

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
“ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ імені К. Д. УШИНСЬКОГО”

На правах рукопису

ВОРОНОВА СВІТЛАНА ВІТАЛІЇВНА

УДК: 378.14+378.148+302.35

**ПІДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ
ДО РОБОТИ З ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Дисертація
на здобуття наукового ступеня
кандидата педагогічних наук

Науковий керівник:
Хаджирадєва Світлана Костянтинівна,
доктор наук з державного управління,
професор

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. Теоретичні засади підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.....	11
1.1. Проблема післядипломної підготовки менеджерів освіти в сучасній педагогіці.....	11
1.2. Громадські організації як резерв удосконалення системи управління освітніми закладами.....	24
1.3. Сутність і структура підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями.....	40
Висновки з першого розділу.....	71
РОЗДІЛ II. Експериментальна модель підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.....	74
2.1. Характеристика рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями: констатувальний експеримент.....	74
2.2. Педагогічні умови підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.....	109
2.3. Методика підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти	130
2.4. Порівняльний аналіз результатів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями експериментальної і контрольної груп.....	158
Висновки з другого розділу.....	167
ВИСНОВКИ.....	170
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	173
ДОДАТКИ.....	212

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВО	- волонтерські організації
ВНЗ	- вищий навчальний заклад
ГАНШ	- громадсько-активна школа
ГО	- громадська організація
ЕГ	- експериментальна група
ІКТ	- інформаційно-комунікаційні технології
ЗМІ	- засоби масової інформації
ЗОШ	- загальноосвітня школа
КГ	- контрольна група
PR	- Public Relations
SWOT-аналіз	- strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) и threats (загрози)

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективна діяльність закладу освіти в період здійснення освітніх реформ багато в чому залежить від активності та професіоналізму менеджера освіти. Саме обізнаність менеджерів освіти в галузі державно-громадського управління й уміння залучати громадські організації до управління та діяльності закладів освіти сприяють інноваційному розвитку закладу освіти і забезпечують керівництво і лідерство в управлінні – нових явищ, що прискорюють процеси переведення соціально-педагогічних систем із стану стабільного функціонування у стан інноваційного розвитку. Тому виникає потреба в нових підходах щодо підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.

В останні десятиріччя, як у зарубіжній, так і вітчизняній науковій практиці значна увага приділяється таким напрямкам наукових досліджень як: професійна підготовка менеджерів освіти (М. Альберт, Г. Дмитренко, Л. Журавльова, В. Корнещук, Л. Кравченко, В. Крижко, В. Луговий, М. Мескон, Б. Мільнер, А. Попов, Н. Романенко, С. Сисоева, М. Смірнов, Ф. Хедоурі, Ф. Хміль, А. Шегда, Г. Щокін), удосконалення змісту системи післядипломної освіти в таких аспектах: професіографічний (І. Багаєв, І. Зязюн, Н. Кузьміна, Н. Левітов, М. Поташник, Г. Прозоров, Н. Протасова, В. Сластьонін, В. Сухомлинський, І. Чернокозов, М. Ярмаченко), психологічний (Г. Костюк, І. Коновальчук, Ю. Кулюткін, Р. Шакуров, Г. Сухобська), програмно-цільовий (М. Ващенко, М. Золотухін, Т. Орлов, О. Савченко), діяльнісний (Ю. Бабанський, Є. Барбіна, В. Бондар, Ю. Гільбух, Г. Горська, І. Жорносек, Є. Березняк, М. Красовицький, Н. Кузьміна, В. Кухар, В. Маслов), діагностичний (К. Зарілов, О. Кечетов, Р. Скульський), історичний (М. Грищенко, С. Крисюк, В. Майборода, М. Стельмахович, Б. Ступарик). Проте аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових фондів свідчить про відсутність досліджень, спрямованих на

розв'язання проблем співпраці менеджерів освіти з громадськими організаціями.

Отже, наявні певні суперечності між: прискореним розвитком суспільства, становленням вітчизняної інтелектуальної економіки, відповідного ринку освітніх послуг та неефективністю механізмів взаємодії державних органів влади, громадських організацій і закладів освіти в освітньому середовищі; чинними нормативними документами щодо регламентації взаємодії закладів освіти з громадськими організаціями та механізмами організації роботи менеджерів освіти з лідерами громадських організацій; об'єктивною потребою країни у висококваліфікованих менеджерах освіти, здатних до особистісного саморозвитку і професійного поступу в європейську цивілізацію та відсутністю їхньої фахової підготовки до роботи з громадськими організаціями.

Недостатня розробленість означеної проблеми, відсутність науково-обґрунтованого підходу щодо підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями, а також нагальна потреба розробки новітніх методик професійного навчання визначили вибір теми дисертаційного дослідження ***«Підготовка менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти»***.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукове дослідження виконувалося відповідно до теми «Теорія і практика підготовки майбутніх фахівців до професійної діяльності в умовах ВНЗ» (№ 0109U000212), що входить до тематичного плану науково-дослідної роботи Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Автором досліджувався аспект підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти. Тема дисертації затверджена вченою радою Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (протокол №3 від

26 листопада 2009 р.) та Радою з координації наукових досліджень у галузі педагогіки і психології при НАПН України (протокол № 2 від 30 березня 2010 р.).

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та апробувати експериментальну модель підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність і структуру феномена «підготовленість менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти»; уточнити поняття «державно-громадське управління», «громадська організація».

2. Виявити критерії, показники та схарактеризувати рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.

3. Визначити педагогічні умови підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.

4. Розробити та апробувати експериментальну модель і методику підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.

Об'єкт дослідження – підготовка менеджерів освіти в умовах післядипломної освіти.

Предмет дослідження – педагогічні умови підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.

Гіпотеза дослідження – підготовка менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями буде ефективною, якщо реалізувати такі педагогічні умови: 1) створення інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення навчальних програм з підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями; 2) сприяння розвитку навчального середовища на засадах іміджевих технологій.

Методи дослідження: для розв'язання завдань, перевірки гіпотези дослідження використано методи теоретичного рівня пізнання: аналіз і систематизація філософської, психолого-педагогічної і навчально-методичної літератури з метою визначення стану і теоретичного обґрунтування проблеми підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями, визначення експериментальної моделі та методики підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти. Методи емпіричного дослідження: опитування, тестування слухачів з метою виявлення стану підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями; педагогічний експеримент (констатувальний і формувальний етапи) з метою з'ясування наявного рівня підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями і перевірки ефективності експериментальної моделі та методики підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти; методи математичної статистики (статистична обробка результатів експериментальної роботи та їх інтерпретація) з метою перевірки достовірності результатів дослідження і підтвердження гіпотези.

База дослідження. Експериментально-дослідна робота проводилась на базі Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (м. Одеса), Одеського обласного інституту удосконалення вчителів. Експериментальним дослідженням було охоплено 630 осіб. У формувальному експерименті брали участь 312 осіб.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше визначено і схарактеризовано зміст і структуру феномена «підготовленість менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти» та науково обґрунтовано педагогічні умови означеної підготовки (створення інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення навчальних програм з підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями; сприяння розвитку навчального середовища на засадах

іміджевих технологій); визначено критерії (мотиваційний, когнітивний, процесуально-діяльнісний) та показники в межах кожного критерію формування підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти; розроблено й обґрунтовано експериментальну модель підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти, яка обіймає такі етапи: когнітивно-інформаційний, діяльнісно-репродуктивний, проектувально-адаптивний. Уточнено сутність поняття «державно-громадське управління», «громадська організація». Дістала подальшого розвитку методика фахової підготовки менеджерів освіти в умовах післядипломної освіти.

Практична значущість дослідження полягає в розробці діагностувальної та експериментальної методик підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти; спецкурсу «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями»; системи тренінгів, вправ, ділових ігор та ін., які можуть бути використані під час підвищення кваліфікації менеджерів освіти з питань співпраці з громадськими організаціями в системі післядипломної освіти. Результати дослідження можуть бути використані в роботі викладачів у складанні програм для магістрів післядипломних факультетів ВНЗ, у процесі підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів освіти.

Результати дослідження впроваджено в навчальний процес Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (акт про впровадження № 1325 від 11.06.2012 р.), Одеського обласного інституту удосконалення вчителів (акт про впровадження № 115 від 20.02.2012 р.), Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (акт про впровадження № 226 від 16.03.2011 р.), Кіровоградського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені В. Сухомлинського (акт про впровадження № 490

від 24.06.2011 р.), Комунального закладу «Дніпропетровський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» (акт про впровадження № 446 від 24.06.2011 р.), Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників (акт про впровадження № 01-06/362 від 23.06.2011 р.).

Достовірність результатів дослідження забезпечувалася методологічною і теоретичною обґрунтованістю вихідних концептуальних положень; використанням системи методів дослідження, адекватних об'єкту, предмету, меті, завданням дослідження; якісним і кількісним аналізом одержаних даних; експериментально-дослідною перевіркою висунутої гіпотези; статистичною обробкою даних експерименту.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідались: на міжнародних («Професіоналізм педагога в контексті Європейського вибору України: якість освіти – основа конкурентоспроможності майбутнього фахівця» (Ялта, 2011), «Тенденції розвитку вищої освіти в Україні: європейський вектор» (Ялта, 2012)); всеукраїнських («Науково-методичне забезпечення розвитку інноваційних процесів у системі післядипломної освіти педагогічних кадрів сільських регіонів» (Запоріжжя, 2010), «Сучасна освіта в умовах реформування: проблеми, теорія, практика» (Одеса, 2010)) науково-практичних конференціях.

Основні результати дослідження відображено у 16 публікаціях, з них 8 статей – у фахових виданнях України, 2 – у співавторстві. Особистий внесок автора у працях у співавторстві з Г. Айрікян полягає в розробці алгоритму написання вступу до робочого навчального плану загальноосвітнього навчального закладу та планування роботи освітнього закладу щодо спільної діяльності з батьківськими комітетами і громадськими організаціями на засадах соціального партнерства.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг

роботи – 172 сторінки. Робота містить 14 таблиць, 10 рисунків, які займають 2 сторінки основного тексту. Додатки викладено на 25 сторінках. Список використаних джерел містить 377 найменувань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ДО РОБОТИ З ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

1.1. Проблема післядипломної підготовки менеджерів освіти в сучасній педагогіці

Однією з основних вимог сучасності є здійснення суттєвих змін в освіті, створення нових пріоритетів навчання і виховання особистості протягом усього життя, які б забезпечували формування підготовленості менеджерів освіти до свідомого і постійного підвищення свого професійного рівня. Реалізація цих завдань можлива в системі післядипломної освіти.

Теоретичні засади щодо організації післядипломної освіти ґрунтуються на положеннях Конституції України; Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр.; Законах України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про вищу освіту»; указах Президента України «Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні» та «Про забезпечення подальшого розвитку вищої освіти в Україні»; Положенні про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту); державних стандартах освіти; нормативно-правових актах чинного законодавства України з питань освіти і науки, а також враховують міжнародний досвід управлінського та інформаційно-технологічного забезпечення окремих напрямів професійної діяльності [131; 134; 136; 139; 237; 271; 336; 337].

