОН ОДА – управління освіти і науки обласної державної адміністрації

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Спектр новітніх соціально-економічних та політико-правових перетворень слугує вагомим чинником комплексного реформування усіх сфер суспільного життя, зокрема у галузі освіти, для формування конкурентоспроможного людського капіталу держави.

Прийняттям Законів України «Про освіту» (2017 р.), «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), упровадженням Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року (2016 р.) проголошується демократичний вектор розвитку національної системи освіти, що характеризується інтегративністю та ґрунтується на успішних європейських і світових практиках розбудови громадянського суспільства.

Повномасштабна реформа децентралізації в Україні зумовлює перерозподіл і передачу значної частини повноважень, функцій, ресурсів від виконавчої влади до органів місцевого самоврядування територіальних громад, що значним чином розширює сферу їхньої відповідальності; активізацію громадських суспільно важливих ініціатив; створення безпечного, комфортного життєвого середовища; формування й реалізацію комплексу якісних і доступних публічних послуг, що відповідають суспільним запитам та потребам громади.

Консолідація зусиль суб'єктів громадянського суспільства й державної влади стає однією із передумов модернізації вітчизняної системи освіти та створення безпечного освітнього середовища. Демократизація та децентралізація управління, становлення педагогіки партнерства на засадах дитиноцентризму (людиноцентризму), розширення автономії та формування конкурентоспроможності закладів освіти вимагають зміни традиційних підходів до управління закладами загальної середньої освіти.

Вимоги часу, а саме: глобальна цифровізація освіти, пролонгована соціальна трансформація закладів в умовах перманентних змін, зростання конкуренції, необхідність організації освітньої діяльності в новій реальності та відхід від усталеної практики – спонукають систему управління закладом моделювати нові механізми забезпечення якості освіти.

Законодавчо унормований та науково обґрунтований принцип державно-громадського управління потребує суттєвого вдосконалення та оновлення, у тому числі шляхом перерозподілу домінантних впливів між суб'єктами управління, залучення представників громадських інституцій з метою задоволення освітніх запитів громади, делегування управлінських повноважень та налагодження гармонійних взаємозв'язків у системі «заклад освіти – родина – громада».

Науковим підґрунтям дисертаційного дослідження є праці провідних вітчизняних та закордонних науковців з питань:

- модернізації підходів до управління освітою В. Андрущенка, І. Андрушук, В. Беха, В. Бондаря, Г. Дмитренка, Ю. Завалевського, В. Камишина, В. Кременя, В. Маслова, С. Ніколаєнка, В. Олійника, Н. Островерхової, Л. Паращенко, Л. Петренко, Н. Протасової, З. Рябової, Т. Сорочан, Л. Сергєєвої, Г. Тимошко;

- управління закладами загальної середньої освіти О. Боднар, В. Гладкової, В. Григораша, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, М. Кириченка, Н. Клокар, Т. Лукіної, Л. Лузан, В. Лунячека, Н. Любченко, В. Маслова, Л. Мартинець, О. Мармази, Л. Назаренко, І. Осадчого, О. Почуєвої, Є. Хрикова, Р. Черновол-Ткаченко;

- інтегративних аспектів діяльності державних і громадських інституцій у сфері управління освітою В. Андрущенка, Л. Гаєвської, Л. Калініної, С. Королук, С. Крисяка, Н. Лісової, І. Лопушинського, В. Лугового, С. Ніколаєнка, О. Онаць, В. Олійника, О. Пастовенського, В. Супруна, О. Тягушевої;

– демократизації управління освітою Е. Бекман, К. Брджіза, В. Вайдінгера, Р. Голлоба, Дж. Дьюї, Ю. Конаржевського, Ф. Котлера, П. Крапфа, Б. Траффорда, В. Трояна, І. Трунди, К. Ф. А. Фокс.

Вивчення теорії і практики становлення системи громадсько-державного управління у сфері освіти дає змогу стверджувати, що на сьогодні зазначена вище проблема потребує розроблення в контексті управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії. Аналіз нормативно-правових документів, наукових досліджень у сфері управління освітою та сучасних практик дозволив виявити низку суперечностей між:

– динамічним розвитком суспільних процесів, зростанням вимог до закладів загальної середньої освіти, високим соціальним запитом на отримання якісної освіти та неготовністю суб'єктів управління до формування комплексу освітніх послуг на основі врахування потреб усіх зацікавлених сторін;

– необхідністю демократизації та децентралізації управління закладами загальної середньої освіти та недостатнім рівнем залучення громадських структур до цього процесу;

– потребою модернізації традиційного державно-громадського управління шляхом трансформації в громадсько-державне та неповною розробленістю цього питання в науці та практиці.

Зазначене дає змогу стверджувати, що актуальність аналізованої проблеми, її недостатня науково-методична обґрунтованість і потреба в розв'язанні визначених суперечностей обумовлюють вибір теми дисертаційного дослідження: **«Розвиток системи громадсько-державного управління в загальноосвітньому навчальному закладі».**

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дослідження проведено відповідно до плану науково-дослідної роботи Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України в межах наукової теми

кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти «Науково-методичні засади підвищення ефективності державно-громадського управління неперервною освітою в умовах суспільної трансформації в Україні» (0116U007183).

Тема дисертаційного дослідження затверджена рішенням Вченої ради Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України (протокол № 7 від 22.10.2015 р.) та узгоджена на засіданні Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних та психологічних наук в Україні (протокол № 8 від 15.12.2015 р.).

Слід зазначити, що з прийняттям у 2017 році Закону України «Про освіту» змінено назву «загальноосвітній навчальний заклад» на «заклад загальної середньої освіти», отже, у дисертаційній роботі запропоноване поняття буде вживатися в останній інтерпретації згідно з вимогами чинного законодавства.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробці та експериментальній перевірці моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- проаналізувати стан розробленості проблеми розвитку системи громадсько-державного управління в науці та практиці;
- визначити й деталізувати критерії розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти та оформити їх у факторно-критеріальну субмодель оцінки розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти;
- розробити та експериментально перевірити модель розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти;

- змодельовати та визначити зміст технології запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти;

- підготувати методичні рекомендації щодо впровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження – управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – розвиток системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження застосовано комплекс загальнонаукових **методів**:

- *теоретичних*: вивчення та аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених із теми дослідження для визначення стану теоретичної розробленості питання розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти; аналіз нормативно-правового забезпечення освітньої сфери взагалі та функціонування закладів загальної середньої освіти зокрема; синтез, систематизація, узагальнення уможливило визначення критеріїв розвитку системи громадсько-державного управління; порівняльний аналіз; прогнозування, абстрагування, проектування, педагогічне моделювання для розробки науково обґрунтованої структури й компонентів розвитку системи громадсько-державного управління та технології її запровадження в закладі загальної середньої освіти;

- *емпіричних*: збір та узагальнення об'єктивних даних про стан розвитку системи громадсько-державного управління, анкетування, метод Делфі, експертне оцінювання, ранжування, опитування, бесіди, спостереження, інтерв'ювання, педагогічний експеримент: констатувальний і формувальний, що дозволило перевірити результативність моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, кваліметричні методи оцінювання,

факторно-критеріальне моделювання, методи статистично-математичного опрацювання результатів, графічне зображення результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

уперше:

- розроблено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено модель розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, що складається із чотирьох взаємопов'язаних блоків: цільового, теоретичного, змістовно-технологічного, рефлексивно-результативного;

- змодельовано та визначено зміст технології запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, що містить цільовий, процесуальний і результативний блоки;

- визначено й деталізовано критерії розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти та оформлено їх у факторно-критеріальну субмодель оцінки розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти;

уточнено:

- сутність дефініцій: «громадсько-державне управління в освіті», «громадсько-державне управління в закладі загальної середньої освіти», «система громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти», «розвиток системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти»;

набули подальшого розвитку:

- ідеї демократизації, модернізації освітнього процесу, трансформації державно-громадського управління, розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що підготовлено методичні рекомендації для керівників закладів освіти щодо

впровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, які можуть бути використані в закладах вищої освіти, що здійснюють підготовку керівників закладів загальної середньої освіти; у формальній та неформальній післядипломній освіті для підвищення рівня професійної компетентності адміністрації закладів загальної середньої освіти. Матеріали дисертаційного дослідження стануть у пригоді під час формування органів громадського управління освітою в новостворених територіальних громадах.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження запроваджено в освітній процес закладів загальної середньої освіти Богодухівського району (довідка відділу освіти Богодухівської районної державної адміністрації від 25.10.2019 № 07-11/1317), Богодухівської гімназії № 1 Богодухівської районної ради Харківської області (довідка від 30.10.2019 № 01-22/170), Гутянської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів Богодухівської районної ради Харківської області (довідка від 05.11.2019 № 197/01-25), Крисинського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітній навчальний заклад І–ІІІ ступенів – дошкільний навчальний заклад» Богодухівської районної ради Харківської області (довідка від 29.10.2019 № 01-21/192), Петропавлівський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітній навчальний заклад І–ІІ ступенів – дошкільний навчальний заклад» Богодухівської районної ради Харківської області (довідка від 06.11.2019 № 01-21/108), Полковомикитівської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів Богодухівської районної ради Харківської області (довідка від 16.10.2019 № 01-31/72), Таращанського академічного ліцею «Ерудит» Таращанської районної ради Київської області (довідка від 16.01.2020 № 7), Ульянівської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів Богодухівської районної ради Харківської області (довідка від 22.10.2019 № 01-17/92), Шарівської загальноосвітньої школи І–ІІІ ступенів Богодухівської районної ради Харківської області (довідка від 18.11.2019 № 01-22/45).

Апробація результатів дисертації здійснювалась шляхом публікації основних положень і результатів дослідження, їх обговорення на засіданнях кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, науково-методичних заходах, науково-практичних конференціях, форумах, круглих столах, у тому числі *міжнародних*: «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (м. Київ, 30 березня 2016 р.), «Сучасна реформа освіти в Україні – головні напрямки, проблеми, завдання» (м. Харків, 2–4 березня 2017 р.), «Нова українська школа: Компетентності лідерства та менеджменту керівників опорних шкіл для підвищення якості освіти» (м. Київ, 05 листопада 2019 р.), «Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів» (м. Тернопіль, 18–19 травня 2019 р.), «Психолого-педагогічні проблеми соціалізації особистості в сучасних умовах» (м. Київ, 31 січня – 1 лютого 2020 р.), «Інноваційні наукові дослідження у галузі педагогіки та психології» (м. Запоріжжя, 7–8 лютого 2020 р.), «Розбудова єдиного інформаційного простору впродовж життя» (м. Київ-Харків, 25–27 березня 2020 р.), «Наукові досягнення, відкриття та шляхи розвитку педагогічної науки» (м. Запоріжжя, 29–30 травня 2020 р.), «Теоретичні та практичні аспекти розвитку сучасної педагогіки та психології» (м. Львів, 26–27 червня 2020 р.), «Сучасна педагогіка та психологія: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень» (м. Київ, Україна, 10–11 липня 2020 р.);

усеукраїнських: «Трансформаційні процесив умовах суспільного розвитку: тенденції, концепції та новаторство в освіті» (м. Київ, 4 грудня 2014 р.), «Дні науки – 2015: Наука і практика в професійній діяльності фахівців» (м. Київ, 14 травня 2015 р.), «Управління навчальним закладом в умовах трансформаційних перетворень» (м. Київ, 4 червня 2015 р.), «Організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу: від теорії формування та

розвитку – до практики управління» (м. Київ, 20 листопада 2015 р.), «Науково-методичні засади управління громадсько-активними школами» (м. Київ, 22 квітня 2016 р.), «Адаптивні системи управління в освіті» (м. Залізний порт, 17–23 вересня 2016 р.), «Професійна підготовка керівника: Базовий стандарт» (м. Київ, 15–16 грудня 2016 року), «Адаптивні системи управління в освіті» (м. Харків, 26–30 січня 2017 р.), «Трансформація підготовки менеджерів освіти до реалізації концепції «Нова українська школа» (м. Київ, 11 квітня 2017 р.), «Інноваційні процеси в глобалізації сучасної освіти» (м. Харків, 5–9 липня 2017 р.), «Позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг засобами традиційних та новітніх медіа» (м. Київ, 02 листопада 2017 р.), «Демократичне врядування в закладах освіти в умовах освітніх змін» (м. Косів, 15 листопада 2017 р.), «Розвиток компетентностей директора Нової української школи» (м. Одеса, 25–26 червня 2018 р.), «Адаптивні системи управління в освіті» (м. Харків, 26–31 січня 2018 р.), «Адаптивне управління Новою українською школою: ціннісні орієнтири» (м. Харків, 4–8 липня 2019 р.), «Розвиток інноваційного потенціалу педагогічних працівників та його реалізація в проєктній діяльності» (м. Полтава, 10 жовтня 2019 р.), «Адаптивні процеси в національній системі освіти» (м. Харків, 30–31 січня 2020 р.), «Адаптивне управління в освіті: цифрові виклики» (Перша Всеукраїнська міжгалузева літня наукова онлайн-школа з міжнародною участю, 7–9 липня 2020 р.).

Публікації. Основний зміст, теоретичні та практичні результати дослідження відображено у 20 публікаціях автора, серед них 2 – у міжнародних виданнях, 7 статей у фахових виданнях, 11 – в інших наукових виданнях.

Структура та обсяг дисертації зумовлені логікою дослідження. Робота складається з анотацій українською, англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 262 сторінки,

обсяг основного тексту – 208 сторінок. Робота містить 11 додатків, 35 таблиць і 14 рисунків. Список використаних джерел містить 230 найменувань, із них 15 – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ

1.1. Теоретичні основи розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти

Новітні соціокультурні, політико-правові та економічні умови становлення громадянського суспільства ґрунтуються на провідних аспектах демократизації, гуманізації, людиноцентризму. Масштабна реформа децентралізації передбачає значне розширення й передачу частини повноважень і ресурсів громадам, органам місцевого самоврядування. Перебудова суспільного життя на засадах ринкової економіки, реформи децентралізації скеровують діяльність органів й установ соціально-гуманітарної сфери на задоволення соціальних запитів і потреб, надання якісних і доступних послуг громадянам.

Важливим засобом соціально-економічного зростання є система освіти, адже від якісних освітніх послуг, формування компетентностей залежить добробут громадян і розвиток держави. Забезпечення всеохоплюючої, справедливої, якісної освіти визначено однією із пріоритетних цілей сталого розвитку [162], що сприятиме рівному доступу для всіх громадян, осучасненню змісту освіти [203, с. 53], всебічному заохоченню до навчання впродовж життя, відповідності потребам суспільного розвитку [204, с. 36–37], а також зміцненню людського капіталу країни, суспільного благополуччя та економічному зростанню.

У Міжнародному звіті за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2018 підкреслюється важливість економічних умов, звертається увага на те, що вплив шкільного середовища поглиблюється впливом сім'ї та широкого соціального середовища, у якому росте дитина [215, с. 116]. Тож

консолідація зусиль суб'єктів громадянського суспільства й державної влади стане однією із передумов модернізації вітчизняної системи освіти та створення освітнього середовища, що відповідає сучасним вимогам.

Одним із ключових компонентів освітньої галузі є загальна середня освіта, систему якої становлять ЗЗСО різних типів і форм власності. Зазначені вище особливості соціального розвитку сьогодення вимагають зміни та оновлення існуючих підходів до управління освітою взагалі та ЗЗСО зокрема. Модернізація повинна бути зорієнтована на реалізацію освітнього замовлення держави, сформованого на основі суспільних запитів громади та потреб особистості.

Питання управління ЗЗСО висвітлено в наукових розвідках О. Боднар [15], Л. Даниленко [34], Г. Єльнікової [42], Л. Калініної [55], Н. Клокар [60], Л. Лузан [77], В. Луначека [81], Н. Любченко [84], В. Маслова [93], О. Мармази [87], О. Онаць [131], І. Осадчого [134], Н. Островерхової [138], З. Рябової [168], Т. Сорочан [181], Г. Тимошко [187], Є. Хрикова [202] – у яких надано науково-теоретичне обґрунтування системи управління закладами освіти та запропоновано способи, методи та форми її вдосконалення.

У відповідності до Закону України «Про повну загальну середню освіту» ЗЗСО – це юридична особа, основним видом діяльності якої є освітня діяльність, що провадиться на певному рівні (рівнях) повної ЗСО [159].

У багатьох наукових дослідженнях ЗЗСО розглядається як система. Зокрема, Є. Хриков доводить, що заклад освіти – це реальна, складна, динамічна, відкрита, ймовірна з елементами детермінованості, цілеспрямована система, яка функціонує за допомогою внутрішнього управління (самоврядування) та зовнішнього – державного управління [202, с. 7]. Г. Тимошко відносить ЗЗСО до соціальних систем, тобто систем, що об'єднують людей на підставі спільних цілей діяльності та інтересів, і мають такі основні ознаки: конкретна загальна мета всієї сукупності елементів системи; усвідомлення та узгодження кожним елементом системи своїх завдань для досягнення спільної мети; підпорядкування завдань кожного елемента

загальній меті системи; виконання кожним елементом функцій, які впливають із загальної мети; взаємодія між елементами системи в процесі досягнення спільної мети; наявність органу управління системою [187, с. 471]. У свою чергу В. Лунячек зазначає, що підсистеми, які складають ЗЗСО як соціально-педагогічну систему, нерівноцінні; управління ЗО – це процес ефективної організації діяльності підсистем цілісної системи [81, с. 10].

Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що ЗЗСО – відкрита, складна, динамічна, реальна, самокерована, ймовірна, соціально-педагогічна система із притаманними їй структурованими та взаємопов'язаними елементами, які утворюють цілісність, мають мету, керуючу та керовану підсистеми, що формують систему управління, реагують на запити зовнішнього і внутрішнього середовища, зокрема відбувається взаємодія з системами вищого рівня – встановлення субординаційних зв'язків з органами управління освітою різних рівнів та характеризуються відкритістю до зовнішнього середовища – реагування на соціально-економічні зміни та суспільні запити громади.

Загальновідомо, що якість та результативність освітньої діяльності напряму залежить від управління ЗЗСО, організація якого ґрунтується на дотриманні нормативності та засадах науковості. Розглянемо більш детально основні теоретичні аспекти управління ЗЗСО.

Науково обґрунтовано та доведено, що управління властиве виключно системним об'єктам і спрямоване на упорядкування й розвиток системи. Питання педагогічних систем та системного підходу в управлінні ЗЗСО знайшли відображення в наукових пошуках В. Беспалька [10], Н. Білик [13], В. Лунячека [80], Г. Єльнікової [42], В. Маслова [92], Г. Тимошко [187], Є. Хрикова [202] та інших дослідників.

У відповідних виданнях поняття «система» (від грецьк. *σύστημα* – поєднання, утворення) розглядається як: 1) сукупність визначених елементів, між якими існує закономірний зв'язок чи взаємодія [201, с. 583]; 2) цілісний об'єкт, що складається із елементів, які знаходяться у взаємних відносинах [183, с. 415]; 3) упорядкована сукупність елементів, взаємопов'язаних між

собою, що створює деяке цілісне єднання [94, с. 262]; 4) сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним й утворюють певну цілісність, єдність [173, с. 428]; 5) порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням і взаємним зв'язком частин чого-небудь; продуманий план; заведений, прийнятий порядок; сукупність принципів, які є основою певного вчення; сукупність методів, прийомів здійснення чого-небудь [20, с. 1320–1321].

У педагогічній науці трактування раніше означеного поняття наступне: у дослідженнях В. Беспалька акцентується, що будь-які процеси, які відбуваються в певних умовах, у сукупності із зазначеними (штучними) умовами називаються системами. Учений наголошує, що в системах розрізняють елементи – об'єкти та їх взаємодію, тобто структури та функції. Системи, у яких здійснюються педагогічні процеси називаються педагогічними системами [10, с. 25].

Провідні вітчизняні дослідники доводять, що система (гр. «ціле») – це структурована цілісність взаємопов'язаних складових, яка становить певну єдність із середовищем і є частиною системи вищого рівня [93, с. 7]. У дослідженнях Н. Білик поняття «система» пояснюється, як множина взаємопов'язаних елементів, що відокремлена від середовища і яка взаємодіє з ним, як ціле [13, с. 18].

Ознаки системи в узагальненому вигляді представлено у працях В. Луначенка, зокрема дослідник підкреслює важливість наявності складових елементів, структури, інтегративних якостей, функціональних характеристик системи й окремих її компонентів, цілеспрямованості, комунікативних властивостей (взаємодія із зовнішнім середовищем, із системами нижчого й вищого рангів), історичності, управління [80, с. 10].

Отже, на підставі аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що *система* – це сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем), що утворюють цілісність, поєднуються зв'язками, взаємодіють із середовищем та системами вищого рівня.

Слід відзначити, що в термінологічному словнику, присвяченому управлінню соціальними процесами, зацентовано, що в загальному сенсі управління – це елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності [148, с. 280].

Видатний американський філософ, педагог, новатор Дж. Дьюї [228, с. 177] підкреслював, що соціальне управління, до якого відносять й управління ЗО, повинно відбуватися засобами співпраці й сприяння, або суперництва та змагання [41, с. 37]. Зазначені фактори сприятимуть становленню демократичності управління. Тоді як Е. Бекман та Б. Траффорд акцентують увагу на необхідності демократичного врядування, пояснюючи це тим, що врядування (governance) – це управління школою в широкому розумінні, до якого входять як інструментальні, так й ідеологічні аспекти. А демократичність означає, що врядування ґрунтується на таких цінностях, як права людини, розширення можливостей і залучення учнів, викладачів й інших учасників до ухвалення всіх важливих рішень у закладі [9, с. 11]. До того ж, як зазначають Р. Голлоб, П. Крапф, О. Олафсдоттір та В. Вайдінгер, демократичне врядування грає ключову роль в освіті для демократичного громадянства та прав людини, оскільки дає учням можливість навчитися брати участь у житті суспільства [120, с. 15; 45].

Аналіз науково-педагогічних досліджень у сфері управління освітою дає змогу констатувати, що є різні підходи щодо визначення поняття «управління», зокрема в загальному вигляді цей процес пояснюють як: вплив на керовану підсистему (Г. Єльнікова) [42, с. 16]; цілеспрямовану взаємодію суб'єкта та об'єктів управління (О. Мармаза) [87, с. 118]; діяльність, спрямовану на організацію функціонування та створення умов для розвитку ЗЗСО (Є. Хриков) [202, с. 336].

У межах дисертаційного дослідження найбільш оптимальним буде визначення засноване на понятті «взаємодія», що в енциклопедичних джерелах пояснюється як: 1) філософська категорія, яка відображає процеси впливу різних

об'єктів один на одного, їх взаємну обумовленість, зміну стану, взаємоперехід, а також породження одним об'єктом іншого; 2) динамічна, змінювана послідовність взаємно орієнтованих дій партнерів, що вносять у свої дії зміни в залежності від того, що робить (або говорить) інший; соціальний контакт, вибудований на поєднанні ініціативної дії та дії-реакції [148, с. 41]; 3) поняття для позначення впливу речей один на одного, для відображення взаємозв'язків між різними об'єктами, для характеристики форм співбуття людей, їх діяльності та пізнання. У понятті «взаємодія» фіксуються прямі та зворотні впливи речей один на одного, обміни речовиною, енергією, інформацією між різними об'єктами, між організмами та середовищем, форми кооперації людей у різних ситуаціях співпраці. Взаємодія охоплює прямі та опосередковані відносини між суб'єктами та системами [183, с. 44]; 4) процес безпосередньої чи опосередкованої дії суб'єктів один на одного, що породжує взаємну зумовленість та зв'язок [49]; 5) процес безпосереднього або опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів), що породжує їхню взаємну обумовленість і зв'язок. Виступає як інтегруючий фактор, що сприяє утворенню структур [173, с. 49].

Таким чином, *управління ЗЗСО* розглядається як професійна діяльність, обумовлена взаємодією суб'єктів та об'єктів управління та спрямована на функціонування ЗО й забезпечення його розвитку.

У ході спільної діяльності, взаємодії суб'єктів й об'єктів управління ЗЗСО відбувається формування системи управління. Закордонні дослідники Р. Акофф та М. Сасієні зауважують, що система управління характеризується змістом, структурою, комунікацією та контролем [216, с. 16]. У дослідженнях Г. Тимошко, це сукупність форм реалізації взаємодії та розвитку відносин у процесі управління, виражених насамперед у законах і принципах управління, а також у його меті, функціях, структурі, методах, процесі й механізмі [187, с. 19].

Отже, беручи до уваги зазначене вище, система управління ЗЗСО формується із закономірностей, видів, форм, методів, функцій, принципів,

структури, механізмів управління. Розглянемо більш детально складові системи управління, представлені в сучасній педагогічній науці.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «закономірність» пояснюється як об'єктивно існуючий, постійний і необхідний взаємозв'язок між предметами, явищами або процесами, що впливає з їхньої внутрішньої природи, сутності; основне положення якої-небудь науки, закон, що відображає причинно-наслідковий зв'язок між явищами, характеризує перебіг певних процесів у природі або суспільстві [20, с. 303].

Під закономірностями управління ЗЗСО Ю. Конаржерський розуміє відображення найбільш стійких, суттєвих, загальних, повторюваних, об'єктивних зв'язків, що виникають у ході здійснення управлінської практики. До них учений відносить гуманістичність, демократичність, аналітичність, цілеспрямованість управління [61, с. 103–106]. У наукових дослідженнях знаходимо багато підходів до формулювання закономірностей управління ЗО. Серед них найбільш узагальненими є декілька груп, зокрема: закономірності управління навчальними закладами, що обумовлені впливом систем більш загального рівня (суспільство, держава, освіта); закономірності процесу управління; соціально-психологічні закономірності [93, с. 47–48].

У межах дослідження важливими є закономірності управління освітою та загальні закономірності управління ЗЗСО на демократичних засадах, запропоновані В. Масловим, Л. Калініною, зокрема: модернізація управління сферою освіти шляхом демократизації, децентралізації, розвиток суспільно-громадських засад в управлінні ЗЗСО; циклічність логічної послідовності функцій управління; єдність централістських і децентралістських тенденцій та факторів в управлінні ЗЗСО; відповідність внутрішньої структури управління меті й змісту діяльності закладу; залежність ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності; збалансованість стратегічного й оперативно-регулятивного менеджменту; ієрархічна та якісна взаємозалежність всіх структурних елементів управління; прямо пропорційна залежність якості управління від організаційно-оперативної єдності між прямим і зворотним зв'язками; наявність руйнівних деструктивних,

дестабілізуючих факторів і процесів та необхідність постійних важелів їх попередження та протидії їм; залежність ефективності управління від адекватного керівництва на всіх структурних рівнях і всієї системи в цілому [133, с. 29–30].

Вітчизняні дослідники зазначають, що функції управління – особливі види управлінської діяльності, певний розподіл праці й спеціалізація у сфері управління, до того ж зміст управління розкривається на основі виконання певних функцій управління [123, с. 9].

За твердженням М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі процес управління складається із чотирьох взаємопов'язаних функцій: планування, організації, мотивації та контролю [95, с. 72]. Проаналізувавши ряд наукових джерел, було з'ясовано, що єдиної класифікації функцій управління не існує.

Г. Єльнікова розподіляє функції управління на основні (стрижневі) та циклічно-локалізовані (загальні) [43, с. 78–79], зокрема, до основних функцій дослідниця відносить: інформаційне забезпечення, встановлення комунікативних зв'язків, перетворення (обробка) інформації, керівництво; до циклічно-локалізованих: цілевстановлення і прогнозування, планування й програмування, організації та мотивації, контролю й регулювання.

Важливого значення в управлінніЗО набувають принципи цієї діяльності. У наукових джерелах вказується, що в перекладі з латинської це поняття означає: провідне положення певної науки, теорії; переконання, погляд на речі. Тоді як з філософської точки зору – першооснова, провідна ідея [147, с. 184].

Як доводить О. Мармаза, умовно принципи поділяють на дві групи: загальні (відображають тенденції та закономірності розвитку організації) та специфічні (управлінські технології). До загальних принципів управління вчена відносить: компетентність, гуманність, ортобіотичність (самооцінка власного життя), інноваційність, прагматизм [87, с. 75–76]. У навчальному посібнику «Освітній менеджмент» представлені такі принципи: оптимальності, конкретного цілепокладання, цілеспрямованості, перспективності й значущості мети, об'єднаного розподілу праці, функціональності, комплексності, системного самовдосконалення [136, с. 142–143].

Важливого значення у формуванні системи управління ЗЗСО набувають науково обґрунтовані методи управління, тобто упорядковані способи пізнання й перетворення керованої підсистеми, спрямовані на створення умов, необхідних для реалізації цілей закладу [202, с. 333]. Найбільш поширений розподіл методів управління ЗЗСО на економічні, організаційно-педагогічні та соціально-психологічні [123, с. 13–14].

У фундаментальних дослідженнях Г. Єльнікової виділено наступні види управління, а саме: управління діяльністю, механізмами та біологічними процесами та представлено такі форми управління: безпосереднє та опосередковане [42; 43, с. 16–17, 28]. Отже, перераховані вище закономірності, принципи, функції, методи, форми, види управлінської діяльності формують *систему управління ЗЗСО*.

Вітчизняні науковці підкреслюють, що «у науковому вимірі сутність феномена управління потребує переосмислення, а саме: через розкриття змісту й організації процесу управління (цілі, завдання, зміст, форми, технології, механізми, засоби управління) в контексті його переходу від авторитарного адміністративно-командного управління індустріальної епохи до державно-громадського та ГДУ сучасного етапу цивілізованого розвитку інформаційного суспільства на нових концептуальних засадах» [199, с. 10].

Тому, у центрі уваги перебуває питання розвитку освіти, запровадження якісно нових підходів до організації освітнього процесу з метою позитивного перетворення та зміни останнього, адже як зазначає Т. Сорочан, існування соціально-економічних систем є циклічним процесом, а суспільство в цілому, суб'єкт господарювання (підприємство) та установа виявляють тенденції або функціонування (підтримання життєдіяльності, збереження функцій, цілісності системи та її сутнісних характеристик), або розвитку (набуття нової якості, прогресивне реагування на нові умови середовища, пов'язане із змінами в предметі, умовах праці та в самій людині). Дослідниця доводить, що такі закономірності притаманні діяльності ЗЗСО [181].

Погоджуємося із твердженням Л. Паращенко, яка в дисертаційному дослідженні підкреслює, що в сучасній соціокультурній ситуації складається

нове уявлення про ідеал української освіти, головним змістом якого є розвиток як ціннісна основа й принцип її існування [139, с. 9].

У енциклопедичних джерелах поняття «розвиток» тлумачиться як:

- 1) незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів; один із загальних видів зв'язку [201, с. 555];
- 2) процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [20, с. 1043];
- 3) незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність усіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування; відсутність закономірності характерна для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, відтак процес залишається без характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов'язаної лінії. У результаті розвитку виникає нова якість стану об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів і зв'язків). Здатність до розвитку складає одну із загальних якостей матерії й свідомості [148, с. 223-224];
- 4) спрямовані та закономірні зміни матеріальних і нематеріальних об'єктів, які мають незворотний характер, унаслідок чого відбувається перехід від менш розвинених форм таких об'єктів до більш розвинених [119, с. 274].

Учені в галузі педагогічних наук подають такі тлумачення означеного вище поняття, а саме: за твердженням Г. Єльнікової, розвиток – це процес змін у системі, просторі і часі. Зміни можуть бути конструктивними та деструктивними. Конструктивні зміни ведуть до прогресу, а деструктивні – до регресу. У природному розвитку завжди перемагає прогрес, бо регрес веде до руйнування системи [43]. Як зауважує Л. Калініна, розвиток – це не просто зміни взагалі, які притаманні будь-якому рухові, а це зміни, пов'язані із процесами відображення як загальної властивості матерії, що супроводжується впорядкуванням зв'язків, накопиченням інформації, виникненням нових

структур, їх ускладненням та детермінацією, тобто процесом самоорганізації, у якому чільне місце займає генезис механізму управління [55, с. 117].

Таким чином, на підставі аналізу наукових джерел, можна зробити висновок, що *розвиток* – це процес незворотної, спрямованої, закономірної зміни, удосконалення певних об'єктів та явищ на основі переходу від одного стану до іншого, вищого, якіснішого.

У дисертаційному дослідженні взято за основу тлумачення поняття «розвиток системи», що подається в енциклопедичних виданнях як «незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації» [94, с. 239].

У сучасних педагогічних дослідженнях поняття «розвиток системи» вчені пояснюють як: 1) генетичну зміну якісних станів системи, зокрема освітньої, що увиразнюється появою нових форм буття, нововведень, перетворенням внутрішніх і зовнішніх зв'язків при збереженні системної якості об'єктів, що розвиваються (Л. Паращенко) [139, с. 12]; 2) О. Мармаза доводить, що розвиток системи управління передбачає: розвиток – збагачення всіх характеристик системи; розвиток – оновлення функцій управління та конкретних управлінських дій; розвиток – удосконалення організаційної системи управління; розвиток – оптимізація технологій, механізмів управління; розвиток (саморозвиток) керівників закладів – оновлення їх професіоналізму, особистісний розвиток [87, с. 120]; 3) Л. Даниленко зазначає, що досягнення оптимального варіанта розвитку будь-якої системи, зокрема ЗЗСО є основним завданням її інституційності (сталості), яка ґрунтується на об'єднанні, як правило, трьох основних напрямів діяльності: економічного (оптимальне використання обмежених ресурсів і сучасних технологій); соціального (збереження стабільності соціальних і культурних систем, у тому числі, скорочення числа руйнівних конфліктів між людьми); екологічного (забезпечення життєздатності екосистем, від яких залежить глобальна стабільність) [36, с. 11].

У контексті розбудови національної системи освіти особливого значення набуває формування дієвих механізмів взаємодії державних і громадських

інституцій. Основні положення державного управління у сфері освіти досліджують Г. Дмитренко [220], О. Жабенко, [166] С. Крисюк [166], В. Луговий [37], В. Лунячек [80], Л. Паращенко [139], Н. Протасова [37]. Питання поєднання громадського і державного управліннь в освіті знайшли відображення у працях В. Андрущенка [5], В. Беха [11], Л. Гаєвської [23], Я. Гречки [31], Г. Єльнікової [44], Л. Калініної [53], С. Корольок [64], Н. Лісової [73], І. Лопушинського [75], Л. Лузан [77], С. Ніколаєнка [125], О. Онаць [131], О. Пастовенського [142], Г. Тодосової [195], О. Тягушевої [198], І. Шоробури [212].

У дослідженнях Г. Дмитренка актуалізується людиноцентричний підхід до удосконалення системи державного управління. Учений стверджує, що стабілізації суспільних відносин в Україні й консолідації різних верств населення з різними поглядами та цінностями сприятиме модернізація системи державного управління в напрямку орієнтації діяльності владних структур на інтереси пересічних громадян [220, с. 32].

За твердженням вітчизняних дослідників Л. Жабенко, С. Крисюка, Т. Куренної, державне управління освітою – це окрема галузь державного управління, яка здійснює планомірний вплив на освітню сферу, що ґрунтується на законах та інших нормативних актах і спрямована на розвиток цієї цілісної системи [166, с. 9–10].

Державне управління освітою реалізується через функціонування центрального органу управління освітою, органів державної виконавчої влади, місцевого самоврядування та підпорядкованих їм органів управління освітою, що наділені певними повноваженнями з питань реалізації державної політики у сфері освіти, координації діяльності ЗО тощо.

До основних якостей державного управління науковці відносять: наявність органів управління, наділених певними повноваженнями, діяльність яких спрямована на певні об'єкти освітянської галузі; існування управлінських зв'язків, відносин та організації як суб'єктів, так й об'єктів управління;

наявність управлінських функцій, пов'язаних із забезпеченням функціонування та розвитку галузі [166, с. 9–10].

У дисертаційному дослідженні Г. Михайленко акцентовано, що державне управління в системі ЗСО в Україні здійснюється органами виконавчої влади, побудованими на засадах чіткого підпорядкування та підзвітності структур нижчих рівнів управління вищим і переважання у взаєминах суб'єкт-об'єктних відносин. За твердженням дослідниці механізм їх реалізується надмірною централізацією, дуалізмом у здійсненні функцій [97, с. 1].

Тоді як у дисертаційному дослідженні О. Тягушевої вказано, що доповнення державного управління громадською складовою сприяє соціоорієнтованості, демократизації й конкурентоспроможності всієї регіональної освіти [198, с. 5–6].

Слід зауважити, що за переконанням дослідників для забезпечення ефективності управління ЗСО держава має делегувати частину повноважень та управлінських функцій освітнім і громадським структурам [142, с. 270], запроваджуючи такий розвиток моделей управління ЗСО: від державної до державно-громадської, від громадсько-державної до громадської [143, с. 108].

Пропонуємо розглянути більш детально означені поняття та схарактеризувати їх особливості. У таблиці 1.1 наведено різні підходи до визначення поняття «державно-громадське управління».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «державно-громадське управління»

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1.	Закон України «Про освіту» (стаття 70)	<i>ДГУ у сфері освіти</i> – це взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти [157].
2.	Державне управління у сфері освіти: глосарій	<i>ДГУ</i> – управління, яке ґрунтується на спільній взаємодоповнюючій і взаємопідтримуючій діяльності державних органів та громадськості в галузі освіти, розподілі між суб'єктами повноважень, прав та відповідальності за їх реалізацію для забезпечення функціонування та розвитку системи освіти [37, с. 10].

3.	С. Ніколаєнко	<i>ДГУ освітою</i> складається з трьох основних напрямків: подальша демократизація органів управління освітою; розвиток самоврядних інституцій педагогів; організація й створення громадських органів управління закладами освіти, де б були широко представлені різні прошарки населення [125, с. 127].
4.	Л. Грицяк, Л. Калініна	<i>ДГУ розвитком освіти</i> – реалізація демократичних засад в структурі, функціях, формах, методах і стилі управління розвитком освіти; взаємодія державних і громадських інститутів, професійних, творчих спілок і асоціацій; цілеспрямованість діяльності суб'єктів управління державних і громадських інституцій на розвиток освіти, що ґрунтується на добровільному встановленні державою та громадянами соціально значущих обов'язків в управлінні освітою з урахуванням специфіки регіону та наявного ресурсного забезпечення [32, с. 61].
5.	Я. Гречка	<i>ДГУ освітою</i> – це процес управління із залученням громадськості, спрямований на децентралізацію управління, самоврядування в освіті, усупільнення закладів освіти та надання їм автономії [31, с. 7].
6.	Г. Тодосова	<i>ДГУ ЗСО</i> – вид соціального управління на основі взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства через систему взаємоузгоджених політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових процесів, засобів, методів, зв'язків [195, с. 4].

Отже, на підставі аналізу наукових досліджень, можна зробити висновок, що *ДГУ* – це взаємодія органів державної влади та громадських інституцій, спрямована на реалізацію державної освітньої політики, розвиток демократичних процесів із урахуванням запитів суспільства.

Проте в провідних аналітико-прогностичних матеріалах і документах, зокрема Білій книзі національної освіти України (2011 р.) [12, с. 9, 13], Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013 р.) [156] вказується на недостатній розвиток *ДГУ*, недосконалість механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інституцій громадянського суспільства; низький рівень участі громадськості у реформуванні освіти, управлінні нею, оцінюванні її якості; важливість розвитку моделі *ДГУ* у сфері освіти, у якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами; необхідність створення гнучкої, цілеспрямованої, ефективної системи *ДГУ* освітою, що забезпечуватиме

інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, запитів особистості.

Крім того, у Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (2016 р.) зазначається, що «громадська участь в управлінні освітою порівняно з державною є недостатньою. Багато зацікавлених в освіті сторін реально далекі від підготовки, прийняття та впровадження управлінських рішень і моніторингу результатів. Громадська складова в управлінні освітою інституційно не розвинута, що не дає громадськості відповідально й ефективно впливати на стан освітянських справ. Відтак, баланс державної і громадської складових у проголошеному ДГУ освітою суттєво порушено» [124, с. 18].

Демократизація та децентралізація управлінських процесів, розширення автономії та забезпечення конкурентоспроможності ЗО, формування гармонійного освітнього середовища вимагають оновлення та зміни традиційних підходів до управління [112, с. 164].

У контексті вдосконалення законодавчо унормованого та науково обґрунтованого ДГУ, задекларованого Національною доктриною розвитку освіти (2002 р.) [155], виникає необхідність його суттєвого оновлення й розвитку, зокрема дієвого залучення громадських структур та становлення партнерських взаємозв'язків, орієнтації на задоволення запитів здобувачів освітніх послуг, делегування управлінських повноважень та перерозподіл домінантних впливів між суб'єктами управління.

У багатьох наукових працях також акцентується увага на необхідності вдосконалення ДГУ. Наприклад, І. Шоробура пояснює це змінами в суспільно-політичній структурі країни та здійсненням нової освітньої політики [212, с. 9].

Тоді як у інших джерелах підкреслюється необхідність запровадження громадсько-державного управління. Зокрема, Л. Калініна доводить, що «в умовах сьогодення, яке характеризується посиленням ролі громадськості в управлінні освітою, провідним повинно стати ГДУ» [53, с. 5].

До того ж О. Онаць також наполягає на тому що, «управління ЗЗСО має здійснюватися як громадсько-державне за допомогою науково обґрунтованих

дієвих організаційних механізмів та технологій, які ліквідують державну монополію на освіту й сприятимуть перетворенню школи із державної установи на соціальний інститут в інтересах особи, суспільства, держави» [131, с. 50].

Розвиток громадської складової в управлінні ЗЗСО сприяє демократизації, створенню нових механізмів управління, налагодженню партнерських зв'язків та формуванню позитивного іміджу закладу.

Наразі залишається нагальним питання створення дієвої громадської платформи в управлінні ЗЗСО, що спрямовує свою діяльність на розвиток закладу, об'єднання зусиль педагогічної, батьківської та учнівської спільноти з метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти всіх громадян та залучення громади до вирішення проблем ЗО [102, с. 48].

Як доводять чеські автори посібника «Управління школою в суспільстві знань», суспільні, економічні та інші змінні умови не лише визначають середовище, у якому функціонують заклади, а й формують вимоги, що ставляться перед ЗЗСО [196, с. 15].

Український дослідник В. Гончарук стверджує, що одним із головних завдань у сучасній системі ЗСО є залучення громади як соціального партнера, руйнування монополії держави на управління ЗЗСО [28, с. 118]. Саме тому актуалізується питання розвитку громадської складової в управлінні ЗЗСО.

І. Лопушинський також підкреслює важливість розвитку громадського сектора, зазначаючи, що це зумовлює потребу нової освітньої політики, спрямованої на побудову демократичної, правової держави та задоволення освітніх потреб громадян [75, с. 30]. Учений зауважує, пріоритетність громадських механізмів у процесах управління освітою порівняно з державними слугує своєрідною ознакою демократичності суспільства й з огляду на це, вітчизняна практика управління освітою засвідчує лише декларацію намірів з боку держави щодо демократизації суспільно-політичних процесів [76, с. 223].

Реалізація принципів громадського управління у ЗЗСО повинна сприяти не лише розширенню повноважень громадськості, а й встановленню

відповідальності щодо забезпечення якості освіти, визначення її змісту, розвитку інфраструктури закладу, участі у дослідно-експериментальній роботі, забезпеченню результативного управління.

Як стверджує Л. Гаєвська, громадське управління освітою – це вид управлінської діяльності, де громадськість виступає повноправним соціальним партнером процесу управління освітою, який наділений реальними функціями та повноваженнями [166, с. 52–53].

Здійснюючи ретроспективний аналіз розвитку ДГУ, Н. Лісова доводить, що громадська участь у справі управління шкільною освітою забезпечувала досягнення максимально можливого рівня відповідно до освітніх потреб населення та освітніх можливостей системи ЗСО в конкретний історичний період, сприяла гуманізації та демократизації суспільства, зокрема в період другої половини XIX століття – початку XX століття та кінця XX століття – початку XXI століття [74, с. 76].

У дослідженнях С. Корольок поняття «громадськість» пояснюється як організовані структури, що відображають інтереси соціальних груп у системі освіти і не підпорядковуються ОУО, безпосередньо не пов'язані з системою освіти (об'єднання роботодавців, творчі спілки, наукові установи); ті, що об'єднують працівників освіти (асоціації педагогів-дослідників, асоціації керівників шкіл); що гуртують учасників освітнього процесу (батьків, учнів); що забезпечують систему освіти певними ресурсами (за рахунок позабюджетних коштів – проєктні групи, дослідницькі лабораторії, тимчасові науково-дослідницькі колективи тощо). Ці структури можуть бути постійними (асоціації, об'єднання, ради, некомерційні партнерства) або тимчасовими (зібрання, наради, конференції) [65].

Михайліченко Л. В. пропонує поділ на дві категорії ГО і структури, що беруть участь у справах освітніх установ: внутрішні органи самоврядування, які не є самостійними юридичними особами, їх управлінські повноваження регламентуються статутом, який складається на основі нормативно-правових актів, затверджується засновником (керуюча рада, рада закладу, педагогічна

рада, батьківський комітет і т. п.) та зовнішні органи самоврядування, створювані як самостійна юридична особа, у вигляді некомерційних організацій (фонди, некомерційне партнерство та ін.) за суттю допоміжні та благодійні структури [98, с. 156].

Важливою, у межах нашого дослідження, є думка академіка В. Адрущенка, який зазначає, що головними завданнями залучення громадськості до управління ЗО є мобілізація суспільного досвіду й громадської мудрості для організації навчання та виховання відповідно до викликів епохи; забезпечення експертної допомоги у визначенні змісту та структури навчальних дисциплін, навчальних планів і програм, підручників і навчальних посібників; консультування у процесі формування громадських (учнівського, студентського, жіночого тощо) самоуправлінських рад; сприяння загальній організації життєдіяльності закладу; залучення до його розбудови та раціонального використання спонсорських коштів, внутрішніх і національних інвестицій тощо [5, с. 8].

У наукових джерелах висвітлюються такі тлумачення поняття «громадсько-державне управління», зокрема у дисертаційному дослідженні О. Пастовенського ГДУ ЗСО представлено, як поєднання діяльності громадських і державних суб'єктів управління, що впроваджують узгоджену освітню політику в інтересах людини, громади й держави на основі демократичних процедур самоуправління та співуправління із забезпеченням пріоритету прав громадськості [144, с. 10].

На думку С. Корольок, ГДУ – це управлінська діяльність, що здійснюється структурами громадянського суспільства – добровільно утвореними об'єднаннями, асоціаціями й організаціями громадян, які здійснюють громадську освітню політику на основі демократичних процедур самоуправління та співуправління [64; 65].

Спираючись на аналіз наукових джерел, з'ясовано, що *ГДУ в освіті* – це вид соціально-педагогічного управління, процес взаємовпливу громадських і державних інституцій як суб'єктів управління, що ґрунтується на спільній

діяльності, партнерських зв'язках з метою реалізації соціальних замовлень громади щодо розвитку особистості та піднесення цінності освіти як основи благополуччя суспільства.

Відповідно до зазначеного вище *ГДУ в ЗЗСО* – це вид соціально-педагогічного управління, процес взаємовпливу громадських і державних суб'єктів управління, що заснований на спільній діяльності, партнерських зв'язках з метою реалізації соціальних замовлень та із забезпеченням пріоритету прав органів громадського управління та самоврядування.

Для результативного впровадження та забезпечення розвитку ГДУ в ЗЗСО його необхідно ідентифікувати як систему. Таким чином, *система ГДУ в ЗЗСО* – це цілісність взаємопов'язаних елементів, що поєднуються управлінською системою взаємодією суб'єктів управління й забезпечують відкритість, інтегративність та соціальну значущість результату освітньої діяльності закладу.

Необхідно зазначити, що особливістю взаємодії суб'єктів системи ГДУ є суб'єкт-суб'єктний характер відносин, що ґрунтується на взаємовпливах. Учені доводять, що цільовою настановою «суб'єкт-суб'єктної» парадигми управлінської діяльності є стимулювання активності суб'єктів освітнього процесу, спрямованої на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку освітньої системи [164, с. 9], адже, за твердженням В. Андрущенка та В. Бондаря, на засадах суб'єкт-суб'єктної взаємодії, власне, реалізується соціалізація як процес [7, с. 16].

Характерно, що важливим фактором здійснення інноваційної управлінської діяльності у сфері освіти є розвиток системи, формування нових тенденцій, форм, методів, видів управлінської діяльності. У дослідженнях Л. Лузан поняття розвиток системи ГДУ пояснюється як перехід від нижчого якісного стану до вищого в системі ГДУ, а саме: здатність на добровільному встановленні державою та громадянами певних обов'язків в управлінні освітою в інтересах особистості, соціуму, ефективно поєднувати діяльність суб'єктів державних і громадських інституцій [77].

З огляду на зазначене вище з'ясовано, що *розвиток системи ГДУ в ЗЗСО* – це цілеспрямований процес партнерської взаємодії суб'єктів

громадського й державного управління, що полягає в трансформації (перетворенні) вертикальних впливів на стан об'єкта управління в горизонтальні з метою пролонгованого переведення його на новий (вищий) рівень для забезпечення якості та конкурентоспроможності послуг ЗЗСО й задоволення освітніх потреб і запитів учасників освітнього процесу та громади.

У дослідницькій роботі процес розвитку системи ГДУ в ЗЗСО ґрунтується на кількох взаємопов'язаних наукових підходах, а саме: системному, синергетичному, кібернетичному, діяльнісному, середовищному, інформаційному та ситуативному. Зупинимось більш докладно на їх характеристиках.

Системний підхід. Оскільки ЗЗСО розглядається як відкрита, динамічна, соціально-педагогічна система із притаманними їй внутрішніми та зовнішніми структурними складовими й взаємозв'язками, то важливого значення при його характеристиці набуває актуалізація системного підходу. Адже в енциклопедичних виданнях зазначається, що вказаний підхід надає багатогранності й пластичності дослідженням великих і складних соціальних систем, дозволяє знайти структурний зв'язок [148, с. 243].

За твердженням С. Гончаренка, системний підхід – це напрям методології наукового пізнання, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем; орієнтує дослідника на розкриття цілісності об'єкта, на механізми, які забезпечують його розвиток, на виявлення множини зв'язків складного об'єкта й об'єднання їх в єдину теоретичну систему [26, с. 93]. До того ж учений зауважує, що системний підхід у педагогіці спрямований на розкриття цілісності педагогічних об'єктів, виявлення в них різноманітних типів зв'язків та зведення їх у єдину теоретичну картину [27, с. 305].

Ю. Завалевський метою системного підходу визначає пізнання й перетворення складних соціальних систем, зокрема педагогічних, а завданнями – орієнтація уваги дослідника на виявлення наукових знань про закономірності розвитку системи, розробку методів дослідження й конструювання складних за організацією об'єктів та систем, вивчення якостей

об'єктів, розкриття цілісності об'єктів, зокрема й педагогічних, прогнозування розвитку системи [48, с. 90].

Вітчизняні дослідники розглядають вказаний підхід як методологію вирішення теоретичних і практичних проблем та завдань на основі розгляду об'єктів, предметів, процесів, явищ тощо як цілісних утворень, складених з різних елементів, що мають мету, структуру, ієрархічну будову, взаємозв'язок між складовими частинами цілого та інші ознаки, характерні для систем. Аналіз причинно-наслідкових зв'язків між складовими систем (підсистем) їх якісного впливу один на одного є основою наукового пізнання та ефективної практичної діяльності [93, с. 25].