У дослідженнях науковців (А. Алексюк, В. Андрущенко, Ю. Бабанський, Н. Бібік, В. Бондар, С. Гончаренко, М. Євтух, В. Загвязинський, І. Зязюн, А. Капська, В. Кремень, Н. Кузьміна, І. Лернер, О. Мороз, Н. Ничкало, В. Олійник, І. Підласий, Н. Протасова, М. Романенко,

О. Савченко, С. Сисоєва, В. Семиченко, А. Чміль, М. Ярмаченко) значна увага приділяється теоретико-прикладним засадам неперервної професійної освіти [43; 93; 189; 240]; реформуванню та модернізації вищої і професійної освіти в Україні [6; 44; 233]; методології безперервності в системі післядипломної освіти [119; 263; 267]; теоретичним і методологічним основам системи професійної педагогічної освіти [317; 239; 300], дидактичним засадам організації навчально-виховного процесу в середній та вищій школі [16; 44; 144].

У працях учених (І. Жерносек, С. Крисюк, В. Маслов, В. Пікельна, Н. Протасова, В. Пуцов, Є. Соф'янц, Т. Сущенко) зазначається, що система післядипломної освіти сприяє адаптації до професійної діяльності в умовах нових соціально-економічних відносин, апробує новий зміст освіти та нові педагогічні технології, здійснює моніторинг основних показників розвитку галузі з метою визначення її перспектив [125; 191; 227; 266; 284; 316].

Н. Протасова розглядає післядипломну освіту педагогів як систему навчання та розвитку фахівців з вищою освітою щодо приведення їх професійного рівня у відповідність до світових стандартів, вимог часу, індивідуально-особистісних та виробничих потреб; удосконалення їх наукового та загальнокультурного (загальноосвітнього) рівня; стимулювання та розвитку творчого і духовного потенціалу особистості, яке здійснюється у спеціалізованих, державних і приватних навчальних закладах шляхом самоосвіти і керується державними стандартами до визначення фахового рівня кваліфікації відповідно до вимог суспільно-економічного та науково-технічного прогресу [283, с. 12].

Ми погоджуємося з думкою В. Швидуна, стосовно того, що сьогодні післядипломна педагогічна освіта вирішує важливу соціальну, економічну і культурну проблему, а саме: сприяє підвищенню професійної культури, професіоналізму фахівця, завдяки чому він стає конкурентоспроможним протягом усього життя, а його діяльність загалом здатна забезпечувати

якісну підготовку майбутніх спеціалістів для будь-якої галузі суспільного життя [355, с. 15].

У комплексній концепції післядипломної освіти А. Чернишов та В. Юрисов визначають безперервну освіту як двофазовий процес, що складається з процесу формування (становлення) особистості фахівця, який відбувається під час первинної підготовки у ВНЗ, та процесу різнобічного розвитку особистості, що здійснюється в системі післядипломної освіти [276].

На думку В. Пуцова, в основі сучасної провідної ідеї післядипломної освіти (з огляду на зміни в соціально-економічній ситуації України) має бути цілісний розвиток і збагачення загальної культури педагога, що містить як професійні, так і особистісні якості фахівця, його потреби, інтереси, можливості адаптуватися та ефективно діяти у динамічних умовах сьогодення. Тому сьогодні пріоритетним завданням післядипломної освіти, вважає науковець, має стати погодження соціально-цільового і особистісно орієнтованого компонентів навчання [286, с. 8].

Отже, післядипломна педагогічна освіта – це постійно діюча ланка в національній системі безперервної освіти, що має забезпечувати фахове вдосконалення спеціалістів, індивідуальне самостійне навчання людини незалежно від віку.

Післядипломна освіта створює умови для забезпечення безперервності та наступності освіти і включає перепідготовку (отримання іншої спеціальності на основі раніше здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду); спеціалізацію (набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості в межах спеціальності); підвищення кваліфікації (набуття особою здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності); стажування (набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності).

У межах дослідження зупинимося на таких категоріях, як підвищення кваліфікації та спеціальна магістерська підготовка менеджерів освіти.

Сутність і особливості теорії та практики навчання в системі підвищення кваліфікації висвітлено в роботах І. Анциферової, В. Демчука, Н. Клокар, Ю. Кулюткіна, В. Маслова, В. Олійника, Н. Протасової, В. Пуцова, Н. Ситникова, В. Сухобської, Т. Сущенко, О. Тонконогої, М. Чегодаєва [9; 165; 227; 286; 324; 350]. У наукових дослідженнях В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Данилової, В. Демчука, В. Долгової, Л. Милейки, В. Пуцова, Д. Рупняк, В. Руссола, Т. Сидориної, В. Слюсаренка, Г. Федорова, А. Худомінського, висвітлюється питання вдосконалення системи післядипломної освіти різних категорій педагогічних працівників [105; 108; 298, 305].

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної та професійної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та удосконалення його спеціальних знань, умінь і навичок [104,с. 2]. Сучасні програми щодо підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити менеджера освіти самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення проблем, до формування уміння працювати в команді. Вони забезпечують можливість здобувати знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі.

Так, в Україні підвищенням кваліфікації менеджерів освіти опікуються інститути післядипломної освіти. У дослідженні Т. Сорочан зміст підготовки менеджерів освіти віддзеркалює сутність управлінських компетенцій (функціональної, соціально-педагогічної, соціально-економічної, інноваційної, фасілітативної), тобто охоплює знання та уміння, які необхідні для здійснення управлінської діяльності. Проте, як зазначає автор, усталене в педагогіці розуміння змісту освіти як відображення всіх елементів соціального досвіду спонукає до того, щоб не обмежувати підготовку менеджерів освіти тільки управлінськими аспектами, але й створювати умови для цілісного розвитку професіоналізму, важливими складовими якого є культура та самосвідомість. Дослідниця зазначає, що на курсах підвищення кваліфікації слід приділяти особливу увагу темам, які мають світоглядний,

культурознавчий і теоретико-методологічний характер, дозволяють опанувати методи професійного управління та інформаційні технології [315].

Аналіз навчально-тематичних планів курсів підвищення кваліфікації менеджерів освіти Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти, Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, Кіровоградського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені В.Сухомлинського, Комунального закладу «Дніпропетровський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти», Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників, Київського державного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова, Одеського обласного інституту удосконалення вчителів показав, що вони складаються з таких розділів: гуманітарна підготовка; функціональна підготовка; фахова підготовка; індивідуально-творча робота; контрольні-оцінювальні заняття. До розділів «Гуманітарна підготовка» та «Функціональна підготовка» включено теми, які забезпечують вплив на розвиток професійної культури та професійної самосвідомості. У розділі «Функціональна підготовка» також пропонується обговорення філософсько-методологічних основ сучасної української педагогіки, особистісної орієнтації навчально-виховного процесу, концепцій розвитку освітнього закладу та профілізації старшої школи, передбачається вивчення психології управління. Розділ «Фахова підготовка» складається з науково-теоретичного і методичного блоків та спецкурсів, факультативів і практикумів за вибором. Науково-теоретичний блок включає модулі у відповідності до компетенцій менеджерів освіти, які зумовлюють високий рівень їх професіоналізму, а саме: «Менеджмент в освіті», «Менеджмент організацій», «Стратегічний менеджмент», «Маркетинг в освіті», «Фінансовий менеджмент», «Управління персоналом», «Культура організації», «Менеджмент інновацій», «Науково-методичний супровід розвитку школи», «Управління якістю освіти». Методичний блок

спрямований на висвітлення особливостей вивчення навчальних предметів з урахуванням вимог Державних стандартів, комп'ютеризації навчально-виховного процесу, профілізації старшої школи. Спецкурси, факультативи і практикуми за вибором дозволяють враховувати особливості навчальної групи слухачів курсів підвищення кваліфікації. Важливою складовою навчального плану є педагогічна практика, що дозволяє знайомити менеджерів освіти з кращим досвідом управління освітнім закладом.

За результатами проведеного аналізу можна констатувати, що підготовка менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями не є пріоритетним напрямком в системі підвищення кваліфікації. Тільки в навчально-тематичних планах курсів підвищення кваліфікації менеджерів освіти при Одеському обласному інституті удосконалення вчителів у розділі «Основи управління загальноосвітнім навчальним закладом» передбачена взаємодія менеджерів освіти з громадськими організаціями, а саме: введено лекцію «Державно-громадське управління як ресурс розвитку системи освіти загальноосвітнього навчального закладу та умова його ефективного функціонування» і спецкурс «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями».

Аналіз робочих навчальних програм спеціальної магістерської підготовки менеджерів освіти потребує уточнення сутності понять «менеджмент», «менеджер освіти».

Аналіз наукової літератури (М. Альберт, О. Віханський, М. Мескон, О. Наумов, Ф. Хедоурі) показав, що еволюція терміна «менеджмент» (від англійського *management* – управління) призвела до появи відмінностей в тлумаченні цього поняття [62; 230]. Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови надає такі значення слова «менеджмент»: 1) спосіб (манера) спілкування з людьми; 2) мистецтво управління; 3) специфічні здібності і адміністративні навички [376]. В інших джерелах (М. Йохна, М. Кабушкін, В. Стадник, Ф. Хміль) «менеджмент» визначають як наукову дисципліну, що

висвітлює проблеми управління, вивчає техніко-організаційні і соціальні аспекти управління суспільним виробництвом [152; 320; 348].

Отже, менеджмент – це управління яким-небудь соціальним об'єктом; володіння майстерністю управління; професіоналізм організатора виробництва, що забезпечує високий рівень ефективності праці без жорсткого адміністрування. В англійських країнах цим словом визначають функцію, навчальну дисципліну, професію, галузь наукового дослідження.

Термін «менеджмент» використовується також у державних та громадських організаціях, де намагаються досягти мети при мінімальних витратах з максимумом ефективності. А тому науковий статус даного поняття має різні професійні модифікації. Для економістів – це чинник виробництва нарівні з працею і капіталом; для адміністраторів – система влади і організації, що регулює відносини між керівником і підлеглим; для соціологів – елемент структури суспільства і системи соціальних статусів. Отже, менеджмент – це наука, яка набула свого розвитку разом з економічними та соціальними змінами в багатьох країнах, де досі проходить зміна наявних стереотипів управлінського мислення.

Оскільки поняття «менеджмент» безпосередньо стосується нашого дослідження, зупинимося докладніше на його інтерпретації в педагогіці. На нашу думку, кожний керівник освітнього закладу, здійснюючи управлінсько-педагогічні функції, забезпечуючи ефективну життєдіяльність освітнього закладу, домагаючись позитивного кінцевого результату, – практично виступає в ролі менеджера. Тому цілком закономірно постає питання щодо підготовки менеджерів освіти, а не тільки керівників, управлінців чи адміністраторів. Отже, менеджер повинен мати переважно спеціальну професійну підготовку.

У нашому розумінні, менеджер освіти – це професіонал, здатний творчо здійснювати професійну управлінсько-педагогічну діяльність, безперервно розвиваючись і самореалізовуючись в ній як індивідуальність. Тому менеджер освіти – це професія, яка потребує особливої підготовки,

базової професійної освіти. Сьогодні, крім знань в галузі педагогіки, психології, менеджер у системі освіти повинен опанувати методику цілісної управлінської діяльності, тобто бути професійно підготовленим до управлінської діяльності. Цілком слушно, що її здійснює велика кількість навчальних закладів України, як державної, так і недержавної форм навчання.