Зауважимо, що система ГДУ має визначену мету та орієнтацію на реалізацію соціального замовлення, отже, усі складові внутрішнього й зовнішнього середовища, об'єкти та суб'єкти управління поєднуються інтегративним зв'язком, спрямованим на її досягнення [101, с. 161].

Синергетичний підхід розглядається в довідникових джерелах як методологія вивчення процесів розвитку і самоорганізації складних систем різної природи, яка має на меті відкриття закономірностей, що лежать в основі цих процесів [149, с. 664].

За твердженням Н. Островерхової, це один із пріоритетних наукових підходів, який широко використовується в соціально-педагогічних дослідженнях. Його основою є відносно нова наука синергетика. Семантичне значення терміну «синергетика» в перекладі з грецької мови означає: «sun» (з, разом, спільно), «ergon» (робота, діяльність). Згідно з цим у наукових працях поняття «синергетика» тлумачиться як «узгоджена дія», «спільна дія», «співробітництво» [138, с. 15].

Важливим у контексті дослідження є твердження В. Кременя про те, що синергетичний підхід – це методологічна орієнтація в пізнавальній та практичній діяльності, котра передбачає застосування сукупності ідей, понять, методів у дослідженні й управлінні відкритими нелінійними самодостатніми системами [178, с. 16]. Науковець доводить, що з позиції методології

синергетики система освіти розглядається як відкрита, нелінійна система, що самоорганізовується [69].

Як зазначає В. Бех, «освіта, як соціальний інститут, регулюється принципами самоорганізації, що топологічно відбувається в соціумі й сприймається підсвідомістю людини» [11, с. 18]. Тоді як під самоорганізацією І. Осадчий розуміє процес довільного виникнення у відкритих системах нових структур, які є більш складними, ніж ті, що існували до цього [134, с. 11].

Таким чином, на підставі аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що розвиток системи ГДУ в ЗЗСО ґрунтується на синергетичному підході. Оскільки характеризується притаманними для нього відкритістю, нелінійністю, невідновуваністю та самоорганізацією.

Кібернетичний підхід ґрунтується на провідних наукових засадах кібернетики (з грецької мови «мистецтво керування») – науки про загальні закономірності процесів управління, зв'язку та переробки інформації [180, с. 287]. Дослідники кібернетики Н. Вінер, У. Р. Ешбі, М. Амосов, А. Берг, А. Колмогоров доводять, що саме кібернетичний підхід дозволяє формувати управлінські процеси в складних динамічних системах різного рівня на основі певних взаємозв'язків керуючої й керованої підсистем за допомогою інформаційних процесів, у тому числі інформаційних потоків та зворотного зв'язку.

У фундаментальних працях з кібернетики знаходимо твердження академіка А. Берга, який доводить, що навчання можна розглядати, як систему управління, однією із важливих і специфічних особливостей якої є те, що об'єктом управління в цій системі є сама людина. Мета полягає в переводі цієї системи із одного стану в інший, який є бажаним з точки зору управляючих сил [58, с. 5].

Отже, якщо розглядати розвиток системи ГДУ в ЗЗСО з позиції кібернетичного підходу, то важливими є наступні аспекти: ГДУ в ЗЗСО – складна динамічна система із великою кількістю підсистем, у тому числі суб'єктами й об'єктами управління; обов'язковим чинником її функціонування та розвитку є наявність взаємозв'язків, зворотного зв'язку та взаємовпливів між

системними утвореннями та зовнішнім середовищем; для ефективного управління необхідне вивчення суспільних запитів і потреб із застосуванням ІКТ, математичних підходів, у тому числі кваліметричних субмоделей, а потім на їх основі формування та реалізація стратегії розвитку вказаної системи.

Діяльнісний підхід, на думку С. Гончаренка, виражається в прагненні дослідників використати положення теорії діяльності в методиці й інтерпретації змісту своїх праць. Його суть, за твердженням науковця, полягає в тому, що досліджується реальний процес взаємодії людини з навколишнім світом, який забезпечує розв'язання певних життєво важливих завдань. Людина в цьому випадку виступає як активне начало, як суб'єкт взаємодії, який виконує певну послідовність різного роду дій, у тому числі психічних. Усі функціональні можливості психіки включені та підпорядковані розв'язанню завдань здійснюваної діяльності [26, с. 97–98].

Діяльнісний підхід в організації освітнього процесу детально розкрито в працях Б. Ананьєва, Л. Виготського, Д. Ельконіна, О. Леонтьєва, С. Рубінштейна. Як зауважує Г. Тимошко, діяльнісний підхід ґрунтується на визнанні діяльності основою, засобом і вирішальною умовою розвитку особистості. На думку дослідниці, цей підхід вимагає спеціальних зусиль, спрямованих на відбір та організацію діяльності особистості, на активізацію й переведення його в позицію суб'єкта пізнання, праці та спілкування, що у свою чергу передбачає вироблення умінь обирати ціль, планувати діяльність, організовувати, виконувати, регулювати, контролювати її, аналізувати й оцінювати її результати [187, с. 79–80].

Отже, у контексті розвитку системи ГДУ діяльнісний підхід відіграє важливу роль, адже завдяки спільній діяльності суб'єктів та об'єктів управління визначаються освітні потреби учасників освітнього процесу та запити громади, формується стратегія розвитку ЗО, здійснюється відповідне планування, організація й контроль за досягненням соціально значущої мети.

Важливим фактором становлення системи ГДУ є вплив середовища як на ЗЗСО у цілому, так і на учасників освітнього процесу зокрема, і сприяє цьому

середовищний підхід, що, на думку О. Ярошинської, є окремою, самостійною методологією науково-педагогічного дослідження [213, с. 382].

Як зазначає М. Братко, у найбільш широкому розумінні середовищний підхід (*environmentconception, environmentalapproach* — англ.) передбачає сприйняття середовища як результату засвоєння людиною її оточення. Відповідно, діяльність та поведінка людини розглядаються як провідний чинник, який пов'язує окремі компоненти середовища в єдине ціле [18, с. 11].

Корисним для дослідження є твердження Л. Сергєєвої та М. Кириченка, які доводять, що середовищний підхід — це теорія й технологія опосередкованого управління (через середовище) процесами формування та розвитку особистості індивідуума. В інструментальному плані він являє собою систему дій суб'єкта управління з середовищем, спрямованих на перетворення її в засіб діагностики, проектування та продукування управлінського результату [176, с. 29].

Досліджуючи питання освітнього середовища О. Шелевер та В. Фізер, наголошують, що сучасне освітнє середовище вирішує не тільки освітні завдання та завдання соціалізації, а також здійснює психологічний розвиток особистості, сприяє збереженню здоров'я дитини, максимальній реалізації її здібностей та творчого потенціалу [208, с. 87].

Отже, з огляду на наведені твердження можна зробити висновок, що середовищний підхід відіграє важливу роль у забезпеченні розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. Адже саме вказаний підхід дозволяє забезпечити задоволення освітніх потреб громади на основі вивчення та діагностики освітніх запитів, формування та реалізацію відповідних освітніх програм [110, с. 100–101].

Важливим для нашого дослідження є використання основних положень *інформаційного підходу*, що тісно пов'язаний із перерахованими вище науковими підходами, особливо кібернетичним, який відповідає за управлінську діяльність на основі регулювання інформаційних потоків та обробки інформації.

За твердженням В. Олійника, сутність інформаційного методу полягає в тому, що при вивченні будь-якого об'єкта, процесу чи явища в природі й

суспільстві, у першу чергу виявляються та аналізуються найбільш характерні для них інформаційні аспекти, а його застосування дасть змогу розкрити глибинну сутність об'єктів, процесів та явищ, які є предметом дослідження, виявити їх непомічені раніше якості, що дозволить прогнозувати тенденції їх подальшого розвитку [130].

Досить ґрунтовно висвітлено в наукових доробках Л. Калініної провідні аспекти феномену «інформація». Як стверджує дослідниця, вивчення вказаного феномену на засадах атрибутивної, функціональної, тезаурсної концепції інформації, концепції значення знака, теоретичних моделей інформації дозволило з'ясувати, що поняття «інформація» визначається як загальнонаукове, яке характеризує матеріальні об'єкти та їх взаємодію на усіх рівнях організації матерії та лежить в основі процесів управління, самоорганізації й саморегулювання в живій природі та суспільстві; будь-який вид інформації має три основні параметри (зміст, кількість, якість); інформація взаємопов'язана з фактором часу, оскільки вона визначається у певний його момент, має сенс у минулому, теперішньому й майбутньому часі, а для суб'єкта важливим є момент її отримання, передавання, використання, оскільки час є критерієм ефективності функціонування процесів загалом й управління освітою зокрема [54, с. 75].

Таким чином, інформаційний підхід, у межах розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, зумовлюється швидким становленням і розвитком інформаційного суспільства та спрямований на оптимізацію інформаційних потреб і запитів суб'єктів та об'єктів управління ЗО, використання інформаційного забезпечення з метою формування та реалізації громадсько спрямованої стратегії управління, що ґрунтується на соціальному замовленні [105].

Ситуативний підхід, за твердженням Г. Єльнікової, є найбільш відповідним сучасним умовам [42, с. 18.], оскільки покладений в основу методу ситуативного менеджменту, що допомагає здійснювати цільове управління в освіті [43, с. 110]. Тому доречним у процесі розвитку системи ГДУ є використання основних аспектів саме ситуативного підходу, в основі якого

домінує певна ситуація. Зокрема, у дисертаційному дослідженні А. Большукіна доводить, що ситуаційний підхід спирається на положення про те, що центральним моментом при здійсненні управління є ситуація як конкретний набір обставин, що впливають на керований об'єкт у конкретний час [17, с. 94].

Досить цікавим є визначення ефективності управління з позиції ситуаційного підходу запропоноване Л. Назаренко, зокрема дослідниця визначає його як здібності й компетенції менеджерів ідентифікувати основні фактори й характеристики різних ситуацій, застосовувати методи та прийоми менеджменту в складних ситуаціях; критеріями ефективного управління при цьому є виявлення суттєвих змін у кожній конкретній ситуації та оцінювання їх впливу на систему в цілому [121, с. 276].

Отже, особливості використання ситуаційного підходу, у межах розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, полягають у тому, що визначаються певними умовами закладу й конкретною, нестандартною, непередбачуваною ситуацією, що вимагає оперативного аналізу, мобілізації ресурсного забезпечення, застосування різнопланових методів управління та прийняття відповідних рішень суб'єктами управління [111, с. 62].

Розглянувши наукові підходи, що становлять теоретичну основу розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, зосередимо увагу на його інтегративних зв'язках із різними видами управління соціально-педагогічними системами, зокрема інноваційним, стратегічним, адаптивним, маркетинговим, партисипативним, інформаційним.

Беручи до уваги становлення системи ГДУ, його можна розглядати як один із напрямів менеджменту інновацій. Як стверджує Л. Даниленко, менеджмент інновацій є складовою загального менеджменту й розглядається в теорії як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на інший об'єкт управління, на соціальну систему, що перебуває в стані постійного розвитку, у результаті якого відбувається не лише його якісна зміна й підвищення рівня конкурентоспроможності, а підвищення рівня залучення інвестицій та інновацій [35].

Провідними функціями вказаного виду управління дослідниця визначає прогностичну, менеджерську, політико-дипломатичну, представницьку; що ґрунтуються на принципах інноваційності; реалізуються через колективні, колегіальні, групові, індивідуальні форми управління; економічними, психологічними, діагностичними, інформаційними методами; а провідним видом запровадження є проєктно-інвестиційний вид управління (колективна, «командна» технологія управління) [34, с. 34–35].

Як зазначає О. Мармаза, інноваційний менеджмент сприяє системній інноваційній діяльності, створенню єдиного інформаційного поля про інноваційну діяльність, підвищенню інноваційної компетентності й інноваційної культури педагогів, формує сприятливий інвестиційний клімат і конкурентоспроможність ЗО [86, с. 12].

Досліджуючи питання «управління інноваційною діяльністю ЗЗСО», Л. Мартинець трактує його, як цілеспрямовану суб'єктно-об'єкту взаємодію на основі сукупності специфічних управлінських принципів, функцій і технологій, у результаті застосування яких забезпечується постійний розвиток ЗО як складної соціально-педагогічної системи та підвищується його конкурентоспроможність [90, с. 163].

Погоджуємось із Ю. Завалевським, який підкреслює, що результатом інноваційних процесів має бути використання теоретичних і практичних нових розробок у цілісному педагогічному процесі. А це, у свою чергу, передбачає важливість управлінської діяльності процесами створення, освоєння й використання педагогічних нововведень [47, с. 64].

Таким чином, відбувається створення якісно нової системи управління ЗЗСО; формування позитивного іміджу закладу, створення привабливого інвестиційного клімату, конкурентного середовища, активізація рівня ділової активності учасників освітнього процесу [104, с. 104].

Досліджуючи проблему ГДУ ЗЗСО, О. Пастовенський зауважує, що методологічну основу управління складають такі підходи: «м'який» системний підхід (П. Чекленд, Р. Акофф) із притаманними йому ідеями партисипативного управління, що зорієнтоване на демократизацію прийняття управлінських

рішень з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, і синергетичний підхід, який передбачає суттєве зростання ефективності процесу управління системою ЗСО за умови узгодження дій усіх її систем та елементів [144, с. 3].

Тож розглянемо більш детально особливості партисипативного виду управління. У дисертаційному дослідженні О. Радиш актуалізовано, що партисипативна складова управлінського процесу орієнтує керівника на врахування унікальності особистості кожного педагога, взаємодоповнюваності здібностей педагогів та спільність основних культурних цінностей та установок, наявності осмисленої міжособистісної комунікації, активної участі усіх педагогів в аналізі проблем, плануванні спільних дій, самоорганізацію та самоврядування в ринкових умовах [165, с. 24].

Упровадження принципів партисипативного управління сприятиме залученню широкого кола представників професійної громадськості до співуправління, дієвої організації роботи професійних об'єднань, асоціацій та забезпеченню формування системи ГДУ в ЗСО через горизонтальні зв'язки.

Адже як зазначає Ю. Конаржевський, демократизація управління неминуче впливає на реконструкцію вертикальних зв'язків за рахунок їх скорочення та послаблення й підсилює горизонтальні, які дослідник пояснює, як зв'язки між окремими людьми при виконанні ними певних видів робіт. Учений наголошує, що саме ці зв'язки лежать в основі співробітництва [61, с. 85].

Відтак слід зауважити, що в контексті реалізації партисипативної складової відбувається розвиток горизонтальних зв'язків, залучення всіх учасників освітнього процесу (педагогічних працівників, батьків, учнів) до управління через діяльність загальних зборів (конференції) колективу, педагогічних рад, шкільних методичних об'єднань, професійних спілок, ради закладу, піклувальної ради, батьківських комітетів, учнівського самоврядування [109, с. 123].

Під час спільної діяльності суб'єктів державного та громадського управління ЗСО важливого значення набуває їх здатність до адаптації, самоорганізації та взаємопристосування в умовах постійних змін зовнішнього й

внутрішнього середовища. Отже, ГДУ ґрунтується на партисипативній складовій управлінського процесу.

У процесі визначення методологічних засад розвитку системи ГДУ в ЗЗСО заслуговує на увагу теорія адаптивного управління соціально-педагогічними системами. Основоположником вітчизняної школи адаптивного управління соціально-педагогічними системами є Г. Єльнікова. Питання впровадження адаптивного управління ЗО знайшли відображення у працях А. Большукіної, Т. Борової, Г. Єльнікової, Г. Кравченко, Л. Лузан, В. Луначека, Г. Полякової, О. Почуєвої, З. Рябової та інших дослідників.

Професор Г. Єльнікова пояснює адаптивне управління як процес взаємовпливу, що викликає взаємопристосування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)-логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і спрямуванням дії на її досягнення [4, с. 50]. Дослідниця доводить, що основним завданням адаптивного управління соціально-педагогічними системами є узгодження раціонального й емоційного в діяльності людини для виявлення механізмів її природовідповідного розвитку в нестабільних умовах ринкового середовища за допомогою активізації природних здібностей до адаптації [3, с. 6; 230].

У наукових працях визначено такі складові системи адаптивного управління: 1) принципи: пріоритетного визнання розвитку людини (організації) і визначальності природного шляху його здійснення; управління через самоуправління; резонансу; адаптивності; мотивації; постійного підвищення компетентності; спрямованої самоорганізації; кооперації; моніторингу; кваліметрії; спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату; відкритості [2, с. 42–47]; 2) функції: спільне вироблення реалістичної мети, критеріальне моделювання, кооперація дій і самоспрямування, самомоніторинг процесу та моніторинг результату, прогностичне регулювання [1, с. 7–9]; 3) форми: проєктно – цільові – проєктне управління, адаптаційно – модульне, субординаційно-проміжного партнерства, наскразно-рівневої узгодженості тощо [42, с. 21].

Проаналізувавши основні положення теорії адаптивного управління, можна зробити висновок, що методологічну основу ГДУ в ЗЗСО становить вказана концепція, тому що в процесі ГДУ відбувається реалізація принципів адаптації, гнучкості, мобільності, демократичності співуправління громадських і державних суб'єктів управління ЗЗСО [118].

Таким чином, провідною характеристикою ГДУ є адаптивне управління, оскільки відбувається взаємодія горизонтальних структур управління закладу, широкого кола громадськості із вертикальними (субординаційними структурами) – державними ОУО, а саме: формування партнерських зв'язків на основі адаптації, гнучкості, демократичного управління шляхом розробки факторно-критеріальних моделей, здійснення моніторингових досліджень [99, с. 103].

Оскільки в системі ГДУ провідна роль відводиться суб'єктам громадського управління в освіті, то важливого значення у визначенні її методологічної основи набуває теорія маркетингової діяльності у сфері освіти, що спрямована на вивчення потреб учасників освітнього процесу, організацію роботи ЗЗСО з урахуванням особливостей територіальної громади, індивідуальних освітніх запитів учасників освітнього процесу [108, с.106]

За твердженням Ф. Котлера та К.Фокс, маркетингова орієнтація передбачає, що основними завданням ЗО є визначення потреб і бажань цільових ринків та задоволення їх завдяки розробці, комунікації, ціноутворенню і постачанню споживачам відповідних програм і послуг [66, с. 8].

Професор З. Рябова доводить, що маркетингове управління ЗО – це соціальна технологія, сутність якої полягає у вивченні освітніх потреб (пропозицій) споживачів та їх формування в майбутньому, їх задоволення на основі надання й отримання освітніх послуг із метою розвитку особистості споживача, піднесення освіти як соціальної цінності та розробки стратегії закладу [171, с. 18].

Ученою ґрунтовно окреслені функції, принципи, форми й методи маркетингового управління в освіті, зокрема: 1) маркетингово-зорієнтовані

управлінські функції: інформаційно-аналітична, позиціонування, стратегічне планування, реалізація, контроль [172, с. 9]; 2) принципи: виконання маркетингово-зорієнтованих управлінських функцій; застосування специфічного інструментарію маркетинг-мікс для прийняття науково обгрунтованого управлінського рішення на основі маркетингово-моніторингової інформації; пріоритетності та максимальної задоволеності індивідуальних потреб споживачів освітніх послуг; маркетингової філософії управління (націленості на ринок); кореляції з ринковою адаптивністю діяльності закладу; конкурентності переваг закладу; націленості на стратегічний результат діяльності; урахування специфіки освіти [172, с. 379–380]; 3) етапи маркетингового циклу: проведення аналізу внутрішнього середовища (ресурсів) закладу (SWOT-аналізу); зовнішнього середовища (можливості та загрози) закладу (PEST-аналіз); формулювання місії закладу; визначення мети (SMART), розробка стратегії діяльності закладу; побудова певної структури; розробка комплексу освітніх послуг; конструювання системи моніторингу (контролю) [171, с. 18].

Отже, застосування маркетингових підходів до управління ЗО здійснюється субординаційними структурами через вивчення запитів і пропозицій учасників освітнього процесу та громади; аналіз ринку освітніх послуг; поточне коригування всіх напрямів роботи закладу. Мета зазначеного підходу – максимальне задоволення потреб у рівному доступі до якісної освіти, упровадження державної освітньої політики шляхом реалізації соціального замовлення. Саме тому така концепція заслуговує на увагу в процесі розвитку і становлення системи ГДУ в ЗЗСО [106, с. 111].

Важливого значення в розвитку системи ГДУ набуває концепція стратегічного менеджменту, основні аспекти якої висвітлено в наукових доробках Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, О. Лебідь, Б. Ренькас, О. Мармази.

Як стверджує Г. Дмитренко, діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей, завдань організації та підтримкою останньою

взаємовідносин з оточенням, що відповідають її внутрішнім можливостям, дозволяють досягати поставлених цілей та залишатися сприятливою до зовнішніх вимог [38, с. 8]. Дослідник окреслює функції стратегічного управління, визначає місію організації, стратегічні цілі й завдання, розробляє стратегії, реалізацію стратегічного плану, оцінку результатів [38, с. 10] та доводить, що провідним видом зазначеного виду управління є цільове управління [38, с. 35].

До принципів стратегічного управління ЗЗСО О. Лебідь відносить: цілеспрямованість стратегічного управління; принцип науково-аналітичного передбачення; інформаційної достатності та надійності; довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень; гнучкість, динамічна стійкість і керованість системи стратегічного управління ЗЗСО; єдність стратегічних планів і програм; принцип обліку та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку ЗЗСО; створення необхідних умов для реалізації стратегії; принцип відповідності стратегії і тактики управління ЗЗСО; принцип пріоритетності людського фактора; принцип визначеності стратегії й організації стратегічного обліку і контролю; принцип відповідності стратегії ЗЗСО наявним ресурсам; чіткий організаційний поділ завдань стратегічного управління й завдань оперативного управління; індивідуалізація стратегій; принцип маркетингу [72, с. 317–318].

У межах реалізації стратегічного управління ЗО О. Мармаза підкреслює важливість програмно-цільового підходу та проєктної технології [88, с. 30], до основних форм яких вчена відносить програми розвитку та комплексно-цільові програми [88, с. 38].

Автори навчального посібника «Освітній менеджмент» пропонують такі методи стратегічного управління в ЗЗСО: системний аналіз; стратегічне діагностування; експертне оцінювання (зокрема, метод аналізу ієрархій); оцінювання привабливості, серед них методи стратегічних зон діяльності (СЗД), стратегічних зон господарювання (СГЗ), стратегічного аналізу (SWOT-аналіз); економічної та математичної статистики; побудови сценаріїв, контролінгу; «портфельного аналізу» (BCG – матриця Бостонської консультативної групи, яка забезпечує інструментарій для оцінювання

результатів діяльності, пов'язаних із диверсифікацією, у тому числі освітніх послуг; GE – бізнес-екран; координації та інтегрування різних видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані [136, с. 66]

Таким чином, система ГДУ ґрунтується на деяких аспектах стратегічного управління й реалізується, у тому числі, шляхом визначення місії ЗЗСО, постановкою стратегічних цілей і завдань щодо їх досягнення, формування стратегій, що за результатами оцінки діяльності можуть бути переглянуті та визначені повторно [114, с. 212].

Однією із пріоритетних методологічних складових ГДУ в ЗЗСО є інформаційне управління, що визначено Л. Калініною як складний, багатогранний і нелінійний процес суб'єкт-суб'єктної, суб'єкт-об'єктної, об'єкт-об'єктної інформаційно-комунікаційної взаємодії та взаємозв'язку в просторі й часі на основі інформаційних ресурсів, який є цілеспрямованим на організацію, проектування й координацію програм, проєктів, заходів задля досягнення встановленої мети функціонування та розвитку [54, с. 75].

Виходячи із зазначеного вище, можемо стверджувати, що ГДУ реалізується через створення дієвої системи інформаційного забезпечення управління ЗЗСО, цифровізацію освітнього процесу, ефективну координацію внутрішніх та зовнішніх потоків інформації, електронний документообіг тощо.

Проаналізувавши теоретичні аспекти концептуальних засад розвитку ГДУ, можна зробити висновок, що вказана система управління ЗЗСО ґрунтується на принципах інноваційного, партисипативного, адаптивного, маркетингового, стратегічного та інформаційного управління [102]. Узагальнені характеристики означених видів управління у контексті ГДУ в ЗЗСО наведено в Додатку А.

Окрім того, описані вище провідні форми, методи, функції, принципи ключових видів управління можуть при поєднанні слугувати основою для розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. Таблицю із зазначеними характеристиками менеджменту освітніх інновацій, стратегічного менеджменту, ГДУ ЗЗСО в регіоні, адаптивного та маркетингового управління наведено в Додатку Б цього дослідження.

Таким чином, проаналізовано теоретичні основи розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. У ході аналізу наукових джерел актуалізовано провідні аспекти досліджуваної теми, визначено та схарактеризовано ключові дефініції. Зазначено, що традиційне ДГУ потребує зміни та оновлення, посилення громадської складової, що характерно для ГДУ. Визначено, що розвиток системи ГДУ в ЗЗСО ґрунтується на таких наукових підходах, як системний, синергетичний, кібернетичний, діяльнісний, середовищний, інформаційний, ситуативний та має інтегративні зв'язки із такими видами управління соціально-педагогічних систем: інноваційним, стратегічним, адаптивним, маркетинговим, партисипативним, інформаційним.

У наступному підрозділі дисертаційного дослідження деталізуємо критерії розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

1.2. Критерії розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти

Динамічний розвиток суспільних процесів, зумовлений демократизацією та реформою децентралізації, вимагає зміни традиційних підходів до управління ЗО з метою становлення соціального партнерства, автономії та конкурентоспроможності закладів, дотримання принципів дитиноцентризму (людиноцентризму), організації освітнього процесу на засадах педагогіки партнерства, формування гармонійного освітнього середовища. Окреслені аспекти розглядаються через призму реалізації соціально значущої мети, яка ґрунтується на інтеграції державних і громадських суб'єктів управління, запитах учасників освітнього процесу та громади.

До того ж запровадження модернізації змісту освіти [224], застосування інноваційних алгоритмів до розробки Державних стандартів освіти [227] на основі компетенсний підходу, що ґрунтується на ключових компетенціях, визначених європейською спільнотою [219], потребують перегляду традиційних підходів до управління освітою.

Питання модернізації управління ЗО висвітлено в наукових розробках В. Андрушенка, І. Андрощук, В. Беха, В. Бондаря, Г. Дмитренка, Ю. Завалевського, В. Камишина, В. Кременя, В. Маслова, С. Ніколаєнка, В. Олійника, Н. Островерхової, Л. Паращенко, Л. Петренко, Н. Протасової, З. Рябової, Т. Сорочан, Л. Сергєєвої, Г. Тимошко та інших дослідників.

Аналіз наукових досліджень у сфері управління освітою дозволяє зазначити про необхідність вдосконалення унормованого ДГУ, активізації громадської складової та розвитку системи ГДУ. Для результативного запровадження останньої парадигми слід виокремити умови, які впливають на її становлення та деталізувати критерії розвитку вказаної системи, тож зупинимось більш докладно на розгляді цього питання.

У філософських джерелах акцентовано, що процес розвитку має такі стадії: перша пов'язана з підготовкою передумов виникнення вказаного процесу, це в основному зовнішній рух (цю стадію називають початком означеного процесу); друга стадія – виникнення, перехід до внутрішнього руху; на третій стадії відбувається перетворення новим процесом розвитку тих умов, із яких він виник; четверта стадія – це власне розвиток, стійке існування; п'ята стадія – руйнування процесу розвитку [179, с. 463–464].

Також у наукових джерелах підкреслюється, що розвиток системи забезпечують відповідні механізми, зокрема їх дія полягає у наступному: 1) розвиватися можуть тільки відкриті стаціонарні системи (живі організми, екосистеми, суспільні організації); 2) для підтримки гомеостазу система використовує механізми негативного зворотного зв'язку, які спрямовані на компенсування впливу факторів зовнішнього середовища та діють у протилежному напрямку; 3) за допомогою позитивного зворотного зв'язку система перебудовується, змінюючи рівень свого гомеостазу; 4) розвиток системи відбувається завдяки взаємодії трьох груп факторів: мінливості, спадковості, відбору; 5) зазначені фактори можуть реалізовуватися системою через два класи механізмів: адаптаційні та біфуркацій; 6) інформаційне закріплення змін, що відбулися є завершальною ланкою кожного наступного

циклу розвитку системи (пам'ять системи); 7) усі процеси функціонування і розвитку систем відбуваються на основі взаємодії трьох сутнісних основ: взаємодії енергетичної потенції, інформаційної реальності та синергетичного феномену. Зазначена тріада формує четвертий феномен – природню сутність, здатну до відтворення (стихійного повторення) в часі своїх характерних ознак. Перераховані механізми формують необхідні умови для реалізації еволюційних процесів, створюють багаторівневу систему, яка багаторазово відтворює незворотні, направлені, закономірні зміни систем в умовах випадкових і невизначених станів внутрішнього середовища, які називають розвитком [94, с. 241–241]. Таким чином, процес розвитку системи ГДУ має певні стадії та відбувається за допомогою відповідних механізмів.

Беручи до уваги викладене вище, слід зазначити, що для розвитку системи ГДУ в ЗЗСО слугують певні передумови, зокрема демократизація суспільних процесів; реформа децентралізації, становлення громад, ОМС, які у своїй діяльності керуються, у тому числі, принципами громадської участі [229] та в нових соціально-економічних умовах вирішують питання функціонування ЗО [103, с. 56]; запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування ЗСО «Нова українська школа» на період до 2029 року [161], становлення автономії ЗЗСО, що за переконанням дослідників, полягає в зменшенні ролі державного управління та підвищенні відповідальності закладів [222].

Як зауважує академік В. Андрущенко, «стосовно освіти поняття демократії розглядається, як реальне використання всіма суб'єктами освітянського процесу демократичних прав і свобод щодо здобуття повноцінної освіти, можливість їхньої участі в організації та управлінні освітянськими справами» [6, с. 7].

Вітчизняні дослідники відмічають зростаючий вплив громадських інституцій на розвиток освіти. Зокрема, В. Лунячек вважає вказане важливою тенденцією розвитку сучасних освітніх систем [82, с. 16–17]. За твердженням Н. Любченко громадський вплив набуває особливого значення у зв'язку із

децентралізацією управління освітою [83, с. 66]. Тоді як О. Пастовенський підкреслює необхідність нової освітньої політики, демократизації та децентралізації управління галуззю, упровадження нових, відкритих, демократичних моделей управління освітою, які повинні мати як державно-громадський, так і громадсько-державний характер [140, с. 98].

До того ж Л. Калініна та Г. Калініна наголошують, що «тенденція переходу від державно-громадської до громадсько-державної форми управління та форм управління, адекватних інформаційному типу розвитку суспільства в Україні, базується на засадах фундаментальних принципів демократичного врядування: партисипативності, субсидіарності, рефлексивності, принципі розширення демократії в країні та управлінні ЗСО, дуальності, системної раціоналізації, відповідності потребам замовників освіти й потребам суспільства, відкритості, державно-громадського партнерства, відповідальності та підзвітності суб'єктів управління різних ієрархічних рівнів, принципі верховенства права й прав людини, законності та правової пріоритетності інформаційного забезпечення управління, інформаційної достатності, взаємоповаги, позитивної мотивації завдяки запровадженню мережевої суб'єкт-суб'єктної горизонтальної та вертикальної взаємодії та інтеракції; принципі управління відносинами з клієнтами» [56, с. 100].

Виникнення розвитку системи ГДУ в ЗЗСО пов'язане із становленням автономії закладів, педагогіки партнерства, реалізацією принципів дитиноцентризму (людиноцентризму), демократизацією та децентралізацією управління освітою.

Для оцінки розвитку системи ГДУ в ЗЗСО доцільно деталізувати відповідні критерії. У Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні зазначається, що розмитість цілевизначення, відсутність прогнозування, обмеженість критеріальної системи управління призводить до неефективної організації та контролю за станом якості [124, с. 17–18].

Підвищенню якості освітньої діяльності, визначенню критеріїв ефективності управління освітніми системами та їх комплексному оцінюванню

й вимірюванню присвячені праці О. Ануфрієвої, Т. Борової, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, В. Олійника, З. Рябової, Г. Полякової та інших вчених.

У довідникових виданнях поняття «критерій» (від лат. *kriterion*) тлумачиться як: 1) підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось, мірило [20, с. 465]; 2) засіб для судження, ознака, на підставі якої оцінюють щонебудь, мірило; 3) показник якості об'єкта, який характеризує одну із його властивостей, оцінювання якої можливе за рахунок використання одного зі способів вимірювання або експертного методу [175, с. 252].

Отже, під критеріями розвитку системи ГДУ в ЗЗСО розуміємо характеристики рівня досягнення громадсько спрямованої управлінської мети та реалізації поставлених спільно з громадськістю завдань у співвідношенні з результативною діяльністю ЗЗСО й ступенем залучення громадськості до прийняття рішень [100, с. 165].

Крім того, зазначені критерії повинні бути вимірюваними й підлягати оцінці. Доцільним, на наш погляд, є використання основних аспектів педагогічної кваліметрії – «галузі наукового знання, що вивчає методологію та проблематику розроблення комплексних оцінок якості будь-яких педагогічних об'єктів (предметів, явищ, процесів), досліджує та обґрунтовує закономірності якісних і кількісних вимірів педагогічних результатів, займається питаннями здійснення контролю за ходом процесу освіти, діагностики та корекції її результатів. Основним завданням педагогічної кваліметрії є пошук методів, прийомів, способів виявлення, встановлення та доведення цілей до всіх учасників навчально-виховних процесів через вимірювання результатів їхньої діяльності, що характеризують рівень досягнення цілей» [57, с. 39].

Як доводять вітчизняні науковці, кваліметричні моделі, що використовуються в освітній сфері, є аналітичними моделями певного об'єкта системи освіти (ЗО, відділу або управління освіти, діяльності вчителя, керівника ЗЗСО), які побудовані на основі методу експертних оцінок із застосуванням кваліметричного підходу до визначення змісту та вагомості кожного показника якості об'єкта оцінювання [96, с. 14].

У межах дослідження одним із актуальних методів педагогічної кваліметрії для визначення критеріїв зокрема та вимірювання розвитку системи ГДУ в ЗЗСО взагалі є факторно-критеріальне моделювання. Вказаний метод «ґрунтується на концептуальних положеннях теорії вимірювань, методах математичної статистики й інтерпретації результатів порівняно з еталоном (ідеалом, стандартом). Завдяки його використанню, вдається одночасно декомпонувати цілісне явище чи процес на найпростіші складові у вигляді факторів, визначити їх важливість (вагомість) та присутність, після цього інтегрувати їх у цілісність, що буде характеризувати в індексному вигляді досягнення результату порівняно з бажаним чи запланованим, чи ідеальним рівнем» [57, с. 70].

Критерії оцінювання ефективності системи ГДУ ЗСО в регіоні представлено в дисертаційній роботі О. Пастовенського. Означені критерії ґрунтуються на відповідних функціях і, виходячи з цього, дослідник визначив їх наступним чином: інформаційно-діагностичний (оцінюється повнота та системність отримання від усіх зацікавлених сторін інформації щодо бачення проблем і шляхів розвитку ЗСО), інтегровально-моделювальний (виявляє рівень інтегрування усіх причетних структур, поступового досягнення взаємопорозуміння між ними в розробленні моделі розвитку освітньої системи), організаційно-координаційний (визначає рівень узгодження дій усіх сторін на основі принципів соціального партнерства та співробітництва), контрольно-експертний (визначає повноту залучення до громадського контролю й експертизи в системі ЗСО всіх зацікавлених структур), координаційно-коригувальний (окреслює рівень узгодження коригувальних процесів з упровадження моделі розвитку освіти) [144, с. 17; 146].

З метою вимірювання розвитку системи ГДУ в ЗЗСО пропонується виконати його оцінку за допомогою факторно-критеріального моделювання. Беручи за основу критерії ефективності ГДУ ЗЗСО в регіоні (за О. Пастовенським), адаптуємо їх і при формуванні відповідної моделі визначимо факторами. У довідникових джерелах вказане поняття пояснюється як «умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища; чинник» [20, с. 1314].

Виходячи з цього, відповідно до провідних принципів факторно-критеріального моделювання, фактори необхідно деталізувати – окреслити критерії.

Таким чином, інформаційно-діагностичний фактор включає наступні критерії: інформаційна відкритість закладу, маркетингова діяльність, цифровізація освітнього процесу.

Інформаційна відкритість закладу освіти регламентується дотриманням статті 30 Закону України «Про освіту» [157] щодо формування відкритих та загальнодоступних ресурсів із інформацією про свою діяльність. Крім того, важливим є висвітлення роботи закладу через Інтернет-ресурси та ЗМІ.

Маркетингова діяльність ЗЗСО, за твердженням дослідників, спрямована на вивчення потреб споживачів освітніх послуг, задоволення їх за допомогою більш ефективних і продуктивних засобів, ніж використовувані конкурентами, а також забезпечення добробуту окремих споживачів і суспільства в цілому [136, с. 282].

До провідних аспектів маркетингової діяльності відносимо: розвиток комунікативної політики ЗО, дослідження ринку освітніх послуг, вивчення освітніх запитів і потреб громадськості, позиціонування закладу, презентаційну діяльність, створення позитивного іміджу ЗЗСО. Розглянемо більш детально вказані напрями маркетингової діяльності.

Перш за все, це формування ефективної комунікативної політики ЗО, тобто встановлення необхідних мереж інформаційної взаємодії між стейкхолдерами. Як зазначають Ф. Котлер та Карен Ф. А. Фокс, до типових комунікаційних завдань ЗО належать підтримка або зміцнення іміджу закладу; побудова лояльності та підтримки випускників; залучення донорів; надання інформації про пропозиції ЗО; залучення потенційних студентів, заохочення їх до подання вступних заяв та до вступу у ЗО; виправлення некоректної або неповної інформації про заклад [66, с. 399].

Отже, створення дієвої комунікативної політики сприятиме інформуванню громадськості про діяльність ЗО, розвитку соціального

партнерства, оцінюванні реальної ситуації на ринку освітніх послуг, створенню позитивного іміджу закладу, розширенню мережі класів та учнів.

Також важливим аспектом маркетингової діяльності ЗЗСО є дослідження ринку освітніх послуг, яке за твердженням З. Рябової, відбувається через вивчення та аналіз ринку освітніх послуг та ринку праці [167]. Тож дослідження ринку освітніх послуг дозволяє здійснити оцінку попиту на освітні послуги, визначити потенційних споживачів, їх потреби та на основі цього формувати й поширювати пропозиції ЗО.

Вивчення освітніх запитів і потреб громадськості – це необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності ЗЗСО, реалізація якої сприятиме формуванню комплексу освітніх послуг на основі соціального замовлення. Здійснювати вивчення освітніх запитів можна через проведення бесід, анкетувань, опитувань, консультацій тощо.

Позиціонування ЗО – один із засобів маркетингового управління з метою досягнення конкурентоспроможності. За визначенням провідних дослідників, окреслене поняття означає «процес створення та підтримки відмінної від інших позиції під кутом зору іміджу та пропозицій, завдяки чому заклад займає окреме та цінне місце у свідомості цільової аудиторії» [66, с. 261]. Вітчизняні вчені також зазначають, що саме позиціонування є одним із сучасних методів посилення власних конкурентних позицій завдяки визначенню спрямованості усіх видів маркетингової активності компанії та є основою для розробки стратегії просування товарів на ринку [51, с. 5]

Презентаційна діяльність, на думку О. Почуєвої, це процес пошуку для закладу такої ринкової позиції, продукту або послуги, яка буде суттєво відрізняти його від конкурентів. Основними складовими презентаційної діяльності дослідниця виділяє: інформаційні матеріали (листівки, буклети, пам'ятні матеріали, статті, рекламні ролики); PR-заходи (дні відкритих дверей, презентації, участь у спеціалізованих виставках, освітніх заходах), рекламна продукція (сувеніри: ручки, олівці, календарі, значки з емблемою школи) [150].

Перераховані вище заходи сприяють створенню позитивного іміджу ЗО. Ученими доведено, що «імідж – це сума переконань, ідей та вражень, які людина має стосовно об'єкта. Дослідник прагне оцінити, наскільки знайомим та сприятливим є імідж закладу, а також – як саме різні групи оцінюють заклад за відповідними ознаками. Визначивши характер сприйняття ЗО, адміністрація повинна вирішити, чи є імідж позитивним та відповідним, або ж закладу необхідно провести зміни та вжити заходів щодо виправлення негативного чи спотвореного іміджу» [66, с. 273].

Наступним критерієм розвитку системи ГДУ в ЗЗСО визначено цифровізацію освітнього процесу, тобто застосування цифрових технологій в освітній діяльності, управління внутрішніми й зовнішніми потоками інформації з використанням програмного забезпечення та інформаційних ресурсів.

У дослідженнях М. Кириченка обґрунтовується важливість розвитку інформаційної інфраструктури та підкреслюється, що в контексті становлення інформаційного суспільства особливого значення набуває використання ІКТ у різних сферах суспільного життя [223, с. 52]. Вважаємо, що, слід зосередити увагу на формуванні інформаційно-комунікаційних компетенцій учасників освітнього процесу. За твердженням А. Гуржія та О. Овчарук, вказане поняття перебуває на стадії дискурсу та разом із тим дослідники під цим поняттям розуміють, доведену здатність працювати індивідуально або колективно, використовуючи інструменти, ресурси, процеси та системи, які відповідають за доступ та оцінювання інформації, отриманої через будь-які медіаресурси, та використовувати таку інформацію для вирішення проблем, спілкування, створення інформованих рішень, продуктів та систем, а також для отримання нових знань [33].

Підтримуємо думку вітчизняних дослідників, що створення єдиного інформаційного освітнього простору ЗО забезпечує успіх упровадження ІТ та дозволяє на рівні ЗЗСО здійснювати управління якістю надання освітніх послуг через сучасні програмові засоби та є одним із ефективних шляхів залучення батьків до громадського управління [71, с. 70, 81]. До того ж використання

інформаційних систем та технологій дозволяють оптимізувати управлінську діяльність при розробці та реалізації проєктів [221].

Вітчизняні вчені В. Гладкова, А. Панченко та Г. Панченко акцентують, що сервіси Google допомагають в управлінській діяльності керівнику ЗЗСО як інструменти для стратегічного планування, ефективного контролю, аналізу результатів праці, стимулювання педагогів до творчого пошуку, інноваційної діяльності на різних рівнях та створюють середовище для публічної діяльності, професійного спілкування, самореалізації та саморозвитку управлінця [25].

Узагальнюючи наведені твердження, слід відмітити, що наразі є велика кількість ресурсів, сервісів для цифровізації освітнього процесу, що сприяє його оптимізації та вдосконаленню, розвитку інформаційно-комунікативних компетентностей та оперативному регулюванню інформаційних потоків.

Інтегративно-моделювальний фактор системи ГДУ представлено наступними критеріями: зв'язки з громадськістю; розвиток мережі органів громадського управління та самоврядування; стратегічне планування роботи ЗЗСО.

Одним із ключових інструментів маркетингової діяльності ЗО, що сприяє інтеграції суб'єктів управління із громадськими структурами, є зв'язки з громадськістю (використання PR-технологій). Дослідники пояснюють їх «як налагодження відносин з різними контактними аудиторіями за допомогою створення вигідної для компанії репутації, позитивного іміджу, з одного боку, і ліквідації небажаних чуток, пліток і дій або запобігання їм – з іншого». Становлення зв'язків із громадськістю відбувається шляхом контактів із пресою; створення репутації товару чи послуги (освітнього продукту); зустрічі персоналу зі споживачами й консультування [136, с. 294].

Отже, використання вказаної технології сприяє налагодженню інформаційно-комунікаційних зв'язків із громадськістю, мереж зворотного зв'язку, вивченню, аналізу та формуванню позитивної громадської думки. До того ж у дисертаційному дослідженні В. Яценка громадська думка визначається як інформаційно-комунікаційний механізм державного управління, вид інформації, який забезпечує зворотний зв'язок між громадянським

суспільством і державою та є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень та прогнозування [214, с. 7].

Наступним критерієм запропоновано розвиток мережі органів громадського управління та самоврядування, що передбачає дієве, неформальне, результативне функціонування загальних зборів колективу (конференції), педагогічної ради, методичної ради, ради закладу, піклувальної ради, органів учнівського самоврядування, професійних об'єднань, батьківських спілок тощо.

Важливою складовою інтегративно-моделювального фактору є стратегічне планування роботи ЗЗСО. До цієї проблеми зверталось чимало авторів. Так, на переконання зарубіжних дослідників, у сфері менеджменту «стратегічне планування – це набір дій і рішень, вжитих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення організацією своїх цілей» [95, с. 256]. Разом із тим поняття «стратегія» визначається як детальний різнобічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення нею встановлених цілей [95, с. 257]. Як зауважує Н. Любченко, система управління освітою ОТГ та опорними ЗО має сьогодні нові завдання й нові виклики, відповіддю на які можуть стати правильно дібрані технології стратегічного планування розвитку й проєктного менеджменту [84; 225].

Крім того, стратегічне планування передбачає формування місії, візії, цілей та стратегії розвитку ЗЗСО. Адже як зазначає О. Боднар, стратегія – довгостроковий напрям розвитку школи, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в одне ціле, потребує ресурсного забезпечення й стратегічного планування; конкретизації місії, зведення її до формули, яка мотивує людей на великі справи [15, с. 79].

Організаційно-координаційний фактор розвитку системи ГДУ в ЗЗСО складається з таких критеріїв: організація освітнього процесу на основі суспільних запитів; використання ресурсів громадою; проєктна діяльність; фандрайзинг; краудфандинг; співпраця із ЗО; партнерство з підприємствами,

установами, представниками бізнесу; реалізація концепції громадсько-активних шкіл.

Організація освітнього процесу на основі суспільних запитів слугує вагомим чинником запровадження та розвитку системи ГДУ. Його реалізація передбачає формування індивідуальних освітніх траєкторій, індивідуальних навчальних планів, упровадження предметів, факультативів, курсів за вибором, організацію позакласної роботи, секцій відповідно до потреб і запитів учасників освітнього процесу та громади.

Також одним із критеріїв розвитку системи ГДУ виділяємо використання ресурсів ЗО громадою. У межах якого відбувається надання додаткових освітніх послуг, проводяться лекторії, семінари, тренінги, інформаційно-роз'яснювальна робота для всіх зацікавлених представників громадськості; використання матеріально-технічного забезпечення, ресурсного потенціалу та інфраструктури ЗО, яку за твердженням Т. Сорочан, можна розглядати як окремий компонент соціальної інфраструктури регіону або населеного пункту, отже, може знаходитись у полі ГДУ [182].

Запровадження проєктної діяльності, за твердженням З. Рябової, відбувається в межах використання провідної технології управління інноваційним розвитком освітньої організації – проєктного менеджменту – процесу управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів із метою успішного досягнення мети; що в умовах глобалізації та загострення конкуренції допомагає забезпечити якість виконання замовлень споживача освітніх послуг, які надає організація [163, с. 6; 226].

Тож, розробка та реалізація спільних із учасниками освітнього процесу та громадськістю проєктів різного спрямування сприятиме активізації громадських ініціатив та успішному формуванню системи ГДУ в ЗЗСО.

Проєктно орієнтована діяльність потребує ресурсного забезпечення, а фандрайзинг є одним із способів залучення ресурсів для втілення проєктів, тому визначений наступним критерієм. У наукових джерелах зазначено, що

термін «фандрайзинг» походить від англійського fundraising (словосполучення англійських слів fund (кошти, фонди) і raise (піднімати, збільшувати) – залучення ресурсів, коштів й пояснюється як професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора [207, с. 12]. Варто зазначити, що суб'єктами фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації, які займаються пошуком джерел фінансування та інших необхідних ресурсів для реалізації проєктів. До них належать бюджетні установи, ГО, політичні партії, релігійні, благодійні організації, пенсійні фонди, метою яких не може бути одержання й розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій – після внесення таких установ та організацій до Реєстру неприбуткових організацій та установ. Об'єктами фандрайзингу виступають різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури [207, с. 14].

Отже, фандрайзингова діяльність розширює ресурсні можливості ЗЗСО через організацію співпраці з фондами розвитку; участь у конкурсах, грантах, проєктах; залучення інвестицій для розвитку громади та ЗО.

Дієвим інструментом упровадження фандрайзингу є *краудфандинг* (англ. crowdfunding, crowd – «натовп», funding – «фінансування») – це процес колективної співпраці людей (донорів), які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси разом, щоб підтримати зусилля або надати допомогу у вирішенні якоїсь суспільної проблеми інших людей або організацій (реципієнтів), що здійснюється, як правило, через Інтернет [207, с. 66]. Краудфандингова діяльність характеризується визначенням мети та завдань проблеми, необхідної суми коштів або ресурсів, складанням калькуляції всіх витрат, які надаються в доступ усім охочим, окрім того, інформація про хід збору коштів повинна бути теж відкрита загалу. Завдяки функціонуванню краудфандингових платформ, здійснюється фінансування соціальних проєктів.

Крім того, інформація на таких платформах є у відкритому доступі для всіх і навіть автоматично висвітлює кожен змін щодо суми коштів, кількості донорів, терміну проєкту, його сутності з фото та відеорепортажами тощо [207, с. 66].

З огляду на зазначене, краудфандинг у роботі ЗО окреслено ще одним критерієм розвитку системи ГДУ, оскільки за умов ефективної організації сприяє залученню ресурсів через об'єднання зусиль громади, у тому числі шляхом участі у конкурсах соціальних проєктів на онлайн-платформах.

Налагодження співпраці із ЗО розглядаємо наступним критерієм, що ґрунтується на основах соціального партнерства, позитивно впливає на вдосконалення освітньої діяльності та розвиток педагогів, формування наукових та інформаційних зв'язків, запровадження дослідно-експериментальної роботи, реалізацію спільних навчальних програм, проведення профорієнтаційних заходів, обмін досвідом щодо результативних наукових та освітніх практик, організацію науково-практичних семінарів, конференцій, використання освітніх ресурсів.

Партнерство з підприємствами, установами, представниками бізнесу передбачає розширення спектру соціального співробітництва, у тому числі на договірних умовах через профорієнтаційну діяльність, залучення додаткових джерел фінансування та ресурсів, проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед учасників освітнього процесу та громади, майстер-класів, лекторіїв, практико-зорієнтованих заходів, екскурсій, презентацій, виставок, ярмарок потенційних роботодавців, долучення представників підприємств і бізнесу до управління ЗЗСО.

Реалізація концепції ГАШ орієнтована на перетворення ЗЗСО в соціально-культурний центр громади, що надає якісні освітні послуги, демократизацію освітнього процесу, розвиток соціального партнерства, становлення волонтерства, використання ресурсного забезпечення закладу місцевою громадою тощо та запровадження міжнародних стандартів якості

діяльності ГАШ, зокрема «Навчання упродовж усього життя», «Шкільна культура», «Розвиток громади», «Волонтерство», «Лідерство», «Партнерство», «Соціальна інклюзія», «Послуги», «Залучення батьків».

За переконаннями О. Онаць, «ГАШ – це хороша школа, бо учні отримують не тільки належний рівень академічної освіти, але й навички громадської активності та можливості самореалізації; її діяльність позитивно впливає не тільки на формування громадянської позиції молоді, а й відповідальності молодих людей перед собою та громадою; це впливає на розвиток громади в цілому, тому що така школа не просто надає освітні послуги учням, але й розвиває громаду, залучаючи батьків та мешканців до вирішення освітніх та соціальних проблем, які існують як у школі, так і в громаді; школа стає конкурентоспроможною; ресурси школи ефективніше використовуються в інтересах громади і навпаки; школа як громадський центр отримує більше реальної допомоги від місцевої громади, комерційних структур, органів влади» [132].

Контрольно-експертний фактор системи ГДУ в ЗЗСО деталізовано такими критеріями, як якість освітньої діяльності, моніторинг якості освіти, громадський нагляд (контроль).

Ключовою характеристикою роботи ЗЗСО має бути якість освітньої діяльності, що за визначенням наданим у статті 1 Закону України «Про освіту» пояснюється як «рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг» [157].

Як зауважує О. Ляшенко, якість освіти можна представляти, як багатовимірну модель соціальних норм і вимог до особистості, освітнього середовища, в якому відбувається її розвиток, та системи освіти, яка реалізує їх на певних етапах навчання людини. Вона є багатогранною категорією, що за своєю сутністю відображає різні аспекти освітнього процесу – філософські, соціальні, педагогічні, політичні, демографічні, економічні тощо [85, с. 13].

Погоджуємось із твердженням Л. Мартинець, що на сьогодні якість освіти розглядається як важливий показник, що визначає розвиток ЗО, а її підвищення – як стрижневу проблему освітньої політики кожного суспільства [89, с. 152].

Якість освітньої діяльності ключовий аспект функціонування ЗЗСО та критерій розвитку системи ГДУ, а сформовані системи забезпечення якості освіти (внутрішня і зовнішня) сприяють організації освітньої діяльності відповідно до вимог держави та суспільних запитів.

Згідно основних положень визначених у ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT), якість продукції та послуг організації визначаються здатністю задовольняти замовників, впливом на відповідні зацікавлені сторони й охоплює не тільки передбачені функції та характеристики, а й цінність і користь для замовника [40, с. 3].

У дослідженнях З. Рябової розглядається питання «якості надання освітніх послуг», яке дослідниця пояснює, як ступінь відповідності результатів освітнього процесу у закладі замовленню держави (відповідність стандарту), запитам суспільства (регіональні освітні потреби) та потребам особистості (освітні потреби споживача послуг, що надає ЗО) [169, с. 345].

У межах оцінки якості освітньої діяльності береться до уваги рівень якості освіти здобувачів освітніх послуг, створення сприятливого, мотивуючого та безпечного освітнього середовища, показники результативності у творчих та інтелектуальних конкурсах, змаганнях, турнірах тощо.

Виходячи з цього, наступним критерієм контрольно-експертного фактору визначено моніторинг якості освіти, що відповідно до статті 48 Закону України «Про освіту» тлумачиться як система послідовних і систематичних заходів, що здійснюються з метою виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти в країні, на окремих територіях, у ЗО (інших суб'єктах освітньої діяльності), встановлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності її заявленим цілям, а також оцінювання ступеня, напрямку і причин відхилень від цілей [157].

Як зазначає Т. Лукіна, моніторинг (від лат. *monitor* – той, хто спостерігає або той, хто застерігає) – це: 1) інструмент управління якістю освіти, причому на різних рівнях управління, починаючи від національного (або загальнодержавного) і міжнародного і, закінчуючи локальним (інституційним) на рівні конкретної інституції (або закладу); 2) інформаційна система про стан та проблеми функціонування й розвитку освітньої галузі; 3) процедура збору даних про об'єкт [79, с. 8].

Моніторинг якості освіти може бути внутрішній та зовнішній. Внутрішній моніторинг якості освіти проводиться ЗО (іншими суб'єктами освітньої діяльності). Зовнішній моніторинг якості освіти може проводитися будь-якими органами, підприємствами, установами, організаціями, іншими юридичними особами, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності [157]. Як зазначають автори Рекомендацій до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО, система освітньої діяльності ЗО є динамічною, тому тільки постійний моніторинг може забезпечити її вдосконалення [14, с. 5].

Тож проведення моніторингу якості освіти як внутрішнього, так і зовнішнього спрямоване на підвищення якості освітньої діяльності ЗЗСО.

Також важливим чинником розвитку системи ГДУ є запровадження громадського нагляду (контролю), що здійснюється у відповідності до статті 71 Закону України «Про освіту» [157] ГО та іншими інститутами громадянського суспільства, установчими документами яких передбачено діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з інвалідністю, професійними об'єднаннями педагогічних і науково-педагогічних працівників, об'єднаннями здобувачів освіти, об'єднаннями батьківських комітетів та органами, до яких вони делегують своїх представників.

Координаційно-коригувальний фактор розвитку системи ГДУ в ЗЗСО сформовано такими критеріями: рівень задоволеності учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, відповідність організації освітньої діяльності суспільним запитам.

Визначення рівнів задоволеності учасників освітнього процесу та стейкхолдерів надає можливість для здійснення аналізу діяльності ЗО та, у разі потреби, коригування стратегії розвитку, адже від задоволеності здобувачів освітніх послуг, їх батьків, зацікавлених осіб залежить забезпечення конкурентоспроможності закладу. Як зазначають Ф. Котлер та К. Ф. А. Фокс, «рівень задоволеності визначається різницею між сприйняттям наданих споживачеві послуг та очікуваннями споживача: сприймане виконання та очікування» [66, с. 46]. Здійснення вимірювань рівнів задоволення виконується періодично із використанням спеціально розробленого інструментарію (анкети, опитування, бесіди, фокус-групи тощо).

Поділяємо твердження Н. Клокар, яка доводить, що надзвичайно важливим є вивчення думок учнів, їхніх батьків, учителів, представників громад сіл, об'єднаних територій, міст щодо змін, які відбулися в школі, громаді села чи міста в результаті відповідної роботи. Вивчення думки учнів чи членів учнівського самоврядування дає можливість зрозуміти сутність змін, що відбуваються в ЗО, провести їх аналіз, оцінити атмосферу спілкування між адміністрацією та учнями, учителями й учнями, оперативно реагувати на негативні тенденції, підтримати ініціативу учнів, скоригувати поведінку вчителів тощо [60, с. 37]. Як зауважує дослідниця, одним із основних завдань сучасної школи є формування високоосвічених громадян – патріотів з активною громадянською позицією, здатних позитивно впливати на соціум і брати на себе більшу відповідальність за сім'ю, громаду, державу [59, с. 3].

Після вказаних досліджень із метою визначення рівня реалізації соціального замовлення та координації спільної з громадськістю діяльності встановлюється відповідність організації освітньої діяльності суспільним запитам.

Таким чином, у межах дослідження деталізовано критерії розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. З метою здійснення їх оцінки доцільним є запровадження факторно-критеріального моделювання.

Для обрахунку результатів дослідження необхідно встановити вагомості факторів і критеріїв. Вагомості факторів визначено рівнозначними, оскільки дані фактори є функціями ГДУ (за О. Пастовенським) та складають управлінський цикл. Отже, при поділі 1 на 5 факторів, вагомість кожного з них становитиме 0,2.

У цьому дослідженні вагомості критеріїв виокремлені на основі застосування методів експертної оцінки, яка на думку О. Боднар є головним інструментом експертизи. Учена зазначає, що розрізняють індивідуальні та колективні експертні оцінки [16, с. 25–26]. Одним із провідних методів експертного оцінювання є метод Делфі, що складається із 5 етапів: 1 етап – визначення конкретних завдань, формування експертної групи; 2 етап – обговорення необхідної інформації, пропозицій, що стосуються, досліджуваного питання; 3 етап – безпосереднє опитування; 4 етап – аналіз та опрацювання результатів опитування; 5 етап – узагальнення результатів [29].

У ході дослідження вказаний метод використано наступним чином, а саме: 1) визначено коло експертів; 2) опрацьована деталізація факторів і визначені критерії; 3) здійснено ранжування; 4) опрацьовано результати; 5) здійснено узагальнення результатів і сформовано факторно-критеріальну субмодель оцінки розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Для визначення вагомості критеріїв експертам необхідно було проранжувати кожен із них за значущістю від найвищого до найнижчого. Так, наприклад, інформаційно-діагностичний фактор поділяється на 3 критерії, тож експертам необхідно оцінити їх за трибальною шкалою, найвагомішому, на їх погляд, виставляється 3 бали, менш вагомому – 2 бали, 1 бал – найменш суттєвому. Приклад визначення вагомості критеріїв інформаційно-діагностичного фактору розвитку системи ГДУ в ЗЗСО наведено у таблиці 1.2.

Визначення вагомості критеріїв ґрунтується на наукових розробках вітчизняних дослідників: О. Ануфрієвої, Т. Бурлаєнко, Г. Дмитренка, В. Медвідь [57, с. 79].

Таблиця 1.2

**Визначення вагомості критеріїв інформаційно-діагностичного фактору
розвитку системи ГДУ в ЗЗСО**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Інформаційна відкритість	3	2	1	1	7	7:24	0,29
Маркетингова діяльність	2	3	2	2	9	9:24	0,38
Цифровізація	1	1	3	3	8	8:24	0,33
Загальна сума	6	6	6	6	24		1,00

Отже, у сумі загальна кількість балів кожного експерта становитиме 6 балів, максимально можливий бал (24) вираховується множенням максимальних балів на кількість експертів.

Потім визначається сумарна кількість кожного критерію, так наприклад «Інформаційна відкритість» набирає 7 балів (3+2+1+1+7).

Відносна вагомість визначається у співвідношенні сумарної кількості кожного критерію до максимально можливого бала, результат математичної операції – вагомість критерію. Аналогічно було визначено вагомості критеріїв наступних факторів, а саме: інтегровально-моделювального (табл. 1.3), організаційно-координаційного (табл. 1.4), контрольно-експертного (табл. 1.5), координаційно-коригувального (табл. 1.6).

Таблиця 1.3

**Визначення вагомості критеріїв інтегровально-моделювального фактору
розвитку системи ГДУ в ЗЗСО**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Розвиток мережі органів громадського самоврядування	3	2	3	2	10	10:24	0,42
Стратегічне планування	2	3	1	3	9	9:24	0,38
Зв'язки з громадськістю	1	1	2	1	5	5:24	0,20
Загальна сума	6	6	6	6	24		1,00

Таблиця 1.4

Визначення вагомості критеріїв організаційно-координаційного фактору розвитку системи ГДУ в ЗЗСО

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Організація освітнього процесу на основі суспільних запитів	8	7	7	8	30	30:138	0,22
Проектна діяльність	7	6	8	6	27	27:138	0,20
Партнерство із підприємствами й бізнесом	5	4	6	5	20	20:138	0,14
Реалізація концепції ГАШ	6	8	5	7	20	20:138	0,14
Співпраця із ЗО	4	5	4	3	16	16:138	0,12
Фандрайзинг	3	2	3	4	12	12:138	0,09
Використання ресурсів громадою	1	3	1	2	7	7:138	0,05
Краудфандинг	2	1	2	1	6	6:138	0,04
Загальна сума	36	36	36	36	138		1,00

Таблиця 1.5

Визначення вагомості критеріїв контрольно-експертного фактору розвитку системи ГДУ в ЗЗСО

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Якість освітньої діяльності	3	3	2	3	11	11:24	0,5
Моніторинг якості освіти	2	1	3	2	8	8:24	0,3
Громадський нагляд	1	2	1	1	5	5:24	0,2
Загальна сума	6	6	6	6	24		1,00

Таблиця 1.6

Визначення вагомості критеріїв координаційно-коригувального фактору розвитку системи ГДУ в ЗЗСО

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Рівень задоволеності учасників освітнього процесу	2	1	1	2	6	6:12	0,5
Відповідність організації освітньої діяльності суспільним запитам	1	2	2	1	6	6:12	0,5
Загальна сума	3	3	3	3	12		1,00

На підставі узагальнення та систематизації вказаних вище факторів та критеріїв сформовано факторно-критеріальну субмодель оцінки розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, у якій система – це абсолютний показник (S), що складається із суми факторів (F) і обраховується за формулою (1.1):

$$S=F_1+F_2+...F_n. \quad (1.1)$$

Вагомості факторів позначені m і занесені до 2 графи таблиці. Вагомості критеріїв позначені t, їх розрахунки виконані вище із використання методу Делфі, експертного оцінювання та ранжування, результати внесені до графи 3 факторно-критеріальної субмоделі.

Ступінь проявлення критеріїв позначено k та внесена до 5 графи таблиці. Визначається k експертами, здійснюючи оцінку від нуля до одиниці, в залежності від міри його реалізації.

Значення критерію V (6 графа) дорівнює добутку вагомості критерію (t) та ступеню його проявлення (k) й обраховується за формулою (1.2):

$$V = t \times k. \quad (1.2)$$

Часткова оцінка факторів (p) здійснюється за формулою (1.3), що складається із добутку вагомості фактора та суми часткової оцінки критеріїв, та заносяться до 7 колонки таблиці.

$$P_1=m_1(v_1+...+v_3). \quad (1.3)$$

Загальна оцінка розвитку системи подається як сума часткових оцінок факторів й обраховується за такою формулою (1.4):

$$P=P_1+P_2+...P_n. \quad (1.4)$$

Беручи до уваги зазначене вище, узагальнено факторно-критеріальну субмодель оцінки розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, яку наведено у Додатку В цього дослідження.

На підставі математично обґрунтованих результатів вимірювання розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, виконаних за допомогою факторно-критеріальної субмоделі, можна визначити рівень її розвитку: високий, достатній, середній, низький. Детальна характеристика яких подана у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика рівнів розвитку системи ГДУ в ЗЗСО

№ з/п	Рівень розвитку	Характеристика рівнів розвитку	Шкала оцінювання
1.	Високий рівень	Формування гнучкої системи ГДУ в ЗЗСО на основі взаємовпливів громадських і державних інституцій, суб'єктів управління, що ґрунтується на демократичних засадах, спільній діяльності, через вивчення освітніх потреб учасників освітнього процесу та запитів громади. Укріплення горизонтальних зв'язків, налагодження відкритої, прозорої інформаційно-комунікативної діяльності. Сформована громадська думка. Створений позитивний імідж, сприятливий інвестиційний клімат, репутація ЗО, що стає осередком розвитку громади та відповідає вимогам соціального замовлення.	від 0,75 до 1,00
2.	Достатній рівень	Розроблена й функціонує певна система збору та обробки інформації щодо освітніх потреб учасників освітнього процесу й запитів громади. Забезпечується відкритий доступ до інформаційних ресурсів. Громадськість виступає партером у розробці стратегії розвитку та місії ЗО.	від 0,5 до 0,75
3.	Середній рівень	Дослідження ринку освітніх послуг та запитів громади здійснюється несистемно, відсутня єдина стратегія розвитку ЗЗСО, рівень залучення громадськості до управління ЗО хаотичний.	від 0,25 до 0,5
4.	Низький рівень	Спостерігається формальний підхід до організації роботи органів громадського самоврядування й управління ЗЗСО, незначний рівень громадської активності, розмитість цілевстановлення щодо спільної діяльності, відсутність мереж зворотного зв'язку з громадськістю, відмова від громадського нагляду (контролю), неготовність керівника ЗО до ГДУ, авторитарний стиль управління закладом, плінність кадрів.	від 0 до 0,25

Отже, підсумовуючи зазначене, можна зробити висновок, що досить важливим у межах розвитку системи ГДУ в ЗЗСО є виокремлення відповідних критеріїв. Запровадження одного з провідних методів педагогічної кваліметрії – факторно-критеріального моделювання дозволяє на підставі їх узагальнення здійснити оцінку та визначити рівень розвитку вказаної системи.

У наступному підрозділі дисертаційного дослідження представлено результати визначення практичного стану розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

1.3. Практичний стан розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти

Направленість вектору розвитку системи ГДУ в ЗЗСО потребує визначення реального стану його використання, що стане відправною точкою для ефективного запровадження досліджуваного виду управління як одного з перспективних і затребуваних в умовах сьогодення.

Вітчизняні дослідники підкреслюють, що стратегічні завдання реформування управління освітою передбачають модернізацію системи управління та перехід від адміністративно-демократичного до громадсько-державного його рівня [133, с. 4].

Нами було проаналізовано нормативно-правове забезпечення та фактичний стан запровадження й розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Аналіз нормативно-правового забезпечення управління ЗЗСО в частині розвитку громадської складової.

Статтею 53 Конституції України задекларовано право кожного на освіту та обов'язковість повної ЗСО. Також статтею 36 визначено, що громадяни мають право на свободу об'єднання, у тому числі в ГО та професійні спілки для здійснення й захисту своїх прав і свобод, задоволення соціальних, культурних, економічних та інших інтересів. Статтею 38 регламентовано право громадян на участь в управлінні державними справами [62].

Відповідно до статті 22 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [154] їх повноваженнями у сфері освіти визначено: реалізація державної політики в галузі освіти; можуть здійснювати функції засновників; вживати заходів щодо збереження мережі ЗО, розробляти прогнози її розвитку, враховувати їх при розробці програм соціально-економічного розвитку.

Слід зазначити, що в результаті проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні утворено 136 районів замість 490, а відтак на основі ухвалених змін до законодавства пройде процес реорганізації

та ліквідації РДА. Переважна більшість функцій у сфері освіти перейде до ОМС.

Згідно із статтею 32 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [153], до основних повноважень ОМС у сфері освіти віднесено: управління ЗО, забезпечення здобуття повної ЗСО у комунальних ЗЗСО, створення необхідних умов для виховання дітей, молоді, розвитку їх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації; створення при ЗЗСО фонду загальнообов'язкового навчання за рахунок коштів місцевого бюджету; забезпечення пільгового проїзду учнів та педагогічних працівників до місця навчання і додому; організація медичного обслуговування та харчування в ЗО.

Статтею 6 Закону України «Про освіту» [157] визначені засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності, у тому числі найбільш доцільними для розвитку ГДУ є: прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень; відповідальність і підзвітність органів управління освітою та ЗО, інших суб'єктів освітньої діяльності перед суспільством; демократизм; формування громадянської культури та культури демократії; ДГУ; державно-громадське партнерство; доступність для кожного громадянина всіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою.

Слід зауважити, що у проекті Закону України «Про освіту» № 3491 від 19 листопада 2015 року [158] одним із принципів та засад освітньої діяльності було запропоновано ГДУ, однак за результатами парламентських слухань на тему: «Правове забезпечення реформи освіти в Україні», які відбулися 09 грудня 2015 року рекомендовано передбачити одним із принципів та засад освітньої діяльності ДГУ [160].

У статті 24 Закону України «Про освіту» [157] система управління ЗО представлена такими складовими: засновник (засновники), керівник, колегіальний орган управління, колегіальний орган громадського самоврядування та інші органи, передбачені спеціальними законами та / або установчими документами. У пункті 3 статті 26 зазначено, що керівник

забезпечує умови для дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю ЗО, сприяє діяльності органів самоврядування.

Статтею 28 [157] визначено, що громадське самоврядування – це право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і через органи громадського самоврядування (працівників, здобувачів освіти, батьків) колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні ЗО у межах повноважень. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування є загальні збори (конференція) колективу.

Детально, виписано в статті 29 [157] повноваження наглядової (піклувальної) ради, серед яких: вирішення перспективних завдань розвитку закладу, залучення фінансових ресурсів, здійснення контролю за їх використанням, ефективна взаємодія ЗО з органами державної влади, місцевого самоврядування, науковою громадськістю, ГО, юридичними та фізичними особами. Також зазначено, що наглядова (піклувальна) рада має право брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу та контролювати її виконання, аналізувати та оцінювати діяльність ЗО та його керівника, контролювати виконання кошторису й вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником, вносити подання засновнику щодо заохочення або відкликання керівника тощо.

Стаття 30 Закону України «Про освіту» [157] передбачає прозорість та інформаційну відкритість ЗО, зокрема через загальнодоступні ресурси закладів з інформацією про свою діяльність і чітко визначеним переліком документів, що повинні бути оприлюднені.

Статтею 49 [157] передбачено здійснення громадської акредитації ЗО, тобто оцінювання щодо ефективності внутрішньої системи забезпечення якості освіти та досягнення здобувачами освіти результатів навчання, передбачених освітніми програмами й стандартами. Здійснюється громадська акредитація на

добровільних засадах за запитом ЗО, акредитованими фаховими ГО (юридичними особами), з метою визнання якості освітньої діяльності ЗО та його позитивного іміджу й репутації.

Громадський нагляд (контроль), відповідно до статті 71 [157], здійснюється ГО та іншими інститутами громадянського суспільства, установчими документами яких передбачено діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з інвалідністю, професійними об'єднаннями педагогічних працівників, об'єднаннями здобувачів освіти, батьківських комітетів та органами, до яких вони делеguють своїх представників. Суб'єкти громадського нагляду (контролю) мають право ініціювати та брати участь у дослідженнях із питань освіти та оприлюднювати їх результати, проводити моніторинг (якості знань, підручників, навчальних матеріалів, розподілу витрат на освіту), брати участь у громадських обговореннях, консультаціях тощо.

Також варто звернути увагу на основні аспекти Закону України «Про громадські об'єднання» [151], що в правовому полі регламентує діяльність останніх, розкриває принципи їх роботи, визначає правові та організаційні засади реалізації права на свободу об'єднання, гарантованого Конституцією України та міжнародними договорами України, порядок утворення, реєстрації, діяльності та припинення ГО.

У Законах України «Про освіту» [157], «Про повну загальну середню освіту» [159] великого значення надається інформаційній відкритості та прозорості ЗО. Тому необхідно керуватися Законом України «Про доступ до публічної інформації» [152], що визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес.

У Законі України «Про повну загальну середню освіту» [159] статтею 27 передбачається створення органів самоврядування працівників закладу освіти,

учнівського та батьківського самоврядування, повноваження яких деталізовано у статтях 28, 29, 30 цього Закону.

У статті 36 [159] представлено систему управління ЗЗСО, до складу якої входять: засновник (засновники) або уповноважений ним орган, керівник ЗО, педагогічна рада, вищий орган громадського самоврядування ЗО. Також зазначається, що органи громадського самоврядування мають право брати участь в управлінні ЗЗСО. У статтях 37, 38 наведено права та обов'язки засновника і керівника ЗО відповідно.

Статтею 40 [159] визначено повноваження педагогічної ради, як основного постійно діючого органу управління ЗЗСО. У статті 41 обґрунтовано діяльність піклувальної ради ЗЗСО. Громадська акредитація ЗЗСО передбачена статтею 50 цього Закону.

Розділ VII Закону України «Про повну загальну середню освіту» [159] регулює питання управління ЗСО. Зокрема, у статті 53 представлено органи управління галуззю, а їх повноваження виписані у статтях 54–56. Питання державного нагляду (контролю) визначено статтею 57 Закону.

Концепція реалізації державної політики у сфері реформування ЗСО «Нова українська школа» на період до 2029 року передбачає, що в управлінні закладом братиме участь громадське самоврядування працівників, учнів та їхніх батьків. Колегіальними органом батьківського самоврядування ЗО стане батьківська рада. Разом із запровадженням автономії буде посилено відповідальність школи перед суспільством за якість освіти. При цьому тотальний державний контроль у вигляді інспектувань замінить громадсько-державна система забезпечення якості [127].

Одним із ключових компонентів формули Нової української школи є децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію [127]. У концепції зазначено, що зросте вплив громад на формування локальної освітньої політики з урахуванням місцевих культурних особливостей та особливостей ринку праці, на основі державної освітньої політики [127].

Отже, аналіз нормативно-правового забезпечення дає змогу стверджувати, що відбувається формування інноваційної системи управління ЗО, у якій інтегруються провідні аспекти державного та громадського управління, що утворюють системи державно-громадського і ГДУ [117].

Слід зауважити, що зазначені системи мають суттєві відмінності. Зокрема, у ДГУ спостерігається домінуючий вплив державної вертикалі влади, у тому числі через функціонування РДА, РВО, що забезпечують реалізацію державної політики у галузі освіти через виконання делегованих повноважень від ОМС щодо комунальних ЗЗСО (до становлення добровільно об'єднаних територіальних громад та до повної передачі закладів у комунальну власність ОМС, 2021 рік). Тоді як ОМС виконують власні (самоврядні) повноваження щодо забезпечення якісних і доступних послуг у сфері повної ЗСО та створення належних умов для функціонування ЗЗСО.

До того ж із прийняттям Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», проголошеним курсом на забезпечення автономії ЗО, ОУО здійснюють опосередковане, а не безпосереднє управління ЗЗСО. У тому числі, кадрова автономія виявляється у можливостях самостійно добирати, призначати та звільняти педагогічних працівників, що до прийняття законодавчих змін належало до компетенції ОУО. Із запровадженням академічної автономії ЗЗСО може самостійно обирати форми, методи навчальної діяльності, підручники без погоджень із ОУО. Організаційна автономія дає можливість ЗЗСО самостійно розробляти стратегію розвитку ЗЗСО, навчальні плани та освітні програми. Фінансова автономія сприяє ресурсному забезпеченню ЗЗСО та розширює права закладів щодо ведення самостійної фінансово-господарської діяльності.

У межах дослідження налагоджено співпрацю з постійно діючим консультативно-дорадчим органом при Департаменті науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації – Радою директорів закладів загальної середньої освіти Харківської області, до складу якої входять 47 керівників ЗО з районів, міст обласного значення, ОТГ Харківщини.

Крім того, під час визначення стану розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, до дослідницької роботи долучилися педагогічні працівники та батьки експериментальних закладів.

У ході експериментальної роботи застосовано комплекс емпіричних методів дослідження; зокрема збір та узагальнення об'єктивних даних про стан розвитку системи ГДУ, аналіз нормативно-правового забезпечення функціонування ЗЗСО, анкетування, опитування, бесіди, спостереження, інтерв'ювання.

Одним із питань, запропонованих під час проведення анкетування (Додаток Г), було визначення виду управління, що наразі переважає в ЗО, а саме громадсько-державний чи державно-громадський. Результатами обробки анкетних даних встановлено, що 90 % директорів вважають, що домінує ДГУ ЗЗСО. Із них 15 % респондентів зазначають, що управління відбувається з урахуванням думки громадськості. Ще 19 % керівників указують на низький рівень громадської активності, відсутність готовності та мотивації спільноти до співуправління. 15 % висловлюють сподівання на зміну підходів до управління ЗО та розробку механізмів ГДУ [113].

Разом із тим, 10 % директорів відповіли, що переважає ГДУ. Третина з них пояснюють свій вибір тим, що саме цей вид управління є більш демократичним, сприяє створенню психологічно комфортного освітнього середовища, налагодженню партнерської взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Важливим є той факт, що прихильниками ГДУ виявилися керівники ЗЗСО ОТГ. Це свідчить про становлення демократичних процесів, високий рівень самоорганізації населення та зацікавленості в розвитку інфраструктурних та соціально-гуманітарних об'єктів у тих громадах, де відбулася адміністративно-територіальна реформа децентралізації на добровільних засадах.

Загальні результати анкетування директорів ЗЗСО щодо визначення домінуючого виду управління у процентному співвідношенні висвітлені на рисунку 1.1 цього дослідження (рис. 1.1).

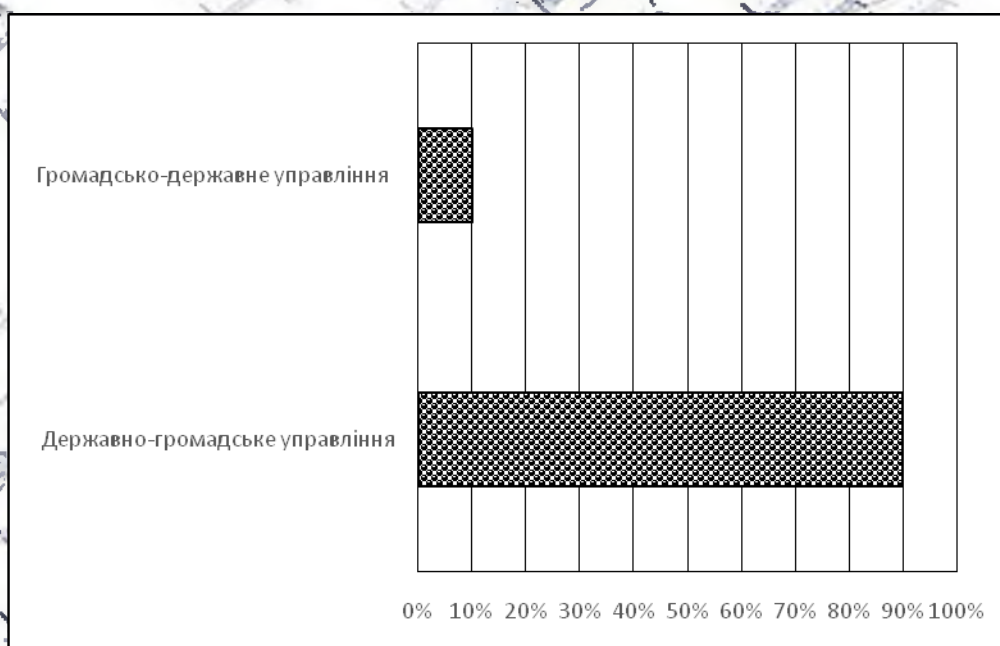


Рис. 1.1 Результати анкетування директорів ЗЗСО щодо визначення домінуючого виду управління

Також директорам було запропоновано оцінити рівень зацікавленості учасників освітнього процесу в управлінні ЗЗСО. Відповіді респондентів розподілились наступним чином: 4 % керівників констатують низький рівень, пояснюючи це відмовою від співпраці, критикою діяльності адміністрації закладу; 37 % директорів вказують на середній рівень, коментуючи такий результат відсутністю мотивації в учителів щодо забезпечення результативної освітньої діяльності, прагненні батьків «перекласти» процеси навчання й виховання на заклад, формальною участю громадськості в роботі закладу, відсутністю нормативного регулювання та інструктивно-методичного забезпечення залучення громадськості до управління; 48 % оцінюють зацікавленість стейкхолдерів на достатньому рівні; 11 % керівників відмічають високий рівень зацікавлення.

Варто зазначити, що високо оцінюють мотивацію учасників освітнього процесу в управлінні ЗЗСО, аналогічно до представлених результатів попереднього питання, керівники з ОТГ.

Наочно результати анкетування щодо оцінки зацікавленості стейкхолдерів управління ЗЗСО зображено на рисунку 1.2, вказаного дослідження (рис. 1.2).

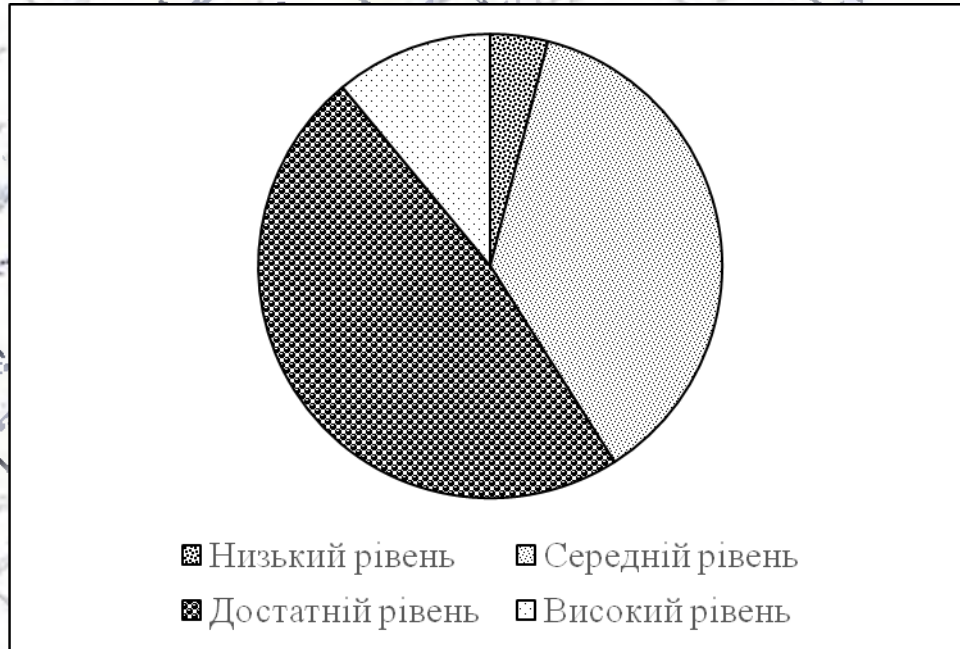


Рис. 1.2 Результати анкетування респондентів щодо оцінки зацікавленості стейкхолдерів управління ЗЗСО

На питання щодо впровадження в практичній діяльності спільного з громадськістю управління ЗЗСО 4 % респондентів надали відповідь «частково», 86 % керівників відповіли позитивно. Із них 46 % пояснюють, що співуправління сприяє розвитку ЗО, має позитивні результати, зокрема через проектну діяльність, залучення додаткових джерел фінансування, зміцнення матеріально-технічного забезпечення закладу. А 13 % – відмічають, що є певні труднощі в організації такого виду управління, пояснюючи свій вибір інертністю громадськості.

На запитання щодо врахування думки громадськості в процесі прогнозування розвитку ЗО 7 % респондентів зазначили «частково», 93 % дали позитивну відповідь, із них 29 % пояснюють, що проводяться зустрічі, збори, конференції, опитування; 47 % директорів стверджують, що пропозиції та

думки громадськості враховуються при плануванні роботи ЗО, розподілі педагогічного навантаження.

Таким чином, результати анкетування дають змогу зробити висновок, що в більшій мірі громадська думка враховується керівниками у процесі планування роботи ЗО через діяльність колегіальних органів управління, проведення зустрічей, консультацій, нарад, засідань, онлайн-опитувань.

На питання щодо впровадження у практичній діяльності спільного з громадськістю управління ЗЗСО 14 % відповіли «частково», 86 % дали позитивну відповідь. Із них 46 % пояснюють, що співуправління сприяє розвитку ЗО, має позитивні результати, зокрема, через проєктну діяльність, залучення додаткових джерел фінансування, зміцнення матеріально-технічної бази. 13 % відмічають, що є певні труднощі в організації такого виду управління в основному через інертність громадськості. Отримані результати зображено на рисунку 1.3 дослідження (рис. 1.3).

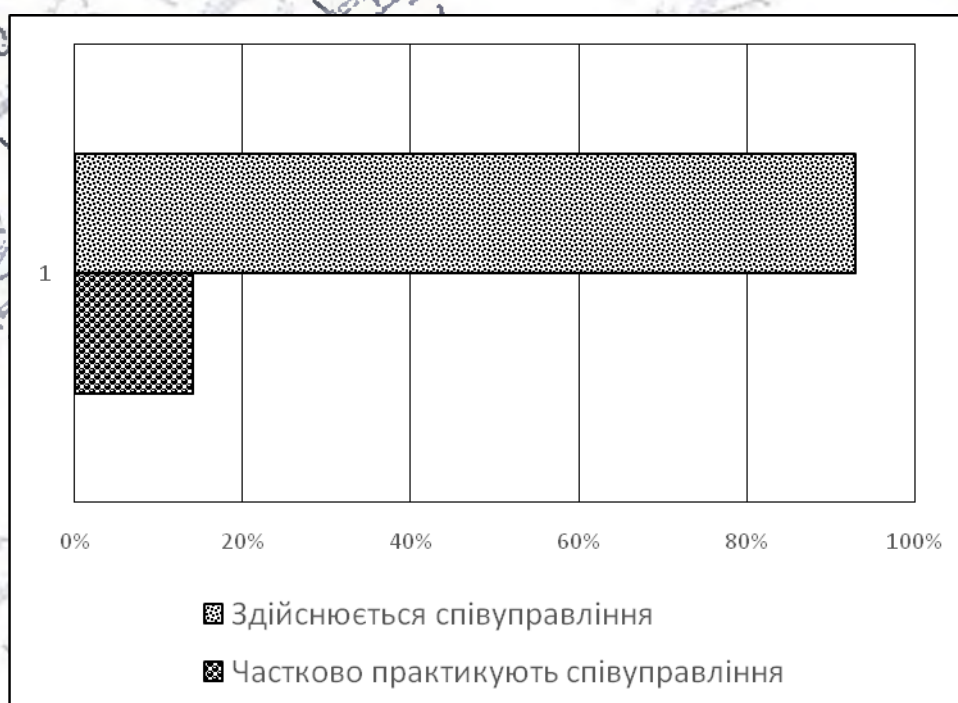


Рис. 1.3 Результати анкетування респондентів щодо запровадження співуправління у ЗЗСО

Отже, результати дослідження дають змогу зробити висновок про те, що ГДУ в ЗЗСО перебуває на стадії становлення. Обумовлено це необхідністю демократизації суспільно-політичних процесів, зокрема удосконаленням нормативно-правового забезпечення, розвитком соціального партнерства між стейкхолдерами, високими запитами громадян на отримання якісних освітніх послуг.

Проте, поряд із цим спостерігається досить формальний підхід залучення громадськості до управління ЗО, відсутність належного встановлення комунікативних зв'язків, умотивованості та готовності учасників освітнього процесу до співуправління, потреба в розвитку лідерських якостей керівників, підвищенні їх кваліфікаційного рівня, формуванні демократичного стилю управління.

Отримані результати свідчать про те, що на сьогодні переважає ДГУ в ЗЗСО. У той же час, керівники ЗО вважають ГДУ є досить перспективним, але недостатня розробленість основних теоретичних аспектів цього питання в науці та практиці, неготовність стейкхолдерів, низький рівень їх активності та мотивації дещо стримують процеси його становлення.

У ході дослідження визначено, що розвиток системи ГДУ спостерігається у ЗЗСО ОТГ. Це свідчить про те, що реформа децентралізації значним чином впливає на становлення демократичних процесів у всіх сферах суспільного життя, у тому числі й у галузі освіти [113].

У межах констатувального експерименту на базі експериментальних закладів проаналізовано стан запровадження системи ГДУ за допомогою розроблених критеріїв та факторно-критеріальної субмоделі оцінки розвитку системи ГДУ, детальне обґрунтування яких наведено у параграфі 1.2. Результати дослідження узагальнено у Додатку Д.

За результатами проведеного дослідження визначено середній рівень розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. Розглянемо більш детально узагальнені

результати у розрізі оцінки ступенів проявлення критеріїв, що подані на рисунку 1.4 (рис. 1.4).

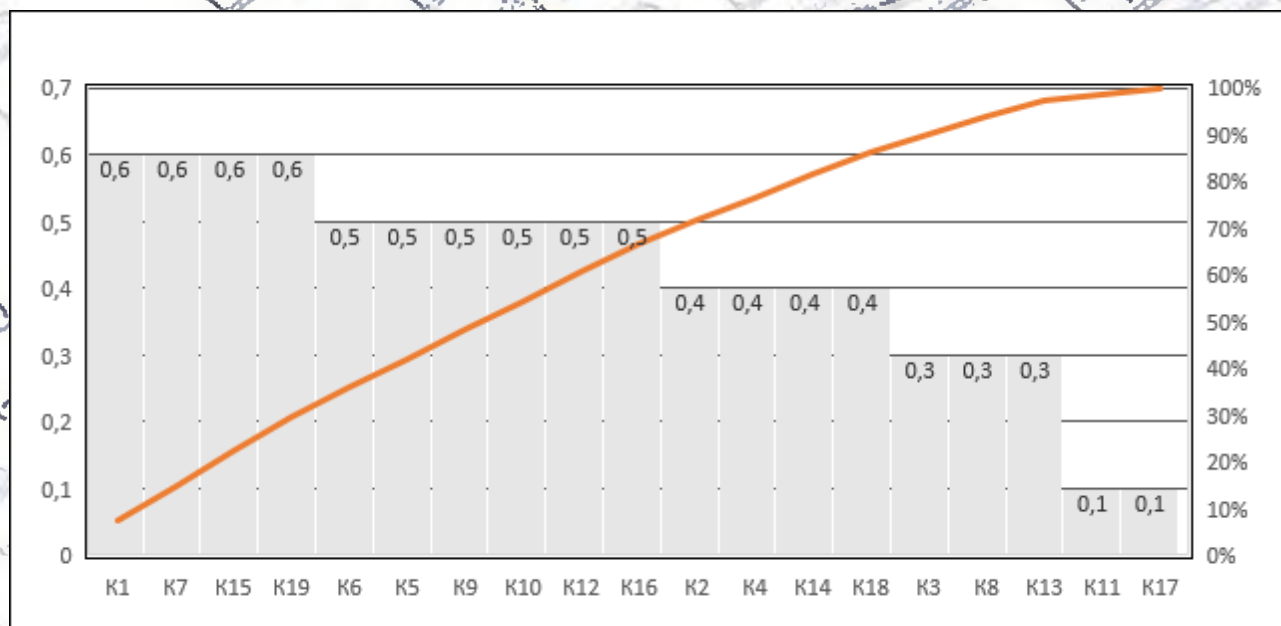


Рис. 1.4 Результати оцінювання критеріїв розвитку системи ГДУ в ЗЗСО

Таким чином, досить низьку оцінку (0,1) отримали К 11 (краудфандінг у роботі закладу) та К 17 (громадський нагляд (контроль)). Це свідчить про низький рівень активності громадськості, відсутність можливостей залучення додаткових джерел фінансування.

Не набагато вищу за попередню оцінки (0,3) отримали К 3 (цифровізація) освітнього процесу), К 8 (використання ресурсів громадою), К 13 (партнерство з підприємствами, установами, представниками бізнесу). Такі результати вказують на обмеженість використання цифрових ресурсів під час організації освітньої діяльності, мінімальну співпрацю із підприємствами, бізнесом громади та відсутність стратегії щодо реалізації громадсько спрямованої мети діяльності ЗЗСО.

На середньому рівні (0,4) оцінені К 2 (маркетингова діяльність), К 4 (зв'язки з громадськістю), К 14 (реалізація концепції ГАШ), К 18 (рівень задоволеності учасників освітнього процесу та стейкхолдерів). Недостатнє

вивчення соціального замовлення громади, налагодження комунікативної політики ЗО призводить до такого рівня задоволеності роботою закладу.

Також оцінки середнього рівня (0,5) отримали К 5 (розвиток мережі органів громадського управління та самоврядування), К 6 (стратегічне планування роботи ЗЗСО), К 9 (проектна діяльність), К 10 (фандрайзингова діяльність), К 12 (співпраця із ЗО) К 16 (моніторинг якості освіти). Указані критерії розвитку системи ГДУ потребують реалізації системного підходу та удосконалення.

Вище середнього показника (0,6) оцінені К 1 (інформаційна відкритість ЗО), К 7 (організація освітнього процесу на основі суспільних запитів), К 15 (якість освітньої діяльності), К 19 (відповідність організації освітньої діяльності суспільним запитам).

Отже, на основі констатувального експерименту виявлено такі проблеми у становленні та розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, а саме: відсутність інноваційних підходів до управління ЗО; використання традиційних форм і методів управління; нерозвиненість ГО у сфері освіти; низький рівень активності батьків у процесі управління, низький рівень участі у всеукраїнських та міжнародних проєктах; недостатній рівень управлінських впливів на процес утвердження ГДУ, рекламування та позиціонування закладів, інформування громадськості про успіхи закладу через співпрацю із ЗМІ, соціальні мережі; використання різних форм і методів маркетингу, запозичення європейського досвіду щодо участі громадськості в управлінні ЗО, психологічного супроводу залучення учасників освітнього процесу до управління; недостатньо розвинене делегування повноважень, низька згуртованість педагогічних колективів; наявність нейтрального мікроклімату; зміщення акцентів із самоосвіти на формальну освіту.

З огляду на зазначене вище, на основі визначених проблемних питань виникає необхідність розробки моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, чому, власне, присвячений другий розділ дисертаційного дослідження.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційної роботи схарактеризовано теоретичні аспекти розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, деталізовано відповідні критерії та досліджено практичний стан запровадження вказаної системи.

На основі аналізу наукових праць, провідних аналітичних матеріалів освітньої галузі та нормативно-правового забезпечення з'ясовано, що традиційне ДГУ потребує суттєвого вдосконалення та модернізації, розвитку громадської складової, ширшого залучення громадськості до управління ЗЗСО, що характерно для ГДУ.

Відповідно до зазначеного визначено ключові дефініції дослідження, а саме: ЗЗСО, управління, управління ЗЗСО, система, система управління, розвиток, розвиток системи, ДГУ, ГДУ в освіті, система ГДУ в ЗЗСО, розвиток системи ГДУ в ЗЗСО.

Встановлено, що зазначена система ґрунтується на таких наукових підходах, як системний, синергетичний, кібернетичний, діяльнісний, середовищний, інформаційний, ситуативний; має інтегративні зв'язки із такими видами управління соціально-педагогічними системами: інноваційним, стратегічним, адаптивним, маркетинговим, партисипативним, інформаційним.

До того ж, відповідно до поставлених завдань дослідження обґрунтовано критерії розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. Керуючись принципами педагогічної кваліметрії, сформовано відповідну факторно-критеріальну субмодель, де факторами визначені критерії ГДУ ЗСО в регіоні (за О. Пастовенським) і деталізовано їх авторським критеріями, зокрема, інформаційно-діагностичний фактор представлено такими критеріями, як інформаційна відкритість ЗО, маркетингова діяльність, цифровізація освітнього процесу; інтегрувально-моделювальний фактор – стратегічне планування роботи ЗЗСО, розвиток мережі органів громадського управління та самоврядування, зв'язки з громадськістю; організаційно-координаційний фактор – організація освітнього

процесу на основі суспільних запитів, використання ресурсів громадою, проектна діяльність, фандрайзингова діяльність, краудфандинг у роботі ЗО, співпраця із ЗО, партнерство з підприємствами, установами, представниками бізнесу, реалізація концепції ГАШ; контрольно-експертний фактор – якість освітньої діяльності, моніторинг якості освіти, громадський нагляд (контроль); координаційно-коригувальний фактор – рівень задоволеності учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, відповідність організації освітньої діяльності суспільним запитам.

Керуючись визначеними критеріями, узагальненими у факторно-критеріальну субмодель, досліджено практичний стан розвитку системи ГДУ. У результаті проведеної роботи, визначено, що система ГДУ в ЗЗСО має середній рівень розвитку. За підсумками анкетування директорів ЗЗСО встановлено, що ГДУ перебуває на стадії становлення. 10 % респондентів вважають, що на сьогодні переважає саме ГДУ. Чинниками для його розвитку його є реформа децентралізації, демократизація управлінських процесів, підвищення кваліфікаційного рівня з означеного питання учасників освітнього процесу, розробка моделі розвитку системи ГДУ та інструктивно-методичних рекомендацій щодо його запровадження.

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Теоретико-практичні аспекти моделювання системи управління в закладі загальної середньої освіти

Формування та становлення системи ГДУ в ЗЗСО потребує розробки та впровадження ефективної моделі його функціонування та розвитку. У науковій літературі процес побудови моделі визначається дослідниками як моделювання, і є одним із провідних методів науково-педагогічних досліджень.

У довідникових джерелах «моделювання» тлумачиться як:

- 1) дослідження яких-небудь об'єктів, систем, явищ, процесів шляхом побудови й вивчення їх моделей [20, с. 535];
- 2) науковий метод непрямого (опосередкованого) дослідження об'єктів пізнання, безпосереднє вивчення яких із певних причин неможливе, ускладнене, неефективне чи недоцільне через дослідження їхніх моделей – предметних, знакових чи мисленнєвих систем, що відповідно відтворюють, імітують чи відображають певні характеристики (властивості, ознаки, принципи внутрішньої організації або функціонування) оригіналів [201, с. 392];
- 3) метод дослідження, суть якого в заміщенні об'єкта дослідження іншим об'єктом, спеціально для цього створеним — моделлю. Моделі є уявними (ідеальними) чи реальними (матеріальними) системами, які відображаючи той чи інший об'єкт дослідження, здатні стати джерелом нової інформації про нього. Ідеальні моделі виражаються в знаковій формі, наприклад, у математичних символах і формулах [137, с. 98].

У дослідженнях Р. Шеннона визначено, що імітаційне моделювання – це процес конструювання моделі реальної системи та її експериментальної перевірки з метою розуміння поведінки системи або оцінки (з огляду на обмеження, визначені певними критеріями) різних стратегій, що забезпечують функціонування означеної системи [209, с. 12].

Питанням педагогічного моделювання присвячені наукові дослідження О. Боднар, Т. Борової, О. Дахіна, Г. Єльнікової, В. Маслова, В. Пікельної, З. Рябової, В. Штоффа та інших дослідників.

За твердженням С. Гончаренка, суть моделювання полягає у встановленні подібності явищ (аналогій), адекватності одного об'єкта іншому в певних відношеннях, і на цій основі перетворення простішого за структурою і змістом об'єкта в модель складнішого (оригінал). Дослідник зауважує, що механізм моделювання складається із таких операцій: перехід від природного об'єкта до моделі, побудова моделі; експериментальне дослідження моделі; перехід від моделі до природного об'єкта, який полягає в перенесенні результатів, одержаних при дослідженні, на даний предмет [26, с. 133].

На підставі аналізу наукових праць Р. Черновол-Ткаченко, яка вважає, що моделювання є головним ефективним засобом і підґрунтям пізнання будь-яких явищ, процесів, об'єктів, які мають ознаки системного характеру [206, с. 23]

Погоджуємося із доведенням науковців, що в практичній діяльності керівника освітньої організації моделювання займає особливо важливе місце, тому що командна інформація, яка надходить від нього, оформлюється, передусім, як модель, тобто, як система взаємопов'язаних параметрів, що виражають суть управлінського рішення. Моделювання в закладі може бути застосоване як до суб'єктів, так і до об'єктів управління [136, с.40].

Важливим у межах дослідження є твердження В. Маслова про те, що моделювання в науці розглядається як складна парадигма, що має свої принципи, зміст, методику здійснення і є не тільки методом, а й підсистемою (самостійною стадією) управління, має специфічні функції та форми прояву в діяльності керівника закладу. Побудова моделі дуже подібна до управлінського циклу й відбувається за допомогою визначених цілей, закономірностей, принципів, визначення змісту, форм, методів, системи контролю й оцінювання результату [93].

Дослідник наголошує, що головна мета моделювання – створення робочого аналога, максимально наближеного до наявного оригіналу або його мисленнєвого уявного відображення у певній формі: словесній, графічній, ілюстративно-площинній, об'ємній, статистичній, динамічній тощо. Модель повинна відтворювати якнайповнішу картину наявного або уявного мисленнєвого (ідеального) об'єкта, процесу тощо, що має системний характер [93]. До того ж вченим визначені методологічні принципи моделювання, а саме: системно-структурний підхід; прогнозування діяльності; врахування вимог закономірностей процесу управління й усунення протиріч, а також теоретичні принципи: розподіл цілей, керівництва і мети управління; розподіл функцій управління; послідовність моделювання системи управління з подальшим моделюванням її підсистем тощо [93, с. 89].

Розглянемо більш детально та уточнимо зміст дефініції «модель», що має іншомовне походження, й у перекладі з латинської мови означає «міра», «зразок», «аналог». Як зазначає С. Гончаренко, під моделлю слід розуміти штучну систему елементів, яка з певною точністю відображає деякі властивості, сторони, зв'язки об'єкта, що досліджується [26, с. 134].

У дослідженнях Л. Гаєвської поняття «модель» визначається як схема, система, за допомогою якої можна пояснити певне явище чи процес у природі, суспільстві; мисленнєвий образ, наділений якостями певного оригіналу, який допомагає розв'язати завдання, що їх ставить перед собою суб'єкт діяльності [23, с. 107].