Увага науковців щодо теоретичних і методологічних засад підготовки менеджерів освіти спрямована на визначення особливостей її змісту, психолого-педагогічних і дидактичних умов оволодіння професійною діяльністю. Такі науковці, як В. Гамаюнов, І. Грачанікова, Н. Клокар, В. Маслов, Г. Щокін досліджували поняття наукового менеджменту та його відображення у змісті освітнього процесу [147; 166; 227; 363]. Проблема підготовки менеджерів як управлінців-лідерів та формування в них професійно важливих особистісних якостей вивчали М. Армстронг, Г. Балл, Р. Вебер, Р. Гріфін, Дж. Максвел, О. Пономарьов, О. Романовський, Л. Товаржнянський [12; 98; 273; 295; 328]. Специфіку професійної підготовки менеджерів досліджували О. Вербило, Н. Волкова, Д. Дзвінчук, Й. Завадський, В. Козаков, А. Кредісов, В. Тарасов, М. Фоміна [57; 64; 110; 126; 170; 188; 325; 343].

Аналіз стану підготовки менеджерів освіти показав, що ліцензію на підготовку магістрів зі спеціальності «Управління навчальним закладом» мають вищі навчальні заклади України IV рівня акредитації, зокрема: Національний університет імені Т. Г. Шевченка, Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти, Луганський національний педагогічний університет ім. Т. Г. Шевченка, Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Г. Сковороди, Київський державний педагогічний університет ім. М. Драгоманова, Донецький національний університет, Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» та ін.

Головні принципи формування змісту підготовки менеджерів освіти: відповідність потребам суспільства; структурна єдність змісту підготовки менеджерів освіти на різних рівнях його формування.

Аналіз змісту програм підготовки менеджерів освіти в системі післядипломної педагогічної освіти свідчить про деякі суперечності в теоретичних підходах. У програмі «Психологічні основи менеджменту освіти» під редакцією Н. Коломінського здійснюється спроба комплексного підходу до конструювання змісту підготовки менеджерів освіти [171]. Достатньо глибоко розкривається психологічний компонент їх підготовки. Програма має вузьку спрямованість, бо розглядає підготовку менеджерів тільки з позицій психології.

Програма підготовки менеджерів освіти в Київському державному педагогічному університеті ім. М. П. Драгоманова, яка розроблена В. Бондарем, П. Лисянською, В. Масловим, включає вісім основних розділів і спецкурсів, що вміщують достатньо об'ємний теоретичний матеріал, структурований окремими функціональними блоками. У програму входять загальні основи теорії менеджменту, психологія управління, управління персоналом, фінансування.

Програма підготовки магістрів зі спеціальності «Управління навчальним закладом» Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії містить два цикли навчальних дисциплін: гуманітарні та соціально-економічні дисципліни (історія управління освітою в Україні та її регіонах, основи педагогічного менеджменту і технології прийняття управлінських рішень, вища освіта України та Болонський процес тощо); дисципліни професійної і практичної підготовки (педагогічна майстерність керівника навчального закладу, етика ділового спілкування тощо); вибіркові навчальні дисципліни (гендерна освіта та сім'я, іноземна мова для професійного спілкування, інформаційні технології в освіті й управлінні навчальним закладом тощо). Крім того, магістри проходять виробничу

практику в середніх навчальних закладах (як заступник директора з навчально-виховної роботи і директор школи) [84, с. 133].

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» готує магістрів освіти за спеціальною навчальною програмою, яка складається з нормативних і варіативних дисциплін. До групи нормативних дисциплін віднесено дисципліни стратегічного менеджменту. Це управління персоналом, економіко-фінансові, правові, психологічні аспекти управління освітніми системами. Варіативні дисципліни характеризують конкретну спеціалізацію – управління сільською школою; управління спеціалізованими навчальними закладами: інтернатами, школами-комплексами, які потребують особливих форм та методів управління; управління школами, які працюють у звичайному форматі. Так, варіативна частина навчальної програми передбачає вивчення дисципліни «Державна політика в галузі освіти», до якої включено модуль «Основи роботи менеджменту освіти з громадськими організаціями», що забезпечує якісну підготовку менеджерів освіти в межах державно-громадського управління освітнім закладом.

Аналіз змісту навчальних програм свідчить, що загалом підготовка менеджерів освіти враховує необхідність виконання ними визначених функцій управління (мотиваційно-цільових, інформаційно-аналітичних, регулятивно-корекційних, організаційно-виконавчих, планово-прогностичних, контрольних-діагностичних тощо), які забезпечують ефективність професійної діяльності менеджерів освіти. Однак слід констатувати, що в змісті навчальних програм, як у нормативній, так і варіативній частинах, окрім Одеського обласного інституту удосконалення вчителів та Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», відсутні дисципліни (модулі, спецкурси), спрямовані на підготовку менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями, без яких процес управління освітнім закладом не може бути ефективним.

Аналіз дисертаційних досліджень щодо підготовки менеджерів та менеджерів освіти, зокрема, свідчить про те, що підготовка сучасного менеджера є комплексом тісно пов'язаних складових. У дослідженні зроблено спробу класифікувати ці роботи за предметом дослідження, напрямом діяльності, кінцевим результатом та виокремити компоненти, що стануть фундаментом теорії, методології та методики підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями. Підготовці менеджерів освіти та менеджерів взагалі присвячена велика кількість дисертаційних досліджень. Щороку тільки в Україні відбувається захист та апробація до 1,5 тисячі робіт. Не всі ідеї та підходи витримують практичне випробування.

Дисертаційні дослідження означеної галузі були здійснені в таких напрямах:

- методологія та технологічні підходи до організації професійної підготовки менеджерів освіти (Л. Володарська-Зола, І. Герасимова, О. Капітанець, В. Корнещук);

- методи та методики підготовки менеджерів освіти (М. Барбан, К. Богатирьов, І. Богданова, Т. Качеровська, О. Куліш, Л. Сікорська, М. Торган, О. Фастовець);

- формування готовності менеджерів освіти до професійної діяльності (О. Сакалюк);

- формування дослідницької культури та аналітичної діяльності менеджерів освіти (Ю. Глушук, І. Сенча);

- формування правової компетентності менеджерів освіти (Я. Кічук);

- розробка експериментальної моделі професійної підготовки менеджерів освіти (Т. Коваль, Н. Кожемякіна, М. Кривко, В. Лівенцова, Н. Романенко, Н. Черненко).

За даними аналізу, вченими розкрито сутність поняття «функціональна компетентність менеджерів освіти до здійснення контрольної-діагностичних функцій» [330], сутність і структуру феномена «професійна мобільність майбутніх менеджерів-аграріїв» [169], теоретичні засади професійної

підготовки майбутніх соціальних педагогів до виконання охоронно-захисної функції [164]; визначено педагогічні умови, що забезпечують ефективність застосування навчально-ігрового проектування у професійній підготовці майбутніх менеджерів організацій [159], педагогічні умови підвищення ефективності формування комунікативних умінь в процесі вивчення іноземних мов [308], педагогічні умови реалізації дидактичної моделі підготовки майбутніх менеджерів галузі державного управління до діалогової комунікації в системі післядипломної освіти [351], педагогічні умови формування функціональної компетентності менеджерів освіти до здійснення контрольної-діагностичних функцій [330], сутність феномена «правова компетентність майбутнього соціального педагога» [164], сутність, функціональну структуру і специфіку феномена управлінського спілкування майбутніх менеджерів-аграріїв [35], якості особистості, необхідні для реалізації принципу гуманізму в діяльності менеджера [88], структуру концептуальної моделі культури професійного спілкування менеджера невиробничої сфери [209], структуру професійної надійності спеціаліста [177], критерії і показники ефективності професійної підготовки з інформаційних технологій майбутніх менеджерів-економістів у ВНЗ [168]; виявлено основні етапи розвитку професійної підготовки менеджерів та соціально-економічні чинники, які впливають на їх професійну підготовку і діяльність [65], педагогічні умови підготовки менеджерів освіти до управління соціально-педагогічними проектами, компоненти, критерії і показники підготовленості менеджерів освіти до управління соціально-педагогічними проектами [21], чинники, що впливають на професійну надійність спеціалістів соціально-економічної сфери діяльності [177]; розроблено експериментальну модель підготовки майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища [294], модель професійної компетентності менеджера освіти шкільного рівня [190], систему науково-методичного забезпечення процесу вдосконалення професійно-педагогічної підготовки вчителя [37], методичне забезпечення

процесу підготовки державних службовців до аналітичної діяльності [91], діагностику та технологію формування професійної надійності у майбутніх спеціалістів в сфері «людина-людина» [177], діагностику порогів сформованості правової компетентності майбутніх соціальних педагогів [164], теоретико-методологічні засади та обґрунтовано методику формування основ професійного спілкування майбутніх менеджерів організацій [194], зміст, форми і методи формування готовності менеджерів освіти до професійної діяльності в полікультурному навчальному середовищі [301], зміст і структуру педагогічної підготовки менеджера, що представляє собою систему професійно спрямованих понять і уявлень про основи діяльності колективу і міжособистісні стосунки в ньому [154]; схарактеризовано рівні сформованості дослідницької культури майбутніх менеджерів [304], динаміку вагомості екологічної складової у змісті професійної підготовки майбутніх менеджерів туризму [341].

У межах дослідження при формуванні моделі підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти для нас ґрунтовними були методологія та технологічні підходи до організації професійної підготовки менеджерів освіти, методи проектного менеджменту, формування дослідницької культури через перманентний аналіз даних та корекцію практичної взаємодії менеджерів освіти і громадських організацій, аналітична діяльність, організація внутрішнього професійного спілкування в організації, формування правової компетентності, комунікативних умінь менеджерів освіти

Таким чином, аналіз змісту педагогічних і соціально-психологічних досліджень з питань підготовки менеджерів освіти та інших напрямів діяльності свідчить про те, що, не зважаючи на значний масив оригінальних та цікавих розробок з питань підготовки менеджерів, менеджерів освіти, зокрема, питання підготовки менеджерів освіти до співпраці з громадськими організаціями не розроблялись та не розглядались, що в умовах розвитку

державно-громадського управління в Україні негативно впливає на управління закладами освіти різних рівнів.

1.2. Громадські організації як резерв удосконалення системи управління освітніми закладами

На сучасному етапі розвитку освіти більшість учених (Г. Балихін, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, М. Комарницький, Л. Кравченко, В. Пікельна, М. Поташник, Т. Шамова та ін.) розглядає управління освітніми закладами як відкриту систему, що передбачає активну участь громадськості в процесі прийняття рішень та визначення стратегій розвитку освітнього закладу, контролю якості освіти і т. ін. [20; 103; 120; 172; 184; 265; 279; 353]. Так, за висновками М. Комарницького, існують такі напрями розбудови державно-громадського управління, як відкритість й прозорість освітньої політики та інституційний розвиток. Автор пропонує залучати громадськість до управління освітньою системою, по-перше, на шкільному рівні; по-друге, при створенні локальних освітніх округів; по-третє, на міському рівні, створюючи батьківські асоціації, органи учнівського самоврядування, опікунсько-наглядові ради та інші інституції [172, с. 35]. На думку Г. Балихіна, розширення участі суспільства в управлінні освітою можна досягти шляхом створення системи піклувальних рад освітніх організацій, що підсилить увагу всього місцевого співтовариства до проблем розвитку та потреб освіти, забезпечить надходження до освітніх організацій додаткових ресурсів – фінансових, матеріальних, кадрових, їх ефективне використання й громадський контроль за діяльністю адміністрації; фондів підтримки освіти (освітніх організацій), акумулюючи кошти юридичних й фізичних осіб та спрямовуючи їх на вирішення конкретних проблем даної сфери; системи підтримки професійних співтовариств у сфері освіти й залучення їх до вирішення питань освітньої тактики й стратегії на місцевому й регіональному рівнях; умов розвитку недержавного сектору в освіті; додаткових умов для

стимулювання різних форм самоорганізації населення й господарських суб'єктів на підтримку освіти [20, с. 272].