На підставі аналізу наукових праць З. Рябова стверджує, що модель є спрощеним аналогом об'єкту дослідження, відтворенням його властивостей в ідеальному вигляді. Автор доводить, що це штучно створена копія об'єкту дослідження у вигляді схеми, фізичних конструкцій, знакових форм або формул, яка відображає в спрощеному вигляді його структуру, властивості та взаємозв'язки [170].

На переконання Г. Тимошко, «модель характеризується системою об'єктів або знаків, що відтворюють деякі суттєві властивості системи-

оригіналу, яка спрощує структуру оригіналу, служить узагальненим відображенням явища. При цьому модель має декілька застосувань. Перш за все вона дозволяє чітко визначити компоненти, які складають систему, та досить точно й схематично подати зв'язки між компонентами. Окрім того, зв'язки всередині модельованого об'єкта можна порівняти зі зв'язками всередині моделі. Модель генерує та породжує питання, вона стає інструментом для порівняльного вивчення різних галузей явища або процесу» [187, с.483].

За визначенням Р. Шеннона, моделлю є уявлення про систему, ідею або об'єкт у деякій формі, що відрізняється від реального існування та слугує засобом для пояснення, розуміння або вдосконалення системи [209, с. 15]. Керівнику досить часто доводиться використовувати моделі через складність організації, неможливість проводити експерименти в реальному світі, необхідність зазирнути в майбутнє. До основних типів моделей управління відносять: фізичні, аналогові, математичні або символічні [95, с. 244]. Етапами побудови моделі Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. окреслюють постановку завдання, визначення інформаційних обмежень, перевірку на достовірність, реалізацію висновків та оновлення моделі [95, с. 244].

Запропоновані Р. Шенноном критерії (вимоги) до моделі полягають в тому, що модель повинна бути простою й зрозумілою; надійною; зручною в управлінні та застосуванні; повною, з точки зору вирішення головних завдань; адаптивною, що дозволяє легко переходити до інших модифікацій або оновлювати дані; допускати поступові зміни, у тому розумінні, що спочатку будучи простою, вона може взаємодіяти з користувачем та ставати більш складною [209, с. 37].

Вітчизняними вченими узагальнено вимоги до побудови моделей, у тому числі: мета її створення; постановка завдання; побудова моделі; перевірка розробленої моделі на достовірність; експериментальне випробування моделі (застосування у реальному житті); модернізація моделі [187, с. 481–482].

Важливою у межах дослідження є систематизація загальноприйнятих етапів створення моделі, розроблена З.Рябовою, що включає постановку завдання, побудову моделі, перевірку її на достовірність, експериментальне випробування, оновлення, постановку мети й розв'язання педагогічної проблеми, виокремлення компонентів, виявлення між ними взаємозв'язків, переведення їх на абстрактну мову, вибір способів зображення моделі та її оформлення [170].

Погоджуємось із вимогами до моделей, які схарактеризовані В. Масловим [92], щодо цілеспрямованого характеру (визначення мети, завдань, шляхів, засобів, умов) щільності (сконцентрованості), що передбачають зв'язки між складовими, логіку етапів, форми і методи, схематизоване відображення ознак оригіналу, інформацію про сутність, внутрішні та зовнішні зв'язки.

Отже, на підставі аналізу досліджень провідних науковців педагогічного менеджменту та основних аспектів моделювання слід зауважити, що побудова педагогічної моделі – моделювання – досить складний аналітичний процес, який вимагає чіткого визначення мети, виокремлення завдань, засобів, умов, декомпозиції структурних елементів, встановлення внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що сприяють досягненню очікуваних результатів та безпосереднє оформлення моделі.

Вважаємо за доцільне розглянути структурні складові моделі. Особливості їх формування та встановлення взаємозв'язків детально описані в дослідженнях В. Маслова [92]. Зокрема, у процесі створення моделі дослідник виділяє наступні складові: *цілепокладаюча* – соціальна обумовленість проблеми, визначення та обґрунтування мети і розробка завдань; *теоретико-методологічна* – світоглядний (філософський), загальнонауковий (теоретичний), законодавчо-нормативний компоненти; тенденції, закономірності, принципи, конкретно-теоретичні основи функціонування системи, що досліджується; *змістова* – головні напрямки та зміст діяльності, цільові функції; *організаційно-структурна* – суб'єкти, об'єкти, умови, організаційні структури діяльності; *процесуально-технологічна* (поетапно-

функціональна) – прогностично-проективний, організаційно-регулятивний, аналітично-підсумковий компоненти та відповідні їм форми й методи реалізації; результативна – сформовані якості у суб'єктів та об'єктів педагогічної діяльності, зміни у системі управління та функції праці її забезпечення та умов.

З метою моделювання розвитку системи ГДУ в ЗЗСО слід розглянути існуючі схожі моделі, у тому числі і ДГУ. Проблеми розробки й удосконалення моделей ДГУ знайшли відображення в наукових дослідженнях А. Грабовського, І. Довбиша, Г. Єльнікової, О. Зайченко, М. Комарницького, П. Кухарчука та інших дослідників.

Г. Єльнікова пропонує моделі ДГУ (структурно-громадського супроводу; інформаційно-громадського супроводу та субординаційно-проміжного партнерства) як приклад залучення громадськості до прийняття управлінських рішень на різних щаблях управлінської вертикалі [44].

Розглянемо більш детально запропоновані Г. Єльніковою моделі ДГУ освітою. Модель структурно-громадського супроводу передбачає, що субординаційна вертикаль управління ЗСО на кожному щаблі супроводжується відповідною громадською структурою. Основними завданням громадських структур є незалежна експертиза стану справ в освіті та діалог з владними структурами для встановлення балансу інтересів громадськості й органів управління ЗСО. Громадські структури діють поруч з державними структурами управління. Вони встановлюють комунікаційні зв'язки всередині кожного управлінського рівня та між щаблями управління. Результатом має бути встановлення рівноваги між вимогами держави й запитами громадян.

Модель інформаційно-громадського супроводу поєднує в собі зусилля державних структур управління освітою з громадськими структурами закладів та установ ЗСО щодо організації зустрічних потоків інформації. Згори вниз просувається детермінаційна інформація (нормативно-правова та суспільно-корисна). Знизу догори – претензійна (реакція виконавців, громадськості на детермінаційну інформацію). На кожному щаблі управління створюється

адаптаційний структурний підрозділ, основним призначенням якого є узгодження зустрічних потоків інформації та визначення вектору переваг. Оброблена інформація передається в структуру, що приймає рішення. Процес узгодження інформації адаптує управлінське рішення до зовнішніх і внутрішніх умов шляхом установалення балансу інтересів усіх учасників освітнього процесу.

Модель субординаційно-проміжного партнерства передбачає підвищення рухомості субординаційних стосунків по всій вертикалі. Це відбувається тому, що для виконання завдань залучається громадськість, і стосунки тимчасово перетворюються в партнерські, поширюючи горизонтальні зв'язки. Після досягнення кожної часткової мети тимчасова команда розпускається, і знову поновлюється субординаційна вертикаль. Основне призначення такої моделі – створення механізму субординаційно-партнерських стосунків для взаємоадаптації різноспрямованих активностей відповідно до загального вектору переваг [44].

Р. Черновол-Ткаченко зауважує, що для цілісного сприйняття, моделі ДГУ освітою доцільно розглядати як багатомірне поняття, що утворюється на різних рівнях: державному як демократизація діяльності органів влади та управління освітою; суспільному як діяльність ГО; загальнопедагогічному як діяльність асоціацій педагогів, органів учнівського та батьківського самоуправління всіх рівнів [206].

Питання моделювання ГДУ висвітлені в наукових доробках Л. Калініної [133], О. Онаць [133], О. Пастовенського [144].

Провідні науковці сучасності Л. Калініна та О. Онаць розробили модель організаційного механізму ГДУ ЗЗСО, який дослідниці пояснюють як «організаційну структуру, що становить форму впорядкованості служб і підрозділів, забезпечує відповідність їх взаємодії; організацію управління системою освіти, ЗЗСО на практиці, яка охоплює об'єкт і суб'єкт управління та взаємовплив між ними; сукупність цілей, завдань, функцій, методів управління, організаційної структури та результати функціонування ЗЗСО; узгоджену

взаємодію громади й влади у вирішенні різних питань освіти, прийнятті управлінських рішень, виконанні адміністративно-управлінських функцій, створенні прозорого соціального середовища для всіх суб'єктів опору, ГО та спільноти, створення «горизонтальних» управлінських структур, делегування повноважень» [133, с. 28].

У зазначеній моделі передбачено основні напрямки ефективної взаємодії кожної групи учасників ГДУ за обов'язкової випереджальної ролі ЗЗСО та реальній підтримці владних структур та громадськості. У процесі моделювання дослідниці керувалися структурно-функціональним та синергетичним підходами, принципами системності, безперервності та адаптивності, збалансованості управління та співуправління, дотримання етики та педагогічної культури, проєктування та прогнозування, діалогізму, особистісно орієнтованого підходу, самодіагностики, інноваційності та визначили такі методи: адміністративні, економічні, соціально-психологічні [133, с. 32–40].

Основними елементами моделі реалізації організаційних механізмів ГДУ О. Онаць та Л. Калініна визначають: мету управління, замовлення суспільства, суб'єкти та об'єкти управління, цілі та завдання, наукові підходи, принципи, ресурси, умови й чинники, технології, форми та методи, техніки, правила та норми, види механізмів, інструменти впливу, нормативно-правове забезпечення, оцінка й самооцінка, результативність, організаційні процеси [133, с. 32–40].

У вказаній моделі дослідниці виділяють нормативно-правове забезпечення; правила і норми ЗЗСО; сутність організаційних механізмів; технології, методики, техніки, інструменти; умови та чинники впливу; стратегію, цілі, завдання; принципи, функції управління, організаційні структури і процеси, оцінку й самооцінку, результативність [133, с. 34].

Таким чином, модель організаційного механізму ГДУ ЗЗСО передбачає процеси взаємовпливу громадських і державних суб'єктів та об'єктів управління, спрямованих на розвиток ЗО та задоволення суспільних запитів і потреб.

Модель системи ГДУ ЗСО розроблена О. Пастовенським [145, с. 207]. За твердженням науковця, вказана модель характеризується цілісністю структури і взаємозв'язків між її складовими та утворена з п'яти модулів – методологічного, теоретичного, структурно-змістового, функціонально-технологічного, критеріально-оціночного.

Розглянемо більш детально запропоновані О. Пастовенським структурні компоненти моделі ГДУ ЗСО. Методологічний модуль розкриває суспільно-історичну обумовленість (демократизацію суспільства, розвиток місцевого самоврядування, зростання рівня соціального капіталу), соціально-економічні та правові умови (здійснення адміністративно-територіальної реформи, модернізація законодавства на принципах субсидіарності), методологічне підґрунтя («м'який» системний підхід з його ідеями демократичного управління, синергетичний, інтегративний, функціональний, процесний, ситуаційний, діяльнісний, рефлексивний підходи) розвитку ГДУ ЗСО [145, с. 200].

Теоретичний модуль визначає мету й завдання, принципи [141] і тенденції формування ГДУ ЗСО, які схарактеризовано у таблиці 2.1 дослідження.

Структурно-змістовий модуль окреслює взаємодію державних самоврядних, громадських і освітянських структур в управлінні загальною середньою освітою. Функціонально-технологічний модуль визначає функції (інформаційно-діагностична, інтегрувально-моделювальна, організаційно-координаційна, контрольна-експертна, координаційно-коригувальна), форми і методи (конференції, «круглі столи», програмно-цільовий метод, метод експертних оцінок тощо) ГДУ ЗСО. Критеріально-оціночний модуль розкриває критерії ефективності впровадження (інформаційно-діагностичний, інтегрувально-моделювальний, організаційно-координаційний, контрольна-експертний, координаційно-коригувальний), рівні (початковий, середній, достатній, високий) та результат (забезпечення формування і розвитку ГДУ ЗСО) реалізації моделі ГДУ ЗСО [141].

Таблиця 2.1

Теоретичні аспекти розвитку системи ГДУ ЗСО (за О. Пастовенським)

№ з/п	Складові теоретичного модуля	Характеристика складових
1	Мета ГДУ ЗСО	Упровадження узгодженої освітньої політики громадських і державних суб'єктів управління в інтересах людини, соціуму і держави на основі демократичних процедур самоуправління й співуправління із забезпеченням пріоритету прав громадськості та обов'язковим врахуванням інтересів держави.
2	Завдання ГДУ ЗСО	Демократизація управління освітою; реалізація законодавчо визначених прав громадськості, педагогів, учнів, батьків на участь в управлінні ЗСО; узгодження цілей і завдань розвитку освіти з усіма зацікавленими структурами; задоволення потреб та інтересів учасників освітнього процесу; розвиток погоджувальних механізмів вирішення протиріч і конфліктів між усіма суб'єктами освітнього процесу; забезпечення суспільної підтримки модернізації ЗСО з боку громадськості; розвиток шкільного самоврядування; формування досвіду демократичних відносин ЗО і соціуму; освоєння педагогами і учнями сучасних форм соціальної взаємодії; розвиток ресурсного забезпечення ЗСО; проведення експертизи якості освіти громадськими експертами; участь громадськості у вирішенні питань оцінки якості освіти та стимулювання педагогічних працівників тощо.
3	Тенденції формування ГДУ ЗСО	Децентралізація і деконцентрація управління, передача функцій управління самоврядним й освітянським структурам, розширення мережевих взаємодій громадських структур з державними, самоврядними та освітянськими
4	Принципи ГДУ ЗСО	Демоніфікація, децентралізація, субсидіарність, автономізація, дебіюрократизація, відповідність потенціалу громад завданням ефективного управління освітою, законодавче забезпечення пріоритетних прав громадськості в ЗСО, персоніфіковане фінансування освіти.

Отже, у результаті здійснення аналізу наукових джерел встановлено, що вітчизняними науковцями розроблені моделі ДГУ та ГДУ. Розглядаючи загальну систему управління освітою, стан розробленості моделей ГДУ

розподіляється наступним чином, зокрема ЗСО в регіоні (О. Пастовенський), організаційних механізмів на рівні ЗО (О. Онаць, Л. Калініна).

Таким чином, з'ясовано, що в наукових розробках відсутня модель розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, що дає змогу стверджувати, що на сьогодні це питання є досить актуальним і перспективним. Наступний підрозділ дисертаційного дослідження присвячено обґрунтуванню вказаної моделі.

2.2 Характеристика моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти

На етапі становлення демократичних перетворень у сфері освіти особливої актуальності набуває питання розробки моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, що повинна реалізовуватися через активну взаємодію та співпрацю з органами державної влади, місцевого самоврядування, ЗО, бізнесу, ГО, професійними спільнотами, об'єднаннями та асоціаціями. Реформа децентралізації сприяє розширенню повноважень та сфер впливу ОМС, залученню останніх до активного поєднання державних і громадських інтересів в управлінні ЗО, посилення їх відповідальності за розвиток ЗСО певної територіальної громади.

Відповідно до поставлених у дослідженні завдань розроблено модель розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, що має чотири взаємопов'язані блоки, а саме: цільовий, теоретичний, змістовно-технологічний, рефлексивно-результативний, які між собою взаємопов'язані і саме ці зв'язки обумовлюють динаміку кожного блоку. Схематичне зображення моделі подано на рисунку 2.1 (рис. 2.1).

З метою актуалізації зовнішніх і внутрішніх показників діяльності ЗЗСО, визначення можливостей, загроз, сильних і слабких сторін, політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток ЗО, пропонується застосування SWOT- і PEST-аналізу.

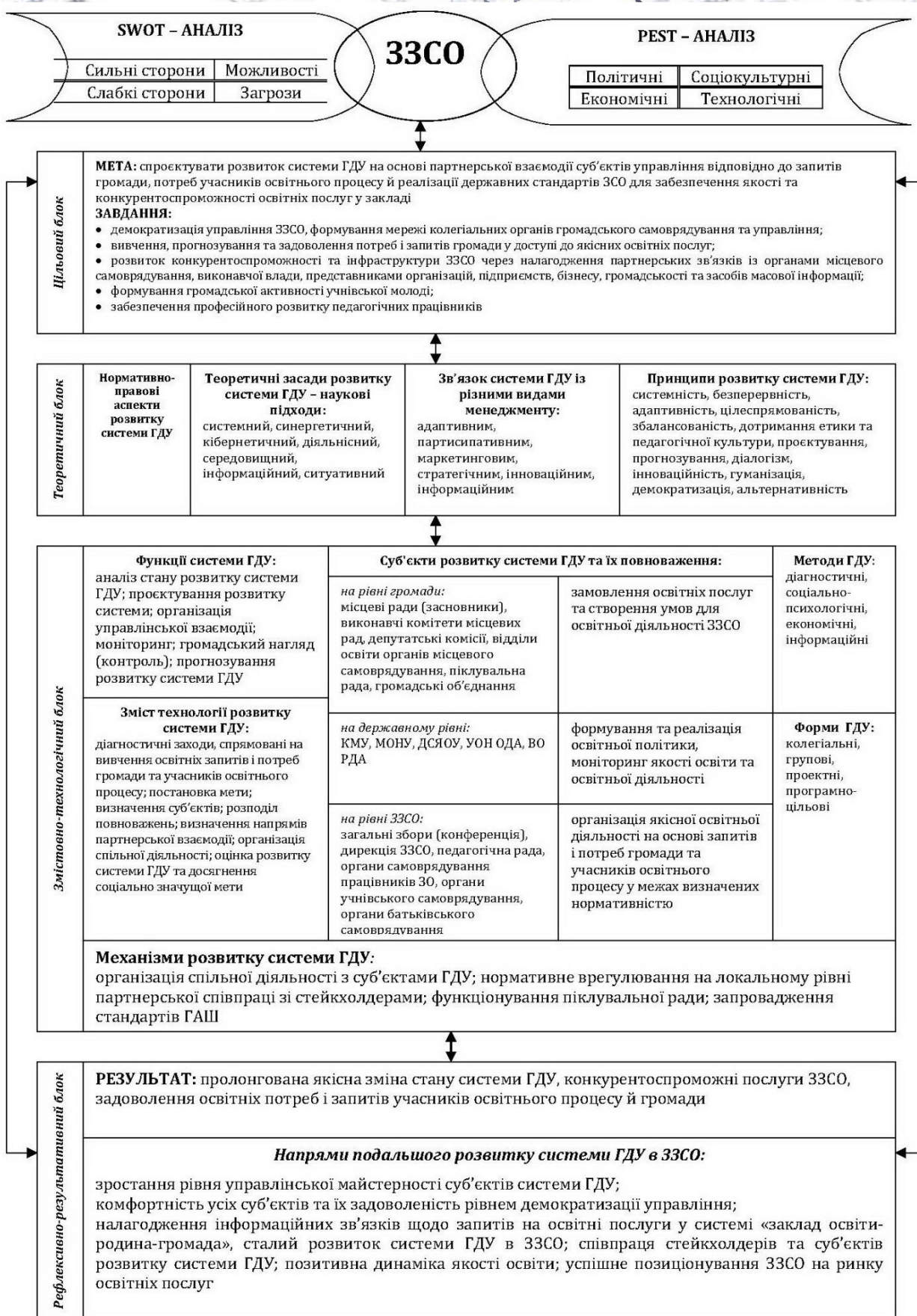


Рис. 2.1 Модель розвитку системи ГДУ в ЗСО

Метою SWOT-аналізу, за твердженням З. Рябової, є узагальнення ситуації в ЗО, з'ясування шансів та загроз його існування через виявлення сильних і слабких сторін як його самого, так й подібних закладів. Дослідницею узагальнено основні положення, яких необхідно дотримуватися в процесі здійснення SWOT-аналізу, а саме: SWOT-аналіз – це аналітичний інструментарій для визначення стратегії розвитку ЗО; при здійсненні аналізу доцільно враховувати ключові фактори успіху й можливі напрями розвитку ЗО; для здійснення SWOT-аналізу необхідно вибрати основні тенденції (показники), що суттєво впливають на розвиток ЗО й створення його позитивного іміджу. Розглядаються й основні можливості та загрози; оцінювання діяльності ЗО за виділеними показниками (факторами) здійснюється тільки у порівнянні з очікуваннями споживачів освітніх послуг та діяльністю схожих ЗО; оцінювання можливостей і загроз відбувається на основі їх ступеня впливу та взаємовпливу на розвиток ЗО; обов'язково необхідно проводити ранжування показників (факторів); усі виділені показники необхідно оформити у таблицю [168].

Один із різновидів аналізу зовнішнього середовища – PEST-аналіз, у ході проведення якого відбувається аналіз чотирьох показників. Політичний показник (фактор впливу) досліджується для того, щоб мати уявлення про розвиток державної політики в галузі освіти. Економічний показник (фактор впливу) дозволяє визначити механізм розподілу фінансування галузі в основному на рівні держави, а й можливо зробити аналіз і на рівні регіону. Соціальний показник (фактор впливу) пов'язаний із визначенням споживчих уподобань населення, ним визначається уявлення суспільства про освіту, рівень розвитку підростаючого покоління і у цьому зв'язку відбувається формування нового комплексу освітніх послуг, що може у перспективі надавати заклад. Нарешті, технологічний показник (фактор впливу) дозволяє проаналізувати рівень технологічного прогресу й застосування технологій в освітньому процесі з метою своєчасної модернізації системи надання освітніх послуг [168].

Таким чином, проведення SWOT- і PEST-аналізу дозволить виявити можливості та фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища для формування стратегії розвитку ЗЗСО.

У цільовому блоці моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, згідно з вимогами перерахованих у попередньому підрозділі цього дослідження, визначені мета і завдання розвитку системи ГДУ в ЗЗСО [107, с. 94].

Мета полягає проектуванні розвитку системи ГДУ на основі партнерської взаємодії суб'єктів управління відповідно до запитів громади, потреб учасників освітнього процесу й реалізації державних стандартів ЗСО для забезпечення якості та конкурентоспроможності освітніх послуг у закладі.

Завданнями моделі визначено: демократизація управління шляхом делегування повноважень; формування мережі колегіальних громадських органів управління та самоврядування; вивчення, прогнозування та задоволення потреб і запитів громади в доступі до якісних освітніх послуг; розвиток конкурентоспроможності та інфраструктури ЗЗСО через налагодження партнерських зв'язків із ОМС, виконавчої влади, представниками організацій, підприємств, бізнесу, громадськості та ЗМІ; формування громадської активності учнівської молоді; забезпечення професійного розвитку педагогічних працівників.

Теоретичний блок моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО ґрунтується на нормативно-правовому забезпеченні; провідних наукових підходах, а саме: системному, синергетичному, кібернетичному, діяльнісному, середовищному, інформаційному, ситуативному; основних положеннях адаптивного, партисипативного, маркетингового, стратегічного, інноваційного та інформаційного видів управління; принципах розвитку системи.

Нормативно-правове регулювання – важливий аспект функціонування ЗЗСО, що включає дотримання конституційних норм в галузі освіти, виконання законодавчих вимог та інших нормативно-правових актів. Детальний аналіз нормативних документів, що регламентують розвиток громадської складової в управлінні ЗО подано у підрозділ 1.3. дослідження.

Наукові підходи, що складають теоретичну основу розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, а саме: системний, синергетичний, кібернетичний, діяльнісний, середовищний, інформаційний, ситуативний детально висвітлено у підрозділі 1.1. цього дослідження. Водночас доцільно їх деталізувати в межах моделювання розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Системний підхід обумовлюється створенням умов для цілеспрямованого розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, моделюванні параметрів розвитку ЗЗСО як системи взагалі, так і управлінської складової зокрема, цілісністю взаємопов'язаних елементів, що поєднуються управлінською системою взаємодією щодо цілевстановлення спільної діяльності громадських і державних суб'єктів управління, налагодження суб'єкт-суб'єктних інтегративних зв'язків, дотримання принципів цілісності, єдності складових елементів, підсистем, адаптивності до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ ЗЗСО [101, с. 161].

Синергетичний підхід дає змогу розглядати ЗЗСО як складну, динамічну, відкриту систему, що самоорганізовується та розвивається; резонансність, як одна із характерних ознак цього підходу, сприяє активізації та розвитку громадської складової в управлінні ЗЗСО, налагодженню партнерської взаємодії. Принцип відкритості в системі ГДУ реалізується через постійний, безперервний обмін інформацією, комунікативні зв'язки системи із зовнішнім та внутрішнім середовищем закладу. Нелінійність реалізується через пошук альтернативних шляхів вирішення різних викликів. Неврівноваженість та самоорганізація у вказаній системі можуть бути індикаторами змінності суб'єктів управління, унаслідок чого можуть формуватися нові структурні елементи системи, у тому числі, ініціативні, творчі, робочі, фокус-групи, спілки, асоціації, об'єднання тощо.

Кібернетичний підхід регулює взаємозв'язки системи, налагодження ефективного зворотного зв'язку між підсистемами та зовнішнім середовищем ЗЗСО; узгодженість управлінської взаємодії між суб'єктами; використання ІКТ з метою оптимізації управлінської діяльності та швидкої обробки інформації;

запровадження математичних підходів, що дозволяє координувати розвиток системи та сприяти переведенню її на якісно новий рівень.

Діяльнісний підхід – основа розвитку системи ГДУ, що на противагу адміністративно-командним методам управління, сприяє демократизації освітнього процесу шляхом залучення до спільної діяльності всіх стейкхолдерів. Характеризується співпрацею суб'єктів управління, що ґрунтується на вивченні запитів учасників освітнього процесу та громади, організацією спільної діяльності громадських і державних інституцій з метою реалізації соціально значущої мети, спрямованої як на розвиток ЗЗСО, так і громади.

Середовищний підхід визначає вплив середовища на розвиток системи ГДУ в ЗЗСО, дозволяє проєктувати освітню діяльність та організувати взаємодію суб'єктів управління на основі діагностичних заходів, дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища ЗЗСО; створювати умови для формування мотивуючого, безпечного, гармонійного освітнього середовища з метою забезпечення якісної освітньої діяльності, конкурентоспроможних освітніх послуг та успішного позиціонування ЗЗСО.

Інформаційний підхід координує інформаційне забезпечення організації освітньої діяльності, запровадження інформаційних технологій, збір та обробку даних з метою оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах ЗЗСО для налагодження інформаційних зв'язків щодо запитів на освітні послуги в системі «заклад освіти – родина – громада», що забезпечує пролонговану якісну зміну стану системи ГДУ.

Ситуативний підхід забезпечує стабілізацію системи управління, узгодження діяльності підсистем ЗЗСО в умовах невизначеності та постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовищ; прийняття управлінських рішень у залежності від певної ситуації; гнучкість, адаптивність системи; диверсифікацію освітніх послуг; стратегічне планування ЗЗСО та формування нових організаційних систем для забезпечення подальшого розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Також, проаналізувавши у підрозділі 1.1. теоретичні аспекти концептуальних засад розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, можна зробити висновок, що означена система має зв'язки із такими видами соціально-педагогічного управління як стратегічним, інноваційним, адаптивним, партисипативним, маркетинговим та інформаційним.

Зокрема, зв'язок зі стратегічним управлінням полягає в розробці та реалізації довгострокових напрямів розвитку ЗЗСО в умовах нестабільності та невизначеності факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. Характеризується цілепокладанням діяльності суб'єктів ГДУ, визначенням стратегічних завдань, формуванням місії, розробкою стратегії розвитку ЗЗСО, яка підлягає оцінюванню і, за потреби, може бути переглянута, доповнена й скоригована з метою задоволення освітніх запитів і потреб учасників освітнього процесу та громади.

Інноваційне управління впливає на трансформацію традиційних підходів до управління ЗЗСО, створення нової системи управління, що передбачає організацію партнерської взаємодії державних і громадських інституцій, зорієнтованість на інноваційні підходи до управлінської діяльності з метою оновлення ресурсного та інфраструктурного забезпечення для формування конкурентоспроможних послуг ЗЗСО та задоволення освітніх потреб стейкхолдерів.

Адаптивне управління визначається взаємодією горизонтальних структур із вертикальними; розвитком самоврядування; узгодженістю та об'єднанням зусиль усіх зацікавлених сторін для досягнення спільної мети; запровадженням принципів адаптації, демократизації, гнучкості, динамічності, самоорганізації, саморегулювання, суб'єкт-суб'єктної взаємодії з метою комфортності усіх суб'єктів та їх задоволенням рівнем демократизації управління, що сприяє подальшому розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Партисипативне управління характеризується розвитком горизонтальної складової, залученням працівників до управління ЗЗСО, що характеризується становленням партнерської взаємодії, підвищенням мотивації до

результативної діяльності закладу, розвитком творчого потенціалу колективу взагалі та кожного співробітника зокрема.

Маркетингове управління спрямовується на вивчення запитів учасників освітнього процесу та основі цього формування комплексу освітніх послуг, встановлення і розвиток партнерських взаємовідносин із стекхолдерами, просування пропозицій ЗЗСО на ринку освітніх послуг громади з метою більш повного задоволення освітніх потреб усіх зацікавлених сторін.

Інформаційне управління забезпечує цифровізацію освітнього процесу, створення і розвиток інформаційних ресурсів, налагодження інформаційних зв'язків, використання ІТ в управлінській діяльності, оперативне опрацювання різних видів інформації та формування управлінських рішень.

Таким чином, аналіз провідних наукових підходів та зв'язків системи ГДУ із різними видами соціально-педагогічного управління дає змогу зазначити про їх взаємозв'язок та взаємодоповнюваність, що сприяє розвитку вказаної системи.

Наступною складовою теоретичного блоку є визначення принципів розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. Доцільним є використання принципів управління, окреслених при формуванні концептуальних засад організаційних механізмів ГДУ (за Л. Калініною та О. Онаць), а саме: системність, безперервність і адаптивність, цілеспрямованість і збалансованість, дотримання етики та педагогічної культури, проектування і прогнозування, діалогізм, інноваційність, гуманізація, демократизація, альтернативність, [133, с. 31].

У змістовно-технологічному блоці моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО запропоновано функції, механізми, методи, форми, зміст технології розвитку системи, суб'єкти та їх повноваження.

За основу змісту розвитку системи ГДУ пропонується взяти основні функції, що складають управлінський цикл. Ураховуючи, що даний вид управління знаходиться на перехідній стадії становлення, вважаємо за доцільне додати категорію «розвиток». І в загальному вигляді функції системи ГДУ в ЗЗСО складаються із аналізу стану розвитку системи ГДУ; проектування

розвитку системи, організації управлінських процесів; моніторингу; громадського нагляду (контролю); прогнозування розвитку системи ГДУ.

Аналіз стану розвитку системи ГДУ дозволяє здійснити оцінку партнерської взаємодії суб'єктів громадського й державного управління, що полягає в трансформації (перетворенні) вертикальних впливів на стан об'єкта управління в горизонтальні. Здійснюючи при цьому діагностичні заходи, які спрямовані на дослідження основних аспектів зовнішнього та внутрішнього середовищ ЗЗСО, зокрема тенденцій і проблемних питань, вивчення запитів учасників освітнього процесу та освітніх потреб громади, ресурсного забезпечення, визначення рівня зацікавленості та готовності суб'єктів управління до спільної діяльності.

На підставі аналізу стану системи ГДУ в ЗЗСО та виявлених показників відбувається проєктування її розвитку, що полягає в утворенні можливих варіантів (моделюванні) майбутньої діяльності суб'єктів управління, розробці напрямів подальшої співпраці, визначенні цілей, завдань та заходів, мотивації та активізації громадських інституцій, забезпечення їх права на участь в управлінні ЗЗСО, розробці змісту, способів взаємодії, узгодженні інтересів у становленні суб'єкт-суб'єкних зв'язків, прогнозуванні результатів партнерської взаємодії.

Організація управлінських процесів передбачає розподіл повноважень між суб'єктами управління, ресурсного забезпечення, за потреби делегування повноважень, створення системи управління та встановлення відповідних взаємозв'язків, розвиток горизонтальної складової ГДУ, інтеграцію вертикального, горизонтального управління та самоврядування в ЗЗСО, забезпечення процесу кооперування та функціонування суб'єтів, налагодження комунікативних зв'язків, відповідність управлінської діяльності спроектованій стратегії розвитку ЗЗСО.

Моніторинг розвитку системи ГДУ в ЗЗСО дозволяє провести збір даних про стан системи, встановити тенденції, визначити якість діяльності підсистем, здійснити діагностику спільної діяльності суб'єктів управління, становлення інформаційного забезпечення, виявити відхилення та привести їх у

відповідність щодо реалізації соціально значущої мети, визначеної громадськими структурами.

Для проведення моніторингу доцільним є розробка відповідного інструментарію, виокремлення критеріїв, використання методів факторно-критеріального моделювання. Зазначені аспекти сприятимуть визначенню рівня розвитку системи та показників якості, результативності спільної діяльності та використання ресурсного забезпечення, задоволеності учасників освітнього процесу та громади організацією діяльності, встановленню ступеня залучення до управління громадських структур, налагодження зворотнього зв'язку, виконання поставлених завдань, досягнення визначеної мети.

Громадський нагляд (контроль) здійснюється громадськими структурами у межах чинного законодавства [157]. Зокрема, через участь у дослідженнях з питань освіти, моніторинг якості підручників, навчальних матеріалів та розподілу витрат, участь у громадських обговореннях, експертизах тощо.

Прогнозування розвитку системи ГДУ в ЗЗСО полягає у визначенні можливих кількісних і якісних змін системи у майбутньому та найбільш оптимальних шляхів і механізмів забезпечення цього процесу з метою переведення системи в більш якісний стан.

Механізмами розвитку системи визначено: організацію спільної діяльності суб'єктами ГДУ; нормативне врегулювання на локальному рівні партнерської співпраці із стейкхолдерами; функціонування піклувальної ради; запровадження стандартів ГАШ.

Організація спільної діяльності суб'єктів ГДУ окреслює співробітництво, визначення та розподіл їх повноважень, вирішення існуючих проблем через запровадження спільних проєктів, об'єднання зусиль суб'єктів управління для надання якісних і доступних освітніх послуг, формування ресурсного потенціалу та забезпечення сталого розвитку ЗЗСО.

Нормативне врегулювання на локальному рівні партнерської співпраці із стейкхолдерами передбачає укладання угод, меморандумів про співпрацю між суб'єктами управління; розробку та введення у дію відповідних положень про

об'єднання, асоціації, спілки тощо; розробку проєктної документації; рішення ОМС про діяльність піклувальної ради та визначення її персонального складу.

Функціонування піклувальної ради – колегіального органу, що має право брати участь в управлінні ЗЗСО деталізовано у Законах України «Про освіту» (стаття 29) [157] та «Про повну загальну середню освіти» (стаття 41) [159], основні положення яких наведено в підрозділі 1.3 дисертаційного дослідження.

Запровадження стандартів ГАНІ сприяє демократизації освітнього процесу в ЗЗСО, реалізації кращих світових освітніх практик з питань навчання, упродовж усього життя, шкільної культури, розвитку громади, волонтерства, лідерства, партнерства, соціальної інклюзії, послуг, залучення батьків та перетворення закладу в культурно-освітній центр громади.

Для запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО доцільними є використання діагностичних, соціально-психологічних, економічних та інформаційних методів управління.

Діагностичні методи спрямовані на дослідження внутрішнього й зовнішнього середовища ЗЗСО та включають SWOT- і PEST-аналіз, моніторинг, анкетування, опитування, спостереження, тестування, педагогічний аналіз, співбесіди тощо. Соціально-психологічні методи сприяють налагодженню позитивного мікроклімату в ЗЗСО, створенню комфортного й гармонійного освітнього середовища, дотриманню учасниками освітнього процесу соціальних гарантій. До таких методів відносять: консультування, мотивування, переконання, заохочення, моральне стимулювання, спонукання, попередження конфліктних ситуацій. Економічні методи обумовлені використанням механізмів економічного спрямування та полягають у плануванні та ефективному використанні бюджетних асигнувань, позабюджетних коштів, запровадженні матеріального стимулювання учасників освітнього процесу, преміювань, доплат.

До провідних форм розвитку системи ГДУ в ЗЗСО відносяться колегіальні, групові, проєктні та програмно-цільове управління. Колегіальні форми управління передбачають діяльність колегіальних органів в ЗЗСО,

зокрема загальні збори колективу (конференція), збори трудового колективу, педагогічна рада, піклувальна рада, рада ЗЗСО, профспілкові збори, виробничі наради. До групових форм управління належать: комітети, комісії, консиліуми, методичні об'єднання, творчі спілки, ініціативні групи, семінари, тренінги, тимчасові творчі колективи, майстер-класи. Програмно-цільові форми управління дозволяють досягти стратегічні цілі ЗЗСО через запровадження відповідних програм. Проектні форми спрямовані на реалізацію різних проектів, у тому числі соціальних, ресурсних тощо.

Під «технологією» впровадження моделі розуміють сукупність алгоритмізованих дій, комплексне поєднання форм, методів управління, спрямованих на визначення мети і завдань розвитку ЗО, організаційні аспекти спільної діяльності, моніторинг та реалізацію соціального замовлення. *Зміст технології розвитку системи ГДУ* полягає в проведенні діагностичних заходів, спрямованих на вивчення освітніх запитів і потреб громади; постановці мети; визначенні суб'єктів; розподілі повноважень; визначенні напрямів партнерської взаємодії; організації спільної діяльності; оцінці розвитку системи ГДУ щодо досягнення соціально значущої мети.

До суб'єктів розвитку системи ГДУ в ЗЗСО віднесено:

- *на рівні громади* – місцеві ради (засновники), виконавчі комітети місцевих рад, депутатські комісії, ВО ОМС, піклувальні ради, ГО, до повноважень яких відносяться: прогнозування потреб населення в здобутті ЗСО, формування мережі ЗО, їх утримання та розвиток, затвердження установчих документів, матеріально-технічне забезпечення, проведення конкурсу на посаду директора ЗЗСО, затвердження й фінансування стратегії розвитку ЗЗСО, контроль за її виконанням, замовлення освітніх послуг, створення умов для якісної освітньої діяльності ЗЗСО, контроль за використанням публічних коштів,
- *на державному рівні* – Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, Державна служба якості освіти України, управління освіти і науки обласних державних адміністрацій, відділи освіти районних державних

адміністрацій, які відповідають за формування та реалізацію освітньої політики, нормативно-правове регулювання відносин у сфері ЗСО, розподіл освітньої субвенції, трансферти освітніх субвенцій на ЗСО з державного бюджету місцевим бюджетам, затвердження типових програм, науково-методичне та інформаційне забезпечення системи повної ЗСО, забезпечення учнів та працівників ЗЗСО підручниками та посібниками для здобуття повної ЗСО за кошти державного бюджету, моніторинг якості освіти та освітньої діяльності, здійснюють державний нагляд (контроль) у сфері ЗСО.

➤ *на рівні ЗЗСО* – загальні збори (конференція), дирекція закладу, педагогічна рада, органи самоврядування працівників закладу, органи учнівського самоврядування, органи батьківського самоврядування, які забезпечують планування та організацію якісної освітньої діяльності на основі запитів і потреб громади та учасників освітнього процесу в межах визначених нормативністю, розроблення, схвалення та виконання стратегії розвитку ЗЗСО, правил внутрішнього трудового розпорядку, положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, освітню програму ЗЗСО, створення умов для професійного розвитку працівників ЗЗСО, діяльності органів громадського самоврядування, здійснення дієвого громадського нагляду (контролю).

Рефлексивно-результативний блок моделі включає результат, що полягає у пролонгованій якісній зміні стану системи ГДУ, конкурентоспроможних послугах ЗЗСО, задоволенні освітніх потреб і запитів учасників освітнього процесу й громади; напрями подальшого розвитку системи ГДУ в ЗЗСО – зростання рівня управлінської майстерності суб'єктів системи ГДУ; комфортність усіх суб'єктів та їх задоволення рівнем демократизації управління; налагодження інформаційних зв'язків щодо запитів на освітні послуги в системі «заклад освіти-родина-громада», сталий розвиток системи ГДУ в ЗЗСО; співпраця стейкхолдерів та суб'єктів розвитку системи ГДУ; позитивна динаміка якості освіти; успішне позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг.

Отже, за результатами моделювання розвитку системи ГДУ в ЗЗСО окреслено, узагальнено та проаналізовано її основні складові. Для результативного запровадження вказаної моделі необхідна розробка відповідної технології, обґрунтуванню якої присвячено наступний підрозділ дисертаційного дослідження.

2.3. Технологія запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти

Вагомим чинником розвитку системи ГДУ в ЗЗСО є розробка, реалізація та запровадження технології зазначеної моделі.

Огляд наукових джерел дає змогу зауважити, що термін «технологія» запозичено із промислової галузі, а походить він від давньогрецького τέχνη – мистецтво, майстерність, вміння та λόγος – думка, причина; методика, спосіб виробництва – спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки та переробки матеріалів, контролю якості діяльності (виробництва, управління) [185, с. 109].

У довідникових виданнях поняття «технологія» трактується як спосіб поєднання та застосування принципів, методів і технічних засобів для виконання роботи, операції, послуги, отримання фірмою кінцевого товару; сукупність засобів, процесів, операцій, методів за допомогою яких вхідні у виробництво елементи перетворюються на вихідні; охоплює машини, механізми й інструменти, навички і знання; сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чогонебудь [46, с. 311].

Погоджуємося з визначенням означеної дефініції, яке представляють у своїх дослідженнях О. Онаць та Л. Калініна, указуючи на те, що «технологія – це сукупність способів, форм і методів, прийомів, які обирають відповідно до визначеної мети, завдань, принципів та умов діяльності. Вони забезпечують ефективне поєднання теорії і практики, стилю поведінки і культури

міжособистісного поєднання спілкування учасників управлінського процесу» [133, с. 41].

У сучасній науці ідентифікують різні типи технологій, у тому числі освітні, педагогічні, управлінські тощо. У енциклопедичних джерелах поняття «управлінська технологія» пояснюється як система способів (методів управління, мотиваційних прийомів) організації колективів людей для досягнення конкретних цілей [94, с. 304].

Вітчизняні науковці О. Боднар, К. Горащ, В. Маслов пояснюють поняття «технологія управління» як сукупність форм, методів, засобів, інструментів регламенту, посадового чи експертного статусу суб'єктів управління, що визначають послідовність чи паралельність керівних раціональних правомірних дій, які програмують і регулюють значення заданих параметрів здійснення відповідного виду освітньої діяльності [93, с. 314]. За твердженням І. Драч, технологія управління будується за логікою етапів універсального управлінського циклу і розвивається у функціях і методах управління, є процесуальною основою досягнення мети системи управління [39, с. 56].

З огляду на зазначене, «технологія запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО» визначається як сукупність послідовних алгоритмізованих дій, направлених на досягнення соціальнозначущої громадсько спрямованої мети, що ґрунтується на основних принципах інноваційного, адаптивного, партисипативного, маркетингового, інформаційного та стратегічного менеджменту й включає запровадження етапів управлінського циклу із чітко визначеними завданнями і методами її реалізації [116, с. 157].

У наукових доробках сучасних вчених висвітлюються різні підходи до формування технологій управління. Розглянемо структуру технології конструювання та впровадження організаційних механізмів ГДУ в практику ЗЗСО, яку пропонують у своїх дослідженнях О. Онаць та Л. Калініна. Означена технологія складається із концептуальної основи, змістової і процесуальної частин та кінцевої оцінки, які, у свою чергу, мають також певні складові, а

саме: концептуальна основа (наукові підходи, принципи, закономірності, умови, чинники та ін.); змістова частина (визначення мети, цілей, завдань, очікуваних результатів тощо); процесуальна частина (організація діяльності відповідно до визначених завдань; форми, методи, способи, прийоми і засоби діяльності учасників управлінського процесу; конструювання та розроблення організаційних механізмів, організація процесу ГДУ, забезпечення ефективної комунікації учасників управління та співуправління; поточне оцінювання, моніторинг, коригування діяльності, консультації, моделювання ситуацій тощо); кінцева оцінка (евалюація та самоевалюація) результатів [133, с. 42].

Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що при конструюванні технології управління необхідно на підставі вивченого соціального замовлення виокремити мету й завдання технології, визначити методологічні засади, розробити алгоритм, що складається із мотиваційного, когнітивного, організаційного, рефлексивного етапів, які спрямовані на досягнення результату.

Таким чином, структура технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО складається із трьох взаємопов'язаних блоків: *цільового*, у якому на основі обґрунтування соціального замовлення, визначаються мета, завдання та методологічні засади технології; *процесуального* – алгоритму запровадження технології, що складається із мотиваційного, когнітивного, організаційного й рефлексивного етапів, які базуються на змістових позиціях управлінського циклу (функціях) із проведенням наскрізного моніторингу розвитку системи ГДУ в ЗЗСО та конкретними завданнями і методами виконання; *результативного*, що включає визначення рівня ефективності запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, реалізацію соціального замовлення, досягнення соціально значущої мети, позитивної динаміки якості освітніх послуг, задоволення освітніх запитів учасників освітнього процесу й громади.

Отже, розглянемо більш детально запропоновані блоки та етапи технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, що схематично зображена на рисунку 2.2 дисертаційного дослідження (рис. 2.2).

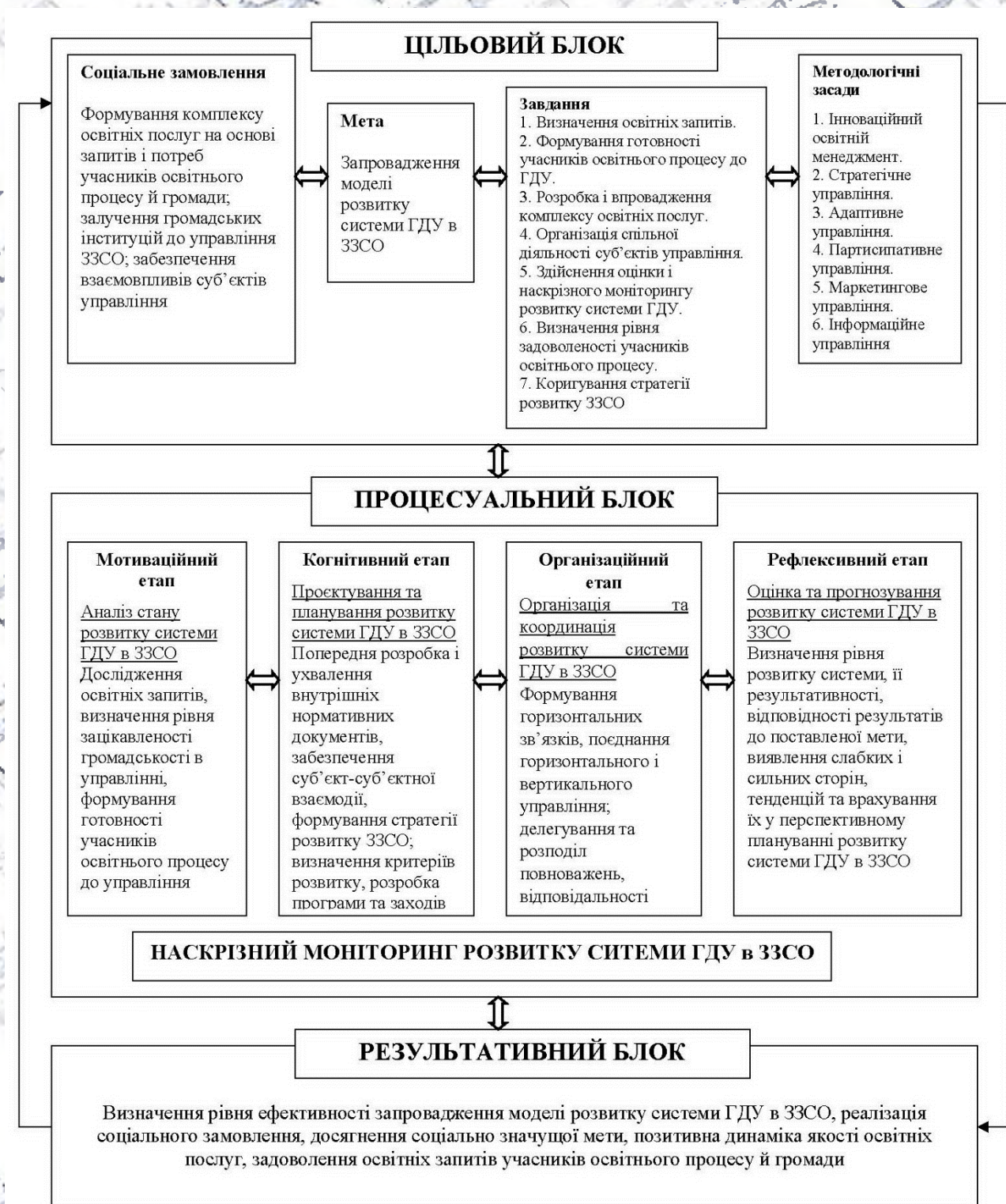


Рис. 2.2 Технологія запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО

Цільовий блок технології зорієнтований на визначення соціального замовлення, яке полягає у формуванні комплексу освітніх послуг на основі запитів і потреб учасників освітнього процесу й громади; залученні громадських інституцій до управління ЗЗСО; забезпеченні взаємовпливів суб'єктів управління. Мета технології – запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. До провідних завдань технології віднесено: визначення освітніх запитів, формування готовності учасників освітнього процесу до розвитку системи ГДУ; розробка й впровадження комплексу освітніх послуг; організація спільної діяльності суб'єктів управління; здійснення оцінки й наскрізного моніторингу розвитку системи ГДУ; визначення рівня задоволеності учасників освітнього процесу; коригування стратегії розвитку ЗЗСО.

Методологічні засади технології базуються на основних теоретичних аспектах інноваційного освітнього менеджменту, стратегічного, адаптивного, партисипативного, маркетингового та інформаційного управління ЗО. Їх основні положення детально розкрито у підрозділах 1.1. та 2.2 цього дослідження.

Таким чином, виокремлення цільового блоку технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО відбувається на підставі визначення соціального замовлення, мети, завдань та основних методологічних засад, дає змогу перейти до розробки наступного блоку, що ґрунтується на чіткому алгоритмі впровадження зазначеної вище технології.

Процесуальний блок складається із поступового запровадження мотиваційного, когнітивного, організаційного і рефлексивного етапів, які схарактеризуємо більш докладно далі.

Метою мотиваційного етапу є аналіз стану розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, що власне є однією із функцій управління і відкриває цикл управлінського процесу. До основних завдань цього етапу відносимо: інформаційне забезпечення розвитку системи ГДУ в ЗЗСО; дослідження освітніх запитів споживачів освітніх послуг; визначення рівня зацікавленості громадськості в управлінні ЗЗСО; формування готовності учасників освітнього

процесу та створення умов для розвитку ГДУ в ЗЗСО. Зупинимось більш докладно на зазначених аспектах.

Інформаційне забезпечення розвитку системи ГДУ в ЗЗСО передбачає збір, обробку та узагальнення інформації щодо чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ закладу з метою підготовки та прийняття управлінських рішень, спрямованих на вирішення проблемних питань та удосконалення процесу організації освітньої діяльності. Також, у цьому контексті, важливого значення набуває інформування учасників освітнього процесу та громади щодо успішних практик громадського управління та самоврядування, висвітлення результатів співпраці з метою налагодження партнерської взаємодії та зворотного зв'язку між суб'єктами управління ЗЗСО. Діагностичні процеси спрямовані на дослідження освітніх запитів учасників освітнього процесу й потреб громади для підготовки та формування відповідного комплексу освітніх послуг з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Готовність громадськості до управління – важлива умова розвитку системи ГДУ, що спрямовує стейкхолдерів до спільної діяльності та виявляється в їх активності, зацікавленості, мотивації та усвідомленні власної відповідальності за успішне функціонування ЗЗСО. Створення умов для розвитку системи ГДУ в ЗЗСО полягає в демократизації управління, заохоченні зацікавлених осіб до процесу управління, становленні позитивного мікроклімату, комфортності учасників освітнього процесу, формуванні позитивного іміджу закладу.

Для вирішення поставлених завдань цього етапу пропонується застосування таких методів: проведення SWOT- і PEST-аналізу, спрямованих на дослідження внутрішнього і зовнішнього середовищ ЗЗСО; здійснення опитувань, анкетувань учасників освітнього процесу та вивчення громадської думки. До провідних форм реалізації завдань мотиваційного етапу процесуального блоку технології відносимо організацію громадських слухань, конференцій, «круглих столів», тренінгів, навчальних семінарів для

стейкхолдерів з метою формулювання правил спільної діяльності у процесі співуправління закладом.

Результатом мотиваційного етапу має стати усвідомлення процесів розвитку системи ГДУ в ЗЗСО усіма суб'єктами; ухвалення рішення про спільну діяльність, спрямовану на інноваційний розвиток ЗО. Для перевірки ефективності цього етапу та з метою здійснення наскрізного моніторингу пропонуємо виконати його оцінку за допомогою факторно-критеріального моделювання.

У факторно-критеріальній субмоделі оцінки ефективності мотиваційного етапу процесуального блоку технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО визначені наступні фактори (F): інформаційне забезпечення, діагностичні процеси, рівень готовності громадськості до управління, створення умов для розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. Оскільки виокремлено чотири рівнозначні фактори, то їх вагомості (m) встановлені рівним поділом абсолютної величини (1) і занесені до третьої колонки таблиці із показником 0,25.

Фактор «Інформаційне забезпечення» деталізовано такими критеріями (K): інформаційна відкритість ЗЗСО, вільний доступ до інформації про діяльність органів громадського самоврядування та управління, проведення роз'яснювальної роботи щодо переваг та перспектив розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, наявність результативного зворотного зв'язку між суб'єктами і об'єктами управління. Визначення їх вагомостей (t) здійснено із використанням методу «Делфі», експертного оцінювання та ранжування. Результати наведено у таблиці 2.2.

Фактор «Діагностичні процеси» представлено наступними критеріями: аналіз та узагальнення інформації щодо умов і впливів зовнішнього середовища ЗЗСО, вивчення запитів, потреб споживачів освітніх послуг, визначення сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків внутрішнього середовища ЗЗСО.

Таблиця 2.2

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Інформаційне забезпечення»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8
Інформаційна відкритість ЗЗСО	4	3	4	2	13	13:40	0,32
Вільний доступ до інформації про діяльність органів громадського самоврядування та управління	1	2	2	1	6	6:40	0,15
Проведення роз'яснювальної роботи щодо переваг та перспектив розвитку системи ГДУ в ЗЗСО	3	4	3	4	14	14:40	0,35
Наявність результативного зворотного зв'язку між суб'єктами і об'єктами управління	2	1	1	3	7	7:40	0,18
Загальна сума	10	10	10	10	40		1,00

Їх вагомості визначено за попередньої методикою, а результати подані у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Діагностичні процеси»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8
Аналіз та узагальнення інформації щодо умов і впливів зовнішнього середовища ЗЗСО	2	3	1	2	8	8:24	0,33

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Вивчення запитів, потреб споживачів освітніх послуг	3	2	2	3	10	10:24	0,42
Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків внутрішнього середовища ЗЗСО	1	1	3	1	6	6:24	0,25
Загальна сума	6	6	6	6	24		1,00

Фактор «Рівень готовності громадськості до управління» представлено наступними критеріями: активність і зацікавленість громадськості у вирішенні проблемних питань ЗЗСО, мотивація громадськості до розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, усвідомлення громадськістю переваг та відповідальності за розвиток системи ГДУ в ЗЗСО. Результати щодо визначення їх вагомості подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Рівень готовності громадськості до управління»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Активність і зацікавленість громадськості у вирішенні проблемних питань ЗЗСО	1	3	1	1	6	6:24	0,25
Мотивація громадськості до розвитку системи ГДУ в ЗЗСО	3	2	2	3	10	10:24	0,42
Усвідомлення громадськістю переваг та відповідальності за розвиток системи ГДУ в ЗЗСО	2	1	3	2	8	8:24	0,33
Загальна сума	6	6	6	6	24		1,00

Фактор «Створення умов для розвитку системи ГДУ в ЗЗСО» поділено на такі критерії: формування позитивного іміджу ЗЗСО, демократизація управління ЗЗСО, заохочення представників громадськості, мікроклімат ЗО. Результати визначення їх вагомості подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Створення умов для розвитку системи ГДУ в ЗЗСО»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
1	2	3	4	5	6	7	8
Формування позитивного іміджу ЗЗСО	2	2	4	1	9	9:40	0,23
Демократизація управління ЗЗСО	3	4	2	4	13	13:40	0,32
Заохочення представників громадськості	1	1	3	3	8	8:40	0,2
Мікроклімат ЗО	4	3	1	2	10	10:40	0,25
Загальна сума	10	10	10	10	40		1,00

На підставі узагальнень факторів, критеріїв та їх вагомості, аналогічно до розробки факторно-критеріальних субмоделей у підрозділі 1.2 сформовано відповідну субмодель оцінки результативності мотиваційного етапу процесуального блоку технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО та наведено в Додатку Е дослідження.

Таким чином, виконання поставлених завдань мотиваційного етапу процесуального блоку технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, їх моніторинг та оцінка результативності дозволяють перейти до наступного етапу процесуального блоку вказаної технології.

Когнітивний етап має на меті реалізацію таких функцій управлінського циклу як проектування та планування розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. Відповідно пріоритетними завданнями цього етапу є попередня розробка та

ухвалення нормативних документів (положення) про діяльність піклувальної ради ЗО; забезпечення суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників управлінського процесу, узгодженість напрямів спільної діяльності; формування стратегічного плану розвитку ЗО, окреслення перспектив і показників розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, розробка програми та конкретних заходів на підставі вивчення освітніх запитів учасників освітнього процесу та громади, визначення термінів виконання та відповідальних осіб за їх реалізацію. Деталізуємо вказані аспекти.

Нормативне забезпечення розвитку системи ГДУ в ЗЗСО включає законодавчу базу, з якою доцільно ознайомлювати учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, та локальні документи, що регулюють громадське управління й самоврядування на рівні громади й ЗЗСО. Зокрема, це можуть бути рішення ОМС про утворення піклувальних рад ЗО, протоколи засідань, зборів, які засвідчують утворення різних форм самоорганізації населення, зокрема ініціативних груп, об'єднань тощо. Інтеграційні процеси забезпечують становлення суб'єкт-суб'єктної взаємодії, залучення громадськості до управління ЗЗСО, організацію діяльності піклувальної ради та інших органів громадського управління та самоврядування у закладі.

Стратегічне планування діяльності полягає в розробці, ухваленні, реалізації стратегії розвитку ЗЗСО й обов'язковому інформуванні учасників освітнього процесу та громадськості про стратегічні напрямки розвитку ЗЗСО. Тоді як поточне планування спільної діяльності полягає в розробці цільових програм, проєктної документації тощо.

Методами реалізації поставлених завдань когнітивного етапу є організаційні, аналітичні, розподіл обов'язків між членами піклувальної ради тощо. Пріоритетними формами досягнення мети та виконання завдань когнітивного етапу є діяльність робочих та фокус-груп, проведення загальношкільних конференцій, загальних зборів, засідання піклувальної ради ЗЗСО, планування розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Результатом цього етапу повинно бути нормативне забезпечення процесу співуправління ЗО (положення, рішення про утворення піклувальної ради ЗЗСО), інтеграція представників громадськості до процесу управління,

визначення напрямів розвитку та спільне планування діяльності закладу, формування стратегії розвитку ЗЗСО.

З метою здійснення моніторингу ефективності когнітивного етапу процесуального блоку технології пропонується використання факторно-критеріального моделювання. Виходячи з цього, виокремлено чотири фактори, а саме: нормативне забезпечення, інтеграційні процеси, стратегічне планування діяльності, поточне планування спільної діяльності. Їх вагомості визначені рівнозначними і становлять 0,25 кожний.

Фактор «Нормативне забезпечення» деталізовано такими критеріями: ознайомлення громадськості з нормативно-правовим регулюванням розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, локальні нормативно-правові документи ЗЗСО (рішення, положення, накази, протоколи). Результати експертного ранжування вказаних критеріїв подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Нормативне забезпечення»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Ознайомлення громадськості з нормативно-правовим регулюванням розвитку системи ГДУ в ЗЗСО	1	1	2	1	5	5:12	0,42
Локальні нормативно-правові документи (рішення, положення, накази, протоколи)	2	2	1	2	7	7:12	0,58
Загальна сума	3	3	3	3	12		1,00

Фактор «Інтеграційні процеси» конкретизовано наступними критеріями: рівень залучення громадськості до управління ЗЗСО, організація діяльності піклувальної ради ЗЗСО, розподіл обов'язків між членами

підкувальної ради ЗЗСО. У таблиці 2.7 представлено результати визначення їх вагомості.

Таблиця 2.7

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Інтеграційні процеси»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Рівень залучення громадськості до управління ЗЗСО	3	2	3	3	11	11:24	0,46
Організація діяльності підкувальної ради ЗЗСО	2	3	2	2	9	9:24	0,37
Розподіл обов'язків між членами підкувальної ради ЗЗСО	1	1	1	1	4	4:24	0,17
Загальна сума	6	6	6	6	24		1,00

Фактор «Стратегічне планування діяльності» представлено критеріями: формування стратегії розвитку ЗЗСО, поінформованість учасників освітнього процесу та громадськості про стратегічні напрямки розвитку ЗЗСО. Їх вагомості надано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Стратегічне планування діяльності»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Формування стратегії розвитку ЗЗСО	2	1	1	2	6	6:12	0,5
Поінформованість учасників освітнього процесу та громадськості про стратегічні напрямки розвитку ЗЗСО	1	2	2	1	6	6:12	0,5
Загальна сума	3	3	3	3	12		1,00

Фактор «Поточне планування спільної діяльності» визначено такими критеріями: розробка цільових програм, розробка проєктної документації. Їх вагомості подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Поточне планування спільної діяльності»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Розробка цільових програм	2	2	2	1	7	7:12	0,58
Розробка проєктної документації	1	1	1	2	5	5:12	0,42
Загальна сума	3	3	3	3	12		1,00

Узагальнені фактори, критерії та їх вагомості сформовано у факторно-критеріальну субмодель оцінки результативності когнітивного етапу процесуального блоку технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, яку наведено в Додатку Ж.

Таким чином, здійснивши моніторинг результативності когнітивного етапу та визначивши рівень досягнення мети й виконання поставлених завдань, переходимо до організаційного етапу процесуального блоку технології запровадження моделі ГДУ в ЗЗСО.

Метою *організаційного етапу* визначається організація та координація процесів розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. Виходячи з цього провідними завданнями цього етапу є формування горизонтальних зв'язків; створення інтеграційних механізмів щодо поєднання горизонтального і вертикального управління; делегування та розподіл повноважень; визначення рівня відповідальності між стейкхолдерами в процесі співуправління. Конкретизуємо їх прояви більш детально.

Становлення горизонтальних (координаційних) зв'язків сприяє активізації суспільних ініціатив, розвитку партнерства, формуванню

корпоративної культури закладу, залученню учасників освітнього процесу до управління шляхом делегування повноважень, спільного цілепокладання, кооперування та утворення органів громадського самоврядування, ініціативних, проєктних, творчих груп. Інтеграційні механізми поєднання горизонтального і вертикального рівнів управління характеризуються системною взаємодією громадських і державних інституцій, суб'єктів управління, налагодженням стійких комунікативних зв'язків, визначенням повноважень та відповідальності за організацію якісної освітньої діяльності.

Спільна діяльність суб'єктів управління важливий етап розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, що передбачає виконання запланованих заходів, реалізацію проєктів, запровадження інноваційних форм партнерської взаємодії. Координаційні процеси регулюють спільну діяльність суб'єктів управління, сприяють розв'язанню та запобіганню конфліктних ситуацій, дозволяють визначити відхилення у реалізації проєктів з метою упорядкування й подальшого розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Провідними методами організаційного етапу є аналіз та моделювання ситуацій, бесіди. До пріоритетних форм реалізації цього етапу відносимо проведення нарад, зборів, консультацій, розробку цільових програм. Як результат організаційного етапу має бути спільна діяльність, спрямована на виконання певної програми (плану) ЗО, узгодження пріоритетних напрямів роботи, створення ініціативних груп, налагодження взаємодії учасників процесу управління, проєктна діяльність.

Для проведення моніторингу дієвості організаційного етапу процесуального блоку технології доречним є використання методів факторно-критеріального моделювання. Відтак, факторами потенційної моделі визначено: розвиток горизонтальних зв'язків, інтеграційні механізми поєднання рівнів горизонтального й вертикального управління, спільна діяльність, координаційні процеси.

Фактор «Розвиток горизонтальних зв'язків» представлено такими критеріями: рівень кооперування представників громадськості, формування

робочих, ініціативних груп, творчих об'єднань. Їх вагомості наведено в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Визначення вагомості критеріїв фактору

«Розвиток горизонтальних зв'язків»

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Рівень кооперування представників громадськості	2	1	1	2	6	6:12	0,5
Формування робочих, ініціативних груп, творчих об'єднань	1	2	2	1	6	6:12	0,5
Загальна сума	3	3	3	3	12		1,00

Фактор «Інтеграційні механізми поєднання горизонтального й вертикального рівнів управління» деталізовано наступними критеріями: взаємодія учасників освітнього процесу й громадськості, комунікативні зв'язки між стейкхолдерами, делегування повноважень, розподіл обов'язків та визначення відповідальності. За результатами експертного оцінювання визначені їх вагомості та наведені в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Визначення вагомості критеріїв фактору

«Інтеграційні механізми поєднання горизонтального і вертикального рівнів управління»

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
1	2	3	4	5	6	7	8
Взаємодія учасників освітнього процесу і громадськості	4	3	4	2	13	13:40	0,32

1	2	3	4	5	6	7	8
Комунікативні зв'язки між стейкхолдерами	2	4	3	1	10	10:40	0,25
Делегування повноважень	3	2	2	4	11	11:40	0,28
Розподіл обов'язків та визначення відповідальності	1	1	1	3	6	6:40	0,15
Загальна сума	10	10	10	10	40		1,00

Наступним фактором визначена «Спільна діяльність», що конкретизовано такими критеріями: дотримання термінів виконання запланованих заходів, впровадження інноваційних форм організації діяльності, дотримання встановлених норм і нормативів, партнерська діяльність із установами, організаціями, ЗО, проєктна діяльність. Вагомості вказаних критерії наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Спільна діяльність»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Дотримання термінів виконання запланованих заходів	1	2	1	1	5	5:60	0,08
Упровадження інноваційних форм організації діяльності	5	4	4	3	16	16:60	0,27
Дотримання встановлених норм і нормативів	2	1	3	2	8	8:60	0,13
Партнерська діяльність із установами	4	5	2	4	15	15:60	0,25
Проєктна діяльність	3	3	5	5	16	16:60	0,27
Загальна сума	15	15	15	15	60		1,00

Фактор «Координаційні процеси» представлено наступними критеріями: регулювання процесів співуправління, упорядкування діяльнісного аспекту організації спільної діяльності, аналіз відхилень запланованої діяльності, розв'язання конфліктних ситуацій. Результати визначення їх вагомості наведено в таблиці 2.13

Таблиця 2.13

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Координаційні процеси»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Регулювання процесів співуправління	4	1	3	4	12	12:40	0,3
Упорядкування діяльнісного аспекту організації спільної діяльності	2	3	1	1	7	7:40	0,17
Аналіз відхилень запланованої діяльності	1	2	4	3	10	10:40	0,25
Розв'язання конфліктних ситуацій	3	4	2	2	11	11:40	0,28
Загальна сума	10	10	10	10	40		1,00

Наведені вище фактори, критерії та їх вагомості узагальнено у факторно-критеріальну субмодель оцінки результативності організаційного етапу процесуального блоку технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, що представлена в Додатку II цього дослідження.

Отже, за результатами проведення моніторингу організаційного етапу доцільно перейти до рефлексивного етапу процесуального блоку технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Метою *рефлексивного етапу* є оцінка та прогнозування розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. До головних завдань цього етапу відносимо визначення рівня розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, її результативності та відповідність до поставленої мети, вимірювання ступеня задоволення споживачів освітніх

послуг, виявлення слабких і сильних сторін у процесі співуправління, загальних тенденцій та врахування їх у формуванні подальшого розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Рефлексивний етап процесуального блоку дозволяє здійснити самооцінку розвитку системи за мотиваційним, когнітивним та організаційним аспектами, що передбачають проведення діагностично-мотиваційних заходів, оцінку залучення громадських інституцій та становлення горизонтальних зв'язків, розробку стратегії розвитку закладу на основі врахування запитів учасників освітнього процесу й громади, діяльність органів громадського управління та самоврядування, рівень досягнення поставленої мети і виконання визначених завдань, задоволеність учасників освітнього процесу результатами роботи.

Методами досягнення поставлених завдань є аналіз інформації, спостереження, опитування, бесіди, анкетування, інтерв'ю. Формами реалізації мети і виконання завдань рефлексивного етапу можна визначити факторно-критеріальне моделювання, звіти, зустрічі, збори, конференції тощо.

Результатом цього етапу є аналіз ефективності розвитку системи ГДУ ЗЗСО, розгляд відхилень та прогалин, удосконалення та оптимізація методів, прийомів, форм співуправління. У ході рефлексивного етапу процесуального блоку технології доречним є здійснення комплексного моніторингу (оцінки) основних аспектів усіх етапів зазначеного блоку і, в тому числі, заходів, запланованих під час даного етапу. Для цього використаємо деякі аспекти факторно-критеріального моделювання.

Факторами визначені такі складові моделі: мотиваційний аспект розвитку системи ГДУ, когнітивний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, організаційний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, рефлексивний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. За аналогією фактори деталізуємо критеріями. Фактор «Мотиваційний аспект розвитку системи ГДУ» складається із наступних критеріїв: діагностичні процеси щодо вивчення запитів і потреб учасників освітнього процесу, громади, інформаційно-консультаційні

заходи з питань розвитку громадської складової у процесі ГДУ в ЗЗСО, рівень залучення громадськості до управління ЗЗСО. Вагомості вказаних критеріїв визначаємо за методом «Делфі». Результати дослідження подано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Мотиваційний аспект розвитку системи ГДУ»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Діагностичні процеси щодо вивчення запитів і потреб споживачів освітніх послуг	3	1	3	1	8	8:24	0,33
Інформаційно-консультаційні заходи з питань розвитку громадської складової у процесі ГДУ в ЗЗСО	2	2	1	2	7	7:24	0,29
Рівень залучення громадськості до процесу управління ЗЗСО	1	3	2	3	9	9:24	0,38
Загальна сума	6	6	6	6	24		1,00

Фактор «Когнітивний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО» складається з таких критеріїв: постановка стратегічних цілей і задач розвитку ЗЗСО, проєктування напрямів спільної з громадськістю діяльності, функціонування органів громадського самоврядування ЗЗСО, організація роботи піклувальної ради ЗЗСО. Результати визначення їх вагомості подано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Когнітивний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Постановка стратегічних цілей і задач розвитку ЗЗСО	3	2	3	4	12	12:40	0,3
Проектування напрямів спільної з громадськістю діяльності	2	1	4	3	10	10:40	0,25
Функціонування органів громадського самоврядування ЗЗСО	4	4	2	2	12	12:40	0,3
Організація роботи піклувальної ради ЗЗСО	1	3	1	1	6	6:40	0,15
Загальна сума	10	10	10	10	40		1,00

Фактор «Організаційний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО» представлено наступними критеріями: розподіл ресурсного забезпечення, ефективність (злагодженість) спільної діяльності. Вагомості вказаних критеріїв наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Організаційний аспект розвитку системи ГДУ»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Розподіл ресурсного забезпечення	1	1	1	2	5	5:12	0,42
Ефективність (злагодженість) спільної діяльності	2	2	2	1	7	7:12	0,58
Загальна сума	3	3	3	3	12		1,00

Фактор «Рефлексивний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО» деталізовано наступними критеріями: рівень досягнення поставленої мети й виконання визначених завдань, задоволеність учасників освітнього процесу результатами роботи, виявлення «слабких місць», прогалин у процесі співуправління, внесення корективів до стратегії розвитку ЗЗСО. Їх вагомості наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Визначення вагомості критеріїв фактору
«Рефлексивний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО»**

Критерії	Експерти				Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4			
Рівень досягнення поставленої мети і виконання визначених завдань	3	4	3	4	14	14:40	0,35
Задоволеність учасників освітнього процесу результатами роботи	4	3	4	3	14	14:40	0,35
Виявлення «слабких місць», прогалин у процесі співуправління	2	2	1	2	7	7:40	0,18
Внесення корективів до стратегії розвитку ЗЗСО	1	1	2	1	5	5:40	0,12
Загальна сума	10	10	10	10	40		1,00

Зазначені фактори, критерії, їх вагомості узагальнено у факторно-критеріальній субмоделі оцінки результативності процесуального блоку технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО й подано в Додатку К.

Отже, підбиваючи підсумки аналізу ефективності процесуального блоку технології впровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, що спрямований на поетапне забезпечення її реалізації, зазначаємо, що важливим є досягнення запланованого результату, про що йдеться в наступному блоці.

Результативний блок технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО спрямовано на визначення рівня ефективності запровадження моделі, реалізацію соціального замовлення, досягнення соціально значущої мети, позитивної динаміки якості освітніх послуг, задоволення освітніх запитів учасників освітнього процесу й громади.

Таким чином, можна зробити висновок, що процес конструювання технології управління повинен містити чітко визначені мотиваційно-цільові, діяльнісні й результативні аспекти. Використання управлінського циклу, що складається із провідних функцій управління дозволяє алгоритмізувати етапи технологічного процесу.

Керуючись зазначеними положеннями, розроблено технологію запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, яка складається із трьох взаємопов'язаних блоків, а саме: цільового, процесуального й результативного. Кожен із вказаних блоків має своє змістове наповнення.

Зокрема, у цільовому блоці визначені соціальне замовлення, мета, завдання і методологічні засади зазначеної технології, які мають безпосередній вплив і взаємозв'язки з іншими блоками. Так, у процесуальному блоці виокремлено мотиваційний, когнітивний, організаційний і рефлексивний етапи, які зорієнтовані на виконання управлінського циклу із чітко визначеними завданнями, методами і формами їх реалізації. Важливим є забезпечення процесу розвитку системи ГДУ в ЗЗСО і, з огляду на це, запропоновано застосування наскрізного моніторингу кожного етапу зокрема, і усього процесуального блоку у цілому із використанням методів факторно-критеріального моделювання. Результативний блок технології спрямований на визначення результативності описаних вище блоків та етапів їх запровадження.

Висновки до розділу 2

Відповідно до поставлених у дисертаційній роботі завдань другий розділ присвячено обґрунтуванню моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО та технології її запровадження.

На підставі аналізу наукових джерел встановлено, що моделювання – один із ключових методів наукових досліджень та важливий аспект управлінської діяльності керівників ЗО, що передбачає створення (побудову) моделі, тобто певної системи. З'ясовано, що вказаний процес складається із чітко визначених етапів і загальноприйнятих вимог, у тому числі щодо визначення мети, завдань, власне побудови моделі, її перевірки, експериментального випробування і за потреби коригування.

У ході дослідження визначено, що на сучасному етапі розвитку вітчизняної педагогічної науки існує багато підходів до моделювання ДГУ у сфері освіти. У той же час, моделі, що стосуються ГДУ, розроблені О. Пастовенським (ЗСО в регіоні) та Л. Калініною, О. Онаць (організаційні механізми в ЗЗСО).

У межах дослідження розроблено модель розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, що складається із чотирьох взаємопов'язаних складових – блоків, а саме: цільового, теоретичного, змістовно-технологічного, рефлексивно-результативного.

Цільовий блок моделі зорієнтовано на визначення мети й завдань розвитку системи. У теоретичному блоці моделі розкриваються нормативно-правові аспекти діяльності ЗО; наукові підходи (системний, синергетичний, кібернетичний, діяльнісний, середовищний, інформаційний, ситуативний); зв'язок із різними видами управління соціально-педагогічними системами, зокрема стратегічним, інноваційним, адаптивним, партисипативним, маркетинговим, інформаційним; принципи розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Змістовно-технологічний блок моделі включає організаційні основи ГДУ, у тому числі: функції, механізми, методи, форми, зміст технології, а також суб'єкти управління та їх повноваження.

Рефлексивно-результативний блок моделі актуалізує результат, що полягає в пролонгованій якісній зміні стану системи ГДУ, конкурентоспроможних послугах ЗЗСО, задоволенні освітніх потреб і запитів учасників освітнього процесу й громади; напрями подальшого розвитку системи ГДУ в ЗЗСО – зростання рівня управлінської майстерності суб'єктів системи ГДУ; комфортність усіх суб'єктів та їх задоволення рівнем демократизації управління; налагодження інформаційних зв'язків щодо запитів на освітні послуги в системі «заклад освіти-родина-громада», сталий розвиток системи ГДУ в ЗЗСО; співпраця стейкхолдерів та суб'єктів розвитку системи ГДУ; позитивна динаміка якості освіти; успішне позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг.

Для запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО розроблено відповідну технологію, яка включає сукупність алгоритмізованих дій із визначеними завданнями, методами та формами реалізації та складається з трьох взаємопов'язаних блоків: цільового, процесуального і результативного.

Обґрунтовано цільовий блок технології, що визначається соціальним замовленням, метою, завданнями та методологічними засадами.

Процесуальний блок сформовано з чотирьох етапів: мотиваційного, когнітивного, організаційного й рефлексивного. У кожному з них визначені мета, завдання, методи, форми, очікувані результати. Також запропоновано здійснення наскрізного моніторингу засобами педагогічної кваліметрії. Зокрема, розроблено факторно-критеріальні субмоделі оцінки результативності кожного з етапів процесуального блоку технології.

Результативний блок спрямований на визначення рівня рівня ефективності запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, реалізації соціального замовлення, досягнення соціально значущої мети, позитивної динаміки якості освітніх послуг, задоволення освітніх запитів учасників освітнього процесу й громади

Отже, поставлені завдання у межах другого розділу дослідницької роботи щодо розробки моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО та технології її запровадження виконано в повному обсязі.

Третій розділ дисертаційного дослідження присвячено експериментальній перевірці моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1. Організація експериментальної перевірки моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти

Модель розвитку системи ГДУ в ЗЗСО детально обґрунтована в попередніх розділах дисертаційного дослідження, проте для визначення її результативності необхідно виконати експериментальну перевірку. Тож, у межах дослідження підсумковим етапом опрацювання питання розвитку системи ГДУ в ЗЗСО стає організація ЕП.

За даними енциклопедичних видань, поняття «експеримент» (лат. *experimentum* – «проба», «дослід») трактується таким чином: 1) метод наукового пізнання, що передбачає цілеспрямований процес отримання об'єктивних наукових даних щодо сутності, динаміки, особливостей існування та розвитку досліджуваних явищ і процесів; 2) метод пізнання, за допомогою якого в контрольованих і керованих умовах досліджуються явища дійсності; 3) метод наукового дослідження, який припускає втручання у природні умови існування предметів і явищ у спеціально створених умовах з метою вивчення їх без супутніх обставин; 4) чуттєво-предметна діяльність у науці; у вузькому смислі – дослід, відтворення об'єкту пізнання, перевірка гіпотези тощо [186, с. 44].

Отже, на підставі аналізу енциклопедичних джерел, можна зробити висновок, що експеримент – це один із методів наукового пізнання, що використовується в науково-дослідницькій діяльності з метою перевірки гіпотез, теоретичних розробок, певних станів, процесів тощо.

У сучасних наукових дослідженнях ідентифікують різні види експериментів і способів організації експериментальної діяльності, у

залежності від наукового напрямку. Беручи до уваги своєрідні особливості розвитку педагогічних наук, дослідники наголошують на запровадженні педагогічних експериментів.

Як зазначає С. Гончаренко, «педагогічний експеримент – це загальнонауковий метод пізнання, який дає можливість одержати нові знання про причинно-наслідкові відношення між педагогічними факторами, умовами, процесами за рахунок планомірного маніпулювання однією або декількома дійсними (факторами) і реєстрації відповідних змін у поведінці об'єкта чи системи, які вивчаються» [26, с. 191].

Важливим для дослідження є твердження дослідника [26] про те, що «педагогічний експеримент – це своєрідний комплекс методів дослідження, призначений для об'єктивної і доказової перевірки достовірності педагогічних гіпотез. Він дає можливість глибше ніж методи встановити характер зв'язку між різними компонентами педагогічного процесу, між факторами, умовами й результатами педагогічного впливу; перевірити ефективність тих чи інших педагогічних інновацій; порівняти ефективність різних факторів або змін в структурі процесу і обрати найкраще їхнє поєднання для даних умов; виявити особливості перебігу педагогічного процесу у нових умовах тощо. Педагогічний експеримент дає можливість встановити закономірні зв'язки між явищами не лише в якісній, але й у кількісній формі».

Аналізуючи наукові джерела, знаходимо різні погляди науковців щодо визначення понять «експеримент» та «експериментальна перевірка» досліджуваних процесів. Разом із тим погоджуємося із твердженням Г. Кравченко, яка в дисертаційному дослідженні акцентує, що «експериментальна перевірка не має таких сурових вимог, як експеримент, і є більш гнучкою та мобільною... та може складати певний етап експерименту» [67, с. 305].

Отже, на підставі викладеного вище, можна зробити висновок, що поняття «експеримент» за своєю суттю й вимогами більш широке за «експериментальну перевірку», відмінність між ними полягає у відсутності жорсткої регламентації, адаптивності та, все ж таки, об'єднує ці процеси

спрямованість на оцінку достовірності й підтвердження гіпотез, теоретично обґрунтованих моделей, технологій тощо.

У дисертаційному дослідженні Л. Назаренко зазначено, що «метою експериментальної перевірки як комплексу логічних і математичних процедур, що спрямований на отримання інформації від фахівців, її аналіз й узагальнення, є отримання висновку про стан проблеми та визначення можливих шляхів розвитку прогнозованого процесу або об'єкта, один із яких є оптимальним» [121, с. 285].

Важливим фактором організації експериментальної роботи є визначення необхідних умов щодо її проведення. Зокрема, актуалізація об'єкту дослідження, безпосередній на опосередкований вплив дослідника на організацію освітнього процесу, визначення чинників педагогічного експерименту, що впливають на результати дослідження, встановлення взаємозв'язку експериментальної діяльності з різними формами та методами дослідження.

У численних наукових доробках сучасних вчених знаходимо сформульовану тезу про доцільність розробки програми ЕП. Так, вітчизняні науковці підкреслюють, що «необхідною умовою забезпечення доказовості педагогічного експерименту, вірогідності його результатів і зроблених висновків є старання опрацювання програми й методики проведення експерименту, у яких має бути чітко вказане, з якою саме навчально-виховною новацією пов'язана постановка цього експерименту, чітко обґрунтована доцільність і можливість нововведення, сформульована гіпотеза, спрогнозовані позитивні та негативні наслідки тощо. У програмі необхідно визначити експериментальні й контрольні об'єкти з вказівкою ступеня їх представництва, специфіки, а також співставності» [26, с. 195].

Також, важливим у межах дослідження є твердження О. Ануфрієвої та О. Снісаренко, які зазначають, що виконання прикладних досліджень передбачає отримання науково-прикладних результатів, зокрема нових методів розв'язання визначених проблем, технологічних рішень, експериментальних зразків, педагогічних і психологічних розробок, що можуть бути впроваджені в

зкладах освіти, органах державної влади та місцевого самоврядування, установах, підприємствах, організаціях [8].

Беручи до уваги зазначені вище рекомендації, розроблено Програму експериментальної перевірки моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО на 2015–2019 роки, що представлена в повному обсязі в Додатку Л дисертаційного дослідження. Розглянемо більш детально основні аспекти програми, зокрема мету, етапи проведення, завдання, методи тощо.

У дослідженні мета ЕП ґрунтується на підтвердженні гіпотези про те, що запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО сприятиме демократизації діяльності ЗО, реалізації соціального замовлення здобувачів освіти в тому числі на основі залучення громадськості до процесу співуправління.

Об'єкт дослідження: управління ЗЗСО.

Предмет дослідження: модель розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Мета дослідження: експериментально перевірити модель розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Пріоритетними завданнями ЕП окреслено:

1. Проведення аналізу науково-педагогічних джерел із теми дослідження.
2. Виконання підготовчої роботи із колективами експериментальних ЗЗСО до проведення дослідно-експериментальної роботи щодо запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.
3. Розробка та ЕП результативності моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.
4. Розробка критеріїв та факторно-критеріальної субмоделі оцінки розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.
5. Здійснення моніторингу розвитку системи ГДУ в ЕЗЗСО.
6. Координація співпраці науковців та педагогічних працівників задля поширення моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО та її впровадження в практичну діяльність інших ЗЗСО.

7. Проектування програми взаємодії ЕЗЗСО з іншими установами, організаціями, підприємствами, ЗО, громадськістю, що сприяє розвитку системи ГДУ.

Важливу роль у процесі підготовки та проведенні дослідницької діяльності відіграють методи дослідження. Як доводять провідні експерти, «метод наукового пізнання (дослідження) – спосіб пізнання реальності, що вивчається, який дає можливість розв'язати завдання й досягти мети пошукової діяльності» [26, с. 123].

Для забезпечення провідних принципів організації експериментальної діяльності було застосовано комплекс методів дослідження. Зокрема, теоретичні, емпіричні, статистичні, графічні, маркетингові методи опрацювання результатів ЕП моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. *Теоретичні методи:* аналіз науково-педагогічної літератури з питань теми дослідження, порівняльний аналіз, прогнозування, моделювання. *Емпіричні методи:* збір та узагальнення об'єктивних даних про практичний стан розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, аналіз нормативно-правового забезпечення функціонування ЗЗСО, анкетування, опитування, бесіди, спостереження, інтерв'ювання, кваліметричні методи оцінювання, факторно-критеріальне моделювання, статистично-математичне опрацювання результатів, табличні форми і графічні, діаграмні ілюстрування і порівняння результатів, проведення SWOT- і PEST- аналізу.

Після детального вивчення й добору провідних методів дослідження розроблено методику його проведення, тобто «сукупність застосування методів дослідження, що визначає порядок їх застосування та інтерпретації отриманих з їхньою допомогою результатів» [26, с. 125].

Методику ЕП моделі системи розвитку системи ГДУ в ЗЗСО умовно поділено на три блоки, а саме: аналітико-діагностичний, апробаційний і результативний.

Зокрема, аналітико-діагностичний блок складається з таких методів дослідження: аналіз і синтез, класифікація, анкетування, SWOT- і PEST- аналіз, спостереження, узагальнення, співставлення, прогнозування, моделювання. Апробаційний блок методики проведення ЕП ґрунтується на основі наступних

методів: формувальний етап експериментального дослідження, моніторинг його проведення.

Результативний блок передбачає використання математичних і статичних методів обробки результатів ЕП, інтерпретацію та узагальнення результатів дослідження. Докладне використання вказаних методів проведення ЕП моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО наведено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Методика проведення експериментальної перевірки

№ з/п	Метод дослідження	Мета застосування
Аналітико-діагностичний блок		
1	Аналіз і синтез	Опрацювання джерел, співставлення наукових підходів, виявлення протиріч та стану розробленості проблеми дослідження у науковій літературі
2	Класифікація	Формування понятійного апарату дослідження, основних дефініцій, розробка факторів, критеріїв, показників
3	Анкетування	Вивчення практичного стану розвитку системи ГДУ в ЗЗСО
4	SWOT- аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків ЗЗСО
5	PEST- аналіз	Окреслення провідних політичних, економічних, соціальних, технологічних чинників впливу на діяльність ЗЗСО
6	Спостереження	Огляд за процесом взаємодії учасників освітнього процесу
7	Узагальнення	Інтерпретація проміжних результатів дослідження
8	Співставлення	Розгляд результатів теоретичного і практичного аспектів дослідження
9	Прогнозування	Визначення можливостей і рівнів розвитку системи ГДУ в ЗЗСО
10	Моделювання	Розробка моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО
Апробаційний блок		
11	Формувальний етап дослідницької роботи	Запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО у роботу ЕЗЗСО
12	Моніторинг	Спостереження за діяльністю ЕЗЗСО
Результативний блок		

№ з/п	Метод дослідження	Мета застосування
13	Методи математичної і статистичної обробки результатів	Оцінювання результатів ЕП
14	Інтерпретація результатів дослідження	Визначення та пояснення результатів ЕП
15	Узагальнення результатів	Формулювання висновків ЕП

Процес реалізації ЕП було заплановано поетапно, він складався із підготовчого, констатувального, формувального й підсумкового етапів. Пропонуємо розглянути більш докладно зазначені етапи ЕП.

Під час першого – підготовчого етапу (вересень 2015 р. – серпень 2016 р.) ЕП моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО було виконано ряд заходів. Зокрема, здійснено теоретичний аналіз наукової літератури, дисертаційних досліджень, нормативно-правової бази з метою виявлення ступеню розробленості досліджуваної проблеми, визначення понятійного апарату, теоретичних і методологічних основ наукового пошуку.

Окремо опрацьовано науково-методичні джерела щодо основних аспектів організації експериментальної діяльності, результатом цієї діяльності стало визначення конкретних завдань та розробка відповідної програми проведення практичної перевірки.

Відповідно до провідних положень педагогічного експерименту вагомим аспектом апробації результатів дослідження є формування складу учасників ЕП. Важливим організаційним завданням цього етапу став вибір ЗЗСО та згідно з рекомендаціями поділ їх на експериментальні та контрольні групи відповідно до стартових умов, а саме: контингент здобувачів освіти, кількісно-якісні показники педагогічного складу, особливості територіального розташування. Узагальнені характеристики ЗЗСО наведено у таблиці 3.2 наукового дослідження.

Таблиця 3.2

**Узагальнені характеристики ЗЗСО залучених до проведення ЕП
моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО**

№ з/п	ЗЗСО	Контингент здобувачів освіти	Педагогічний склад	Територіальне розташування
1	2	3	4	5
1	Богодухівська гімназія № 1 Богодухівської районної ради Харківської області	535	52	Місто
2	Таращанський академічний лицей «Ерудит» Таращанської районної ради Київської області	561	70	Місто
3.	Миколаївська загальноосвітня школа I–III ступенів Зачепилівської селищної ради Зачепилівського району Харківської області	161	19	Об'єднана територіальна громада
4.	Комунальний заклад «Новокорогодський заклад загальної середньої освіти I–II ступенів — заклад дошкільної освіти» Бородянської селищної ради Київської області	55	15	Об'єднана територіальна громада
5	Ульянівська загальноосвітня школа I–III ступенів Богодухівської районної ради Харківської області	94	18	Село
6	Полковомикитівська загальноосвітня школа I–III ступенів Богодухівської районної ради Харківської області	98	20	Село
7	Шарівська загальноосвітня школа I– III ступенів Богодухівської районної ради Харківської області	127	19	Селище міського типу

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
8	Гутянська загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів Богодухівської районної ради Харківської області	173	20	Селище міського типу
9	Крисинський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітній навчальний заклад І–ІІІ ступенів – дошкільний навчальний заклад» Богодухівської районної ради Харківської області	241	23	Село
10	Бучанський навчально-виховний комплекс «Спеціалізована загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів – загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів» №4	1940	115	Місто
11	Петропавлівський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітній навчальний заклад І–ІІ ступенів – дошкільний навчальний заклад» Богодухівської районної ради Харківської області	54	15	Село
12	Шевченківська загальноосвітня школа №1 І–ІІІ ступенів Шевченківської районної ради Харківської області.	428	43	Селище міського типу

На основі порівняння ключових параметрів вказаних вище ЗЗСО, зокрема за типом закладу, місцем розташування, кількістю учнів, педагогічних працівників було здійснено розподіл на експериментальні й контрольні заклади.

Таким чином, до ЕЗЗСО увійшли Богодухівська гімназія №1 Богодухівської районної ради Харківської області, Гутянська загальноосвітня

школа I–III ступенів Богодухівської районної ради Харківської області, Ульяновська загальноосвітня школа I–III ступенів Богодухівської районної ради Харківської області, Шарівська загальноосвітня школа I–III ступенів Богодухівської районної ради Харківської області, Крисинський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітній навчальний заклад I–III ступенів – дошкільний навчальний заклад», Богодухівської районної ради Харківської області, Петропавлівський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітній навчальний заклад I–II ступенів – дошкільний навчальний заклад» Богодухівської районної ради Харківської області.

1. Богодухівська гімназія № 1 Богодухівської районної ради Харківської області.

У ЗЗСО навчається 535 учнів. До складу педагогічного колективу входить 52 працівники, серед яких: спеціалістів – 6, педагогів із другою кваліфікаційною категорією – 8, із першою кваліфікаційною категорією – 2, із вищою кваліфікаційною категорією – 28. Педагогічні звання мають 23 особи, зокрема звання «Старший учитель» – 4, «Учитель-методист» – 19. У закладі функціонують 27 навчальних кабінетів, 2 комп'ютерні класи, спортивна зала, 2 майстерні, їдальня, бібліотека. Організовано підвіз 2 шкільними автобусами. Освітній процес здійснюється за такими профілями: економічний, української філології. Поглиблено вивчаються українська мова, історія. У закладі працюють гуртки бісероплетіння, «Юний захисник Вітчизни», «Пішохідний туризм», «Волейбол», «Стрілецький», «Танцювальний», «Вокальний».

2. Гутянська загальноосвітня школа I–III ступенів Богодухівської районної ради Харківської області.

У закладі здобувають ЗСО 168 учнів. Освітній процес здійснюється за філологічним профілем, напрямком – українська філологія.

У закладі працюють 20 педагогічних працівників. Із них спеціалістів вищої кваліфікаційної категорії – 16 чоловік, 1 категорії – 1 чоловік, спеціаліст – 1.

До послуг учасників освітнього процесу в закладі функціонують 20 навчальних кабінетів, 1 комп'ютерний клас, спортивна зала, гімнастичний та футбольний майданчики, 2 майстерні.

Шкільним автобусом здійснюється підвіз учнів та учителів із сіл Першотравневе, Первухінка, Губарівка.

Учні Гутянської загальноосвітньої школи – постійні учасники та призери Всеукраїнських учнівських олімпіад із навчальних предметів, конкурсів, турнірів, спортивних змагань.

3. Ульянівська загальноосвітня школа I–III ступенів Богодухівської районної ради Харківської області. У закладі здобувають ЗСО 94 учні, із них учнів: 1–4 класів – 37 чоловік, 5–9 класів – 48, 10–11 класів – 9 чоловік.

Педагогічний колектив нараховує 18 працівників. Серед них фахівців вищої кваліфікаційної категорії – 4, першої кваліфікаційної категорії – 9, другої кваліфікаційної категорії – 1, спеціаліст – 4. Педагогічні звання «Старший учитель» присвоєно 2 педагогічним працівникам, «Учитель-методист» – 1 педагогу.

До послуг учнів 10 навчальних кабінетів, комп'ютерний клас (10 ПК), 1 – спортивна зала, 1 – спортивний майданчик, 1 – майстерня, 1 – їдальня. Бібліотечний фонд налічує – 13895 примірників художньої та навчальної літератури.

4. Шарівська загальноосвітня школа I–III ступенів Богодухівської районної ради Харківської області. У закладі здобувають освіту 127 учнів, із них учнів 1–4 класів – 46 чоловік, 5–9 класів – 62 учні, 10–11 класів – 19 учнів. Учні 10 класу (9 учнів) вивчають поглиблений предмет – українську мову, учні 11 класу (12 учнів) – хімію.

Педагогічний колектив нараховує 19 педагогів, із них 14 чоловік мають вищу освіту, 4 чоловіки – середню спеціальну, 1 бакалавр. Вищу кваліфікаційну категорію мають 5 педагогічних працівників, першу кваліфікаційну категорію – 5 чоловік, другу кваліфікаційну категорію – 4 чоловіки,

категорію «спеціаліст» – 5 чоловік, педагогічне звання «старший вчитель» – 3 вчителів.

Гарячим безкоштовним харчуванням на 100 % забезпечено учнів початкових класів та дітей пільгових категорій (2 дитини учасників АТО).

До послуг учнів 16 навчальних кабінетів, 1 комп'ютерний клас (10 ПК), велика та мала спортивні зали, гімнастичний та футбольний майданчики, тренажерна зала, 1 столярна та 1 комбінована майстерні, їдальня. Бібліотечний фонд налічує – 24084 примірники художньої та навчальної літератури. ЗЗСО оснащений пандусом та кнопкою виклику для людей із обмеженими фізичними можливостями.

Учні Шарівської загальноосвітньої школи I–III ступенів щороку беруть участь у II етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових предметів, де виборюють призові місця.

5. Крисинський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітній навчальний заклад I–III ступенів – дошкільний навчальний заклад» Богодухівської районної ради Харківської області.

У шкільному підрозділі навчається 241 учнів, із них учнів 1–4 класів – 99 чоловік, 5–9 класів – 108 учнів, 10–11 класів – 29 учнів. На базі закладу освіти функціонують класи із заочною формою навчання та екстернат.

У дошкільному підрозділі – дві різновікові групи: 1) різновікова група дітей раннього віку – 20 дітей; 2) різновікова група дітей старшого дошкільного віку – 16 дітей.

Освітній процес у 10 класі здійснюється за філологічним профілем навчання, в 11 класі – за математичним.

Педагогічний колектив шкільного підрозділу нараховує 23 педагоги. Вищу кваліфікаційну категорію мають 16 учителів, першу кваліфікаційну категорію – 3 осіб, другу кваліфікаційну категорію – 1 педагог, спеціаліст – 1. Педагогічні звання мають – 12 чоловік, із них: «Учитель-методист» – 8 педагогів, «Старший вчитель» – 4 працівники.

У дошкільному підрозділі працює 4 педагогічних працівники. Вищу кваліфікаційну категорію і педагогічне звання «Вихователь-методист» має 1 працівник.

У ЗО функціонують краєзнавчий гурток «Джерело», гурток учнівського самоврядування «Лідер», гурток «Юний Захисник Вітчизни».

До послуг учнів 11 навчальних кабінетів, комп'ютерний клас (11 ПК), спортивна зала, гімнастичний та футбольний майданчики, комбінована майстерня, їдальня. Бібліотечний фонд налічує 16956 примірників художньої та навчальної літератури.

6. Петропавлівський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітній навчальний заклад І-ІІ ступенів – дошкільний навчальний заклад» Богодухівської районної ради Харківської області. У шкільному підрозділі ЗО здобувають ЗСО 54 учні, серед них у початкових класах – 30 учнів, 5–9 – 24 чоловіки. Дошкільний підрозділ – одна різновікова група, що налічує 13 дітей.

Педагогічний колектив нараховує 15 педагогів, з них 9 осіб мають вищу освіту. Вищу кваліфікаційну категорію мають 3 особи, першу кваліфікаційну категорію – 8, другу кваліфікаційну категорію – 1, категорію «Спеціаліст» – 1 педагог.

У ЗО функціонує спортивна секція. До послуг учнів 8 навчальних кабінетів, комп'ютерний клас (6 ПК), спортивна зала, гімнастичний та футбольний майданчики, їдальня. Бібліотечний фонд налічує 4612 примірників художньої та навчальної літератури.

Учні Петропавлівського навчально-виховного комплексу щорічно беруть участь у районному етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових предметів, де стабільно показують високу результативність.

Контрольними закладами визначено Таращанський академічний ліцей «Ерудит» Таращанської районної ради Київської області, Комунальний заклад «Новокорогодський заклад загальної середньої освіти І-ІІ ступенів – заклад дошкільної освіти» Бородянської селищної ради Київської області,

Миколаївську загальноосвітню школу І–ІІІ ступенів Зачепилівської селищної ради Зачепилівського району Харківської області, Полковомикитівську загальноосвітню школу І–ІІІ ступенів Богодухівської районної ради Харківської області, Бучанський навчально-виховний комплекс «Спеціалізована загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів – загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів» № 4, Шевченківську загальноосвітню школу № 1 І–ІІІ ступенів Шевченківської районної ради Харківської області.

Наступною фазою ЕП результатів дослідницької роботи став *констатувальний етап* (вересень 2016 р. – серпень 2017 р.), у ході якого здійснено вхідне діагностування через визначення та аналіз існуючого стану розвитку системи ГДУ в ЗЗСО на основі розроблених та проаналізованих критеріїв розвитку, результати узагальнення й методи його проведення детально виписані в параграфі 1.3 дисертаційного дослідження.

Після визначення вихідних практичних положень було теоретично обґрунтовано та розроблено модель розвитку системи ГДУ в ЗЗСО й технологію її запровадження.

Крім того, на цьому етапі експериментального дослідження визначено його інструментарій та розроблено відповідні матеріали, а саме: анкети, опитувальники, протоколи спостережень, факторно-критеріальні субмоделі оцінки результативності провідних етапів технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. Із залученням експертів в освітній галузі проведено визначення факторів, критеріїв, здійснено їх ранжування, визначено вагомості для подальшого математичного доведення результатів дослідження.

Виокремлено провідні умови результативного впровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, а саме: визначення соціального замовлення та суспільних запитів, формування готовності стейкхолдерів до співуправління, формування мети та завдань розвитку ЗО на основі демократичного управління, активізація громадської складової управління, визначення пріоритетних напрямів спільної діяльності суб'єктів управління, формування горизонтальних

зв'язків, моніторинг спільної діяльності, аналіз результативності та досягнення соціально значущої мети співуправління.

У ході третього – *формувального етапу* (вересень 2017 р. – серпень 2018 р.) ЕП здійснено апробацію розробленої моделі розвитку системи ГДУ та упровадження її у практику ЕЗСО. З метою визначення рівня розвитку та регулювання управлінських процесів проводився моніторинг, вимірювання управлінських процесів і коригування моделі. Після чого здійснювався аналіз розвитку системи ГДУ в ЗСО.

Також, у процесі проведення формувального етапу проводилися постійні консультації керівників закладів.

Зазначимо, що модель розвитку системи ГДУ в ЗСО складається із чотирьох взаємопов'язаних блоків: цільового, теоретичного, змістовно-технологічного та рефлексивно-результативного.

З метою впровадження вказаної моделі розроблено відповідну технологію, що, складається із трьох взаємопов'язаних блоків: цільового, процесуального та результативного.

Відтак, першочерговим завданням експериментальних ЗО, на основі запропонованих моделі та технології є формування стратегічної мети діяльності закладу та визначення завдань на основі соціального замовлення із використанням методів маркетингового дослідження зовнішнього й внутрішнього середовищ, тобто проведення SWOT- і PEST-аналізу.

Важливим аспектом запровадження вказаної моделі є опрацювання теоретичного блоку, що базується на нормативно-правовому забезпеченні функціонування ЗСО; наукових підходах (системному, синергетичному, кібернетичному, діяльнісному, середовищному, інформаційному, ситуативному); методологічній основі, що ґрунтується на ключових положеннях адаптивного, партисипативного, маркетингового, стратегічного, інноваційного та інформаційного видів управління; принципах розвитку системи ГДУ в ЗСО.