Слід звернути увагу на концептуальні засади розвитку державно-громадського управління освітою в Україні, які досліджував С. Крисюк. В них зазначається, що державно-громадське управління освітою – це таке суспільне управління, що забезпечує максимальну участь громадян у розробці стратегічних напрямів розвитку освітянської галузі, в процесі постійного управління нею для задоволення потреб членів суспільства [192, с. 69]. Державно-громадське управління освітою розглядається як відкрита, демократична модель управління, в якій засоби державного впливу органічно поєднуються з громадським управлінням.

На думку В. Бочкарьова, державно-громадське управління – це управління, в якому поєднується діяльність суб'єктів управління державної й громадської природи. Дослідник припускає, що державно-громадське управління не повинно вбирати в себе або підмінювати собою структури управління освітою, складати їх арифметичну суму [46, с. 10].

Акцентуємо увагу на пропозиції І. Довбиша щодо характеристики різних рівнів участі громади в управлінні освітнім закладом, а саме: *перший рівень* – участь в управлінні через раду закладу, яка приймає управлінські рішення відповідно до повноважень, визначених статутом освітнього закладу; *другий рівень* – участь через діяльність колегіального органу управління освітнім закладом (педрада) та органів громадського і учнівського самоврядування – батьківський комітет, піклувальна рада, учнівський комітет (парламент); *третій рівень* – індивідуальна участь через партисипативні структури тимчасового характеру (ініціативні групи, комісії, погоджувальні ради, конференції, збори) [112, с. 71].

Отже, державно-громадське управління освітою розуміємо як інтеграцію державного вертикального управління й партнерського горизонтального управління на основі врахування громадської думки та залучення громадян до прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи громадські організації як резерв удосконалення системи управління освітніми закладами, вважаємо за необхідне проаналізувати поняття «об'єднання», «організація», «громадська організація» та більш детально уточнити види і функції громадських організацій.

Основоположне у поданому переліку поняття «об'єднання» в нормативно-правовому відношенні трактується як добровільне громадське формування, створене на основі єдності інтересів громадян щодо спільної реалізації своїх прав і свобод [244, с. 56]. Існують різні форми громадських об'єднань: партія, спілка, фонд, рух, товариство, асоціація, федерація, орган громадської самодіяльності.

У загальному розумінні «організація» (франц. *organisation* від сер.- віч. лат. *organizo* – повідомляю стрункий вигляд, влаштовую) визначається як об'єднання людей, які спільно реалізують програму або ціль та діють на основі визначених правил і процедур [42, с. 473]; диференційоване і взаємо-впорядковане об'єднання індивідів і груп, що діють на основі загальних цілей, інтересів і програм [285, с. 253].

Такі вчені, як О. Мудрик, С. Фролов визначають поняття «організація» як вид кооперації людей; спільність індивідів, які взаємодіють між собою; соціальне об'єднання; соціальну групу; формалізовану структуру [235, с. 108, 344, с. 222;]; форму об'єднання людей з метою досягнення певних цілей на засадах позаособистісних стосунків [319, с. 366].

Проблему діяльності громадських організацій вирішували такі вчені, як: О. Безпалько, І. Зверєва, А. Макаренко, В. Семенов, С. Шацький (взаємодія школи з різними суспільними інститутами і громадськістю) [354; 216; 303; 262; 24], О. Балакірєва, О. Яременко (методологічні підходи до процесу соціалізації підростаючого покоління) [18]. Відповідно до Всесвітньої декларації прав людини кожен громадянин має право на об'єднання. У ст. 36 Конституції України записано: «Громадяни України мають право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення

політичних, економічних, соціальних та інших інтересів» [176, с. 11]. Закон дає офіційне визначення громадської організації, як об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів [135].

Громадські організації називають організаціями третього сектора (термін запроваджений В. Нільсеном у 1979 р.). Це поняття ґрунтується на тому, що першим сектором вважаються владні структури держави (від вищого законодавства і виконавчого органу до органів місцевого самоврядування); другим – сили, які забезпечують життєдіяльність економіки держави (представники комерційної сфери); третім – громадянське суспільство, що складається з інститутів чи організацій, які займаються різноманітною діяльністю, але не входять до системи державних органів і системи прибуткових структур [373, с. 10].

Ми погоджуємося з думкою вчених (М. Дейчанівський, І. Дзюбко, К. Левківський, Д. Льюїс, О. Сидоренко, Дж. Фішер, Н. Ясько), які визначають громадські організації як частину громадянського суспільства, що починає формуватись у багатьох країнах і слугує противагою державі та ринку [374, с. 17]; як такі, що відіграють стабілізуючу роль у демократизації суспільства, беруть участь у вирішенні складних соціальних проблем, сприяють реалізації прав громадян в усіх сферах суспільного життя, тим самим цементуючи взаєморозуміння між державою та громадянами [331, с. 4-5]; незалежний сектор, який відіграє ключову роль у формуванні громадянського суспільства, виконуючи функцію посередника між громадянським суспільством і державою [373, с. 10]; масові об'єднання громадян, що виникають за їх ініціативою для реалізації довгострокових цілей, мають свій статут і відзначаються чіткою структурою [270].

Виходячи з вищезазначеного, під громадською організацією ми розуміємо організацію, що 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 (зокрема, матеріально-фінансової), і не ставить своєю статутною метою отримання прибутку і розподілу його між членами організації.

Перш ніж проаналізувати види громадських організацій, зазначимо, що громадські організації на відміну від державних інститутів не наділені владними повноваженнями. Відрізняються вони й від політичних партій, оскільки не ставлять за мету оволодіння державною владою. Відмінність їх від усіх інших суспільних угруповань пов'язана з особливостями функціонування (виникнення за ініціативою знизу, фактична єдність, забезпечення інтересів своїх членів та прихильників незалежно від мети та характеру об'єднання, нетрадиційність) та принципами діяльності (добровільність, поєднання особистих і суспільних інтересів, самоврядування, рівноправність, законність, гласність). Отже, за своєю природою і характером діяльності громадські організації не є політичними організаціями.

Щодо видів громадських організацій, то потрібно зазначити, що їх різноманітність зумовлює необхідність класифікації. Громадські організації розрізняються за своєю соціальною основою, сферами діяльності, організаційною побудовою, цілями, методами й засобами діяльності і тому можуть бути класифіковані за різними критеріями.

Сучасні юристи, політологи класифікують види громадських організацій за такими ознаками: за способом утворення та формами діяльності (фронти, асоціації, спілки, фонди); за умовами членства (з формально фіксованим та формально нефіксованим членством); за кількістю членів (масові, елітарні); за способом формування і ступенем охоплення мас (стихийні, свідомо організовані); за складом (професійні, жіночі, молодіжні, етнічні); за внутрішньою структурою (централізовані, нецентралізовані); за масштабом діяльності (місцеві, загальнодержавні, міжнародні); за соціально-правовим статусом (легальні, нелегальні); за способом досягнення мети (реформаторські, консервативні); за соціальною значущістю для

існування і розвитку суспільства (прогресивні, консервативні, реакційні) [206, с. 49; 326, с. 88].

Наведена вище класифікація є сприйнятливою не тільки для громадських організацій, а й для політичних партій (окрім територіального критерію, оскільки політичні партії згідно із законодавством можуть функціонувати лише з всеукраїнським статусом), тобто підходить і розповсюджується на всю сукупність громадських об'єднань, тому для нашого дослідження вона занадто загальна і абстрактна.

Л. Лойко класифікує громадські організації за спрямованістю на такі види: професійні (профспілки, асоціації фермерів тощо); економічні (об'єднання підприємців, банкірів, роботодавців та ін.); соціально-демографічні (ветеранські, жіночі, молодіжні); конфесійні (церкви, релігійні общини, об'єднання мирян); культурологічні та просвітницькі; творчі (об'єднання артистів, письменників, художників); спортивно-туристські та оздоровчі; наукові та науково-технічні; оборонні; національно-культурні; екологічні [211, с. 165]. Більш доцільною є класифікація громадських організацій за напрямками їх діяльності. За цим критерієм всі громадські організації можна згрупувати у такі блоки: права людини; професійна діяльність; поліпшення соціально-економічного становища країни; сім'я та діти; захист здоров'я населення та навколишнього середовища; освіта; культура.

Учені О. Кушніренко та Т. Слінько запропонували об'єднати всі громадські організації за такими видами: екологічні, соціально-екологічні, природоохоронні; правозахисні групи та об'єднання; борці за справедливість; робітничий рух; громадсько-культурні, творчі, спортивні (здорового способу життя); жіночі рухи; миротворницькі рухи; історико-патріотичні [310, с. 27-28]. Вважаємо, що така класифікація громадських організацій є дещо недосконалою, оскільки немає єдиного критерію щодо їх розподілу. Така класифікація не дозволяє відобразити все різноманіття людських інтересів та потреб, для задоволення яких створюються громадські організації.

В університеті Джона Гопкінса здійснено спробу розробити критерії розподілу громадських організацій як частини дослідження неурядових організацій у світовому масштабі. Ця класифікація отримала назву Міжнародної класифікації недержавного (та неприбуткового) сектора і є надзвичайно складною системою, яка поділяє громадські організації на десять основних категорій [99, с. 17]: культура й відпочинок; освіта і наукові дослідження; охорона здоров'я; соціальні служби; довкілля; розвиток і житлово-комунальне господарство; адвокатура і політика; філантропічні посередники і підтримка; міжнародна діяльність; бізнес, професії і спілки. Запропонована класифікація може бути корисною для багатьох дослідників, оскільки є достатньо деталізованою і фактично представляє весь спектр сфер і напрямків, де діють громадські організації, але мало відображає цілі, яких вони прагнуть досягти.

Викликає інтерес класифікація, яку у своєму дисертаційному дослідженні подає М. Новіков. Він вважає доцільним класифікувати громадські організації залежно від характеру спрямованості їх діяльності на правозахист та виокремлює: правозахисні об'єднання (які присвячують свою діяльність відстоюванню громадянських прав і свобод першої необхідності); соціально-екологічні об'єднання (які відстоюють інтереси духовного і творчого рівнів, а також збереження умов здорового природного існування) та політичні партії (діяльність яких спрямована на забезпечення потреб громадян у задоволенні суто політичних прав та інтересів) [243, с. 10]. На думку автора, така класифікація дозволяє більш предметно зафіксувати значення і роль форм громадських об'єднань у механізмі взаємодії держави та громадянського суспільства, адже елементи правозахисної діяльності властиві всім об'єднанням громадян.

На нашу думку, така класифікація є суперечливою, оскільки спрямованість діяльності на правозахист як критерій розподілу громадських об'єднань на такі види видається недостатнім і сама типологія дещо

спрощеною. Крім того, сам автор зазначає, що елементи правозахисної діяльності властиві всім об'єднанням громадян.