Змістовно-технологічний блок системи передбачає налагодження суб'єкт-суб'єктної взаємодії; застосування виокремлених функцій, в основі яких лежить управлінський цикл; використання методів, форм, механізмів, технології, у тому числі, через процесуальну складову, що складається із таких етапів: мотиваційного (дослідження суспільних запитів, формування готовності стейкхолдерів до співуправління), когнітивного (проектування та планування розвитку ГДУ в ЗЗСО), організаційного (організація і координація ГДУ в ЗЗСО, формування горизонтальних зв'язків), рефлексивного (оцінка та прогнозування розвитку системи ГДУ).

Рефлексивно-результативний блок системи включає аналіз, узагальнення, інтерпретацію результатів розвитку системи ГДУ.

Підсумковий (контрольно-узагальнювальний) етап (вересень 2018 р. – червень 2019 р.) ЕП передбачав контрольну діагностику розвитку системи ГДУ, порівняння показників у контрольних і експериментальних ЗЗСО, кількісний та якісний аналіз, системне оцінювання результативності моделі, коригування, удосконалення та формування остаточної моделі; порівняння результатів попередніх етапів ЕП, їх узагальнення та формування наукового звіту за підсумками дослідно-експериментальної роботи, розробку методичних рекомендацій щодо впровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Отже, у ході організації ЕП визначення результативності моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО розроблено відповідну програму, визначено об'єкт дослідження, сформовано експериментальну базу, проведено інформаційно-роз'яснювальну роботу, діагностичні заходи щодо визначення практичного стану розвитку вказаного виду управління в ЗО, моніторинг впровадження означеної моделі в освітній процес.

Результативність проведення ЕП моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО наведено в наступному підрозділі дисертаційної роботи.

3.2. Результативність експериментальної перевірки моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти

З метою встановлення результативності ЕП моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО застосовано комплекс методів педагогічного дослідження, передбачених відповідною програмою, зокрема анкетування учасників освітнього процесу, оцінювання за допомогою розроблених і обґрунтованих у попередніх підрозділах факторно-критеріальних субмоделей.

Слід зазначити, що підсумкові діагностичні заходи проводилися як в експериментальних, так і в контрольних ЗЗСО за однаковими показниками для порівняння результативності впровадження моделі розвитку системи ГДУ.

Закцентуємо увагу на тому, що на констатувальному етапі експериментального дослідження ЗО показували в середньому досить схожі результати діяльності.

На формуальному етапі дослідницької роботи експериментальними закладами запроваджено у свою діяльність модель розвитку системи ГДУ. Зокрема, ЗЗСО проведено детальний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначено суспільні запити стейкхолдерів, розроблено стратегії розвитку ЗО, деталізовано їх у річних планах роботи та освітніх програмах, визначено пріоритетні напрями розвитку закладів, першочергові завдання для реалізації соціального замовлення та задоволення освітніх потреб учасників освітнього процесу й громади.

У межах підсумкового етапу ЕП моделі використано ряд діагностичних методів дослідження. Пропонуємо розглянути результати проведеного анкетування (Додаток М).

Так, на запитання анкети щодо власної зацікавленості та можливості брати участь у ГДУ в ЗЗСО відповіді дали педагоги експериментальних ЗЗСО. Із них: 97 % педагогічних працівників висловили позитивне ставлення до ГДУ;

3 % засвідчили відсутність зацікавлення. 65 % респондентів пояснили, яким чином мають можливість брати участь у ГДУ, серед них: 38 % через діяльність колегіальних органів управління; ще 27 % зауважують, що мають можливість вносити свої пропозиції та висловлювати свою думку.

Тож отримані результати свідчать про формування мотиваційно-ціннісного аспекту реалізації ГДУ, наявність стійкої мотивації і готовності професійної громадськості ЕЗЗСО до ГДУ, а отже, і до його розвитку.

Тоді як 88 % учителів КЗЗСО виявили зацікавлення управлінням ЗО, 12 % респондентів висловили протилежну позицію.

Таким чином, різниця показників рівня мотивації педагогічних працівників експериментальних та контрольних ЗЗСО у процентному співвідношенні становить 9 %. Узагальнені результати подано в таблиці 3.3 цього дослідження.

Таблиця 3.3

Узагальнені результати щодо виявлення зацікавленості управлінням учасників освітнього процесу контрольних та експериментальних ЗЗСО

Учасники освітнього процесу	КЗЗСО	ЕЗЗСО	Різниця показників
Учителі	88 %	97 %	9 %
Учні	90 %	96 %	6 %
Батьки	82 %	94 %	12 %

Під час аналізу анкетних даних здобувачів освіти експериментальних закладів встановлено, що 96 % виявили бажання брати участь в управлінні, а 4 % на момент анкетування утримуються від такого виду діяльності. Такі дані свідчать про високу активність та зацікавленість учнів ЕЗЗСО до управління закладом.

У контрольних ЗЗСО 90 % здобувачів освіти виявили зацікавлення в управлінні закладом, а ще 10 % не проявили інтересу до вказаного виду

діяльності. Різниця результатів анкетування здобувачів освіти ЕЗЗСО та КЗЗСО становить 6 %.

За результатами проведеного анкетування 94 % батьків ЕЗЗСО, що брали у ньому участь, виявили зацікавленість питанням становлення й розвитку ГДУ в ЗЗСО. Зокрема, 73 % відзначають власну приналежність до його реалізації. У тому числі 45 % через внесення пропозицій та шляхів їх запровадження, посилену допомогу ЗО, а ще 55 % через участь у роботі колегіальних органів управління.

Отже, зазначена вище статистика свідчить про досить високий рівень зацікавленості й мотивації батьківської громадськості ЕЗЗСО до участі в процесі управління ЗЗСО.

При цьому лише 82 % батьків КЗЗСО виявили зацікавленість управлінням ЗО, ще 18 % зайняли нейтральну позицію.

Тоді як при визначенні стану запровадження системи ГДУ 86 % керівників закладів зазначали про досить високий рівень зацікавленості стейкхолдерів до співуправління.

Таким чином, результати констатувального етапу ЕП експериментальних та контрольних ЗО корелюються та є досить близькими. Це свідчить про те, що запровадження системи ГДУ в експериментальних ЗО має позитивну динаміку.

Узагальнені результати відповідей респондентів щодо визначення рівня зацікавленості учасників освітнього процесу управлінням ЗЗСО експериментальних і контрольних ЗО (результати контрольно-узагальнювального етапу) та попередні результати оцінки керівників закладів (констатувальний етап) показано на рисунку 3.1 цього дослідження (рис. 3.1).

Таким чином, рівень позитивної динаміки у ЕЗЗСО щодо розвитку мотивації учасників освітнього процесу до співуправління ЗЗСО у результаті запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО становить у середньому 9 %.

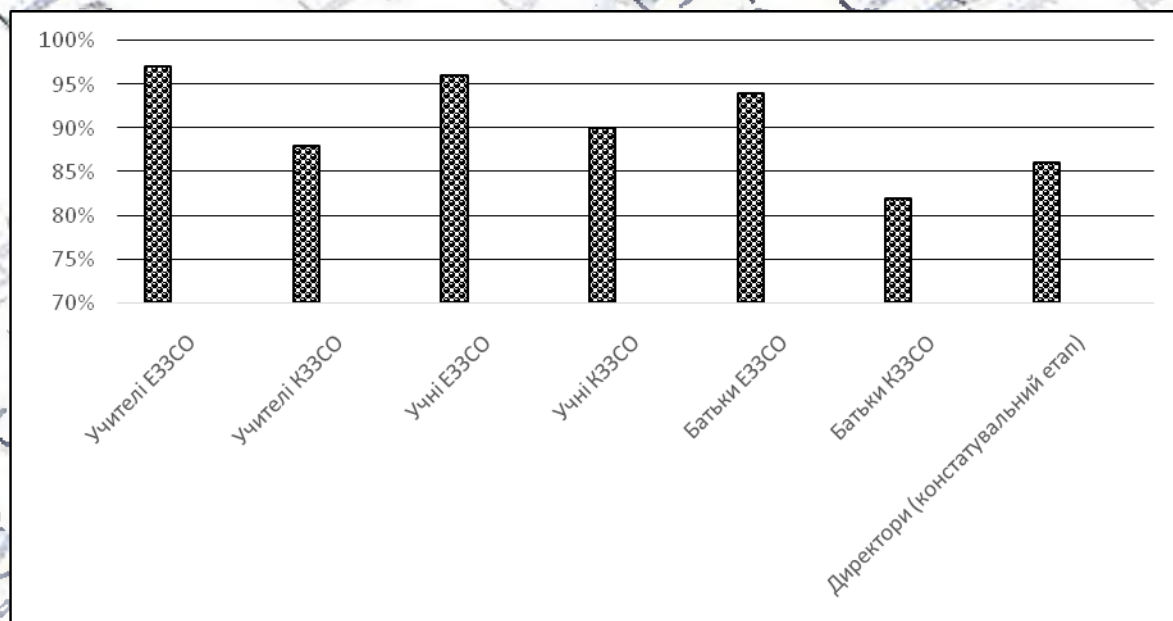


Рис. 3.1 Узагальнені результати відповідей респондентів щодо визначення рівня зацікавленості учасників освітнього процесу управлінням ЗЗСО

Також педагогічні працівники експериментальних закладів взяли участь у обговоренні питання щодо визначення виду управління, що переважає в закладі – ДГУ чи ГДУ. Результатами обробки анкетних даних встановлено, що 71 % вважають, що переважає ДГУ. При цьому 32 % із них дотримуються думки, що ЗЗСО – комунальна установа та керується, у більшій мірі, державною складовою (у тому числі, фінансування, нормативно-правове забезпечення, реалізація державної політики у сфері освіти тощо). Проте 28 % із тих, хто визначає ДГУ підкреслюють важливість налагодження співпраці з громадою, а ще 4 % висловлюють переконання про те, що невдовзі відбудеться перехід до ГДУ. Отже, 32 % педагогічних працівників, які констатують ДГУ, позитивно налаштовані й висловлюють свою позицію щодо його подальшої трансформації у ГДУ через розвиток громадської складової.

Переконані, що переважає ГДУ в ЗЗСО 29 % із загальної кількості опитаних педагогічних працівників. Із них 20 % висловлюють впевненість, що вплив громадськості на розвиток закладу більший за державний. Ще 20 %

вважають, що даний вид управління є домінуючим через результативну роботу колегіальних органів управління.

Отже, аналізуючи результати визначення виду управління в експериментальних закладах, варто зауважити, що на думку респондентів переважає ДГУ, та разом з тим вони акцентують увагу на розвиткові ГДУ, свідченням цього є визначення педагогічними працівниками такого виду управління досить перспективним та результативним.

Водночас 89 % учителів контрольних закладів зауважують, що домінує ДГУ. Тоді як 11 % педагогів вважають, що переважає ГДУ. Узагальнені результати експериментальних і контрольних ЗЗСО щодо визначення виду управління надано в таблиці 3.4 дослідження.

На питання щодо визначення виду управління «Переважає громадсько-державне чи державно-громадське?», батьки ЕЗЗСО під час анкетування відповіли наступне: 20 % респондентів висловили думку з приводу того, що переважає ГДУ в ЗЗСО, натомість, 80 % переконані, що домінує ДГУ.

Таблиця 3.4

**Узагальнені результати відповідей респондентів з питання:
«Який вид управління переважає у ЗЗСО – ДГУ чи ГДУ»**

Учасники освітнього процесу	КЗЗСО		ЕЗЗСО		Різниця показників
	ДГУ	ГДУ	ДГУ	ГДУ	
Учителі	89 %	11 %	71 %	29 %	18 %
Батьки	92 %	8 %	80 %	20 %	12 %

Таким чином, можна зробити висновок, що наразі відбувають трансформаційні процеси переходу ДГУ у ГДУ, що свідчить про перспективність і розвиток останнього.

92 % батьків КЗЗСО висловлюють переконання про перевагу ДГУ, ще 8 % відзначають розвиток ГДУ.

Тоді як у ході констатувального етапу ЕП 90 % керівників закладів відзначали, що переважає ДГУ та лише 10 % надали перевагу ГДУ.

Наочно порівняльні результати констатувального та підсумкового етапів ЕП показано на рисунку 3.2 (рис. 3.2).

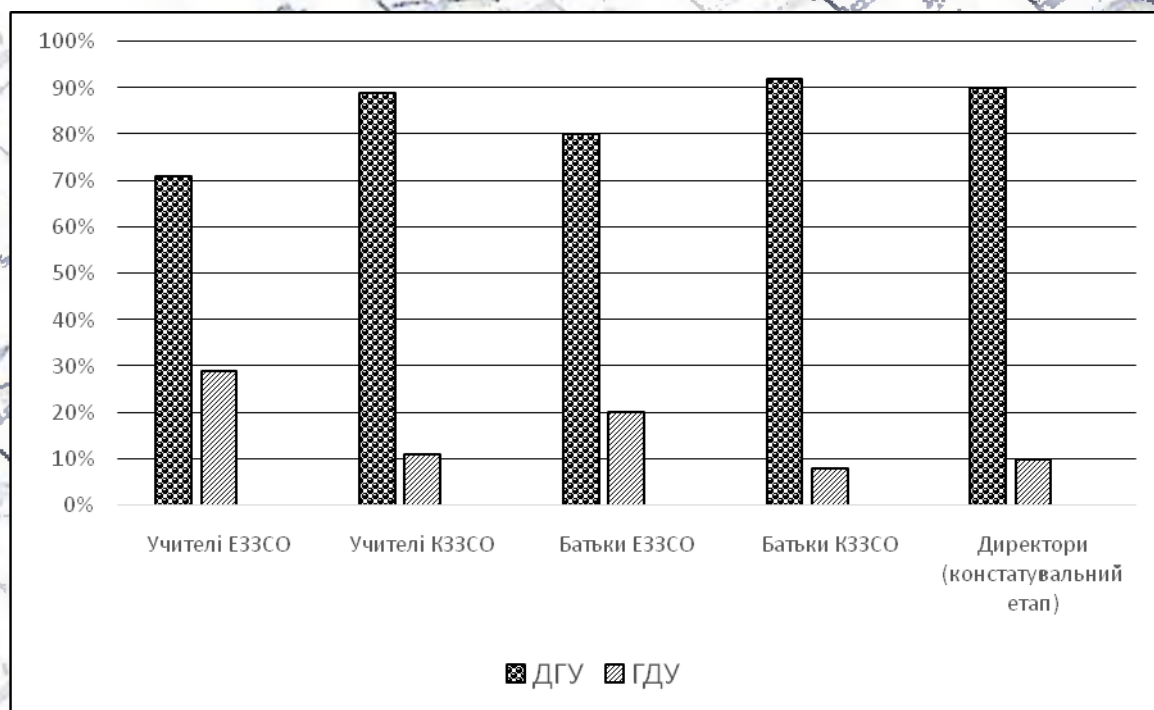


Рис. 3.2 Узагальнені результати відповідей респондентів з питання: «Який вид управління переважає у ЗЗСО – ДГУ чи ГДУ»

Як підсумок, результати цього анкетування свідчать про те, що педагогічна громадськість висловлює позицію щодо розвитку ГДУ, адже спостерігається позитивна динаміка та суттєвий розрив між показниками дослідження, а саме: твердження керівників ЗО і педагогічних працівників, задіяних в експериментальній роботі – на 19 %, та перших із батьками – 10 %.

Разом із тим, відмінність у судженнях батьків і вчителів експериментальних ЗО становить 9 %. Вважаємо, що такі результати засвідчують позитивне ставлення професійної спільноти до розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Крім того, педагогічні працівники взяли участь в оцінці рівня зацікавленості учасників освітнього процесу в управлінні ЗЗСО. Оцінювання здійснювалося за 10-бальною шкалою. Найнижчою виявилася оцінка «5» балів, її виставили 9 % респондентів, третина з яких указали на слабкий рівень

зацікавленості учнів і батьків. «6» балів виставили 3 % педагогічних працівників, «7» балів – 15 %; «8» балів поставили 27 % респондентів, 22 % з яких наполягають на необхідності підвищення громадянської активності та рівня зацікавленості батьків. На «9» балів оцінили рівень зацікавлення учасників освітнього процесу, 19 % респондентів, 17 % з яких стверджують, що всі учасники зацікавлені в покращенні роботи закладу. Найвищу оцінку «10» балів виставили 27 % педагогічних працівників. При цьому, третина з них оцінили професійну організацію співпраці з громадськістю та мотиваційні заходи вжиті адміністраціями закладів. До того ж респонденти відмічають високий рівень розвитку комунікативних зв'язків та звертають увагу на зацікавленість результатом діяльності ЗО усіх учасників освітнього процесу.

Отже, можна зробити висновок про досить позитивну тенденцію до зацікавленості учасників освітнього процесу щодо становлення ГДУ. Такі результати анкетування педагогічних працівників дають змогу стверджувати про розвиток ГДУ в ЗЗСО і визначення напрямків спільної з громадськістю діяльності.

При оцінюванні батьками рівня зацікавленості учасників освітнього процесу управлінням ЗО за 10-бальною шкалою, найнижчою виявилася оцінка «7» балів, яку виставили 7 % респондентів. «8» балів – 27 %, із яких половина обґрунтовують свою оцінку недостатньою, на їх погляд, зацікавленістю батьківської і учнівської громадськості. «9» балів поставили 33 % батьків. Найвищу оцінку – «10» балів виставили 33 % опитаних батьків, з яких переважна більшість зазначають про те, що всі учасники освітнього процесу зацікавлені у високих результатах.

Отже, результати анкетування батьківської громадськості дають змогу зробити висновок про достатній і високий рівень зацікавленості стейкхолдерів експериментальних закладів проблемами управління і розвитку ЗЗСО.

Суттєвими є відмінності між відповідями учасників освітнього процесу експериментальних закладів та керівниками закладів, що отримані в період

констатувального етапу дослідницької роботи. Наочно узагальнені результати подано на рисунку 3.3. (рис. 3.3).

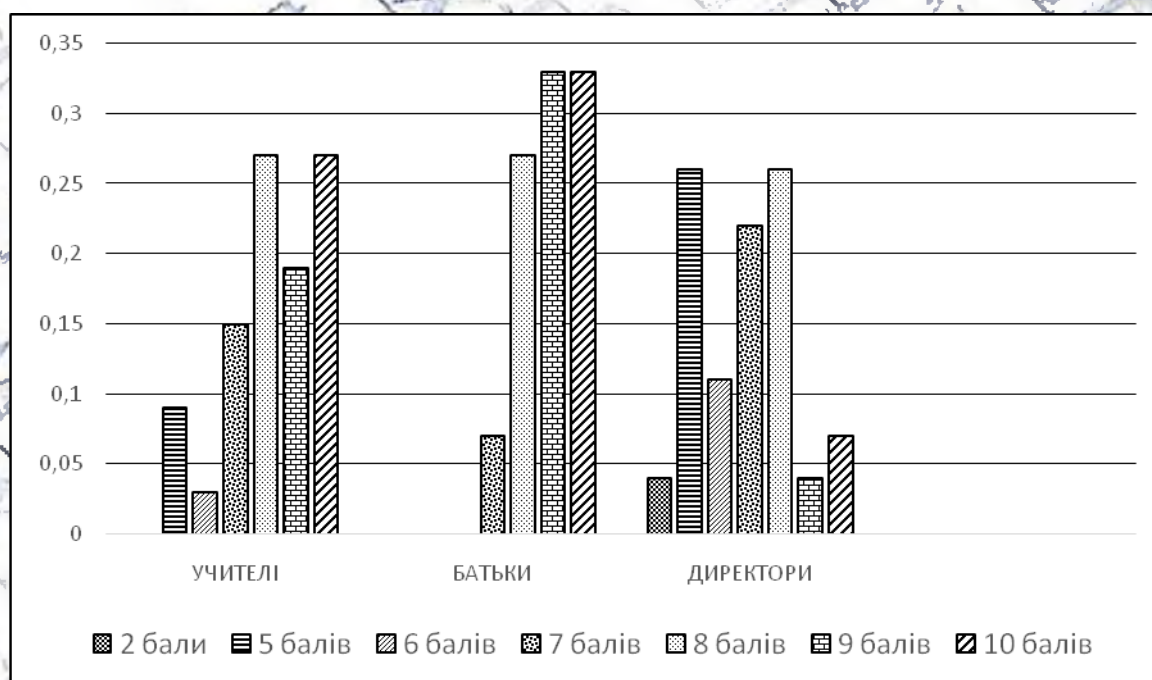


Рис. 3.3 Узагальнені результати відповідей респондентів щодо оцінювання зацікавленості учасників освітнього процесу в управлінні ЗЗСО

За результатами проведеного дослідження, слід зазначити, що в ЕЗЗСО найбільш оптимістично налаштовані батьки здобувачів освіти, у відповідях яких переважає достатній і високий рівні мотивації. Педагогічні працівники до зазначеного додають середній рівень зацікавленості, а на констатувальному етапі дослідження спостерігався значно нижчий – початковий рівень оцінювання зацікавленості учасників освітнього процесу управлінням ЗЗСО.

У вивченні питання щодо врахування думки громадськості у процесі прогнозування розвитку ЗО взяли участь педагогічні працівники експериментальних закладів. Із них 6 % вважають, що думка громадськості враховується частково, 94 % висловлюють впевненість, що повністю враховується. До того ж 6 % із них переконані, що активно діє громадськість, особливо батьківська, а 43 % зазначають, що громадська думка вивчається,

обговорюється, приймається до виконання, у тому числі, через активну діяльність колегіальних органів управління.

90 % учителів КЗЗСО зазначають, що громадська думка враховується, а ще 10 % вважають, що не повністю. Узагальнені результати відповідей респондентів надано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Узагальнені результати відповідей респондентів з питання:
«Чи враховується громадська думка у процесі прогнозування
розвитку ЗО»**

Учасники освітнього процесу	КЗЗСО		ЕЗЗСО		Різниця показників
	Враховується	Частково	Враховується	Частково	
Учителі	90 %	10 %	94 %	6 %	4 %
Учні	91 %	9 %	92 %	8 %	1 %
Батьки	95 %	5 %	97 %	3 %	2 %

За результатами анкетування здобувачів освітніх послуг ЕЗЗСО встановлено, що 92 % вважають, що їх думка в процесі прогнозування розвитку закладу враховується. Проте 8 % зазначають, що їх запити враховуються не в повному обсязі.

До того ж, 91 % здобувачів освіти КЗЗСО зазначають, що громадська думка враховується, ще 9 % вважають, що не повністю.

При опрацюванні результатів анкетних даних, що стосуються врахування думки громадськості у процесі прогнозування та розвитку ЗО встановлено: 97 % опитаних батьків дали стверджувальну відповідь, 3 % відмітили часткове врахування думки громадськості.

Із них 73 % зауважили, що управлінські рішення приймаються спільно, демократично, проблемні питання обговорюються, аналізуються, враховується думка спільноти, громадськість підтримується.

Таким чином, це свідчить про те, що здійснюється аналіз освітніх запитів здобувачів освіти, їх батьків, громадськості і на основі цього формуються

стратегічні завдання розвитку ЗО. Процес залучення громадськості до встановлення орієнтирів сприймається позитивно, батьки відчують свою значущість та приналежність до розвитку закладу та його продуктивної діяльності.

Тоді як 95 % батьків КЗЗСО вважають, що громадська думка враховується, проти 5 %, які зазначають, що не у повній мірі.

Отримані результати вищі за ті, що були виявлені в процесі визначення стану використання ГДУ під час анкетування директорів (86 %) закладів. Наочно вказані результати наведено на рисунку 3.4 цього дослідження (рис. 3.4.).

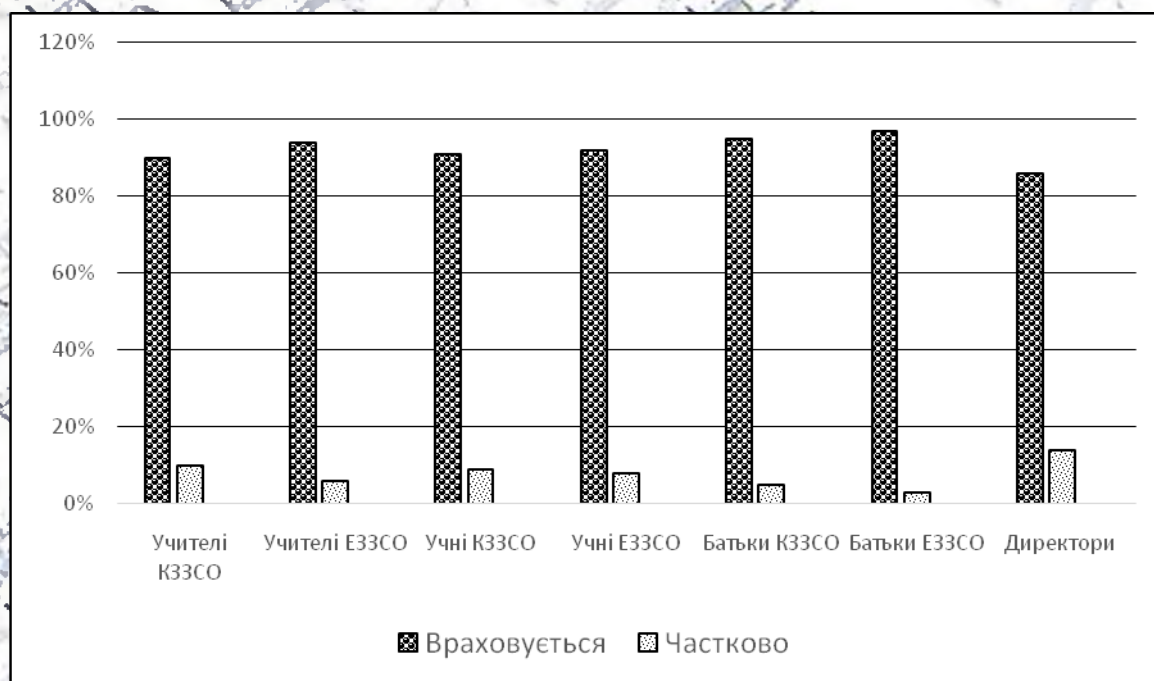


Рис. 3.4 Узагальнені результати відповідей респондентів з питання: «Чи враховується громадська думка у процесі прогнозування розвитку ЗО»

Отже, на підставі отриманих результатів можна зробити висновок, що батьки експериментальних закладів найбільш переконані в тому, що в процесі прогнозування розвитку закладу враховується думка громадськості.

На питання щодо задоволеності рівнем інформаційної відкритості закладу 96 % педагогічних працівників ЕЗЗСО дали позитивну відповідь. Із них 40 % вважають, що вся інформація є відкритою і доступною для всіх учасників освітнього процесу та зацікавлених осіб. Ще 17 % відмічають оперативне інформування громадськості про діяльність закладу через офіційний вебсайт та соціальні мережі. Ще 4 % зазначають про необхідність удосконалення інформаційної складової управління закладом.

У КЗЗСО 92 % вчителів задоволені рівнем інформаційної відкритості, проти 8 %, які відмічають його недостатній рівень.

Різниця даних показників у ЕЗЗСО і КЗЗСО становить 4 %. Узагальнені результати подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Узагальнені результати відповідей респондентів щодо задоволеності інформаційною відкритістю ЗЗСО

Учасники освітнього процесу	КЗЗСО		ЕЗЗСО		Різниця показників
	Задоволені	Не повністю задоволені	Задоволені	Не повністю задоволені	
Учителі	92 %	8 %	96 %	4 %	4 %
Учні	90 %	10 %	96 %	4 %	10 %
Батьки	93 %	7 %	97 %	3 %	4 %

Серед здобувачів освіти ЕЗЗСО результати анкетування розподілились наступним чином: 96 % із них відзначають високий рівень поінформованості роботою закладу, ще 4 % бажали б збільшити використання ІКТ в освітньому процесі.

У КЗЗСО 90 % здобувачів повністю задоволені рівнем інформаційної відкритості закладів, 10 % не в повній мірі.

Різниця між показниками результатів анкетування здобувачів освіти ЕЗЗСО і КЗЗСО становить 10 %.

На запитання щодо задоволення рівнем інформаційної відкритості 97 % батьків ЕЗЗСО, які брали участь в анкетуванні відповіли схвально. Зокрема, 73 % зазначили, що діяльність ЗЗСО є відкритою, прозорою, забезпечено доступ до будь-якої інформації, основні події висвітлюються через офіційний вебсайт та соціальні мережі. 3 % бажали б отримувати більше інформації про навчальні досягнення своїх дітей.

Отже, можна зробити висновок, що інформаційний аспект розвитку ГДУ в експериментальних закладах реалізується на високому рівні і в цілому задовольняє батьківську та професійну громадськість. Результати відповідей респондентів щодо задоволеності інформаційною відкритістю наведено на рисунку 3.5 дослідницької роботи (рис. 3.5).

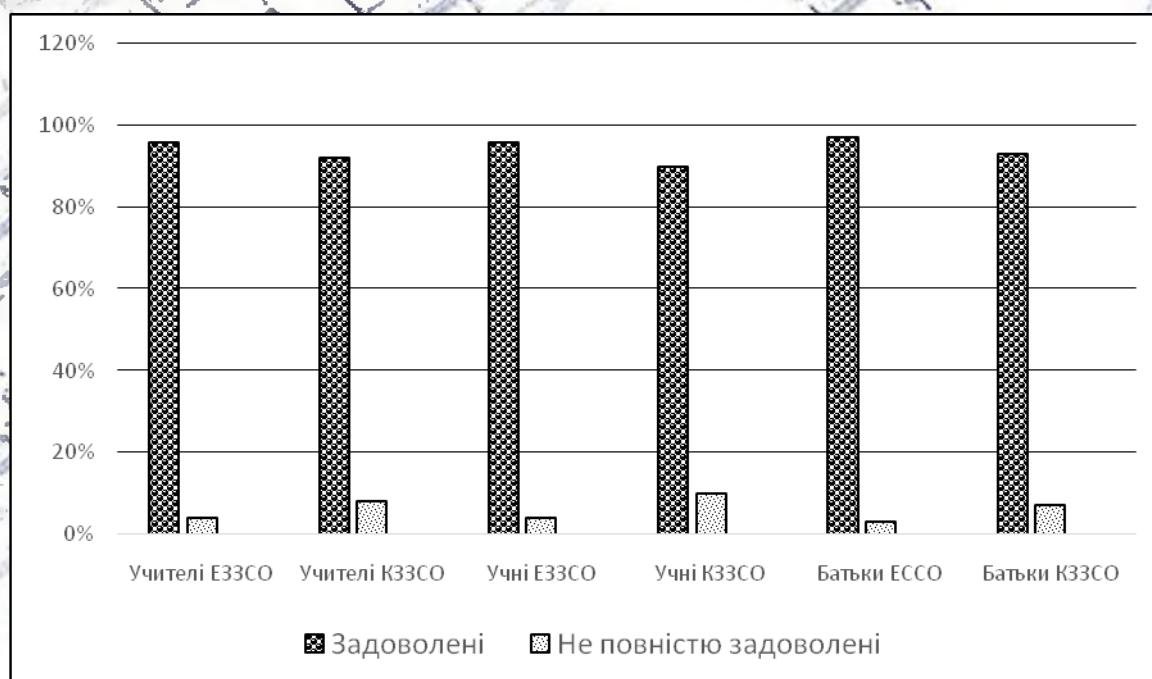


Рис. 3.5 Узагальнені результати відповідей респондентів щодо задоволеності інформаційною відкритістю ЗЗСО

Тоді як 93 % батьків КЗЗСО проти 7 %, які оцінюють його частковим, задовольняє рівень поінформованості.

На питання щодо повноти міри реалізації прав педагогічних працівників ЕЗЗСО на участь в управлінні закладом 12 % дали негативну відповідь.

Натомість 88 % педагогів вважають, що їхнє право на управління закладом реалізовано повною мірою. Зокрема, 20 % співробітників наполягають на тому, що участь в управлінні закладом, делегування повноважень, командний дух, приналежність до виконання спільних та пріоритетних завдань, можливість висловлювати свої пропозиції сприяють їхньому професійному зростанню.

У КЗЗСО 84 % учителів вважають, що їхнє право на участь в управлінні закладом повністю реалізовано, проти 16 %, які відмічають не повну міру його реалізації.

Різниця результатів анкетування педагогічних працівників ЕЗЗСО і КЗЗСО становить 6 %. Узагальнені результати надано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Узагальнені результати відповідей респондентів на питання щодо реалізації їх права на участь в управлінні ЗО

Учасники освітнього процесу	КЗЗСО		ЕЗЗСО		Різниця показників
	Повністю реалізоване	Не в повній мірі	Повністю реалізоване	Не в повній мірі	
Учителі	84 %	16 %	88 %	12 %	6 %
Учні	90 %	10 %	93 %	7 %	3 %
Батьки	92 %	8 %	95 %	5 %	3 %

Батьківська громадськість на запитання щодо визначення міри реалізації їх права на участь в управлінні ЗО надає такі відповіді, зокрема, 95 % респондентів визначають повну його забезпеченість, що підтверджується стверджувальними відповідями анкетних даних. 60 % опитаних батьків виявили бажання уточнити відповідь, зазначаючи, що з ними радяться, враховують їхню думку, окремо відмічають можливість внесення своїх пропозицій. 5 % опитаних батьків висловили думку про не повну міру реалізації свого права на управління. Такі результати свідчать про сформовану готовність батьківської громадськості до запровадження ГДУ.

У КЗЗСО 92 % зазначають, що їх право на участь в управлінні закладом реалізовано в повному обсязі, проти 8 %, які зазначають його частковим. Різниця між результатами анкетування КЗЗСО і ЕЗЗСО сягає 3 %.

До визначення реалізації права на управління ЗЗСО було залучено здобувачів освітніх послуг експериментальних закладів. 93 % яких зазначили про повну міру реалізації їх права на управління, зокрема через діяльність органів учнівського самоврядування, волонтерських загонів, надання пропозицій, можливість займатися суспільно-корисною працею, проектною роботою тощо. Проте 7 % респондентів не повністю задоволені рівнем своєї причетності до управління закладом.

У КЗЗСО 90 % здобувачів освіти відмічають реалізацію свого права на участь в управлінні закладом, проти 10 %, які зазначають його не повну міру.

Різниця результатів ЕЗЗСО і КЗЗСО становить 3 %. Відповіді респондентів у процентному співвідношенні подано на рисунку 3.6 цього дослідження (рис.3.6).

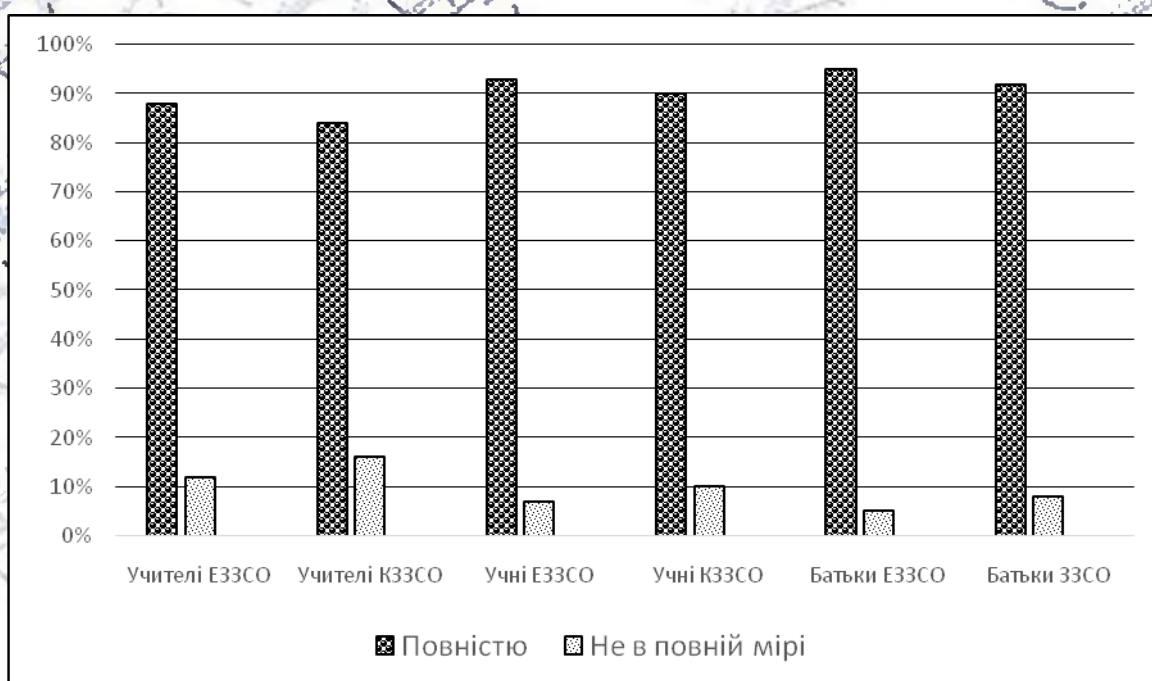


Рис. 3.6 Узагальнені результати відповідей респондентів на питання щодо реалізації їх права на участь в управлінні ЗО

На запитання щодо здійснення громадського контролю за діяльністю закладу 3 % педагогічних працівників ЕЗСО надали заперечну відповідь, ще 3 % зазначили, що частково, а 94 % дали стверджувальну відповідь. У тому числі, 42 % із них надають обґрунтування, що відбувається цей процес через функціонування колегіальних органів управління, забезпечення звітності, відкритості закладу, інформаційне наповнення вебсайту, публікації у ЗМІ та соцмережах.

У КЗЗСО 85 % учителів переконані, що здійснюється громадський контроль за діяльністю закладу, 5 % зазначають, що відбувається, але частково, ще 5 % заперечують його наявність.

Отже, різниця результатів за даним показником у ЕЗСО і КЗЗСО становить 9 %. Узагальнені результати надано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Узагальнені результати відповідей респондентів на запитання щодо здійснення громадського контролю за діяльністю ЗЗСО

Учасники освітнього процесу	КЗЗСО			ЕЗЗСО			Різниця показників
	Здійснюється	Частково	Не відбувається	Здійснюється	Частково	Не відбувається	
Учителі	85 %	5 %	5 %	94 %	3 %	3 %	9 %
Батьки	88 %	4 %	8 %	98 %	2 %	-	10 %

98 % батьків ЕЗЗСО, що взяли участь в анкетуванні, вважають, що громадський контроль за діяльністю закладу здійснюється, а 2 % респондентів вважають, що відбувається, але частково. 47 % зазначають, що ефективно працюють колегіальні органи управління. Ще 13 % батьків пов'язують це питання із інформаційною діяльністю закладу, зокрема про наявність повідомлень про роботу ЗО у соціальних мережах, публікаціях у ЗМІ.

У КЗЗСО 88 % упевнені, що громадський контроль за діяльністю закладів здійснюється. Тоді як, 8 % вважають його частковим, а ще 4 % відмічають його відсутність.

Різниця між результатами анкетування батьків ЕЗЗСО і КЗЗСО становить 10 %. Це свідчить про досить високий рівень відкритості експериментальних закладів та залучення батьківської громадськості до процесу управління.

Таким чином, батьки ЕЗЗСО наголошують, що всі процеси, які відбуваються в закладі, вважаються контрольованими через активну інформаційну політику, звітність, відкритість, прозорість діяльності закладів.

Узагальнені результати відповідей респондентів на питання щодо здійснення громадського контролю наведено на рисунку 3.7 дослідницької роботи (рис. 3.7).

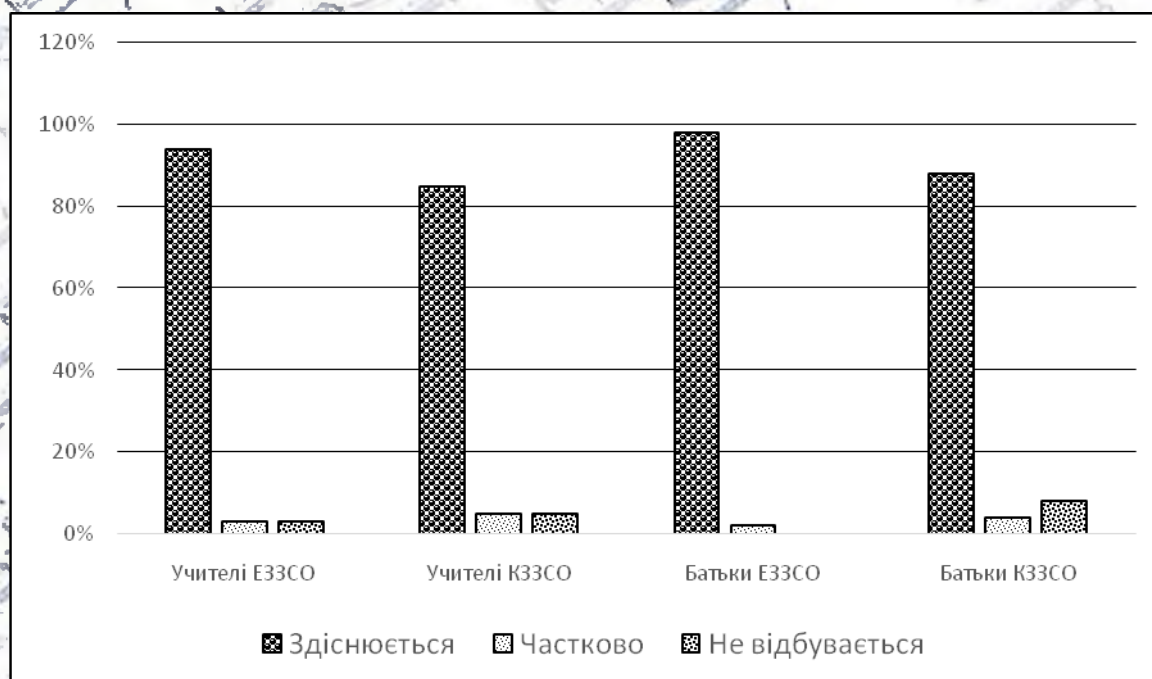


Рис.3.7 Узагальнені результати відповідей респондентів на запитання щодо здійснення громадського контролю за діяльністю ЗЗСО

Отже, на підставі проведеного анкетування учасників освітнього процесу експериментальних і контрольних закладів можна зробити висновок, що запровадження моделі розвитку системи ГДУ досить позитивно впливає на створення сприятливого освітнього середовища, активізації громадської ініціативи, вивчення суспільних запитів та їх задоволення.

Також учасникам ЕП моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО було запропоновано взяти участь у ранжуванні факторів оцінки розвитку системи ГДУ в ЗЗСО; факторно-критеріально субмодель якої детально обґрунтована у параграфі 1.2. дослідження й представлена в Додатку В.

На констатувальному етапі відповіді учасників освітнього процесу експериментальних і контрольних ЗЗСО у форматі експертного оцінювання розподілилися таким чином: на першому місці був визначений організаційно-координаційний фактор (0,3); на другому – контрольньо-експертний (0,27); на третьому – координаційно-коригувальний (0,2); на четвертому – інформаційно-діагностичний (0,12); на п'ятому – інтегровально-моделювальний (0,11) Результати експертного ранжування надано у таблиці 3.9 дослідження.

Таблиця 3.9

**Визначення вагомості факторів
оцінки розвитку системи ГДУ в ЗЗСО на констатувальному етапі ЕП
у експериментальних і контрольних ЗЗСО**

Фактори	Експерти							Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4	5	...	25			
Організаційно-координаційний	5	4	5	4	5		5	114	114/375	0,3
Контрольно-експертний	4	5	3	5	4		3	101	101/375	0,27
Координаційно-коригувальний	3	2	4	3	2		4	75	75/375	0,2
Інформаційно-діагностичний	2	3	1	2	3		2	45	45/375	0,12
Інтегровально-моделювальний	1	1	2	1	1		1	40	40/375	0,11
Загальна сума	15	15	15	15	15		15	375		1,00

Після проведення організаційних заходів, роз'яснювальної роботи з керівниками ЕЗЗСО на підсумковому етапі ЕП результативності запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО отримано наступні результати. Першість отримав інформаційно-діагностичний фактор (0,28); таку ж суму набрав

інтегровально-моделювальний фактор (0,28); на третьому місці – організаційно-координаційний фактор (0,18); на четвертій позиції – контрольно-експертний фактор (0,14); на п'ятому місці – координувально-коригувальний фактор. Узагальнені результати експертного ранжування надано у таблиці 3.10 цього дослідження.

Таблиця 3.10

**Визначення вагомості факторів
оцінки розвитку системи ГДУ в ЕЗЗСО
на підсумковому етапі ЕП**

Фактори	Експерти							Сумарна кількість балів	Відносна вагомість	Вагомість критерію
	1	2	3	4	5	...	25			
Інформаційно-діагностичний	5	4	5	5	4		5	106	106/375	0,28
Інтегровально-моделювальний	3	5	4	3	3		4	104	104/375	0,28
Організаційно-координаційний	4	3	5	4	5		1	69	69/375	0,18
Контрольно-експертний	2	1	3	2	2		3	51	51/375	0,14
Координувально-коригувальний	1	2	1	1	1		2	45	45/375	0,12
Загальна сума	15	15	15	15	15		15	375		1,00

Тоді як у контрольних закладах повторне ранжування факторів оцінки розвитку системи ГДУ в ЗЗСО показало ті ж самі результати, що й на констатувальному етапі ЕП.

Таким чином, можна зробити висновок, що після організації ЕП в учасників освітнього процесу ЕЗЗСО відбула позитивна динаміка у зміні пріоритетів ГДУ в ЗЗСО, внаслідок чого запропоновані фактори складають чіткий управлінський цикл.

Крім того, на підсумковому етапі ЕП за допомогою факторно-критеріальної субмоделі здійснено комплексну оцінку розвитку системи ГДУ в

експериментальних і контрольних закладах. Порівняльні результати дослідження наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Узагальнені результати факторів розвитку системи ГДУ в експериментальних і контрольних ЗЗСО

Фактори розвитку системи ГДУ	КЗЗСО			ЕЗЗСО		
	Початкові результати	Підсумкові результати	Приріст	Початкові результати	Підсумкові результати	Приріст
Інформаційно-діагностичний	0,07	0,08	0,01	0,09	0,12	0,03
Інтегровально-моделювальний	0,08	0,1	0,02	0,08	0,15	0,07
Організаційно-координаційний	0,11	0,12	0,01	0,12	0,15	0,03
Контрольно-експертний	0,09	0,11	0,02	0,07	0,11	0,04
Координувально-коригувальний	0,07	0,09	0,02	0,12	0,14	0,02
Загальна сума	0,42	0,5	0,08	0,48	0,67	0,19
Рівні розвитку системи ГДУ	Середній	Середній	19 %	Середній	Достатній	40 %

Аналізуючи дані дослідження подані в таблиці 3.11 слід відмітити, що приріст між початковими й підсумковими результатами в експериментальних закладах становить 40 %, що дозволило на підсумковому етапі ЕП вийти на достатній рівень розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, зокрема за першим фактором – інформаційно-діагностичним приріст – 0,07; за організаційно-координаційним – 0,03; за контрольно-експертним – 0,04; за координувально-коригувальним – 0,02. Тоді як, приріст у контрольних закладах становить 19 %. Варто зазначити, що за вказаними факторами також спостерігається приріст, але не такий значний як в експериментальних закладах. Зокрема, за інформаційно-діагностичним – 0,01; інтегровально-моделювальним – 0,02; організаційно-координаційним – 0,01; контрольно-експертним – 0,02; координувально-коригувальним – 0,02. Проте навіть така динаміка не дозволила КЗЗСО

перейти на достатній рівень розвитку системи ГДУ, що засвідчує необхідність планомірної, науково обгрунтованої організації діяльності, як було застосовано у ЕЗЗСО. Узагальнені результати показників рівнів розвитку системи ГДУ в експериментальних і контрольних ЗЗСО наведено на рисунку 3.8 дослідження (рис.3.8).

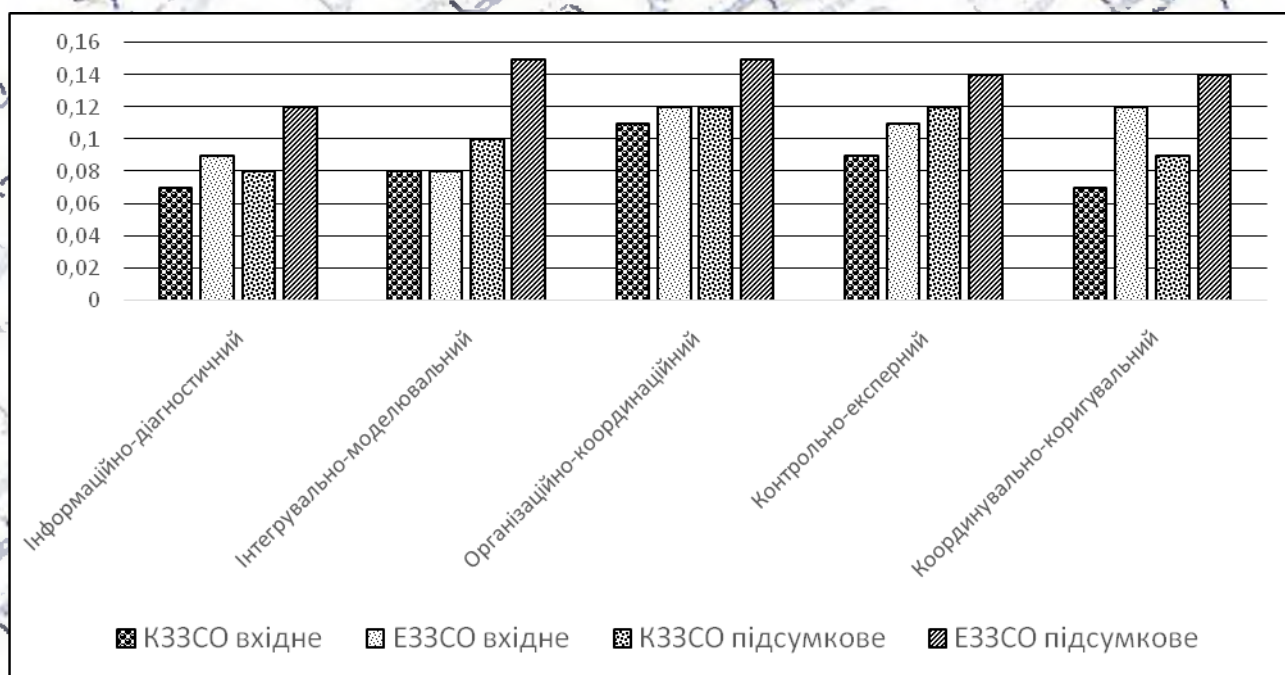


Рис. 3.8 Узагальнені результати показників рівнів розвитку системи ГДУ в експериментальних і контрольних ЗЗСО на підсумковому етапі ЕП

Проведене дослідження щодо запровадження моделі розвитку системи ГДУ на основі програми ЕП дає змогу зазначити про позитивну динаміку розвитку громадської складової в управлінні експериментальними закладами, мотивованість педагогічних працівників, результати в освітній діяльності та якості знань учнів. Отже, отримані результати свідчать про результативність запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Наступний підрозділ дисертаційного дослідження присвячено розробці методичних рекомендацій щодо запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

3.3. Методичні рекомендації щодо запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти

Відповідно до поставленої мети дисертаційної роботи було теоретично обґрунтовано, розроблено та експериментально перевірено модель розвитку системи ГДУ в ЗЗСО. До того ж, одним завданням дослідницької роботи, визначених на основі мети, є підготовка методичних рекомендації щодо впровадження означеної моделі.