Заслуговує також на увагу класифікація, яку на основі узагальнень теоретичного та практичного досвіду діяльності громадських організацій України пропонують Л. Кормич і Д. Шелест [176, с. 19]. Визначальною особливістю цієї класифікації громадських організацій є зазначення на відмінність їх ролі та участі у суспільних сферах діяльності. Автори виокремлюють такі види громадських організацій: організації, що діють в економічній сфері та сфері трудових відносин (спілки споживачів, адвокатів, профспілки, кооперативна спілка); організації в соціальній сфері (об'єднання ветеранів, товариства інвалідів, благодійні організації); організації в сфері дозвілля і відпочинку (спортивні організації, спілки філателістів, книголюбів тощо); організації в сфері релігії, науки, культури (церкви, наукові асоціації, спілки письменників, художників, артистів тощо); організації у політичній сфері (екологічні рухи, організації щодо захисту прав жінок, національних меншин, за мир тощо).

У наукових колах обговорюється також питання щодо класифікації громадських організацій, яка запропонована В. Редюхіним і базується на забезпеченні принципу залежності від масштабів проблем, на вирішення яких спрямована їх діяльність [58, с. 29]. Зокрема, автор визначає такі рівні проблем: а) людина та її фізичний і психологічний стан; б) родина та її проблеми; в) установа, заклад; г) цільова група; д) територія (мікрорайон, селище, водосховище тощо); е) адміністративно-територіальна одиниця (місто, район, область); є) регіон; ж) держава; з) геополітика, міжнародні контакти і зв'язки.

На основі аналізу наявних абстрактних чи теоретичних класифікацій громадських організацій пропонуємо власну класифікацію громадських організацій, що функціонують на цей час в Україні (див. рис. 1.1).

Класифікація громадських організацій здійснювалася за територіальним принципом, сферами діяльності, складом.



Рис. 1.1. Класифікація видів громадських організацій

За територіальним принципом громадські організації розподіляються на *міжнародні* (всесвітні або регіональні), наприклад, «Журналісти без кордонів», «Лікарі без кордонів», «Права людини в Інтернеті», Міжнародний фонд «Відродження», фонд «Євразія», Міжнародна асоціація для розвитку співробітництва з вченими країн СНД (INTAS), Рада міжнародних досліджень та наукових обмінів (IREX); *всеукраїнські*, наприклад, Всеукраїнська асоціація молодих науковців, Всеукраїнська дитяча спілка «Екологічна варта», Союз молоді регіонів України, Всеукраїнське об'єднання ветеранів, Всеукраїнська молодіжна громадська організація «Національне агентство «Молодіжна картка» ; з *місцевим статусом*, наприклад, Одеська міська громадська організація «Лицем до лица», Одеський обласний Фонд «Діти, оздоровлення і спорт», Одеська Асоціація «Світ через культуру», Молодіжна громадська організація «СОТО», Одеська обласна Асоціація молодих журналістів «Нова хвиля», Одеська обласна молодіжна організація

«Родник». За сферами діяльності громадські організації поділено на *політичні*, наприклад, молодіжні структури партій («Молодий Народний Рух», Народно-демократична ліга молоді, Молодіжне об'єднання демократів, Українська соціал-демократична молодь, Одеська обласна організація «Соціал-демократичний союз», Одеська обласна організація партії «Жінки України»); *економічні*, наприклад, Товариство винахідників і раціоналізаторів, Асоціація молодих підприємців, Всеукраїнська асоціація «Укрмолодьжитло», Об'єднання «За економічні реформи», Центр розвитку підприємництва і малого бізнесу; *екологічні*, наприклад, Українська екологічна асоціація «Зелений світ», «Зелена планета», Екологічний клуб «Каскад», Чорноморське (Одеське) регіональне відділення Української Екологічної Академії наук, Фонд природознавства та екології; *антивоєнні*, наприклад, Фонд миру; *профспілкові*, наприклад, Федерація профспілок України, Національна конфедерація профспілок України, Всеукраїнське об'єднання солідарності трудівників, профспілка «Єднання», Одеська обласна профспілка працівників підприємницьких структур у сфері торгівлі та послуг, Одеська обласна загальновоїнська спілка, Незалежна профспілка журналістів; *культурно-просвітницькі*, наприклад, Всеукраїнське товариство «Просвіта» ім. Т. Шевченка, Літературно-просвітницьке об'єднання «Галицько-Волинське братство», Історико-просвітницьке товариство «Меморіал» ім. В. Стуса, Українське товариство пам'яток історії та культури, Товариство «Знання України», Об'єднання громадських організацій «Інститут регіонального розвитку, культури та просвіти»; *конфесійні*, наприклад, Комітет захисту Української греко-католицької церкви, Братство Святого Андрія Первозванного, Українська Молодь Христова, Фонд відродження католицького кафедрального костюлу Успіння Пресвятої Богоматері; *етнічні*, наприклад, Польське культурно-освітнє товариство, Міжнародна асоціація німців «Відергебурт» («Відродження»), «Руський рух України», Всеукраїнська асоціація кримських караїмів «Кримкарайлар», суспільно-культурне товариство «Холмщина», Асоціація болгар України,

Одеський обласний азербайджанський суспільно-культурний центр «Достлуг», Одеська обласна національно-культурна молдовська асоціація «Лучаферул». За складом громадські організації поділено на *професійні*, наприклад, Спілка юристів України, Спілка офіцерів України, Спілка архітекторів України, Асоціація нотаріусів Одеської області, Федерація волейболу України, Асоціація спортивного танцю, Національна Ліга композиторів України, Одеське педагогічне товариство, Одеська обласна організація Союзу юристів України; *жіночі*, наприклад, Союз українок, Союз жінок України, Ліга українських жінок, Всеукраїнське жіноче народно-демократичне об'єднання «Дія», Всеукраїнська асоціація жінок «Славія», Організація солдатських матерів України, Жіноча громада, Одеський обласний фонд «Жіночі ініціативи», Одеська обласна жіноча громадська організація «Мати і дитина», громадська організація «Жінка в бізнесі»; *молодіжні*, наприклад, Українська скаутська організація «ПЛАСТ», Спілка української молоді (СУМ), Народно-демократична ліга молоді, Молодіжне об'єднання демократів, Одеська молодіжна асоціація, Молодіжний інформаційно-дослідницький центр «Соціо», Спілка молоді і студентів «Оса», Одеська громадська організація молоді «Ми»; *дитячі*, наприклад, «Пласт», «Січ», Федерація дитячих організацій, дитячі організації в межах освітнього закладу.

Можна також констатувати, що всі громадські організації, які існують в суспільстві, залежно від їх узгодженості з правопорядком можуть бути поділені на легальні та нелегальні. Легальні організації переслідують правомірну мету, тобто таку, що не суперечить правопорядку. Нелегальні організації – це організації, які переслідують неправомірні цілі. Як наслідок, всі дії, спрямовані на досягнення такої мети, будуть неправомірними, незалежно від способу об'єктивного виконання таких дій. Разом з тим, серед легальних організацій можна виокремити ще два види: нелегалізовані та легалізовані. Нелегалізовані – це організації, які переслідують правомірні цілі, але відповідно до закону не потребують легалізації або члени таких

організацій не визнають за необхідне вдаватися до процедури легалізації. Наприклад, страйкові комітети, самодіяльні колективи, різні неформальні об'єднання (організації прихильників певного виду мистецтв, спорту, музичні групи, ансамблі). Легалізовані – організації, що легалізували свою діяльність шляхом повідомлення про заснування або державної реєстрації [135].

Кожна з вищезазначених класифікацій має свої переваги та дозволяє встановити природу громадянського суспільства і, власне, громадського сектора, однак окремо жодна класифікаційна система не в змозі охопити всієї різноманітності діяльності у цій сфері.

Таким чином, різноманітність видів громадських організацій, характер діяльності та членства, інші особливості унеможливають визначення єдиного критерію їх класифікації.

Досліджуючи функції громадських організацій, слід зауважити, що необхідно відмежовувати поняття функцій організації від її завдань та принципів. Завдання та функції – це поняття, які співвідносяться, є взаємопов'язаними, але не тотожними. Завдання громадської організації визначають її соціальне призначення та мету, заради досягнення якої вона створюється. Отже, завдання організації є передумовою виникнення її функцій. У свою чергу функції представляють собою засоби реалізації та виконання поставлених завдань. Щодо співвідношення принципів формування і діяльності організації та її функцій, то слід зазначити, що принципи активно впливають на розвиток функцій та забезпечують можливість виконання кожної з них.

Варто зауважити, що функціонування громадських організацій було предметом наукових досліджень (В. Аверьянов, І. Дробуш, В. Погорілко, І. Рожко, Ц. Ямпольська), проте здебільшого вони були присвячені загальним питанням правового регулювання їх діяльності [114, с. 7; 292, с. 10; 364, с. 196;].

Науковці (Л. Даймонд, І. Дробуш, В. Лисенко, О. Макаренко, Б. Рудник) визначають дві групи функцій громадських організацій: 1) функції, які громадські організації виконують стосовно системи влади в державі, розвитку суспільства в цілому; 2) функції, які вони виконують стосовно забезпечення захисту інтересів своїх членів [114; 205; 218; 372]. Розглянемо дані функції більш детально (див. рис. 1.2).

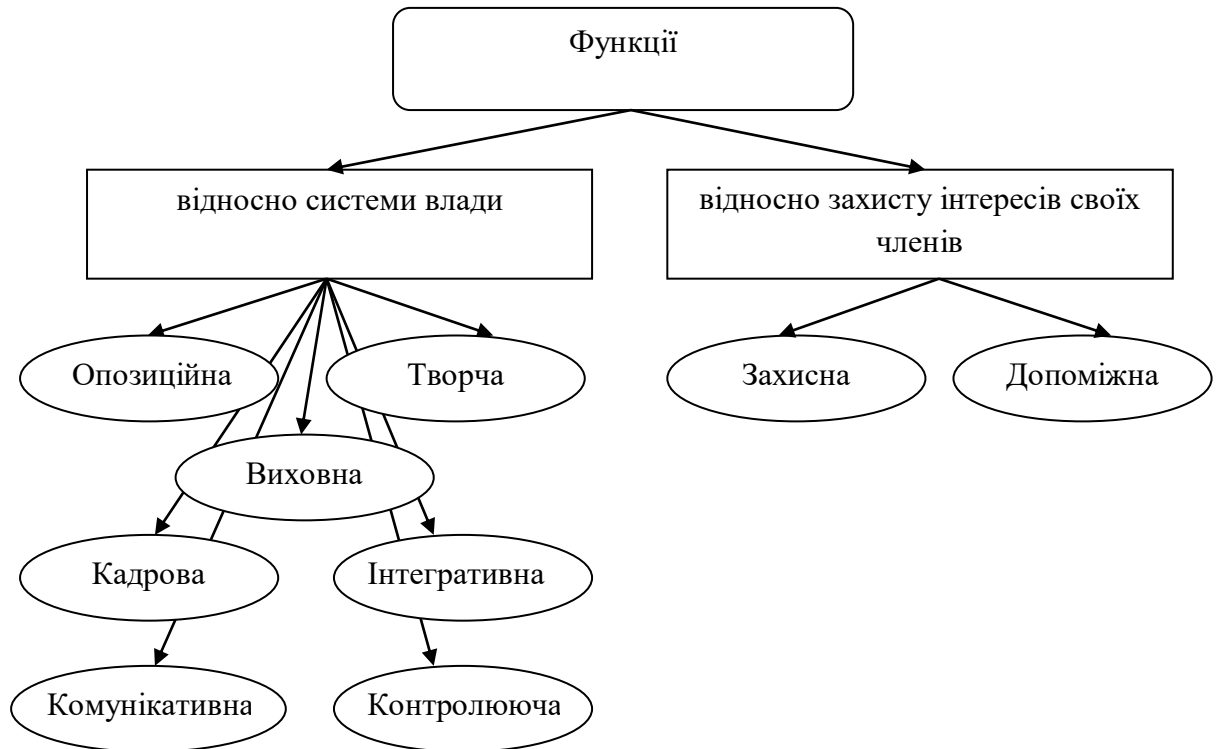


Рис. 1.2. Функції громадських організацій

У першій групі можна виокремити такі основні функції: опозиційну, творчу, виховну, кадрову, інтегративну, комунікативну та контролюючу.