Аналіз результатів ЕП моделі системи ГДУ в ЗЗСО дає змогу стверджувати, що представлена модель є досить результативною та може використовуватись у закладах. Враховуючи цей факт, розроблено методичні рекомендації для керівників ЗЗСО щодо впровадження моделі розвитку системи ГДУ.

Розбудова громадянського суспільства на засадах забезпечення сталого розвитку [63] вимагає якісних перетворень в усіх сферах суспільного життя, у тому числі модернізації у сфері освіти. Реформування освітньої галузі зорієнтоване також і на зміну змісту освіти, який за переконанням учених, повинен бути спрямованим на індивідуальний розвиток дитини як особистості та її успішну соціалізацію [224]. Таким чином, відбуваються зміни в змісті, структурі освіти, розширюється спектр форм, видів, методик, технологій організації освітньої діяльності.

За переконанням науковців демократичний політичний процес має надати громадянам реальну можливість бути його учасниками. Це включає механізм, процедури та інституції, через які окремі громадяни та певні групи громадян доводять і висловлюють свої інтереси, здійснюють свої юридичні права, виконують свої зобов'язання і врегульовують суперечності [135, с. 10].

Як зауважує А. Василюк, однією з новаторських рис сучасних реформ є підвищена увага до соціальних потреб і запитів. Ця тенденція виявляється через два різні напрями дій: 1) заходи та програми, які мають дати більшу владу для рішень «користувачам» системи освіти (батькам чи учням) через введення специфічних механізмів; 2) програми покращення й уточнення запитів користувачів, що досягається кращим інформуванням останніх [19, с. 208].

За твердженням учених система управління освітою змінюється з метою підвищення рівня соціально-економічної діяльності, зокрема через становлення автономії закладів; зміну методів управління: відхід від прямого адміністративного контролю до більш гнучкого, стимулюючих методів керівництва; залучення громадськості до управління освітою, посилення органів самоврядування в освіті [52, с. 261].

Указані аспекти слугують важливим чинником переходу від традиційного ДГУ до громадсько-державного, що передбачає організацію освітньої діяльності в ЗЗСО на основі суспільного замовлення громади, запитів учасників освітнього процесу, пропозицій стейкхолдерів.

Динамічні процеси суспільного розвитку в умовах ринкової економіки зобов'язують ЗЗСО бути конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг, інтегрувати державну освітню політику із можливостями та потребами місцевої громади.

Особливої актуальності це набуває у контексті реформи децентралізації. Як зазначає Я. Герчинський, реформа матиме вплив на всі школи України, у тому числі через перетворення місцевих державних адміністрацій на демократично обрані ОМС і призведе до підвищення їхньої ролі в управлінні освітою [24, с. 12], зокрема в управлінні освітньою мережею ОТГ, упровадженні інноваційних методів навчання в кожному школі, зміні стосунків між учителями, батьками та учнями [91, с. 12].

До реформування повноваженням ВО РДА було безпосереднє управління ЗЗСО, а не тільки реалізація державної політики у сфері освіти, адже ОМС,

засновники комунальних ЗЗСО, делегували повноваження у сфері управління РДА, які є структурними складовими державної вертикалі. Після реформування такі повноваження не делегуються й засновники, демократично обрані представники громади – ОМС, здійснюють опосередковане управління ЗЗСО, у тому числі, через уповноважені органи – новостворені ОУО.

У зв'язку із передачею значних повноважень від державних органів місцевому самоврядуванню саме громади, міські, сільські, селищні ради відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти, забезпечення якості та доступності освіти на певній території, планують розвиток мережі ЗО, мають право засновувати, реорганізовувати та ліквідовувати ЗЗСО, забезпечувати їх діяльність й розвиток та інші повноваження, визначені нормативно-правовим забезпеченням у сфері освіти та місцевого самоврядування.

Таким чином, відбувається перерозподіл пріоритетних впливів між державними й громадськими інституціями, на користь останніх, що слугує досить міцним підґрунтям для розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Крім того, у наукових дослідженнях актуалізується проблематика децентралізації у сфері освіти. Зокрема, В.Сидоренко стверджує, що децентралізована система освіти функціонує через співпрацю та координацію діяльності багатьох незалежних інституцій, кожна з яких має законодавчо визначену сферу автономії [177].

Відтак, запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО сприятиме консолідації зусиль громадських і державних суб'єктів управління, створенню сприятливого освітнього середовища, підвищенню соціальної активності, становленню гармонійних відносин у системі «заклад освіти – родина – громада», розвитку громадського управління та самоврядування.

Першим кроком у запровадженні системи ГДУ є визначення суб'єктів, їх повноважень та можливостей.

У ході дослідження з'ясовано, що реформа децентралізації значним чином впливає на становлення інноваційної системи ГДУ в ЗЗСО, адже саме громада, ОМС, у межах своєї спроможності, вирішують питання щодо кількості ЗО, їх матеріально-технічного оснащення, деякі питання фінансування, кадрового забезпечення, у тому числі, призначення керівників через відкритий конкурс із залученням представників батьківської спільноти, представників колективу, громадськості тощо.

Погоджуємось із В. Зелюком, який зазначає, що одним із вагомих управлінських повноважень, які отримали ОМС, є право і можливість формувати власне й ефективне управління освітою в ОТГ [50, с. 9].

Крім отриманих повноважень громадам потрібно ефективно розподілити фінансові ресурси. Світова практика країн із перехідною економікою свідчить про те, що в процесі реформування освіти, у тому числі децентралізації, виникали проблемні питання раціонального використання коштів громади, оптимізації мережі ЗО, розробки формул фінансування освітніх послуг тощо [217].

Як засвідчують успішні практики управління освітою в ОТГ, важливим сегментом створення ефективної системи менеджменту ЗО є максимальне делегування адміністративних і навчально-методичних повноважень на рівень закладів у поєднанні з належним управлінням усередині самого закладу [174, с. 24]. Приналежність до вказаних процесів мають, у тому числі ОУО, які за твердженням Н. Протасової стають реальними суб'єктами реалізації освітньої політики на місцевому рівні й від їх злагодженої діяльності, ефективного використання ресурсів, активної співпраці з громадськістю залежить розвиток освіти [184, с. 3].

Проте ключовою фігурою в запровадженні ГДУ є керівник ЗЗСО, бо саме від його готовності до спільного з громадськістю управління, професійної мобільності, здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища закладу, стратегічного мислення залежить

подальший розвиток як даного виду управління, так і ЗО. Адже, як зазначає С. Ніколаєнко, від формування психологічної й практичної готовності менеджерів освіти до управління інноваційною освітньою діяльністю залежить результативність управління інноваційним розвитком національної системи освіти [126, с. 5].

За твердженням авторів експертного дослідження «Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи» керівникам ЗЗСО необхідно здійснювати широке залучення громадськості до визначення шляхів розвитку школи, створення дієздатних органів самоврядування закладу, забезпечувати власне професійне зростання, передусім, зосереджувати увагу на новітніх практиках і методиках освітнього менеджменту та демократичного врядування [200, с. 47].

Актуальними у межах дослідження є доведення В. Олійника, який зазначає, що ключовою умовою забезпечення ефективної діяльності державних та громадських структур є формування нової управлінської еліти з високим рівнем розвитку управлінської культури і духовно-моральних якостей. Учений пропонує запровадження підготовки управлінців на основі таких принципів, як спрямованість на результат; орієнтація на інтереси громадян/клієнтів; лідерство та сталість цілі; процесний підхід та управління на основі фактів; розвиток та залучення персоналу; постійне навчання, інновації та вдосконалення; розвиток партнерства; соціальна відповідальність [129, с. 6].

Підкреслимо, що важливими умовами запровадження ГДУ є лідерські якості директора ЗЗСО, використання демократичного стилю управління, розподіл та делегування повноважень, сприяння розвитку горизонтальної складової управління, підтримка громадської ініціативи, налагодження соціального партнерства, встановлення комунікативних зв'язків.

Як доводять вітчизняні вчені, лідерство – це сила, що сприяє формуванню групі людей здатності робити щось, що відрізняється від діяльності оточення і є

кращим. Ця якість може виявлятися у кращому творчому результаті або у вищому рівні виконання виробничих завдань [128, с. 74].

За твердженням Л. Лук'янової, І. Андрощук, О. Баніт лідер – це новатор, який мотивує колег, працює цілями очолюваної ним групи, надихає, довіряє, надає імпульс руху, є ентузіастом, володіє найважливішими для групи особистісними якостями. Керівник-лідер – це «командний гравець», здатний до колективної взаємодії; інноватор, який має глибокі знання в різних сферах, здатний вчитися впродовж життя [78].

У той же час, громадські структури (ради, об'єднання, спілки, асоціації тощо) управління не повинні мати формалізований характер, їх функціонування має бути дієвим, спрямованим на покращення якості освітніх послуг, удосконалення освітнього процесу, розвиток ЗЗСО та громади.

Отже, налагодження суб'єкт-суб'єктної взаємодії, у тому числі, на основі взаємовпливів суб'єктів управління сприяє становленню та розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Наступним етапом запровадження означеної системи управління визначена необхідність застосування комплексу діагностичних заходів, спрямованих на вивчення запитів учасників освітнього процесу та потреб громади. Зокрема, потрібно проаналізувати потенціал педагогічного складу, учнівського контингенту, визначити можливості їх розвитку. Дослідити не враховані інтереси учасників освітнього процесу, представників громадськості та, на основі цього, проєктувати зміни до освітніх програм закладу. Тобто, провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ ЗЗСО.

За твердженням О. Гречаник та В. Григораша аналіз зовнішнього середовища є необхідним елементом управлінської діяльності в процесі прийняття будь-яких рішень, особливо в процесі розроблення стратегії розвитку закладу. Оскільки зовнішнє середовище може впливати на заклад у двох напрямках (прогрес або руйнація), керівнику школи доводиться приймати рішення або про використання позитивного впливу, або про компенсацію

негативних впливів. Крім того, дослідники доводять, що ще більший вплив на організацію має внутрішнє середовище (складові власне ЗО). А тому важливим є аналіз внутрішнього середовища. Серед об'єктів такого аналізу, як правило, виділяють місію, мету й завдання ЗО; зміст освіти в ЗО; форми та методи навчання й виховання; технології навчання, виховання та управління закладом; засоби навчання та виховання; ресурси (матеріальні, людські, економічні); мотиви діяльності працівників закладу; результати діяльності закладу [30, с. 74].

У моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО пропонується використання методів маркетингового управління – SWOT- і PEST-аналізу, які за переконанням учених, «служать основою запровадження повного спектру сучасних методів удосконалення діяльності закладу» [70]. Їх застосування дозволить здійснити комплексний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовищ закладу, визначити слабкі та сильні сторони, ризики й можливості. На основі виконаного аналізу потрібно розробити комплекс заходів зорієнтованих на мінімізацію встановлених ризиків, перетворення їх у можливості для закладу, оптимізацію слабких сторін та реалізацію соціально значущої мети.

Окрім використання методів маркетингової діяльності корисним є запровадження ще таких засобів маркетингу, як позиціонування закладу та презентаційна діяльність, які сприяють створенню позитивного іміджу та розвитку конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Інформування громади про діяльність закладу, здобутки, досягнення, результати моніторингу якості знань, звітування про використання публічних коштів сприяє реалізації принципів прозорості та відкритості, що є важливим чинником у відновленні довіри до системи управління взагалі та закладів, зокрема.

Важливу роль у становленні системи ГДУ в ЗЗСО відіграє мотиваційний аспект, що окрім вищезазначеної готовності керівника до даного виду

управління передбачає формування ціннісно-мотиваційних орієнтирів у всіх учасників освітнього процесу та стейкхолдерів. Адже, як слушно зазначає Н. Лісова, «у цей перехідний період необхідно організувати спільне системне навчання управлінців нових державних і громадських структур із питань ГДУ з використанням інноваційних технологій, досвіду ГАШ, які найбільш підготовлені до співпраці з представниками територіальних громад, виконання нових управлінських функцій на громадсько-державних засадах [73, с. 85].

Проведення спільних заходів, інформаційно-роз'яснювальної роботи, орієнтація на перетворення закладу у соціальний центр громади дозволить відчувати кожному свою значущість, приналежність до спільної справи розвитку громади.

Після цього доцільно переходити до етапу цілепокладання, у ході якого спільно з громадськістю формуються стратегічна мета діяльності закладу, місія, візія та провідні завдання. Необхідно залучити до цього процесу максимальну кількість зацікавлених осіб, врахувати їхні запити й потреби, визначені під час діагностичного етапу.

Разом із тим, потрібно забезпечити інформаційну підтримку вказаних процесів. Перш за все, дотримання принципів інформаційної відкритості закладів, що детально обґрунтовані у параграфі 1.2. До того ж доречне активне висвітлення і оприлюднення вказаних заходів на офіційних вебсайтах закладів, у соціальних мережах, місцевих ЗМІ тощо.

Як зазначають автори аналітичного звіту «Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: стан, перспективи, рекомендації та практики», послідовність залучення територіальної громади до прийняття рішень у місцевому самоврядуванні можна представити у вигляді п'яти рівнів, а саме: забезпечення інформацією, обмін інформацією, консультування, участь у прийнятті рішень, безпосереднє ухвалення рішень [21, с. 12].

Крім того, у ході дослідження визначено, чільне місце в організації освітнього процесу сучасних ЗО посідає використання цифрових технологій –

цифровізація освітньої діяльності через широке застосування ІКТ, організацію дистанційного навчання, використання онлайн-сервісів, а також у деякій мірі подолання бюрократизму в професійній діяльності педагогічних працівників.

Наступним кроком є активізація й підтримка діяльності органів громадського управління та самоврядування закладу, встановлення горизонтальних зв'язків різних рівнів, у тому числі серед професійної спільноти, батьківської громадськості, учнівських об'єднань, громадськості, не пов'язаної із закладом, об'єднань різних категорій громадськості. Адже, як зазначають закордонні дослідники, «школа має стати моделлю більш чи менш демократичного суспільства, з огляду на те, як члени шкільної громади зможуть брати участь у процесах прийняття рішень» [45, с. 9].

До суб'єктів управління ЗЗСО серед числа педагогічної спільноти відносять педагогічну раду, методичні об'єднання, тимчасові творчі колективи, професійні робочі групи тощо. Їх діяльність зорієнтована на професійне вдосконалення, саморозвиток, що сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, кваліфікаційного рівня вчителів, покращенню організації освітнього процесу, запровадженню нових форм і методів навчання та виховання.

Батьківська громадськість реалізує свої право на участь в управлінні ЗЗСО через проведення зборів, конференцій, об'єднання у ради, комітети тощо. До їх повноважень належить надання пропозицій щодо удосконалення освітнього процесу закладу, виконання організаційних заходів за різними напрямками роботи ЗЗСО, також контроль за організацією харчування, медичного обслуговування тощо.

Учнівські об'єднання (самоврядування, парламенти, ради, комітети) долучаються до проєктної діяльності, суспільно-корисної праці, волонтерства, організації та проведення різнопланових акцій навчального та виховного спрямування.

Слід зазначити, що за твердженням С. Воронової, ГО – це масові об'єднання громадян, що виникають за їх ініціативою для реалізації довгострокових цілей, мають свій статут і характеризуються чіткою структурою. Також дослідниця підкреслює, що громадською вважається організація, яка створюється за ініціативи і на основі вільного волевиявлення дорослих або дітей, яка не є безпосереднім структурним підрозділом державного закладу, але може функціонувати на його базі і за його підтримки (в тому числі матеріально-фінансової), яка не ставить своєю статутною метою отримання прибутку і розподілу його між членами організації [22, с. 8].

Як зауважує В. Кремень, потрібно розширити взаємодію всього дорослого населення, не лише батьків і школи. Школа має бути постійно під опікою певної громади. Має існувати певна опікунська рада школи з мешканців населеного пункту чи мікрорайону, котра б допомагала і контролювала її [68, с. 22].

До громадськості, що не пов'язана із закладом, але може брати участь у його управлінні належать піклувальні ради, громадські організації, фонди, благодійні, творчі спілки тощо.

Об'єднання зазначених вище категорій громадськості може впроваджувати свою діяльність через конференції ЗЗСО, раду закладу, ініціативні та фокус-групи.

Також пропонується організація роботи піклувальної ради закладу, до складу якої будуть входити представники ОМС, підприємств, установ, організацій, громадськості. Провідним завданням такого органу управління є оперативне та конструктивне вирішення питань функціонування та розвитку закладу із залученням усіх зацікавлених осіб. За переконанням дослідників «до складу піклувальної ради доцільно вводити депутатів та інші комерційні структури з метою вирішення проблем позабюджетного фінансування» [205].

До того ж, законодавчо визначено, що піклувальна рада має право брати участь в управлінні закладами, зокрема аналізує діяльність ЗЗСО, сприяє

залученню додаткових джерел фінансування, має право звернутися до ДСЯОУ щодо проведення інституційного аудиту, надає пропозиції до стратегії розвитку закладу та контролює хід її реалізації та інші повноваження детально виписані у Законах України «Про освіту» [157] та «Про повну загальну середню освіту» [159].

Отже, сприяння організації роботи органів громадського управління та самоврядування ЗЗСО – важливий аспект розвитку системи ГДУ та один із провідних принципів та засад організації освітньої діяльності, визначених нормативно-правовим забезпеченням.

Важливим у співуправлінні із громадськістю є забезпечення стратегічного планування розвитку ЗЗСО. На цьому етапі запровадження й розвитку системи ГДУ в ЗЗСО – це розробка стратегії – довгострокового планування реалізації соціально значущої мети, що формується на основі вивчення суспільних запитів та можливостей закладу. Разом із громадськими структурами необхідно визначити очікувані результати від спільної діяльності та можливі шляхи їх досягнення.

Зазвичай ухвалюються такі документи на загальних зборах (конференції) ЗЗСО із залученням стейхолдерів. На основі визначеної стратегії формується освітня програма закладу. Також стратегія є основою для формування обґрунтованих річних планів роботи ЗЗСО.

Таким чином, із сформованою стратегією розвитку, розробленими освітніми програмами, річними і робочими планами закладу організовується освітній процес, що ґрунтується на основі соціального замовлення, із урахуванням потреб здобувачів освіти, їх батьків, професійної спільноти, громадськості. Це може бути комплекс додаткових освітніх послуг, різноплановий спектр варіативної складової робочого плану, проведення заходів, участь у творчих, інтелектуальних, спортивних конкурсах та підготовка до них тощо.

Оскільки, у контексті розвитку системи ГДУ, заклад перетворюється на соціально-культурний центр громади, то доцільно розглянути можливість щодо використання ресурсів закладу зацікавленими особами. Така співпраця із громадськими інституціями організовується на договірних умовах у межах чинного законодавства. Це може бути використання спортивних майданчиків, залів, ресурсних центрів, приміщень ЗО.

Тоді як до прикладу в Польщі (за дослідженнями Р. Шияна) у багатьох громадах роль школи не обмежується навчанням дітей та молоді, школа часто стає інституцією, яка впливає на розвиток потенціалу громади. Така вимога випливає з переконання, що шкільних засобів замало для того, щоб ефективно відповідати вимогам сучасного світу. Тому школа мусить використовувати засоби середовища, одночасно надаючи громаді свої засоби, найчастіше інтелектуальні та організаційні [211, с. 41].

Також одним із досить перспективних напрямів спільної роботи є проєктна діяльність: виконання зазвичай короткотривалих планів орієнтованих на реалізацію оперативних цілей. Проєкти можуть бути різного спрямування – від навчальних до суспільно-корисних. До складу проєктних груп можуть входити здобувачі освіти, їх батьки, представники закладу.

Проєктна діяльність вимагає чіткого визначення учасників, розподілу ресурсного забезпечення, встановлення термінів виконання запланованих заходів.

Багато дослідників звертають увагу на використання проєктних технологій в управлінні професійним розвитком вчителів. Зокрема, І. Братищенко відмічає важливість використання даної технології у підвищенні кваліфікаційного рівня педагогічних працівників та створення умов для їх професійного зростання [218, с. 12].

Разом із тим, одним із способів залучення фінансових ресурсів засобами проєктних технологій для закладу є фандрайзингова діяльність, у тому числі

через можливості грантових програм, налагодження співпраці із благодійними організаціями, фондами.

До того ж, серед сучасних механізмів фандрайзингової діяльності виділяють краудфандинг, тобто спосіб фінансування соціальних проєктів через відкриті онлайн-платформи.

Отже, ресурсне забезпечення – важливий фактор розвитку закладу. Засобами ГДУ відбувається як використання ресурсів закладу громадою, так і їх поповнення та примноження через організацію проєктної діяльності, налагодження соціального партнерства із благодійними організаціями, фондами, меценатами та можливості краудфандингових платформ.

Наступним кроком у забезпеченні розвитку системи ГДУ в ЗЗСО є налагодження партнерства із ЗО, підприємствами, організаціями, представниками бізнесу. Перевагами такого співробітництва є можливості для обміну досвідом, запровадження дослідно-експериментальної діяльності, професійна орієнтація для здобувачів освіти, проведення спільних заходів, конференцій, можливості для розвитку інфраструктури закладу тощо.

Також, у межах розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, заслуговує на увагу концепція ГАШ, як приклад демократизації освітнього процесу, налагодження соціального партнерства із місцевою громадою, становлення волонтерства, формування громадянських компетентностей і запровадження у практику закладів міжнародних стандартів їх діяльності.

Зокрема, стандарт «Навчання упродовж всього життя» [210] передбачає формування у здобувачів освіти, їх батьків відповідних ключових компетентностей, спрямованих на розуміння того, що саме навчання упродовж життя забезпечить сталий розвиток особисті, надасть можливості для професійного і культурного зростання, адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Стандарт «Шкільна культура» [194] сприяє створенню освітнього середовища, що базується на основі загальноприйнятих правил, норм, цінностей, які поділяються усіма учасниками освітнього процесу та слугують орієнтирами у їх спільній діяльності.

Стандарт «Розвиток громади» [193] скеровує організацію діяльності закладу на забезпечення соціально-економічного зростання потенціалу громади, становлення та удосконалення соціальних зв'язків.

Стандарт «Волонтерство» [192] допомагає учасникам освітнього процесу стати активними учасниками громадських процесів, відчувати свою приналежність та важливість у вирішенні соціально важливих питань, активізує співпрацю із представниками громади.

Стандарт «Лідерство» [190] розкриває особливості командної співпраці, формує вміння в учасників освітнього процесу ставити мету і досягати її, об'єднувати навколо цього однодумців, обґрунтовано доводити власну позицію, ставати лідерами змін, брати і розділяти відповідальність тощо.

Стандарт «Партнерство» [188] сприяє становленню взаємовигідного соціального партнерства та співпраці з організаціями, установами, підприємствами, представниками бізнесу певної територіальної громади.

Стандарт «Соціальна інклюзія» [122] спрямований на забезпечення рівного доступу до якісної освіти усіх представників громади, незалежно від їх стану здоров'я, походження, віросповідання тощо.

Стандарт «Послуги» [189] перетворює заклад на соціально-культурний та освітній центр громади, діяльність якого спрямована на задоволення освітніх потреб не тільки здобувачів освіти, а й усіх зацікавлених мешканців територіальної громади.

Стандарт «Залучення батьків» [191] передбачає налагодження взаємодії із батьківською громадськістю, укріплення зв'язків у системі «школа-родина-громада», створення позитивного психологічного клімату у закладі та сприятливого освітнього середовища.

Отже, аналіз міжнародних стандартів ГАШ дає змогу стверджувати про їх суголосність із концептуальними умовами розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Наступним етапом запровадження системи ГДУ в ЗЗСО є заходи щодо визначення якості освітньої діяльності, у тому числі моніторинг якості освіти, вимірювання результатів якості управління, що, у свою чергу, потребує коректних, адекватних специфіці управлінської діяльності в освітньому середовищі методів [197, с. 17].

Моніторинг якості освітньої діяльності проводиться відповідно до схвалених у закладі практик, процедур, політик на основі дотримання ключових аспектів положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти. Проведення моніторингу розвитку системи ГДУ в ЗЗСО пропонується проводити із використанням методів педагогічної кваліметрії, зокрема факторно-критеріального моделювання, із визначенням певних критеріїв, показників.

Важливим чинником розвитку системи ГДУ в ЗЗСО є громадський нагляд (контроль), який проводиться громадськими структурами (ГО, спілками, об'єднаннями), що відбувається безпосередньо у закладі виключно із дозволу керівника та може бути спрямований на моніторинг якості освітньої діяльності, підручників, розподілу витрат та фінансування.

Після проведення моніторингу запровадження ГДУ в ЗЗСО, за потреби вносяться корективи до процесу співуправління та відбувається внесення змін до стратегії розвитку закладу.

Результат спільної діяльності суб'єктів управління повинна стати пролонгована якісна зміна стану системи ГДУ, конкурентоспроможні послуги закладів, задоволення освітніх потреб і запитів учасників освітнього процесу й громади; напрями подальшого розвитку системи ГДУ в ЗЗСО – зростання рівня управлінської майстерності суб'єктів системи управління; комфортність усіх суб'єктів та їх задоволення рівнем демократизації управління; налагодження інформаційних зв'язків щодо запитів на освітні послуги в системі «заклад

освіти-родина-громада», сталий розвиток системи ГДУ в ЗЗСО; співпраця стейкхолдерів та суб'єктів розвитку системи ГДУ; позитивна динаміка якості освіти; успішне позиціонування закладів на ринку освітніх послуг.

Отже, впровадження моделі системи ГДУ ЗЗСО досить складний комплексний, системний процес, що зорієнтований на реалізацію соціально значущої мети, задоволення освітніх потреб і запитів не тільки учасників освітнього процесу, а й представників усієї громади.

Висновки до розділу 3

Згідно із визначеними в дослідницькій роботі завданнями, третій розділ присвячено ЕП моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО та підготовці методичних рекомендацій щодо її запровадження.

ЕП моделі здійснювалася на основі розробленої в ході дослідження програми, ключовою метою якої було підтвердження гіпотези про те, що запровадження вказаної моделі сприятиме демократизації закладу, реалізації соціального замовлення здобувачів освіти, у тому числі на основі залучення громадськості до процесу управління ЗО.

Під час проведення ЕП моделі застосовано комплекс методів дослідження, у тому числі, теоретичних, емпіричних, статистичних, графічних, маркетингових. На основі вивчення та відбору необхідних методів, сформовано методику ЕП, що складається із аналітико-діагностичного, апробаційного й результативного блоків.

Здійснення ЕП моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО відбувалося протягом 2015-2019 років та складалося із таких етапів: підготовчого, констатувального, формувального та контрольного.

Під час підготовчого етапу (вересень 2015 року – серпень 2016 року) проаналізовано ступінь розробленості теми дослідження в наукових джерелах, опрацьовано нормативно-правове забезпечення організації ЕП, розроблено

програму ЕП, обрано склад учасників та здійснено розподіл на контрольні та експериментальні заклади.

У ході констатувального етапу ЕП (вересень 2016 – серпень 2017 року) досліджено та визначено практичний стан розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, розроблено відповідну модель та в технологію її запровадження.

На формувальному етапі ЕП (вересень 2017 року – серпень 2018 року) запроваджено модель розвитку системи ГДУ в освітню діяльність ЕЗЗСО, проводився моніторинг якості впровадження та розвитку системи, здійснювався його аналіз.

На підсумковому етапі ЕП (вересень 2018 – червень 2019 року) виконано діагностування експериментальних і контрольних ЗЗСО та порівняння отриманих результатів, що мають досить суттєву різницю. Зокрема, різниця показників рівня мотивації педагогічних працівників експериментальних і контрольних ЗЗСО становить 9 % на користь ЕЗЗСО, здобувачів освіти 6 %, батьківської громадськості 12 %.

Також, у ході ЕП моделі встановлено, що педагогічні працівники висловлюють позицію щодо розвитку ГДУ, адже результати дослідження вказують, що 29 % учителів ЕЗЗСО засвідчують, що переважає саме цей вид управління, проти 11 % педагогів КЗЗСО.

Крім того, у межах підсумкового етапу ЕП було проведено узагальнення результатів та формування наукового звіту за підсумками ЕП запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

У ході дослідження відбувалося коригування, удосконалення та формування остаточної моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

Забезпечено проведення апробації результатів педагогічного дослідження, зокрема через участь у конференціях, організацію семінарів, публікації результатів наукових пошуків у наукових фахових виданнях.

Виконано порівняння результатів попередніх етапів ЕП, проведено кількісний та якісний аналіз, системне оцінювання результативності моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО.

На основі узагальнення отриманих результатів, можна зробити висновок, що означена система управління заслуговує на увагу керівників закладів, бо саме з використанням вказаної моделі в експериментальних закладах спостерігається позитивна динаміка розвитку освітньої діяльності.

Тому, на основі теоретичних і практичних результатів проведеного дослідження, сформовано методичні рекомендації щодо запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, які стануть у нагоді дирекціям закладів, а також можуть бути використані в закладах вищої освіти, що здійснюють підготовку керівників ЗЗСО; у формальній та неформальній післядипломній освіті для підвищення рівня професійної компетентності адміністрації закладів. Матеріали дисертаційного дослідження стануть у пригоді під час формування органів громадського управління освітою в новостворених територіальних громадах.

Отже, поставлені завдання третього розділу дисертаційної роботи виконано в повному обсязі.

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні розроблено, теоретично обґрунтовано, оформлено модель розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти та, експериментально перевірено її результативність. Узагальнені дані дали підстави для формулювання таких висновків.

1. Проаналізовано стан розробленості проблеми розвитку системи громадсько-державного управління в науці та практиці й установлено, що державно-громадське управління в закладі загальної середньої освіти потребує розвитку, удосконалення, активізації громадської складової відповідно до вимог часу, перерозподілу домінантних впливів, що характерно для системи громадсько-державного управління, демократизації управління, зумовленої, у тому числі, реформою децентралізації в Україні, що передбачає розширення повноважень громад і високий суспільний запит на забезпечення якісних публічних послуг, зокрема в галузі освіти.

Практичне визначення ступеня розвитку означеної системи управління в закладах загальної середньої освіти дало змогу резюмувати, що нині громадсько-державне управління перебуває на стадії становлення, адже 10 % опитаних респондентів із числа директорів, які у свою чергу є представниками об'єднаних територіальних громад, стверджують, що переважає саме цей вид управління, 90% респондентів констатують державно-громадське управління, проте 15% із них висловлюють своє бачення щодо зміни підходів до управління закладами загальної середньої освіти, указують на необхідність розробки механізмів громадсько-державного управління, методичних рекомендацій щодо його запровадження та розглядають можливість проходження відповідного навчання з підвищення кваліфікаційного рівня.

У ході дослідження окреслено понятійний апарат, визначено ключові дефініції та уточнено зміст таких понять: «громадсько-державне управління в освіті», «громадсько-державне управління в закладі загальної середньої

освіти», «система громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти», «розвиток системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти».

Визначено, що *громадсько-державне управління в освіті* – це вид соціально-педагогічного управління, процес взаємовпливу громадських і державних інституцій як суб'єктів управління, що ґрунтується на спільній діяльності, партнерських зв'язках, з метою реалізації соціальних замовлень громади щодо розвитку особистості та піднесення цінності освіти як основи благополуччя суспільства.

Підкреслено, що *громадсько-державне управління в закладі загальної середньої освіти* – вид соціально-педагогічного управління, процес взаємовпливу громадських і державних суб'єктів управління, що заснований на спільній діяльності, партнерських зв'язках з метою реалізації соціальних замовлень та із забезпеченням пріоритету прав органів громадського управління та самоврядування.

Зазначено, що *система громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти* – це цілісність взаємопов'язаних елементів, що поєднуються управлінськими впливами в системній взаємодії суб'єктів управління і забезпечують відкритість, інтегративність та соціальну значущість результату освітньої діяльності закладу.

Обґрунтовано, що *розвиток системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти* – це цілеспрямований процес партнерської взаємодії суб'єктів громадського і державного управління, що полягає в трансформації (перетворенні) вертикальних впливів на стан об'єкта управління в горизонтальні з метою пролонгованого переведення його на новий (вищий) рівень для забезпечення якості та конкурентоспроможності послуг закладу загальної середньої освіти й задоволення освітніх потреб і запитів учасників освітнього процесу та громади.

2. Визначено й деталізовано критерії розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти та оформлено їх у факторно-критеріальну субмодель оцінки розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

На основі аналізу наукових джерел, експертного оцінювання, власного практичного досвіду визначено та деталізовано такі критерії розвитку громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти: інформаційна відкритість закладу освіти, маркетингова діяльність, цифровізація освітнього процесу, стратегічне планування роботи закладу загальної середньої освіти, розвиток мережі органів громадського управління та самоврядування, зв'язки з громадськістю, організація освітнього процесу на основі суспільних запитів, використання ресурсів громадою, проєктна діяльність, фандрайзингова діяльність, краудфандинг у роботі закладу освіти, співпраця із закладами освіти, партнерство з підприємствами, установами, представниками бізнесу, реалізація концепції громадсько-активних шкіл, якість освітньої діяльності, моніторинг якості освіти, громадський нагляд (контроль), рівень задоволеності учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, відповідність організації освітньої діяльності суспільним запитам. Зазначені критерії оформлено у факторно-критеріальну субмодель оцінки розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

3. Розроблено та експериментально перевірено модель розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти. Керуючись провідними досягненнями педагогічної науки у сфері моделювання управління закладами освіти, розроблено модель розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, що складається із чотирьох взаємопов'язаних блоків, а саме: цільового (визначення мети і завдань розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти), теоретичного (нормативно-правові аспекти розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти;

наукові підходи: системний, синергетичний, кібернетичний, діяльнісний, середовищний, інформаційний, ситуативний; зв'язок системи громадсько-державного управління із різними видами менеджменту: стратегічного, інноваційного, адаптивного, партисипативного, маркетингового, інформаційного управління; принципи розвитку системи громадсько-державного управління); змістовно-технологічного (функції, механізми, методи, форми, зміст технології розвитку системи громадсько-державного управління, суб'єкти та їх повноваження), рефлексивно-результативного (оцінка результату, що полягає у пролонгованій якісній зміні стану системи громадсько-державного управління, конкурентоспроможних послугах закладів загальної середньої освіти, задоволенні освітніх потреб і запитів учасників освітнього процесу і громади, та проектування напрямів подальшого розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти).

Результати експериментальної перевірки впровадження вказаної моделі в освітній процес експериментальних закладів загальної середньої освіти свідчать про наявність позитивної динаміки в розвитку системи громадсько-державного управління зокрема та закладів освіти взагалі, створенні позитивного психологічного клімату, активізації громадської складової управління, досягненні соціально значущої мети, орієнтованої на задоволення освітніх потреб не тільки здобувачів освіти, а й громади.

4. Змодельовано та визначено зміст технології запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, що складається з трьох взаємопов'язаних блоків (цільового, процесуального і результативного) та включає сукупність детально описаних алгоритмізованих дій із визначеними завданнями, методами, формами реалізації.

5. Підготовлено методичні рекомендації щодо впровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

Проведене дослідження дає змогу зазначити, що система громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти перебуває на стадії становлення та розвитку, що значним чином розширює можливості для подальших наукових розвідок, спрямованих на теоретико-методологічне обґрунтування його механізмів та демократизацію управління закладами освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління розвитком професійної освіти як наукова проблема. Адаптивне управління розвитком професійної освіти : кол. монографія / Г. В. Єльнікова та ін. ; за заг. та наук. ред. Г. В. Єльнікової. Павлоград : ІМА-прес, 2016. 248 с.
2. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект : кол. монографія / Г. В. Єльнікова та ін. ; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.
3. Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України : кол. монографія / Г. В. Єльнікова та ін. ; за заг. ред. Г. В. Єльнікової. Тернопіль : Крок, 2015. 420 с.
4. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / Г. В. Єльнікова та ін. ; за заг. ред. Г. В. Єльнікової. Чернівці : Технодрук, 2009. 570 с.
5. Андрущенко В. Державно-громадський характер управління освітою. *Вища освіта України*. 2011. № 3. С. 5–8.
6. Андрущенко В. Ідеологічні засади сучасного законотворення в галузі освіти. *Вища освіта України*. 2016. № 1. С. 5–9.
7. Андрущенко В. П., Бондар В. І. Модернізація педагогічної освіти відповідно до викликів ХХІ століття. *Науковий вісник МДУ імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2010. Вип. 1-28. С. 12–20.
8. Ануфрієва О. Л., Снісаренко О. С. Організація впровадження наукових результатів – головна умова ефективної підготовки молодих науковців. *Проблеми освіти: наук.-метод. зб. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України*. Київ, 2013. Вип. 76. С. 102–107.
9. Бекман Е., Траффорд Б. Демократичне врядування в школах: посібник / пер. з англ. та адапт. Л. І. Паращенко; заг. ред. укр. версії Н. Г. Протасова. Київ: НАДУ, 2009. 100 с. (Навчатися і жити в демократії).

10. Беспалько В. П. Основы теории педагогических систем: Проблемы и методы психолого-педагогического обеспечения технических обучающих систем. Воронеж : Из-во Воронеж.ун-та, 1977. 304 с.

11. Бех В.П. Мейстрім діяльності керівника навчального закладу у контексті реалізації концепції «Нової української школи». *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири* : зб. наук. пр. / редкол.: В. П. Андрущенко (голова), В. П. Бех (заст. голови) та ін. ; МОН України, НАПНУ України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2017. С. 16–20.

12. Біла книга національної освіти України. Вид. 3-є. / Т. Ф. Алексеєнко та ін. ; за заг. ред. акад. В. Г. Кременя ; НАПН України. Київ : Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. 340 с.

13. Білик Н. І. Управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників : монографія. Полтава : ТОВ «АСМІ», 2015. 461 с.

14. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ : Державна служба якості освіти, 2019. 240 с. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva %20conferentcia/2019/posibniki/abetka %20dlya %20directora.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/posibniki/abetka%20dlya%20directora.pdf) (дата звернення: 05.01.2020)

15. Боднар О. С. Організація шкільного контролю в умовах демократизації управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : Крок, 2016. 192 с.

16. Боднар О. С. Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретико-прикладний аспект) : монографія. Тернопіль : Крок, 2013. 554 с.

17. Большукіна А. В. Управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах : дис. на здобуття наук. ступеня. канд. пед. наук : 13.00.06 / Нац. акад. пед. наук України, ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2015. 286 с.

18. Братко М. В. Управління професійною підготовкою фахівців в умовах університетського коледжу: теоретичний аспект. *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education»*. 2016. № 7 (3). С. 9–16.
19. Василюк А. В. Загальноєвропейські тенденції розвитку освіти. *Наукові записки. Серія: педагогіка*. 2013. № 2. С. 206–211.
20. Великий тлумачний словник української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
21. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: стан, перспективи, рекомендації та практики. Аналітичний звіт / Лиска О. Г., Засадко В. В., Юрченко М. М., Томнюк О. Є. ; загальне керівництво Томнюк О. Є. Київ : АМУ, 2014. 28 с.
22. Воронова С. В. Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями : навч. посіб. / під заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Одеса : Вид. М. П. Черкасов, 2011. 200 с.
23. Гаєвська Л. А. Методологічне забезпечення дослідження розвитку державно-громадського управління освітою в історичній ретроспективі. *Економіка та держава*. 2009. № 7. С. 106–109.
24. Герчинський Я. Фінанси освіти в Україні: окремі стратегічні питання. Київ : ТОВ Вид- во «Юстон». 2017. 152 с.
25. Гладкова В. М., Панченко А. Г., Панченко Г. В. Використання сервісів Google в управлінні закладом середньої освіти. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. 2017. Вип. 3 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/oeeetu_2017_3_25. (дата звернення: 05.01.2020)
26. Гончаренко С. У. Педагогічні дослідження: Методологічні поради молодим науковцям. Київ-Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2010. 308 с.
27. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник : Довідкове видання. Київ : Либідь, 1997. 374 с.
28. Гончарук В. В. Державно-громадські засади управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів у регіоні : дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.06. Старобільськ, 2017. 206 с.

29. Горбатенко В., Петренко І. Метод «Делфі» та специфіка його застосування у прогностичних розробках *Політичний менеджмент*. 2008. № 6. С. 174–182 URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59892/17-Gorbatenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 12.01.2020)
30. Гречаник О. Є., Григоращ В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти : монографія. Харків : Вид. група «Основа», 2019. 144 с. (Бібліотека журн. «Управління школою»; Вип. 10 (201)).
31. Гречка Я. Р. Особливості державно-громадського управління освітою Польщі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2009. 20 с.
32. Грицяк Л. Д., Калініна Л. М. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 3 (12). С. 59–66.
33. Гуржій А. М., Овчарук О. В. Дискусійні аспекти інформаційно-комунікаційної компетентності: міжнародні підходи та управлінські перспективи. *Інформаційні технології в освіті*. 2013. Вип. 15. С. 38–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/itvo_2013_15_6. (дата звернення: 15.07.2018)
34. Даниленко Л. І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах застосування менеджменту інновацій. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. 2008. № 16. С. 32–35.
35. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.
36. Даниленко Л. І. Інституційна спроможність загальноосвітнього навчального закладу в умовах розвитку державно-громадського управління. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 8 (177) С. 10–14.
37. Державне управління у сфері освіти: глосарій з дисциплін магістерської програми за спеціальністю «Державне управління в сфері освіти»

/ авт. кол.: Н. Г. Протасова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. Київ : НАДУ, 2013. 48 с.

38. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации : учеб. пособ. 3-е изд., испр. и доп. Киев : МАУП, 2006. 224 с.

39. Драч І. І. Технологічне забезпечення системи компетентісно орієнтованого управління підготовкою майбутніх викладачів вищої школи *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. 2014. Вип. 31. С. 56–59.

40. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю Основні положення та словник термінів. Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2016. 45 с.

41. Дьюи Дж. Демократия и образование : Пер. с англ. Москва: Педагогика-Прес. 2000. 384 с.

42. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.01. Луганськ, 2005. 44 с.

43. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.

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

45. Живемо в демократії : плани уроків з питань Освіти для демократ. громадянства та Освіти прав людини для загальноосвіт. навч. закл. / [Р. Голлоб, Т. Хаддлестон, П. Крапф та ін.] ; пер. з англ., наук. редагування та адапт. О. В. Овчарук ; заг. ред. : Р. Голлоб, П. Крапф ; заг. ред. укр. версії : Н. Г. Протасова. Київ: НАДУ, 2009. 212 с.

46. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.

47. Завалевський Ю. І. Сутність інноваційної педагогічної діяльності. *Педагогічний дискурс*. 2014. Вип. 17. С. 63–70.

48. Завалевський Ю. І. Методологічні засади формування конкурентоспроможності вчителя. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2014. Вип. XXXVI. С. 86–101.
49. Загалик Г. М. Соціальна психологія у термінах і поняттях: навч. посібник / Г. М. Загалик, Ю. М. Терлецька, Н. М. Шувар. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2018. 132 с.
50. Зелюк В. В. Процес децентралізації в Україні на засадах ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 8 (177). С. 5–9.
51. Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. Київ : Знання-Прес, 2004. 199 с.
52. Каленюк І. С. Критерії та показники економічної та соціально-економічної ефективності освітньої діяльності. Управління освітою : монографія / Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова ; за наук. ред. В. П. Беха ; редкол.: В. П. Бех (голова), М. В. Михайліченко (заст. голови) та ін. Київ : Вид-во НУП імені М. П. Драгоманова. 2013. С. 229–262.
53. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства. *Постметодика*. 2012. № 3. С. 2–10.
54. Калініна Л. М. Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 4 (13). С. 71–76.
55. Калініна Л. М. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Київ, 2014. 285 с.
56. Калініна Л., Калініна Г. Тенденції управління закладами освіти в умовах розвитку інформаційного суспільства. *Директор школи*. 2017. № 15–16 (807–808). С. 95–105.

57. Кваліметрія в управлінні : навч. посіб. / Ануфрієва О. Л., Бурлаєнко Т. І., Дмитренко Г. А., Медвідь В. В. ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2016. 336 с.
58. Кибернетика и проблемы обучения. Сборник переводов / ред. и предисл. акад. А. И. Берга. Москва : Прогресс, 1970. 388 с.
59. Клокар Н. І. Концептуальні засади розвитку управлінських компетентностей директорів опорних шкіл у процесі підвищення кваліфікації. *Післядипломна освіта в Україні*. 2017. С. 3–8
60. Клокар Н. І. Управління впровадженням європейських громадянських практик в освіту України. *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education»*. 2016. № 6 (2). С. 31–38.
61. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва : Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.
62. Конституція України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 15.07.2019)
63. Концепція сталого розвитку суспільства та її модифікація. URL: https://stud.com.ua/41817/sotsiologiya/kontseptsiya_stalogo_rozvitku_suspilstva_modifikatsiyi (дата звернення: 20.07.2019)
64. Королук С. В. Громадсько-державне управління школою: особливості впровадження. *Народна освіта. Електронне наукове фахове видання*. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/17/statti/koroluk.htm (дата звернення: 20.07.2019)
65. Королук С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. URL: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10kormsa.pdf (дата звернення: 20.07.2019)
66. Котлер Ф., Карен Ф. А. Фокс Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / пер. з англ. Київ : УАМ, Вид. Хімджест; 2011. 580 с.

67. Кравченко Г. Ю. Теоретичні і методичні засади адаптивного управління розвитком кафедральної системи інститутів післядипломної освіти : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ, 2015. 561 с.
68. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. Київ : Грамота, 2005. 448 с.
69. Кремень В. Г. Педагогічна синергетика: понятійно-категоріальний синтез. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 3. С. 3–19.
70. Крутий К. Л., Ганжа Н. В. Вплив чинників зовнішнього середовища на стратегії самоосвіти педагога дошкільного навчального закладу, або як провести SWOT- та PEST-аналіз. *Дошкільна освіта*. 2012. № 2. С. 16–25.
71. Кулик О. Є., Іванчак В. Д. Аналіз інформаційних систем для управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Науковий журнал «ScieceRise». Педагогічна освіта*. 2016. № 2/5. С. 70–81.
72. Лебідь О. В. Принципи стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2017. № 1 (13). С. 312–320.
73. Лісова Н. І. Державно-громадське управління загальною середньою освітою в історичній ретроспективі: трансформаційні процеси. *Вісник Черкаського університету*. 2016. № 5. С. 79–87.
74. Лісова Н. І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України : монографія. Черкаси : Вид. Пономаренко Р. В., 2018. 360 с.
75. Лопушинський І. П. Громадське самоврядування та державно-громадське управління у сфері освіти України як вагомий складник національної гуманітарної політики. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки*. 2017. № 78 (1). С. 30–36.
76. Лопушинський І. П. Державно-громадське управління освітою. *Актуальні проблеми управління закладами освіти* : кол. монографія / Н. В. Слюсаренко та ін. ; за ред.: В. В. Кузьменко, Н. В. Слюсаренко ; КВНЗ

«Херсон. акад. неперерв. освіти». Херсон : Херсон. акад. неперерв. Освіти, 2017. 235 с. С. 214–234.

77. Лузан Л.О. Громадсько-державне управління закладом загальної середньої освіти: практичний аспект. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Педагогіка». 2020. 10 (19). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/20> (дата звернення: 03.01.2021)

78. Лук'янова Л. Б., Андрощук І. М., Баніт О. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*. 2019. Вип. 8. С. 89–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vporp_2019_8_9. (дата звернення: 07.01.2020)

79. Лукіна Т. О. Організаційно-методичні засади моніторингових систем якості загальної середньої освіти. *Теоретико-методичні засади побудови моніторингових систем оцінювання якості загальної середньої освіти* : кол. монографія / О. І. Ляшенко та ін. ; за ред.: О. І. Ляшенка, Ю. О. Жука. Київ : Інститут педагогіки НАПН України. 2017. 185 с.

80. Лунячек В. Е. Державне управління освітою : підруч. для вищих навч. закладів. Харків : Гімназія, 2010. 228 с.

81. Лунячек В. Е. Система алгоритмізованого управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням ІКТ як різновид адаптивного управління. *Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України* : кол. монографія / за заг. ред. Г. В. Єльнікової. Тернопіль : Крок, 2015. 420 с.

82. Лунячек В. Е. Управління якістю освіти: досвід для України. Харків : Гімназія, 2009. 128 с.

83. Любченко Н. В. Потенціал кластерних механізмів як ресурс управління освітою в умовах децентралізації влади. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування / Ун-т менедж. освіти НАПН*

України ; редкол.: голов. ред. В. В. Олійник, О. Л. Ануфрієва та ін. Вип. 2(31). Київ : АТОПОЛГРУП, 2016. С. 65–81.

84. Любченко, Н. В. Технології стратегічного планування та проєктного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади й опорними школами. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2019. Вип. 10 (39). С. 39–59.

85. Ляшенко О. І. Методологічні засади моніторингу якості освіти. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти : монографія / за ред. Ляшенко О.І. Київ : Педагогічна думка, 2011. 160 с. С. 6–27.

86. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія. Харків : Вид. група «Основа». 2019. 128 с. (Бібліотека журн. «Управління школою»; Вип. 11 (202)).

87. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: начально-методичний посібник. Харків : Видав. група «Основа», 2007. 448 с. (Серія «Адміністратору школи»).

88. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху : навч.-метод. посіб. Харків : Видав. група «Основа», 2006. 160 с. (Б-ка журн. «Управління школою» Вип. 12 (48)).

89. Мартинець Л. А. Оцінювання управлінських процесів у закладі загальної середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 18. Т. 2. С. 152–155.

90. Мартинець Л. А. Сутність поняття «управління інноваційною діяльністю загальноосвітнього навчального закладу». *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Вип. 71 : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ : Вид. дім «Гельветика», 2019. С. 161–164

91. Мархлевські В., Процак О. Стратегія розвитку освіти в громаді: практичний порадник. Київ, 2018. 56 с. URL:

<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/186/strategy.pdf> (дата звернення: 06.05.2019)

92. Маслов В. І. Моделювання педагогічних систем: сутність та технологія. *Післядипломна освіта в Україні*. 2013. № 1. С. 15–18.

93. Маслов В. І., Боднар О. С., Гораши К. В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Тернопіль : Крок, 2012. 320 с.

94. Мельник Л. Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: Энциклопедический словарь. Сумы: ИТД «Университетская книга». 2005. 384 с.

95. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.

96. Методика і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу : посіб. / Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Булах І. Є., Мруга М. Р. Київ : Педагогічна думка, 2012. 160 с.

97. Михайленко Г. В. Суб'єктно-об'єктні відносини у державному управлінні загальною середньою освітою : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2013. 20 с.

98. Михайличенко М. В. Система освіти України. Управління освітою : монографія / Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова; за наук. ред. В. П. Беха; редкол.: В. П. Бех (голова), М. В. Михайличенко (заст. голови) та ін. Київ : Вид-во НУП імені М. П. Драгоманова, 2013. С. 153–176.

99. Михасюк О. К. Використання адаптивного підходу в умовах запровадження громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Адаптивні процеси в національній системі освіти* : зб. матеріалів V Всеукр. наук. форуму / упоряд. О. О. Почуєва ; редкол.: Г. В. Єльнікова (голова), Г. Ю. Кравченко, Л. О. Лузан, З. В. Рябова. Харків : Озеров Г. В., 2020, С. 102–103.

100. Михасюк О. К. Критерії ефективності громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 5 Педагогічні науки: реалії та перспективи. Вип. 71 : зб. наук.пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ : Вид-ім «Гельветика», 2019. С. 164–169.