На погляд О. Батанова, опозиційна функція покликана забезпечувати реалізацію громадянами конституційного права брати участь в управлінні державними та громадськими справами. Її роль полягає в запобіганні надмірній централізації й посиленні влади держави, сприянні прогресивному розвитку громадянського суспільства. Для досягнення поставленої мети громадські об'єднання використовують різні засоби: підтримка чи незгода з державними рішеннями, висування альтернативних програм, апеляції до

громадської думки, контролю тощо, завдяки чому управління «зверху» доповнюється самоврядуванням громадськості «знизу». Отже, якщо держава дбатиме про те, щоб діяльність громадських організацій здійснювалась у межах правових норм, і водночас турбуватиметься про те, щоб заручитися їхньою підтримкою або нейтралітетом щодо політичних проблем, то громадські організації сприятимуть державотворчому процесу. Тоді опозиційна функція, яскраво виражена у революційні, нестабільні періоди, поступово витиснитиметься творчою [22, с. 22].

На думку І. Видріна, виховна функція спрямована на формування в громадян моральної, політичної, управлінської і правової культури, національної самосвідомості, відповідальності за справу і свою поведінку, свідому трудову дисципліну; виховання ініціативності, творчого підходу, професіоналізму, підприємливості. Серед виховних методів особливу роль відведено переконанням, просвітництву, залученню до підприємницької, громадської та управлінської діяльності, гласності, матеріальному і моральному заохоченню тощо [86, с. 84].

Кадрова функція полягає у підготовці кваліфікованих кадрів для державних та громадських органів, установ, організацій. Звичайно, при цьому не обійтися без цілеспрямованої кадрової політики, системи відповідних навчальних закладів, семінарів, курсів тощо. Громадські організації є школами демократії. Вони навчають умінню брати участь у громадському обговоренні важливих проблем, демократичній конфронтації власних інтересів з інтересами інших, формують громадських лідерів, ефективних менеджерів.

Інтегративна і комунікативна функції здійснюються в межах Public Relations (зв'язків з громадськістю) і виражаються в єднанні, консолідації мас та інформаційному забезпеченні, розширенні сфери спілкування, підвищенні ролі громадської думки, підтримці нею певних починань організацій.

Контролююча функція забезпечує здійснення громадського контролю над державними установами з метою зменшення бюрократизації суспільного

життя, впливу на державну політику і розвиток громадянського суспільства [17].

З другої групи функцій, які виконують громадські організації щодо своїх членів, можна виокремити захисну й допоміжну.

Захисна функція громадських організацій спрямована на задоволення та захист інтересів, потреб членів організації через вимоги, заяви до державних органів, уряду, а також законодавчу ініціативу, контроль за виконанням своїх рішень і угод з державними установами, органами, переговори з ними тощо. Чільне місце належить наданню безпосередньої допомоги членам формування (матеріальна, моральна тощо), піклуванню про умови праці, побут, дозвілля громадян. Радикальними методами тиску на адміністративні органи і захисту інтересів людей є страйки, голодування, акти громадянської непокорності, маніфестації, мітинги, ультиматуми, пікетування тощо.

Допоміжна функція виявляється в тому, що громадські організації шляхом використання власних структур забезпечують своїм членам можливість вирішувати особисті проблеми. Однією з найпоширеніших традиційних організацій, що забезпечують виконання цієї функції у будь-якому демократичному суспільстві, є профспілки. В Україні в зв'язку з переходом від держави, відчуженої від населення, до правової держави і громадянського суспільства роль профспілок щодаля зростає.

Зазначимо, що для громадських організацій з міжнародним статусом, діяльність яких безпосередньо пов'язана з налагодженням активних контактів і спілкування з громадськими організаціями інших країн та міжнародними об'єднаннями громадян, властиві ще такі функції: розвиток і удосконалення зв'язків з громадськими організаціями інших держав; підтримка та участь у міжнародних громадсько-політичних рухах: проти війни та тероризму, проти СНІДу, проти глобалізації, захист прав дітей, жінок, національних меншин.

Відтак, для ефективного функціонування системи громадських організацій необхідною є реалізація всього комплексу їх основних функцій, які взаємопов'язані між собою та становлять єдину цілісну систему. Функції громадських організацій здійснюються на таких засадах: єдності суб'єкта та об'єкта діяльності, економічної та фінансової незалежності, самостійності і незалежності в межах своєї компетенції.

Особливість діяльності громадських організацій полягає в тому, що кожна з них здатна оптимізувати процес реалізації своїх функцій за умови, що якнайповніше використовуватиме способи, форми впливу на соціальне буття, які характерні лише для цієї організації, відбивають її специфіку, неповторність, відмінність від інших. Тому в умовах державно-громадського управління менеджери освіти повинні шукати продуктивні зв'язки з різноманітними громадськими організаціями, піклувальними радами, меценатами, благодійними організаціями і фондами, засобами масової інформації, чия діяльність органічно переплетена зі стратегічними установками закладу освіти з питань навчання та виховання учнів, удосконалення форм і методів роботи, інвестування і реалізації проектів.

Зауважимо, що в межах дослідження здійснювалася підготовка менеджерів освіти до роботи з наступними громадськими організаціями: економічними, політичними, екологічними, антивоєнними, профспілковими, культурно-просвітницькими, конфесійними, етнічними, професійними, жіночими, молодіжними, дитячими.

Отже, громадські організації як резерв удосконалення системи управління освітніми закладами відкривають можливості щодо залучення інвестицій у розвиток закладу освіти, активізації людських ресурсів, зміцнення соціальної стабільності та реалізації інтересів всіх суб'єктів місцевого соціуму. Виражаючи інтереси різних соціальних спільностей, класів, соціальних груп, верств суспільства, такі організації здатні зробити вагомий внесок у стабілізацію процесів розвитку соціального буття, сприяти покращенню соціального добробуту закладів освіти.

1.3. Сутність і структура підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями

Проблема підготовки фахівців до професійної діяльності розглядається у двох напрямках: як готовність до професійної діяльності і як їх підготовленість. Найбільш повно науковцями досліджувалася проблема готовності до професійної діяльності

Аналіз наукових джерел засвідчив відсутність єдиного підходу до трактування змісту поняття «готовність». У психологічному словнику І. Кондакова готовність до дії розуміється як форма установки, що характеризується спрямованістю на виконання тієї або іншої дії; передбачає наявність певних знань, умінь, навичок; готовність до протидії перешкодам, які виникають в процесі виконання дії; приписування особистісного змісту дії, яка виконується [174].

Учені (К. Платонов, Д. Узнадзе, В. Ширинський) визначають готовність як концентрацію або миттєву мобілізацію сил особистості, яка спрямована в потрібні моменти на здійснення певних дій [268, 335, 360].

В. Моляко визначає готовність як складне особистісне утворення, багатопланову й багаторівневу систему якостей і властивостей, сукупність яких дозволяє суб'єктові успішно здійснювати свою діяльність [222]. На думку А. Линенко, готовність розуміється як цілісне утворення, яке характеризує емоційно-когнітивну і вольову мобілізаційність суб'єкта в момент його включення в діяльність певного спрямування [203, с 56].

П. Рудик розглядає готовність як складне психологічне утворення й виділяє в ній роль пізнавальних психічних процесів, що відбивають найважливіші сторони діяльності, емоційних компонентів, які можуть як підсилювати, так і послабляти активність людини, вольових компонентів, що сприяють здійсненню ефективних дій щодо досягнення мети, а також мотивів поведінки [297].

Синтезувавши результати наукових пошуків учених (К. Дурай-Новакова, М. Дяченко, Л. Кадченко, Л. Кандибович, І. Кондаков, В. Моляко, К. Платонов, П. Рудик, В. Сластьонін, Д. Узнадзе, В. Ширинський та ін.), можна констатувати, що готовність – це особистісна форма інтерпретації змісту освіти, система інтегративних властивостей, якостей і досвіду особистості, що володіє ознаками загальної теоретичної й методичної готовності до певної діяльності. У той же час готовність має специфіку – це професійні уміння й навички, індивідуальний стиль їхньої реалізації, практико-орієнтований досвід діяльності, рефлексія діяльності.

У зазначеному контексті важливо розуміти саму структуру готовності до професійної діяльності. Так, В. Сластьонін зазначає, що готовність фахівця до професійної діяльності представляє складний синтез взаємопов'язаних компонентів: психологічна готовність (сформована спрямованість на управлінську діяльність, наявність інтересу до питання та потреба в самоосвіті, розвиток професійного мислення); науково-теоретична (необхідні суспільно-політичні, психолого-педагогічні, спеціальні знання); практична (сформованість професійних знань, умінь і навичок); психофізіологічна (передумови для оволодіння управлінською діяльністю, сформованість професійно значимих особистісних якостей); фізична готовність (відповідність стану здоров'я і фізичного розвитку до вимог управлінської діяльності) [309].

Науковці (М. Дяченко, Л. Кандибович), розглядаючи готовність як складне психологічне утворення, виділяють такі її структурні компоненти: мотиваційний (позитивне ставлення до професії, інтерес до неї); орієнтаційний (знання й уявлення про особливості та умови професійної діяльності, її вимоги до особистості); операційний (володіння засобами та прийомами професійної діяльності, необхідними знаннями, навичками, вміннями, процесами аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення); вольовий (самоконтроль, уміння керувати діями, з яких складається виконання професійних обов'язків); оцінювальний (самооцінка власної професійної

підготовленості та співвідношення між процесом розв'язання професійних завдань та оптимальними педагогічними зразками) [117].

К. Дурай-Новакова розглядає готовність як інтегральну властивість особистості та виділяє такі її компоненти: мотиваційний, пізнавально-оцінний, емоційно-вольовий, операціонально-дієвий, мобілізаційно-настроювальний [116]. Г. Балл вважає, що основу готовності до професійної діяльності становить комплексна здатність фахівця до діяльності певного типу, в якій він виділяє два аспекта: мотиваційну (схильність до відповідного типу діяльності); інструментальну (володіння ефективними стратегіями діяльності, узагальненими способами дій та операцій) [19, с. 99].

Учені зазначають, що всі компоненти неподільно існують в єдиній структурі готовності до професійної діяльності, їх розвиненість і вираженість є показником високого рівня підготовленості менеджерів освіти. Зауважимо, що такі розбіжності у визначенні сутності готовності до професійної діяльності та її компонентного складу передусім зумовлено предметом дослідження науковця, різним контекстом розгляду проблеми, методологічними засадами й авторською концепцією дослідження. Однак зазначимо, що різні трактування цього поняття не виключають, а розширюють і поглиблюють уявлення про досліджуваний феномен.

Слід відзначити, що термін «готовність» науковці пов'язують з поняттям «підготовка», яке використовується, коли йдеться про підготовку до певних видів діяльності. Так, у нормативних документах професійна підготовка визначається «як здобуття кваліфікації за відповідним напрямком підготовки або спеціальністю» [131]. За визначенням учених (Т. Десятов, Ю. Киричков, В. Корнешук) професійна підготовка – це цілеспрямований процес у ВНЗ, що забезпечує формування значущих для майбутньої професійної діяльності знань, практичних умінь і навичок, а також професійно важливих рис особистості відповідно до обраної кваліфікації, достатніх для успішного виконання майбутнім спеціалістом професійних

обов'язків [162, с. 153]; система професійного навчання, метою якого є прискорене набуття студентами навичок, необхідних для виконання певної роботи, групи робіт [236]; цілеспрямований процес у вищих закладах освіти, що забезпечує формування значущих для майбутньої професійної діяльності знань, практичних умінь і навичок, а також професійно важливих рис особистості відповідно до обраної кваліфікації, достатніх для успішного виконання майбутнім спеціалістом професійних обов'язків [177].

Отже, готовність як результат підготовки, – такий ракурс проблеми простежується у більшості робіт учених (М. Барбан, М. Дяченко, Л. Кандибович, В. Корнещук, А. Линенко, Т. Щербань та ін.) і розглядається у безпосередньому зв'язку з формуванням, розвитком і удосконаленням психічних процесів, станів, якостей особистості, необхідних для успішного виконання діяльності.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови підготовленість розглядається як стан, готовий для якої-небудь діяльності, здатний до неї (підготовлений) [55, с. 767].

Поняття «підготовленість» розглядається вченими (У. Агбаєва, В. Крутецький, С. Максименко, О. Мороз, Т. Щербань) як наявність у фахівця особистісних якостей, теоретичних знань, практичних навичок і умінь, які б дозволяли ефективно вирішувати професійні завдання і виконувати функціональні обов'язки [4]; як комплексний результат підготовки [220;193]. При цьому підготовленість фахівця до діяльності в цілому не означає, що він готовий здійснювати необхідні дії результативно. Це залежить від мотивації, вольових якостей, здатності у будь-який момент виконувати необхідну роботу і досягати бажаних результатів.

Таким чином, підготовленість – це результат підготовки, яка досягається у навчально-виховному процесі з метою засвоєння знань, умінь та навичок і виражається/проявляється в готовності до виконання певних дій або діяльності. Більшість учених (К. Дурай-Новакова, Л. Кадченко, Л. Кондрашова, А. Линенко, В. Моляко та ін.) вважають, що саме готовність

будучи складноструктурованим цілісним утворенням, характеризує вибірккову активність особистості як у процесі її підготовки, так і процесі включення її в діяльність, а також є індикатором результату підготовленості [116; 117; 153; 175; 204].

На основі аналізу літератури нами було визначено ключове поняття дослідження – підготовленість менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти, під яким розуміємо результат підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти, зумовлений інтеграцією мотиваційної, когнітивної, процесуально-діяльнісної складових задля забезпечення якості освіти на засадах державно-громадського управління.

Враховуючи вищевикладене, було визначено критерії і показники підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти. Узагальнену структуру підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти подано у табл. 1.1. Розглянемо її більш докладно.

Таблиця 1.1

Структура підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти

Критерій	Показники
<i>Мотиваційний</i>	усвідомлення менеджерами освіти переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти
	розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями
	усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями
<i>Когнітивний</i>	термінологічна обізнаність із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями
	обізнаність з видами та функціями громадських організацій
	обізнаність з методами і формами роботи з громадськими організаціями

Продовження табл. 1.1

<i>Процесуально-діяльнісний</i>	вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми
	вміння планувати діяльність освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями
	вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями

Підготовленість менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти за мотиваційним критерієм досліджувалася за такими показниками, як: усвідомлення менеджерами освіти переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти, розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями, усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями; за когнітивним критерієм – термінологічна обізнаність із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями, обізнаність з видами та функціями громадських організацій, обізнаність з методами і формами роботи з громадськими організаціями; за процесуально-діялісним критерієм – вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми; вміння планувати діяльність освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями; вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями. Схарактеризуємо змістове наповнення кожного критерію.

Відносно мотиваційного критерію підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти слід зазначити, що за висновками багатьох учених (Дж. Аткінсон, В. Вілюнас, О. Віханський, Ж. Годфруа, К. Левін, К. Мадсен, О. Наумов та ін.) мотивація є сукупністю рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних

дій. Тому вважаємо, що саме вона відіграє найважливішу роль в структурі підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями.

Слід зазначити, що в науковому дискурсі визначення сутності поняття «мотивація» здійснюється у двох напрямках. Перший розглядає мотивацію із структурних позицій як сукупність чинників або мотивів [13; 55; 60; 146; 185]. У цьому контексті мотивація зумовлена потребами і цілями особи, рівнем її домагань та ідеалами, умовами діяльності (як об'єктивними, зовнішніми, так і суб'єктивними, внутрішніми – знаннями, вміннями, здібностями, характером), а також світоглядом, переконаннями і спрямованістю особи. Саме з урахуванням цих чинників відбувається утвердження рішення, формування наміру. Другий напрям розглядає мотивацію як процес, механізм, функцію і т. ін. [50; 61; 109; 146]. В управлінні – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до діяльності, в здійсненні тривалого впливу на працівника з метою зміни структури його ціннісних орієнтацій та інтересів відповідно до заданих параметрів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [230].

Так, усвідомлення менеджерами освіти переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти сприятиме позитивній мотивації щодо роботи з громадськими організаціями. Підкреслимо, що функціонування державно-громадської системи управління освітою неможливе без добровільної активної участі в управлінні представників широкої громадськості: громадських лідерів, зокрема депутатів, членів освітніх громадських організацій, бізнесменів, духовенства, батьків, педагогів та ін.

Менеджерам освіти потрібно усвідомлювати, що державно-громадські органи управління освітнім закладом створюються з метою посилення впливу батьків та громадськості на якість навчання, ресурсне забезпечення та рівень розвитку закладу. Створені в освітньому закладі громадські ради, громадські органи управління дозволяють здійснювати громадський

контроль за його діяльністю. В умовах державно-громадського управління освітній заклад стає підзвітним у своїй діяльності перед місцевою громадою. Такою формою підзвітності є відкриті звіти закладу, звітування керівників перед громадськістю, матеріали яких висвітлюються в пресі та розміщуються на сайті в Інтернеті.

Залучення до управління діяльністю освітнього закладу представників всіх категорій учасників навчально-виховного процесу (батьків, педагогів, учнів), а також представників громадських організацій дозволить менеджерам освіти забезпечувати підвищення якості освітніх послуг, громадянської позиції дорослого населення; виховання громадянської позиції в середовищі підростаючого покоління; розвиток спільної відповідальності всіх суб'єктів навчально-виховного процесу. Діяльність колегіальних органів управління закладом освіти сприятиме досягненню таких цілей: створення стійкого, гнучкого, ефективного механізму управління закладом, який включає всіх учасників навчально-виховного процесу й заснований на принципах відкритості й демократії; підтримка ініціативи громадськості освітнього закладу, спрямованої на вирішення проблем розвитку освітньої, соціальної та культурної сфери всієї громади.

Таким чином, менеджери освіти повинні розуміти, що громадські організації виступають соціальними партнерами і зацікавлені у забезпеченні високого рівня якості освіти; є координаторами освітніх програм; надають спонсорську допомогу; здійснюють контроль за фінансами, ресурсами, якістю навчального процесу; виступають ініціаторами розробки та впровадження соціальних проектів; є захисниками освітнього закладу у вищих інстанціях; беруть участь у прийнятті рішень, що стосуються життя закладу освіти; надають волонтерську допомогу; допомагають розв'язувати конфліктні ситуації; надають кваліфіковану допомогу (юридичну, економічну); створюють фонди, асоціації для розвитку закладу освіти, громади; разом з освітнім закладом сприяють формуванню в учнів громадянської позиції; залучають партнерів до діяльності; сприяють

створенню позитивного іміджу школи. Цю діяльність громадських організацій менеджери освіти і повинні використовувати в процесі вирішення актуальних проблем освітнього закладу.

Менеджери освіти в роботі з громадськими організаціями повинні розуміти потребу запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями. Зазначимо, що саме керівники освітніх закладів, менеджери освіти, мають стати ініціаторами модернізації всіх аспектів життя освітнього закладу за допомогою активного використання потенціалу проектних технологій. В арсеналі кваліфікованого управлінця – це потужний ресурс, здатний забезпечити якісну зміну освітнього процесу, створити для закладу конкурентні переваги, умови для залучення нових вчителів та учнів. Спільна робота з громадськими організаціями не тільки сприяє встановленню стратегічних партнерських зв'язків із закладами освіти, але й забезпечує можливість значно покращити конкурентоздатність цих закладів через підвищення фахового та управлінського рівня їхніх керівників.

На думку П. Вербицької, проектна діяльність має бути спрямована на вирішення таких психолого-педагогічних та організаційно-педагогічних завдань, як: розвиток пізнавальних інтересів, інтелектуальних і творчих здібностей; інтеграція освітнього середовища закладу і сім'ї, освітнього закладу і мікрорайону, широке залучення до освітнього процесу батьків і громадських організацій; соціалізація, розвиток ключових компетентностей: комунікативної, кооперативної, інформаційної тощо; формування активної життєвої позиції; створення в освітньому закладі єдиного колективу учнів і педагогів, атмосфери співпраці [234, с. 37].

Сучасний менеджер освіти повинен мати не тільки ґрунтовну підготовку з теорії управління соціально-педагогічними системами, педагогіки, економіки, філософії освіти, але й вміння розглядати об'єкт управління –освітній заклад як відкриту, соціально-педагогічну систему, що взаємодіє із соціумом; приділяти увагу освітнім, соціальним, оздоровчим

послугам, розвитку молодіжного руху та залученню до співпраці громадян і громадських організацій; зміцнювати взаємовідносини між мешканцями громади; задовольняти освітні запити різних верств населення, забезпечувати розвиток закладу в конкурентному освітньому середовищі.

Реалізація спільних проектів з громадськими організаціями створює умови для творчого саморозвитку та самореалізації як керівника, так і педагогічного колективу освітнього закладу та його учнів, формує необхідні життєві компетенції, які міжнародною комісією Ради Європи були визначені як основні в ХХІ столітті: полікультурні, мовленнєві, інформаційні, політичні та соціальні [371]. Самостійне здобування знань, їх систематизація, можливість орієнтуватися в інформаційному просторі, бачити проблему і приймати рішення відбувається саме через проектну діяльність.

Завдяки участі в міжнародних проектах менеджер освіти отримує можливість сформуванню або удосконалити такі групи особистісних якостей, як вміння розумітися в людях; вміння спиратися на колектив; морально-комунікативні, лідерські якості. Наявність цих якостей робить менеджера освіти більш привабливим, близьким і зрозумілим людям, зміцнює його статус у системі міжособистісних стосунків, сприяє професійному та особистісному зростанню. Участь у проектах допомагає менеджерам освіти удосконалити себе, пізнати свої можливості, проявити творчість, розвинути здібності та впевненість в собі, навчитися презентувати себе і свої здобутки перед аудиторією, відчувати себе керівником чи членом команди, зробити освітній заклад конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг.

Отже, розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями забезпечить розвиток освітнього закладу та всього педагогічного колективу, а громадським організаціям надасть можливість стати активними учасниками подій і корисних справ в освітньому закладі.