101. Михасюк О. К. Реалізація системного підходу в запровадженні громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Психолого-педагогічні проблеми соціалізації особистості в сучасних умовах*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 31 січ. – 1 лют. 2020 р. – Київ : Таврійський нац. ун-т імені В. І. Вернадського, 2019. С. 158–162.

102. Михасюк О. К. Теоретичні основи громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Електронне наукове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Педагогіка». 2017. Вип. 2(3). URL:http://am.eor.by/images/adapt/vol3p/17_am_02_03_mykhasiuk.pdf. (дата звернення: 06.05.2018)

103. Михасюк О. К. Розвиток системи громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти в умовах реформи децентралізації. *Інноваційні наукові дослідження у галузі педагогіки та психології* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 7–8 лют. 2020 р. – Запоріжжя : Класичний приватний ун-т, 2020. Ч. II. С. 56–60.

104. Михасюк О. К. Інноваційна складова системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку сучасної педагогіки та психології* : зб. тез наук. робіт учасників міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 26–27 черв. 2020 р. Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2020. С. 102–104.

105. Михасюк О. К. Інформаційний підхід у системі громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія

«Педагогіка». 2020. Вип. 9 (17) URL:<https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/268> (дата звернення: 03.11.2020)

106. Михасюк О. К. Маркетингова складова системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти. *Scientific Journal Virtus*. 2020. № 45. С. 109–113.

107. Михасюк О. К. Моделювання системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. № 67, Т. 1 : зб. наук. пр.: Вид. дім «Гельветика», 2019. С. 92–96.

108. Михасюк О. К. Основні аспекти громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири* : зб. наук. пр. / редкол.: В. П. Андрущенко (голова), В. П. Бех (заступник голови) та ін. ; МОН України, НАПНУ України, Нац. пед. ун-т ім. М.П.Драгоманова, 2017. С. 104–107.

109. Михасюк О. К. Партисипативна складова системи громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. *Наукові досягнення, відкриття та шляхи розвитку педагогічної науки*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 29–30 трав. 2020 р. Запоріжжя : Класичний приватний ун-т, 2020. С.120–123.

110. Михасюк О. К. Реалізація середовищного підходу у системі громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Сучасна педагогіка та психологія: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 10–11 лип. 2020 р. Київ : ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2020. Ч. 1. С. 99–101.

111. Михасюк О. К. Реалізація ситуативного підходу у системі громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Наукове періодичне видання «Український психолого-педагогічний збірник»* : наук. журн. 2020. № 20 (20). С. 60–63.

112. Михасюк О. К. Розвиток громадсько-державного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ, 30 берез. 2016 р. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. С. 164–168. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/i-mizhnarodna-naukovo-practichna-konferenc-30-03> (дата звернення: 03.01.2020)

113. Михасюк О. К. Стан використання громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Педагогіка». 2019. Вип. 7 (13). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/186/156> (дата звернення: 03.01.2020)

114. Михасюк О. К. Стратегічна складова системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. № 71, Т.1: зб. наук. пр. Київ : Вид. дім «Гельветика», 2020. С. 209–213

115. Михасюк О. К. Теоретичні аспекти державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Науковий журнал «ScieceRise». Педагогічна освіта*. 2016. № 2/5. С. 46–50.

116. Михасюк О. К. Технологія впровадження моделі системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 18. Т.2. С. 156–160.

117. Михасюк О. К. Упровадження громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти у контексті законодавчих змін. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 8 (177) С. 15–17.

118. Михасюк О. К. Становлення системи громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти на адаптивних засадах. *Розбудова єдиного інформаційного простору впродовж життя (Forum-SOIS, 2020)* : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. WEB-форуму. Київ, Харків, 25–27 берез. 2020 р. Харків : Вид-во «Мадрид», 2020. С. 188–189. URL:

<http://ikpt.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/ZbForumSOIS-2020sait.pdf> (дата звернення: 03.06.2020)

119. Мочерний С. В., Ларіна Я.С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 2 / За ред. С. В. Мочерного. Львів. Світ. 2006. 568 с.

120. Навчаємо демократії: Базові матеріали з освіти для демократичного громадянства та прав людини для вчителів / Р. Голлоб, П. Крапф, О. Олафсдоттір, В. Вайдінгер; ред. Р. Голлоб, П. Крапф, В. Вайдінгер: Пер. з англ. та адапт. Л. І. Парашенко. Т. 1. Київ: Основа, 2011. 164 с.

121. Назаренко Л. М. Теорія та практика управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.06. Харків, 2018. 467 с.

122. Найда Ю. М., Ткаченко Л. М. Стандарти громадсько-активної школи: соціальна інклюзія: навч.-метод. посіб. / під заг. ред. Даниленко Л. І. Київ: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 68 с.

123. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. / Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Харків : Вид. група «Основа», 2004. 240 с. (Серія «Управління школою»).

124. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / НАПН України ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Ірпінь : Пед. думка, 2016. 448 с.

125. Ніколаєнко С. М. Проблеми і перспективи стацтовлення процесу державно-громадського управління освітою в Україні. Модус державно-громадського управління освітою : монографія / Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова ; за наук. ред. В. П. Беха; редкол.: В. П. Бех (голова), Н. В. Крохмаль (заст. голови) та ін. Київ : Вид-во НУП імені М. П. Драгоманова, 2015. С. 125–138.

126. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ, 2009. 46 с.

127. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи / Міністерство науки і освіти України. 2017. URL: <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/konczepczya.pdf> (дата звернення: 17.11.2019)

128. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом», та «Управління проектами» / О. М. Отич, Л. К. Задорожна, З. В. Рябова, Л. М. Оліфіра; за заг. редю О. М. Отич, Л. К. О. де Фонтана; НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менеж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ, 2018. 74 с.

129. Олійник В. В. Підготовка управлінської еліти в умовах формування нової демократичної моделі управління. *Scientific Journal «ScieceRise»*. Педагогічна освіта. 2015. № 9/5. С. 4–12.

130. Олійник В. В. Формування інформаційно-аналітичних умінь майбутніх інженерів-педагогів у процесі фахової підготовки. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. Харків : УПА, 2012. Вип. 37. С. 253–258.

131. Онаць О. М. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах. *Рідна школа*. 2012. № 8–9. С. 46–51.

132. Онаць О. М. Специфіка управління ГАШ як відкритою активною соціально-педагогічною системою в умовах децентралізації, *La science et la technologie à l'ère de la société de l'information*. Volume 6. 3 mars. Bordeaux, France, 2019. С. 80–88.

URL: [http://lib.iitta.gov.ua/715341/1/Електронний %20збірник %20-%20Том %206_80_88_Онаць %20ОМ.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/715341/1/Електронний%20збірник%20-%20Том%206_80_88_Онаць%20ОМ.pdf) (дата звернення: 07.01.2020)

133. Онаць О. М., Калініна Л. М. Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління : посіб. / за наук. ред. Л. М. Калініної. Київ : Вид. дім «Сам», 2017. 64 с.

134. Осадчий І. Г. Соціально-філософські аспекти формування загальної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2012. 148 с.

135. Освіта для демократичного громадянства та освіта з прав людини у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : навч. посіб. / Протасова Н. та ін. ; за заг. ред. Протасової Н. Київ : Основа, 2019. 144 с.

136. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред.: Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.

137. Основи наукових досліджень : навч. посіб. / за заг. ред. Т. В. Гончарук. Тернопіль, 2014. 276 с.

138. Островецька Н. М. Методологія формування технологічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія. Київ: Педагогічна думка, 2012. 136 с.

139. Паращенко Л. І. Механізми державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук. : 25.00.02. Київ, 2012. 36 с

140. Пастовенський О. В. Аналіз шляхів здійснення та результатів експериментальної роботи з розвитку громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні в умовах чинного законодавства України. *Вісник Житомирського державного університету*. 2014. Вип. 1 (73). Педагогічні науки. С. 98–100.

141. Пастовенський О. В. Принципи громадсько-державного управління загальною середньою освітою. *Вісник Житомирського державного університету*. 2013. Вип. 5(71). Педагогічні науки. С. 68–72.

142. Пастовенський О. В. Розвиток мережної взаємодії громадських і державних структур в управління загальною середньою освітою. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2014. Т. 41 № 3. С. 268–276.

143. Пастовенський О. В. Тенденції розвитку системи управління загальною середньою освітою в умовах зростання різноманітності освітніх

систем. *Вісник Житомирського державного університету*. 2012. Вип. 61. Педагогічні науки. С. 106–109.

144. Пастовенський О. В. Громадсько-державне управління загальною середньою освітою в регіоні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук. : 13.00.06. Київ, 2015. 44 с.

145. Пастовенський О. В. Наукові основи громадсько-державне управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Житомир : ПП «Рута», 2014. 400 с.

146. Пастовенський О. В. Функції громадсько-державного управління загальною середньою освітою. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми* : зб. наук. пр. Вип. 35 / редкол. : І. А. Зязюн (голова) та ін. Київ-Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2013. С. 43–48.

147. Педагогічні технології / Падалка О. С., Нісімчук А. М., Смолюк І. О., Шпак О. Т. Київ : Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, Наук. ред. Головної редакційної колегії Книги Пам'яті України. Місто, 1995. 253 с.

148. Подольская Е. А., Назаркина В. Н. Управление социальными процессами : терминолог. слов. : учеб. пособие для студентов вузов. Нар. укр. акад. [каф. философии и гуманитар. дисциплин]. Харьков : Изд-во НУА. 2015. 316 с.

149. Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ: Парламентське видавництво. 2011. 808 с.

150. Почуєва О. Презентаційна діяльність сучасного навчального закладу. *Нова педагогічна думка*. 2013. № 3 С. 112–114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2013_3_34 (дата звернення: 06.01.2020).

151. Про громадські об'єднання Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 21.12.2019)

152. Про доступ до публічної інформації Закон України від 13 січня 2011 року № 2939- VI URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>. (дата звернення: 20.12.2019)

153. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 20.12.2019)

154. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09 квітня 1999 року № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 20.12.2019).

155. Про національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення 16.11.2019)

156. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення 16.11.2019).

157. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 17.11.2019)

158. Про освіту : Проект Закон України від 19 листопада 2015 року № 3491. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH2OZ00A.html (дата звернення: 17.11.2019).

159. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 05.04.2020)

160. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Правове забезпечення реформи освіти в Україні» : Постанова Верховної Ради України від 16 березня 2016 року № 1031-VIII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1031-19> (дата звернення: 17.11.2019).

161. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року

№ 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-p> (дата звернення: 20.11.2019).

162. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення 16.11.2019).

163. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України : навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціальностями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова та ін. ; за заг. ред.: акад. В. В. Олійника, маг. Ф. Фреха ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. Освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ, 2016. 118 с

164. Прокопенко А. І., Рогова Т. В. Управління в сучасній системі освіти : монографія. Харків : Харківський нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди, 2013. 311 с.

165. Радиш О. Ю. Проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу в ринкових умовах : дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.06. Київ, 2016. 255 с.

166. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект : навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. Київ ; Львів : НАДУ, 2012. 456 с.

167. Рябова З. В. Маркетингове управління в освіті: технологічний аспект. *Народна освіта. Електронне наукове фахове видання*. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2612 (дата звернення: 06.01.2020)

168. Рябова З. В. Маркетингові дослідження в управлінні навчальним закладом *Теорія та методика управління освітою*. 2011. № 1 (5). URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11ryameo.pdf>. (дата звернення: 23.11.2017)

169. Рябова З. В. Маркетингово-моніторинговий супровід забезпечення якості надання освітніх послуг. *Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент* : кол. монографія / за наук. ред.: М. О. Кириченка, Л. М. Сергеевої. Київ : Інтерсервіс, 2018. 440 с.; С. 335–348.

170. Рябова З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 8.

171. Рябова З. В. Теоретико-методологічні засади маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня. д-ра пед. наук. : 13.00.06, Київ, 2013. 36 с.

172. Рябова З. В. Теоретико-методологічні засади маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної педагогічної освіти : дис. д-ра пед. наук. : 13.00.06 / Університет менеджменту освіти НАПН України. Київ, 2013. 417 с.

173. Світова економіка і міжнародні відносини : понятійно-термінологічний словник / за ред. І. Л. Сазоновця, Н. В. Стукало, О. М. Сазонця, М. А. Шепелева. Донецьк: Юго-Восток. 2010. 575 с.

174. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. Київ. 2017. 128 с. URL: https://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Posibnyk_z_efektyvnoho_upravlinnia_osvityu_v_OTG.pdf (дата звернення: 20.12.2018)

175. Семиволос О. П., Коновалова М. В. Робочий зошит заступника директора з навчально-виховної (методичної) роботи для записів наслідків внутрішнього контролю. Харків : Вид. група «Основа» 2015. 256 с. (Серія «Адміністратору школи»).

176. Сергеева Л. М., Кириченко М. О. Управління організаційно-освітніми змінами в інституційному середовищі професійного навчального закладу *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education»*. № 1/5 (18). 2016. С. 27–32.

177. Сидоренко В. В. Методична діяльність в умовах децентралізації освіти в Україні. *Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи* : матеріали IV-ої Міжнар. наук.-практ. конф. Запорізький ОШПО,

14 трав. 2018 р. URL: <https://drive.google.com/file/d/15cOXwNM3Cmhz4HJ6ts5gIFn2JSgn74P-/view> (дата звернення: 03.01.2020)

178. Синергетика і творчість : монографія / за ред. В. Г. Кременя. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2014. 314 с.

179. Словарь философских терминов / Начная редакция профессора В. Г. Кузнецова. Москва: ИНФРА-М. 2004. 731 с.

180. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / С. П. Бибик, Г. М. Сюта ; за ред. С. Я. Єрмоленко. Харків : Прапор, 2012. 623 с

181. Сорочан Т. М. Антикризисний менеджмент загальноосвітнього навчального закладу. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2009. № 3. С. 108–111.

182. Сорочан Т. М. Інфраструктура навчального закладу в теорії та практиці управління освітою. *Проблеми освіти*. № 2 (83). 2015. С. 180–185.

183. Социальная философия: Словарь / Сост. и ред. В. Е. Кемеров, Т. Х. Керимова. Москва : Академический Проект. 2003. 504 с.

184. Створюємо орган управління освітою в громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / Грекова І., Брусенцова Я., Жабенко Л., Ковшова О., Мацокін А., Полторак В., Пуцова А., Яцковский С. / за заг. ред. Протасової Н. Київ : ТОВ «Агенство України». 2020. 66 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/668/Створюємо_орган_управління_освітою_в_громаді.pdf (дата звернення: 20.12.2020)

185. Теорія та технологія комплексного оцінювання інноваційного розвитку ЗНЗ : монографія / за наук. ред. Д. О. Пузікова. Київ, 2015. 362 с.

186. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти / за наук. ред. Є. Р. Чернишової. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2014. 230 с.

187. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика : монографія. Ніжин : Вид. ПП Лисенко М. М., 2014. 592 с.

188. Ткаченко Л. М. Стандарти громадсько-активної школи: партнерство: навч.-метод. посіб. / під заг. ред. Даниленко Л. І. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 42 с.

189. Ткаченко Л. М. Стандарти громадсько-активної школи: послуги: навч.-метод. посіб. / під заг. ред. Даниленко Л. І. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 40 с.

190. Ткаченко Л. М., Ковальчук В. І. Стандарти громадсько-активної школи: лідерство: навчально-методичний посібник / під заг. ред. Даниленко Л. І. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 56 с.

191. Товкало М. Я. Стандарти громадсько-активної школи: залучення батьків: навчально-методичний посібник / під заг. ред. Даниленко Л. І. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 66 с.

192. Товкало М. Я. Стандарти громадсько-активної школи: волонтерство: навчально-методичний посібник / під заг. ред. Даниленко Л. І. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 52 с.

193. Товкало М. Я. Стандарти громадсько-активної школи: розвиток громади: навчально-методичний посібник / під заг. ред. Даниленко Л. І. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 50 с.

194. Товкало М. Я. Стандарти громадсько-активної школи: шкільна культура: навч.-метод. посіб. / під заг. ред. Даниленко Л. І. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 40 с.

195. Тодосова Г. І. Механізми державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2014. 20 с.

196. Трунда Ї., Троян В., Бржіза К. Управління школою в суспільстві знань. / пер. з чеської мови Т. Окопна, Прага : Карлів університет, 2011. 170 с.

197. Туленков М. В., Чепак В. В. Управління в інституційній структурі освіти. Модус державно-громадського управління освітою : монографія / Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова; за

наук. ред. В. П. Беха; редкол. В. П. Бех (голова), Н. В. Крохмаль (заст. голови) та ін. Київ : Вид-во НУП імені М. П. Драгоманова, 2015. С. 16–35

198. Тягушева О. Г. Розвиток механізмів державно-громадського управління регіональною системою освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Запоріжжя, 2009. 20 с.

199. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна та ін. ; за наук. ред. Л. Калініної. Київ : Педагогічна думка, 2018. 224 с.

200. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / І. В. Барматова та ін. ; за заг. ред. Л. І. Паращенко. Київ : 2UP, 2013. 64 с.

201. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис, 2002. 742 с.

202. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом. 2-ге вид., допов. та доопр. Харків : Компанія СМІТ, 2016. Ч. 2. 337 с.

203. Цілі сталого розвитку для дітей України. Національна доповідь. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Міністерство соціальної політики України та ін. 2019. 124 с. URL: https://idss.org.ua/arhiv/SDGsForChildren_Ukraine_ukr.pdf (дата звернення: 10.01.2020)

204. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. 2017. 176 с. URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (дата звернення: 10.01.2020)

205. Черновол-Ткаченко Р. І. Ретроспективи розвитку управління навчальними закладами на державно-громадських засадах. *Педагогіка та психологія*. 2011. Вип. 38. С. 14-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphkhnpu_ped_2011_38_4. (дата звернення: 03.05.2016)

206. Черновол-Ткаченко Р. І. Техніка управлінської діяльності. Харків : Вид. група «Основа», 2014. 272 с. (Серія «Абетка керівника»).
207. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. Київ : Алерта, 2015. 272 с.
208. Шелевер О. В., Фізер В. С. Психологічна безпека освітнього середовища: психолого-педагогічний аспект. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. № 67, Т. 1 : зб. наук. пр. Київ : Вид. дім «Гельветика», 2019. С. 87–91.
209. Шеннон Р. Имитационное моделирование систем – искусство и наука. Перевод с английского под редакцией Е. К. Масловского. Москва: Издательство «Мир». 1978. 420 с.
210. Шиян Р. Б. Стандарти громадсько-активної школи: навчання впродовж усього життя: навч.-метод. посіб. / під заг. ред. Даниленко Л. І. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 66 с.
211. Шиян Р. Децентралізація освіти у Польщі: досвід для України. Київ, 2016. 44 с.
212. Шоробура І. М. Державно-громадське управління освітою: зарубіжний досвід. навч. посіб. Хмельницький : Заколотний М. І. 2020. 105 с.
213. Ярошинська О. О. Методологічні засади проектування освітнього середовища професійної підготовки майбутніх учителів початкових класів *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2014. № 7 (41). С. 380–389.
214. Яценко В. А. Громадська думка в системі механізмів державного управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2010. 20 с.
215. PISA – 2018. Результати. (Т.І). Що учні знають та вміють робити: Міжнародний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA – 2018 (переклад української мовою) / переклад.: Ларіна Т. В.; Український центр оцінювання якості освіти. Київ : УЦОЯО, 2019. 324 с. URL:

https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2020/02/PISA2018_Mizhnarodnyj-zvit_ukr.pdf (дата звернення: 20.09.2020)

216. Ackoff, Russel L. *Fundamentals of Operations Research* / R. L. Ackoff, M. W. Sasieni. New York: John Wiley & Sons. 1968. 455 p.

217. Alonso J. D., Sánchez A. *Reforming Education Finance in Transition Countries Six Case Studies in Per Capita Financing Systems*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 2011. URL: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/455851468321559913/text/634340PUB0Refo0512B0EXTOP0ID0187830.txt> (дата звернення: 06.05.2019)

218. Bratyschenko I. Features of the management of the professional development of teachers of secondary educational institutions by means of project technologies. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти ; редкол.: О. Л. Ануфрієва та ін. ; голов. ред. В. В. Олійник. Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. Вип. 1(30). 136 с. С. 7–15. (Серія «Управління та адміністрування»).

219. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance) ST/9009/2018/INIT *Official Journal of the European Union*. 189. 4.6.2018. P. 1-13 URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2018.189.01.0001.01.ENG&toc=OJ:C:2018:189:TOC (дата звернення: 07.06.2020)

220. Dmytrenko G. Humanocentric approach to the elaboration of public administration in Ukraine. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти ; голов. ред. В. В. Олійник; редкол.: О. Л. Ануфрієва та ін. Київ : АТОПОЛ ГРУП, 124 с. С. 32–44. Вип. 2 (31). (Серія «Управління та адміністрування»).

221. Dubinina O., Hrytsiak L. Use of information technologies in future project manager`s activities. *Information technologies and learning tools*. Vol. 63 №1. 2018. P. 107-115 URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2038> (дата звернення: 06.05.2019)

222. Dzhurylo Alina Decentralization in education: european policies and practices *Education: Modern Discourses*. No 2. (2019) P. 29-37 URL:http://emdnaes.org.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/article/view/45/46 (дата звернення: 07.06.2020).

223. Kyrychenko M. Conceptualization of cognitive-communicative dimensions of the ideology of the information society in the humanities and scientific discourse of XXI century: research methodology. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти ; голов. ред. В. В. Олійник; редкол.: О. Л. Ануфрієва та ін. Київ : АТОПОЛ ГРУП, 124 с. С. 45–53. (Серія «Управління та адміністрування»).

224. Liashenko Oleksandr Modernisation of the general secondary education content as the basis of reforming the ukrainian school *Education: Modern Discourses*. No 2. (2019) P. 126-133 URL:http://emdnaes.org.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/article/view/61/64 (дата звернення: 05.07.2020)

225. Liubchenko N. Projects management in the formation of a new model of education management of the combined territorial communities under the conditions of decentralization of power in Ukraine: definitions and aptness of implementation. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*. 2018. Vol. 28. No 4. P. 80–85.

226. Ryabova Zoya. Managing Professional (Vocational) Education Schools as Project-Oriented Organizations. *Професійна педагогіка*, (ISSN 2707-3092; категорія «В»), Том 1 № 20. (2020). URL:<https://jrnls.ivet.edu.ua/index.php/1/article/view/600> (дата звернення: 20.12.2020)

227. Savchenko Oleksandra Stages of modernisation of the content of primary school education: Ukrainian experience *Education: Modern Discourses*. No 1. (2018) P. 131-141 URL: http://emdnaes.org.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/article/view/17/20 (дата звернення: 07.01.2020)

228. The World Book Encyclopedia : in 22 Vol., Vol 5 : D. Chicago World Book Inc. 1994. 398 p.

229. Vynohradchyi Victor, MartynenkoSvitlana, Nekriach Anastasiya The present state and directions of local self-government and decentralisation of power reform in Ukraine. *Education: Modern Discourses*. No 2. (2019) P. 14-21URL:http://emdnaes.org.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/article/view/56/59 (дата звернення: 07.01.2020)

230. Yelnykova H and Ryabova Z. Adaptive technologies for training of specialists. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 1031 (2021) URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012125/meta> (дата звернення: 25.01.2021)

Додаток А

Характеристика інтегративних зв'язків системи ГДУ із іншими видами управління

№ з/п	Вид управління	Характеристика прояву
1.	Стратегічний менеджмент	Відбувається шляхом визначення місії закладу загальної середньої освіти, постановкою стратегічних цілей завдань щодо їх досягнення, формуванням стратегії розвитку, що за результатами оцінки діяльності (моніторингу) можуть бути переглянуті та визначені повторно.
2.	Інформаційне управління	Реалізується через створення дієвої системи інформаційного забезпечення управління закладом загальної середньої освіти, ефективну координацію внутрішніх та зовнішніх потоків інформації, електронний документообіг тощо.
3.	Адаптивне управління	Відбувається власне завдяки взаємодії горизонтальних структур управління закладом загальної середньої освіти, широкого кола громадськості із вертикальними (субординаційними структурами) – державними органами управління освітою. Формування партнерських зв'язків на основі принципів адаптації, гнучкості, демократичного управління, шляхом розробки факторно-критеріальних моделей, здійснення моніторингових досліджень.
4.	Маркетингове управління	Здійнюється вертикальними структурами через вивчення запитів і пропозицій споживачів освітніх послуг; аналіз ринку освітніх послуг; поточне коригування всіх напрямів роботи закладу загальної середньої освіти відповідно до запитів ринку. Мета даного підходу – максимальне задоволення потреб громадян у рівному доступі до якісної освіти, впровадження державної освітньої політики шляхом реалізації соціального замовлення.
5.	Партисипативне управління	Розвиток горизонтальних зв'язків, залучення усіх учасників освітнього процесу (педагогічних працівників, батьків, учнів) доуправління, через діяльність загальних зборів (конференції) колективу, педагогічних рад, шкільних методичних об'єднань, професійних спілок, ради закладу освіти, піклувальної ради, батьківських комітетів, учнівського самоврядування.
6.	Менеджмент освітніх інновацій	Створення якісно нової системи управління закладом загальної середньої освіти; формування позитивного іміджу закладу освіти, створення привабливого інвестиційного клімату, конкурентного середовища, активізація рівня ділової активності учасників освітнього процесу.

Додаток Б

Характеристики системи управління закладом загальної середньої освіти у контексті ГДУ

Види управління	Види	Функції	Принципи	Форми	Методи
Менеджмент освітніх інновацій (Л. Даниленко)	Проектно-інвестиційний (колективна, «командна» технологія управління)	Прогностична, менеджерська, політико-дипломатична, представницька	Інноваційності	Колективні, колегіальні, індивідуальні, групові	Економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні
Стратегічний менеджмент (Г. Дмитренко, О. Лебідь, О. Мармаза, Л. Даниленко, Л. Карамушка)	Цільове управління	Визначення місії; постановка стратегічних цілей і завдань; формування стратегії; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів	Цілеспрямованості; науково-аналітичного передбачення; інформаційної достатності та надійності; довгостроковості оцінюваних перспектив і прийнятих рішень; гнучкості, динамічної стійкості, керованості системи стратегічного управління ЗЗСО; єдності стратегічних планів і програм; обліку та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку ЗЗСО; створення необхідних умов для реалізації стратегії; відповідності стратегії і тактики управління ЗЗСО; пріоритетності людського фактора; визначеності стратегії, організації обліку і контролю; відповідності стратегії ЗЗСО ресурсам; організаційного поділу завдань стратегічного та оперативного управління; індивідуалізації стратегій; маркетингу	Програмно-цільовий підхід , проектні технології, зокрема програми розвитку, комплексно-цільові програми	Системного аналізу; стратегічного діагностування; експертного оцінювання (зокрема, метод аналізу ієрархій); оцінювання привабливості, у тому числі методи стратегічних зон діяльності (СЗД), стратегічних зон господарювання (СГЗ), стратегічного аналізу (SWOT-аналіз); економічної та математичної статистики; побудови сценаріїв, контролінгу; «портфельного аналізу» (BCG – матриця Бостонської консультативної групи; GE – бізнес-екран; координації та

Види управління	Види	Функції	Принципи	Форми	Методи
					інтегрування різних видів діяльності, які можуть бути диверсифіковані.
Громадсько-державне управління ЗСО в регіоні (О. Пастовенський)		Інформаційно-діагностична, інтегративно-моделювальна, організаційно-координаційна, контрольна, експертна, координаційно-коригувальна	Демонополізації освіти; децентралізації управління освітою; субсидіарності; автономізації ЗО; відповідальності ресурсу громад; дебіюрократизації; персоніфікованого фінансування	Програмно-цільове; засідання координаційних рад, конференції, «круглі столи», звіти, самозвіти, обговорення проєктів управлінських рішень і нормативно-правових документів	Проєктний, експертні оцінки, особистого прикладу, авансованої довіри, позитивного стимулювання, прохання, поради, пропозиції.
Адаптивне управління (Г. Єльникова)	Ситуативне управління	Спільне вироблення реалістичної мети; критеріальне моделювання; кооперація і самоспрямування; самомоніторинг процесу та моніторинг результату; прогностичне регулювання.	Пріоритетного визнання розвитку людини (організації) і визначальності природного шляху його здійснення; управління через самоуправління; резонансу; адаптивності; мотивації; постійного підвищення компетентності; спрямованої самоорганізації; кооперації; моніторингу; кваліметрії; спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату; відкритості.	Програмно-цільове: проєктне управління, адаптаційно-модульне, субординаційно-проміжного партнерства, наскрізно-рівневої узгодженості	

Види управління	Види	Функції	Принципи	Форми	Методи
Маркетингове управління (З. Рябова)		Інформаційно-аналітична, позиціонування, стратегічного планування, реалізації, контролю	Виконання маркетингово-зорієнтованих управлінських функцій; застосування специфічного інструментарію маркетинг-мікс для прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення на основі маркетингово-моніторингової інформації; пріоритетності та максимальної задоволеності індивідуальних потреб споживачів освітніх послуг; маркетингової філософії управління (націленості на ринок); кореляції з ринковою адаптивністю діяльності ЗО; конкурентності переваг ЗО; націленості на стратегічний результат діяльності ЗО; врахування специфіки освіти.	Вивчення ринку та динаміки споживчого попиту; сегментування ринку відповідно до різних груп споживачів; врахування вимог ринку в організації освітнього процесу; організація впливу на ринок за допомогою управлінських та педагогічних засобів; заохочення педагогічних працівників; урізноманітнення форм та видів освітніх послуг; сприяння розвитку професіоналізму педагогів; забезпечення своєчасного надання нових освітніх послуг, конкурентоспроможності.	Проведення аналізу внутрішнього середовища (ресурсів) закладу (SWOT-аналізу); зовнішнього середовища (можливості та загрози) закладу (PEST-аналіз); формулювання місії закладу; визначення мети (SMART), розробка стратегії діяльності закладу; побудова певної структури; розробка комплексу освітніх послуг; конструювання системи моніторингу (контролю

Додаток В

**Факторно-критеріальна субмодель оцінки розвитку
системи громадсько-державного управління в
закладі загальної середньої освіти**

Фактор, F	Вага, M	Критерій, K	Вагомість, t	Ступінь проявлення, k	Значення критерію, v	Значення факторів, p
Інформаційно- діагностичний	0,2	К.1.Інформаційна відкритість закладу освіти	0,29			
		К.2.Маркетингова діяльність	0,38			
		К.3.Цифровізація освітнього процесу	0,33			
Інтегровано- моделювальний	0,2	К.4. Зв'язки з громадськістю	0,2			
		К.5. Розвиток мережі органів громадського управління та самоврядування	0,42			
		К.6. Стратегічне планування роботи закладу загальної середньої освіти	0,38			
Організаційно-координаційний	0,2	К. 7 Організація освітнього процесу на основі суспільних запитів	0,22			
		К.8. Використання ресурсів громадою	0,05			
		К.9 Проектна діяльність	0,2			
		К.10 Фандрайзингова діяльність	0,09			
		К.11 Краудфандинг у роботі закладу освіти	0,04			
		К.12 Співпраця із закладами освіти	0,12			
		К.13 Партнерство з підприємствами, установами, представниками бізнесу	0,14			
		К.14 Реалізація концепції громадсько-активних шкіл	0,14			

Фактор, F	Вага, M	Критерій, K	Вагомість, t	Ступінь проявлення, k	Значення критерію, V	Значення факторів, p
Контрольно- експертний	0,2	K.15 Якість освітньої діяльності	0,5			
		K.16 Моніторинг якості освіти	0,3			
		K.18 Громадський нагляд (контроль)	0,2			
Координаційно коригувальний	0,2	K.19 Рівень задоволеності учасників освітнього процесу та стейкхолдерів	0,5			
		K.20 Відповідність організації освітньої діяльності суспільним запитам	0,5			

Додаток Г

**АНКЕТА ДЛЯ ДИРЕКТОРІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ**

Шановні колеги!

Просимо Вас долучитися до анкетування, що відбувається у межах наукового дослідження щодо визначення стану запровадження системи громадсько-державного управління в закладах загальної середньої освіти

1. Який, на Ваш погляд, переважає вид управління закладом загальної середньої освіти: державно-громадський чи громадсько-державний? _____

2. Оцініть, будь ласка, рівень зацікавленості учасників освітнього процесу управлінням закладом загальної середньої освіти (низький, середній, достатній, високий) _____

3. Чи впроваджуєте Ви у своїй практичній діяльності спільне з громадськістю управління закладом загальної середньої освіти? _____

4. Чи враховується думка громадськості у процесі прогнозування розвитку закладу освіти? _____

Заклад загальної середньої освіти, який Ви представляєте _____

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Д

**Результати оцінки розвитку
системи громадсько-державного управління в
закладі загальної середньої освіти**

Фактор, F	Вага, M	Критерій, K	Вагомість, t	Ступінь проявлення, k	Значення критерію, V	Значення факторів, p
1	2	3	4	5	6	7
Інформаційно- діагностичний	0,2	K1. Інформаційна відкритість закладу освіти	0,29	0,6	0,17	0,08
		K2. Маркетингова діяльність	0,38	0,4	0,15	
		K3. Цифровізація освітнього процесу	0,33	0,3	0,09	
Інтегровано- модельований	0,2	K.4 Зв'язки з громадськістю	0,2	0,4	0,08	0,09
		K.5 Розвиток мережі органів громадського управління та самоврядування	0,42	0,5	0,21	
		K.6 Стратегічне планування роботи закладу загальної середньої освіти	0,38	0,5	0,19	
Організаційно-координаційний	0,2	K.7 Організація освітнього процесу на основі суспільних запитів	0,22	0,6	0,13	0,09
		K.8 Використання ресурсів громадою	0,05	0,3	0,01	
		K.9 Проектна діяльність	0,2	0,5	0,1	
		K.10 Фандрайзингова діяльність	0,09	0,5	0,04	
		K.11 Краудфандинг у роботі закладу освіти	0,04	0,1	0,004	
		K.12 Співпраця із закладами освіти	0,12	0,5	0,06	
		K.13 Партнерство з підприємствами, установами, представниками бізнесу	0,14	0,3	0,04	
		K.14 Реалізація концепції громадсько-активних шкіл	0,14	0,4	0,05	

1	2	3	4	5	6	7
Контрольно-експертний	0,2	К.15 Якість освітньої діяльності	0,5	0,6	0,3	0,09
		К.16 Моніторинг якості освіти	0,3	0,5	0,15	
		К.17 Громадський нагляд (контроль)	0,2	0,1	0,02	
Координаційно-коригувальний	0,2	К.18 Рівень задоволеності учасників освітнього процесу та стейкхолдерів	0,5	0,4	0,2	0,1
		К.19 Відповідність організації освітньої діяльності суспільним запитам	0,5	0,6	0,3	
ВСЬОГО						0,45

Додаток Е

**Факторно-критеріальна субмодель оцінки результативності
мотиваційного етапу процесуального блоку
технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО**

Фактор, F	Вага, M	Критерій, K	Вагомість критерію, t	Ступінь проявлення, k	Значення критерію, V	Значення факторів, p
1	2	3	4	5	6	7
Інформаційне забезпечення, F1	0,25	К.1. Проведення роз'яснювальної роботи щодо перспектив і переваг ГДУ в ЗЗСО	0,35			
		К.2 Інформаційна відкритість ЗЗСО	0,32			
		К.3 Наявність результативного зворотного зв'язку між суб'єктами і об'єктами управління	0,18			
		К.4. Вільний доступ до інформації про діяльність органів громадського самоврядування та управління	0,15			
Діагностичні процеси, F2	0,25	К.5. Вивчення запитів, потреб споживачів освітніх послуг	0,42			
		К.6. Аналіз та узагальнення інформації щодо умов і впливів зовнішнього середовища ЗЗСО	0,33			
		К.7. Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків внутрішнього середовища ЗЗСО	0,25			
Рівень готовності громадськості до управління,	0,25	К.8. Мотивація громадськості до ГДУ ЗЗСО	0,42			
		К.9. Усвідомлення громадськістю переваг та відповідальності за здійснення ГДУ ЗЗСО	0,33			

1	2	3	4	5	6	7
		К.10 Активність і зацікавленість громадськості у вирішенні проблемних питань ЗЗСО	0,25			
Створення умов для розвитку ГДУ в системі ЗЗСО, F4	0,25	К.11 Демократизація процесів управління ЗЗСО	0,32			
		К.12 Мікроклімат закладу освіти	0,25			
		К.13 Формування позитивного іміджу ЗЗСО	0,23			
		К.14 Заохочення представників громадськості	0,2			
Всього	1					

Додаток Ж

**Факторно-критеріальна субмодель оцінки результативності
когнітивного етапу процесуального блоку
технології запровадження моделі розвитку системи ГДУ в ЗЗСО**

Фактор, F	Вага, M	Критерій, K	Вагомість критерію, t	Ступінь проявлення, k	Значення критерію, V	Значення факторів, p
1	2	3	4	5	6	7
Нормативне забезпечення, F1	0,25	К.1. Внутрішні нормативно-правові документи ЗЗСО (рішення, положення, накази, протоколи)	0,58			
		К.2 Ознайомлення громадян з нормативно-правовим регулюванням системи ГДУ в ЗЗСО	0,42			
Інтеграційні процеси, F2	0,25	К.3. Рівень залучення громадян до управління ЗЗСО	0,46			
		К.4. Організація діяльності піклувальної ради ЗЗСО	0,37			
		К.5. Розподіл обов'язків між членами піклувальної ради ЗЗСО	0,17			
Стратегічне планування діяльності, F3	0,25	К.6. Формування стратегії розвитку ЗЗСО	0,5			
		К.7. Поінформованість учасників освітнього процесу та громадян про стратегічні напрямки розвитку ЗЗСО	0,5			
Поточне планування спільної діяльності, F4	0,25	К.8. Розробка цільової програми розвитку ЗЗСО	0,58			
		К.9. Розробка проєктної документації	0,42			
Всього	1					

Додаток II

**Факторно-критеріальна субмодель оцінки результативності
організаційного етапу процесуального блоку
технології запровадження моделі розвитку ГДУ в ЗЗСО**

Фактор, F	Вага, m	Критерій, K	Вагомість критерію, t	Ступінь проявлення, k	Значення критерію, V	Значення факторів, p
Розвиток горизонтальних зв'язків, F1	0,25	К.1. Рівень кооперування представників громадськості	0,5			
		К.2 Формування робочих, ініціативних груп, творчих об'єднань	0,5			
Інтеграційні механізми посилення рівнів горизонтального і вертикального управління, F2	0,25	К.3. Взаємодія учасників освітнього процесу і громадськості	0,32			
		К.4. Делегування повноважень	0,28			
		К.5. Комунікативні зв'язки між стейкхолдерами	0,25			
		К. 6. Розподіл обов'язків та визначення меж відповідальності	0,15			
Спільна діяльність, F3	0,25	К.7. Впровадження інноваційних форм організації діяльності	0,27			
		К.8. Проектна діяльність	0,27			
		К.9. Партнерська діяльність із установами	0,25			
		К.10 Дотримання встановлених норм і нормативів	0,13			
		К.11 Дотримання термінів виконання запланованих заходів	0,08			
Координаційні процеси, F4	0,25	К.12 Регулювання процесів співуправління	0,3			
		К.13 Розв'язання конфліктних ситуацій	0,28			
		К.14 Аналіз відхилень запланованої діяльності	0,25			
		К.15 Упорядкування діяльнісного аспекту організації спільної діяльності	0,17			
Всього	1					

Додаток К

**Факторно-критеріальна субмодель оцінки результативності
процесуального блоку технології запровадження моделі розвитку системи
ГДУ в ЗЗСО**

Фактор, F	Вага, M	Критерій, K	Вагомість критерію, t	Ступінь проявлення, k	Значення критерію, V	Значення факторів, p
Мотиваційний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, F1	0,25	К.1. Рівень залучення громадян до процесу управління ЗЗСО	0,38			
		К.2. Діагностичні процеси щодо вивчення запитів і потреб споживачів освітніх послуг, учасників освітнього процесу, громадян	0,33			
		К.3 Інформаційно-консультаційні заходи з питань розвитку громадської складової у процесі ГДУ в ЗЗСО	0,29			
Когнітивний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, F2	0,25	К.4. Постановка стратегічних цілей і задач розвитку ЗЗСО	0,3			
		К.5. Діяльність органів громадського самоврядування ЗЗСО	0,3			
		К.6. Проектування напрямів спільної з громадянською діяльності	0,25			
		К.7. Організація роботи піклувальної ради ЗЗСО	0,15			
Організаційний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, F3	0,25	К.8. Ефективність (злагодженість) спільної діяльності	0,58			
		К.9. Розподіл ресурсного забезпечення	0,42			
Рефлексивний аспект розвитку системи ГДУ в ЗЗСО, F4	0,25	К.10. Рівень досягнення поставленої мети і виконання визначених завдань	0,35			
		К.11. Задоволеність учасників освітнього процесу результатами роботи	0,35			
		К.12. Виявлення «слабких місць», прогалин у процесі співуправління	0,18			
		К.13. Внесення корективів до стратегії розвитку ЗЗСО	0,18			
Всього	1					

Додаток Л

**ПРОГРАМА
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ ПЕРЕВІРКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МОДЕЛІ
РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
НА 2015–2019 РОКИ**

Демократизація суспільних процесів сприяє розвитку новітніх соціально-економічних та політико-правових умов формування громадянського суспільства. Комплексне реформування різних сфер суспільного життя сприяє запровадженню трансформаційних процесів, у тому числі і в галузі освіти, що супроводжується оновленням нормативно-правового забезпечення та окресленням нового вектору розвитку вітчизняної системи освіти, що ґрунтується на інтеграції європейського та світового освітнього досвіду з національною ідентичністю.

Зазначені виклики сьогодення вимагають модернізації традиційних підходів до управління закладами загальної середньої освіти, переходу від задекларованого Національною доктриною розвитку освіти (2002 р.) державно-громадського до громадсько-державного управління, що передбачає посилення і розвиток громадської складової, активне залучення до управління закладами освіти представників громадянського суспільства.

Передумовою ефективних перетворень системи освіти є взаємодія органів державної влади й місцевого самоврядування, громадських і державних інституцій через вивчення суспільних запитів, потреб та на їх основі формування й реалізація комплексу освітніх послуг.

Особливої уваги заслуговують аналітичні положення висвітлені у Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Зокрема, у документі акцентується увага на недостатньому розвитку громадського самоврядування навчальних закладів, недосконалості механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інституцій громадянського суспільства, громадськості. А у розділі «Модернізація системи управління освітою» підкреслюється важливість розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами; необхідність створення гнучкої, цілеспрямованої, ефективної системи державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, запитів особистості

Важливість даного підходу в управлінні освітою в цілому, та закладами загальної середньої освіти, зокрема, висвітлено у наукових доробках Л. Каліної, С. Корольок, О. Онаць, О. Пастовенського.

Аналіз наукових джерел свідчить про невелику кількість розробок з питання запровадження системи громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. Саме цей факт сприяв вибору теми дослідження.

Тема: Експериментальна перевірка моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти

Об'єкт дослідження: управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: модель розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

Мета дослідження: експериментально перевірити модель розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

Гіпотеза експериментальної перевірки пролягає у припущенні, що запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти сприятиме демократизації діяльності закладу освіти, реалізації соціального замовлення здобувачів освітніх послуг, у тому числі, на основі залучення громадськості до процесу співуправління.

Пріоритетні завдання дослідно-експериментальної роботи:

1. Провести аналіз науково-педагогічних джерел із теми дослідження.
2. Здійснити підготовчу роботу із колективами експериментальних закладів загальної середньої освіти до проведення експериментальної перевірки, щодо формування готовності до запровадження системи громадсько-державного управління.
3. Розробити та експериментально перевірити результативність розвитку моделі системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.
4. Розробити критерії та методики оцінювання рівнів розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.
5. Здійснювати моніторинг розвитку системи громадсько-державного управління в експериментальних закладах загальної середньої освіти.
6. Координувати співпрацю науковців та педагогічних працівників задля поширення моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти та її впровадження у практичну діяльність інших закладів.
7. Спроекувати програму взаємодії експериментальних закладів загальної середньої освіти з іншими установами, організаціями, підприємствами, закладами освіти, громадськістю, що сприятиме розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

Теоретичну основу дослідження становлять: положення Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року; основні аспекти теорії моделювання, педагогічного моделювання управлінських процесів; науково-методична література.

Методи дослідження. З метою вирішення поставлених завдань, раціонального поєднання та перевірки теоретичного, моделювального і технологічного аспектів даного дослідження було зумовлено вибір комплексу методів, серед яких: теоретичні та емпіричні методи опрацювання результатів експериментальної перевірки моделі розвитку системи громадсько-державного

управління в закладі загальної середньої освіти. *Теоретичні методи:* вивчення та аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених із теми дослідження для визначення стану теоретичної розробленості питання громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти; аналіз нормативно-правового забезпечення освітньої сфери взагалі та функціонування закладів загальної середньої освіти зокрема; синтез, систематизація, узагальнення для визначення критеріїв розвитку системи громадсько-державного управління; порівняльний аналіз; прогнозування, абстрагування, проєктування, педагогічне моделювання для розробки науково обґрунтованої структури й компонентів системи громадсько-державного управління та технології її застосування в закладі загальної середньої освіти; аналіз науково-педагогічної літератури з питань теми дослідження, порівняльний аналіз, прогнозування, моделювання. *Емпіричні методи:* збір та узагальнення об'єктивних даних про стан розвитку системи громадсько-державного управління, анкетування, метод Делфі, експертне оцінювання, ранжування, опитування, бесіди, спостереження, інтерв'ювання, педагогічний експеримент – констатувальний і формувальний для перевірки ефективності моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти, кваліметричні методи оцінювання, факторно-критеріальне моделювання, методи статистично-математичного опрацювання результатів, графічне зображення результатів дослідження.

Основний метод дослідження – педагогічний комплексний експеримент.

Організаційно-кадрове забезпечення дослідно-експериментальної роботи.

Науковий керівник: Михасюк Оксана Костянтинівна, директор Богодухівської гімназії № 1 Богодухівської районної ради Харківської області; аспірант кафедри менеджменту освіти і права Центрального інституту післядипломної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України.

Термін проведення експериментальної перевірки: 2015–2019 роки

Етапи проведення експериментальної перевірки:

1. *Підготовчий етап* (вересень 2015 року – серпень 2016р.): опрацювання нормативно-правового забезпечення організації експериментальної перевірки; розробка програми експериментальної перевірки; формування складу учасників експериментальної перевірки.

2. *Констатувальний етап* (вересень 2016 року - серпень 2017 року): дослідження практичного стану розвитку системи громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти; розробка моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти; формування технології впровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти

3. *Формувальний етап* (вересень 2017 року – серпень 2018 року): впровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в діяльність експериментальних закладів загальної середньої освіти; проведення моніторингу якості функціонування системи громадсько-державного управління в експериментальних закладах освіти; здійснення аналізу розвитку

системи громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти.

4. *Підсумковий етап* (вересень 2018 року - червень 2019 року) – узагальнення результатів та формування наукового звіту за підсумками експериментальної перевірки запровадження моделі системи громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти; коригування, удосконалення та формування остаточної моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти; апробація результатів педагогічного дослідження (участь у конференціях, проведення семінарів, публікації у наукових фахових виданнях); порівняння результатів попередніх етапів експериментальної перевірки; кількісний та якісний аналіз, системне оцінювання результативності моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти; розробка методичних рекомендацій щодо впровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти.

ПЛАН проведення експериментальної перевірки

№ з/п	ЗАХІД	Термін виконання
<i>Аналітико-діагностична складова</i>		
1.	Опрацювання теоретичних джерел та нормативно-правового забезпечення організації експериментальної перевірки	15.10.2015
2.	Розробка Програми експериментальної перевірки моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	20.10.2015
2.	Аналіз філософських, науково-методичних джерел з питань громадсько-державного управління	01.08.2016
3.	Дослідження практичного стану запровадження системи громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти.	25.12.2016
4.	Аналіз моніторингових досліджень результативності запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління у експериментальних і контрольних закладах загальної середньої освіти	01.07.2018
5.	Оцінювання та порівняння рівня розвитку системи громадсько-державного управління в контрольних та експериментальних закладах загальної середньої освіти	01.07.2018
<i>Організаційно-процесуальна складова</i>		

№ з/п	ЗАХІД	Термін виконання
1.	Формування складу учасників експериментальної перевірки, розподіл їх на експериментальні і контрольні заклади загальної середньої освіти	25.12.2015
2.	Проведення установчих засідань педагогічних рад закладів загальної середньої освіти, що беруть участь у проведенні експериментальної перевірки	01.09.2016
3.	Проведення навчальних семінарів, тренінгів для керівників закладів загальної середньої освіти та учасників освітнього процесу	Протягом проведення експериментальної перевірки (за окремим планом)
4.	Проведення наскрізного моніторингу запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в експериментальних закладах загальної середньої освіти	Протягом проведення експериментальної перевірки (за окремим планом)
5.	Проведення анкетувань, опитувань, інтерв'ювань учасників освітнього процесу закладів загальної середньої освіти	01.07.2017 01.07.2018
6.	Надання індивідуальних консультацій директорам закладів загальної середньої освіти	Протягом проведення експериментальної перевірки
7.	Апробація результатів експериментальної перевірки	Протягом проведення експериментальної перевірки
Науково-методична складова		
1.	Обґрунтування моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	До 01.02.2017
2.	Розробка технології запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	До 01.05.2017
3.	Визначення критеріїв розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	До 25.12.2016
4.	Розробка факторно-критеріальних субмоделей оцінки рівня розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	До 15.01.2017

№ з/п	ЗАХІД	Термін виконання
5.	Формування опитувальників, анкет для дослідження практичного стану запровадження системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	Протягом проведення експериментальної перевірки
6.	Оприлюднення і публікація результатів експериментальної перевірки запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в наукових фахових видання	Протягом проведення експериментальної перевірки
7.	Розробка методичних рекомендацій щодо запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти	До 01.06.2019

Програма експериментальної перевірки моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти розглянута і затверджена на засіданні районної методичної ради при методичному кабінеті відділу освіти Богодухівської районної державної адміністрації протокол № 5 від 20 жовтня 2015 року

ДОДАТОК М
АНКЕТА ДЛЯ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ

Шановні колеги, батьки, учні!

Просимо Вас долучитися до анкетування, що відбувається у межах наукового дослідження щодо визначення результативності запровадження моделі розвитку системи громадсько-державного управління в закладах загальної середньої освіти

1. Чи зацікавлені Ви процесом управління закладом загальної середньої освіти та чи маєте можливість брати у ньому участь? _____

2. Який, на Ваш погляд, переважає вид управління закладом загальної середньої освіти: державно-громадський чи громадсько-державний? _____

3. Оцініть, будь ласка, за 10-бальною шкалою рівень зацікавленості учасників освітнього процесу управлінням закладом загальної середньої освіти _____

4. Чи враховується думка громадськості у процесі прогнозування розвитку закладу освіти? _____

5. Чи задоволені Ви рівнем інформаційної відкритості ЗЗСО _____

6. Чи реалізоване Ваше право на участь в управлінні ЗЗСО _____

7. Чи здійснюється громадський контроль за діяльністю ЗЗСО _____

Дякуємо за співпрацю!