Усвідомлення менеджерами освіти особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями слугуватиме:

зростанню педагогічної та управлінської майстерності (проходження тренінгів, обмін досвідом, стажування за кордоном, матеріальна підтримка найбільш активних, професійних, компетентних і креативних керівників освітніх закладів [95, с. 178]), лідерських якостей менеджера освіти та педагогів; виявленню можливостей та реалізації ідей; створенню позитивного іміджу освітнього закладу; підвищенню статусу закладу освіти; підтримці наявних традицій; відчуттю успіху, досягнення, визнання.

Проблема успіху, безумовно, не є новою. Її психологічні аспекти досліджували Л. Виготський, І. Зимня, С. Рубінштейн [143]. Педагогічні й науково-методичні аспекти означеної проблеми обговорювалися у роботах Ш. Амонашвілі, А. Белкіна, А. Макаренка, В. Сухомлинського [27; 217; 323]. Учені (Ш. Амонашвілі, Г. Батищев, І. Бех, А. Белкін, Л. Буєва, У. Васильєва, В. Вілюнас, Л. Виготський, У. Глассер, Л. Гозман, В. Давидов, І. Кон, С. Лисенкова, О. Леонтьєв, Л. Ллойд, Б. Ломов, В. Поплужний, В. Сухомлинський, О. Тихомиров, Д. Узнадзе, Н. Хілл) велику увагу приділяли проблемі педагогічного потенціалу ситуацій успіху: вивчення особистості [173], потребнісно-мотиваційної сфери діяльності і способів її стимулювання [23; 60; 102; 202; 212; 334]; аналіз теорії педагогічного стимулювання [8; 27; 90; 322]; питання реалізації педагогічного потенціалу емоцій у навчально-пізнавальній діяльності [60; 31]; розробка основних принципів технологій успіху [347].

На думку А. Белкіна, важливо розрізнити поняття «успіх» та «ситуація успіху», адже ситуація – це комплекс умов, які забезпечують успіх, а сам успіх – це результат такої ситуації. Ситуація – це те, що спроможний організувати менеджер освіти для досягнення поставленої мети. Успіх – джерело внутрішньої сили, яке породжує енергію для подолання труднощів, бажання співпрацювати. Успіх поняття неоднозначне, складне і має різне трактування [26, с. 76].

З точки зору соціологів і психологів успіх – це оптимальне співвідношення між очікуваннями оточуючих, особистості та результатами її

діяльності. Кожна людина завжди оточена системою експектацій (очікування) від її вчинків, дій, ліній поведінки. Людина чекає визнання вчинків, від яких задовольняються її надії (чи побоювання), і цього ж чекають від неї. У тих випадках, коли очікування особистості перевищують її надії або співпадають з ними, можна говорити про успіх. Може змінюватися коло людей, думку яких визнає і цінує особистість, але сутність успіху не змінюється. Психологи вважають, що успіх – це переживання стану радості, задоволення від того, що результат, який особистість прагнула досягти у своїй діяльності, співпав з її очікуваннями, надіями або перевищів їх. Завдяки цьому можуть сформуватися стійкі почуття задоволення, нові, більш сильні мотиви діяльності, змінитися рівень самооцінки, самоповаги. Коли успіх стає стійким, постійним, починається ланцюгова реакція, що звільняє приховані можливості особистості, яка несе невичерпний заряд людської духовної енергії. На думку педагогів, ситуація успіху – це цілеспрямований і організований збіг умов, за яких створюється можливість досягти значних результатів у діяльності як окремо взятої особистості, так і колективу, в цілому. Важливо підкреслити, що з такої точки зору – це результат продуманої, підготовленої стратегії, тактики [26, с. 124].

Узагальнюючи відношення різних авторів до проблеми створення ситуації успіху, можна сказати, що вона дарує атмосферу приязні та взаємодопомоги, упевненості і захищеності.

У межах дослідження ситуація успіху перетворює стосунки менеджера освіти з громадськими організаціями на стосунки позитивного співробітництва з єдиними цілями успішного самоствердження і самореалізації. Основне завдання створення ситуації успіху в тому, щоб менеджер освіти і члени громадської організації мали можливість пережити радість досягнення, усвідомити свої можливості, перевірити себе. Успіх у будь-якій діяльності надихає і окриляє людину, підсилює інтерес до цієї діяльності. Поразки, невдачі, труднощі, навпаки, розчаровують, засмучують, знижують інтерес.

Отже, усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями забезпечує прагнення до самоствердження, підвищення власного формального та неформального статусу, позитивної оцінки власної особистості, тобто є істотним мотиваційним чинником, який спонукає менеджерів освіти інтенсивно працювати, розвиватися, шукати шляхи співпраці з громадськими організаціями.

Когнітивний критерій підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями об'єднує сукупність знань менеджера освіти про базові поняття, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями; види та функції громадських організацій; методи і форми роботи з громадськими організаціями, а також комплекс умінь і навичок щодо застосування вищезазначених знань у структурі власної професійної діяльності.

Когнітивний критерій передбачає наявність знань, умінь і навичок як результату пізнавальної діяльності. Його характеризують обсяг знань (глибина, системність), стиль мислення, сформованість умінь і навичок менеджера освіти до роботи з громадськими організаціями.

Зазначимо, що термінологічна необізнаність із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями, може призвести, насамперед, до організаційно-правових та фінансово-економічних порушень, а також мати негативні соціально-психологічні наслідки. Нами підготовлено тезариус базових термінів, що застосовуються менеджерами освіти в роботі з громадськими організаціями. Це асоціації, відповідальність, громадські організації, дитячі та молодіжні громадські організації, громадські рухи, громадянське суспільство, державно-громадське управління освітою, добровільні товариства, зв'язки з громадськістю, імідж освітнього закладу, комітет, кооперативні об'єднання, об'єднання громадян, організація, партнерство, професійні спілки, соціальне партнерство, творчі об'єднання, товариство [78, с. 183-185].

Отже, термінологічна обізнаність із сутністю означених базових понять дозволить менеджерам освіти спілкуватись, уникаючи комунікативних бар'єрів, а також конструктивно впливати на прийняття рішень.

Менеджери освіти повинні бути обізнані з видами та функціями громадських організацій (детальний опис їх було подано у попередньому параграфі). Зазначимо, що найбільш повну класифікацію об'єднань громадян за організаційно-правовими властивостями подано в роботах учених. Так, В. Кравчук і С. Лисенков виділяють такі об'єднання: масові об'єднання громадян (політичні партії, творчі спілки, релігійні організації, добровільні товариства, професійні спілки та ін.); органи громадської самодіяльності (народні дружини з охорони громадського порядку); органи громадського самоврядування (ради і колективи мікрорайонів, будинків; вуличні комітети та ін.) [186, с. 49; 206, с. 88].

Обізнаність менеджерів освіти з видами та функціями громадських організацій у практичному аспекті сприяє підвищенню ефективності їх спільної діяльності, посилює вплив зазначених організацій на навчально-виховний процес освітнього закладу.

Обізнаність менеджерів освіти з методами і формами роботи з громадськими організаціями є важливим показником їхньої підготовленості до роботи з громадськими організаціями. Домінантними, на наш погляд, слід вважати проектні, фандрайзингові та волонтерські методи і форми роботи. Розглянемо їх.

Зазначимо, що питанням дослідження та вивчення сутності поняття проекту присвячено багато праць вітчизняних, зарубіжних науковців і дослідників [1; 14; 56; 121; 122; 123; 145; 150; 151; 327; 339; 345; 349]. Так, за визначенням учених (П. Мартін, К. Тейт, А. Товб, Г. Ципес) проект – це особлива форма здійснення цілеспрямованих змін [329, с. 25]; тимчасовий процес, що має початок та кінець [225, с. 118]; унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з певним початком та закінченням (за Британським стандартом BS 6079-1:2000) [370]; унікальна сукупність

взаємопов'язаних дій (робіт) з визначеними датами початку та закінчення (Австралійський інститут з управління проектами) [368]; тимчасове підприємство, утворене для створення унікального продукту або послуги (Американський інститут з управління проектами) [367].

Метод проектів ученими (Дж. Дьюї, Г. Ісаєва, В. Кілпатрік, Л. Левін, Е. Полат, З. Равкін, С. Сисоєва, С. Шацький) визначається як «цільовий акт», як «діяльність від усього серця», як сукупність різних методів навчання [53, с. 337]; педагогічна технологія, яка зорієнтована на застосування фактичних знань і набуття нових [149, с. 209]; педагогічна технологія [307]; система навчання, завдяки якій особистість здобуває знання та уміння в процесі планування й виконання практичних завдань, що поступово ускладнюються [288, с. 567]; спосіб досягнення дидактичної мети через детальну розробку проблеми (технології), яка повинна закінчуватися цілком реальним, відчутним практичним результатом [269, с. 4]; універсальний «життєвий метод дослідження» [201].

Метод проектів дозволяє менеджеру освіти спільно з громадськими організаціями розв'язувати нагальні проблеми освітнього закладу, які передбачають, з одного боку, використання різноманітних методів, а з іншого – інтегрування знань, умінь з різних галузей науки, техніки, технології, мистецтва. Він сприяє розвитку у менеджерів освіти пізнавального інтересу; прагненню їх до пошуку, одержання інформації з нових джерел; розвитку вміння аналізувати; формуванню власних суджень і адекватної самооцінки; встановленню контактів з громадськими організаціями і прагненню до контактів; розвитку професійної мобільності; формуванню вміння застосовувати отриману інформацію для розв'язання поставлених завдань.

Робота за методом проектів передбачає не тільки наявність і усвідомлення проблеми, а й процес її розкриття, вирішення, що включає чітке планування дій, наявність ідеї та гіпотези щодо розв'язання цієї проблеми, розподіл ролей (як для менеджера освіти, так і для представників

громадських організацій), тобто, завдань для кожного учасника проекту за умов тісної взаємодії. Результати виконаних проектів мають практичну спрямованість – конкретне практичне вирішення проблеми або результат, готовий до застосування [49].

Тематика спільних проектів з громадськими організаціями може бути різноманітною, наприклад: розвиток творчих здібностей учнів, створення клубів за інтересами та музеїв в освітніх закладах; активізація місцевої громади, налагодження співпраці між закладами освіти; економічна освіта; активізація діяльності учнів і вчителів через створення Євроклубів; правова освіта, патріотичне виховання; створення дитячих (молодіжних) громадських організацій, співпраця освітніх закладів і громадських організацій; соціальна інтеграція дітей з особливими потребами, розвиток волонтерського руху; використання ЗМІ в закладах освіти.

Ефективним методом роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями вважаємо фандрайзинг (з англ. *fundraising* – збір фондів) – це діяльність зі збирання коштів, формування різних фінансових фондів, зокрема для благодійних або освітніх цілей [55].

Проведення фандрайзингу в освітніх закладах передбачає пошук потенційних джерел фінансування, обґрунтування потреб у коштах та співвідношення з інтересами фінансових донорів, формування, підтримку та розвиток зв'язків з громадськими організаціями як з фінансовими донорами, формування громадської думки на користь підтримки діяльності освітніх закладів.

Питання фандрайзингової діяльності освітнього закладу досліджували такі вчені, як: Ф. Хоу (головні принципи фандрайзингу) [342]; О. Пометун (структура фандрайзингової діяльності освітнього закладу) [272]; Р. Гільфердінг, Дж. Кейнс, А. Пігу, Дж. Сінкі, Дж. Сорос, Р. Сміт, М. Фрідмен, Є. Хансен (сучасні методологічні підходи та аспекти теорії фінансового ринку) [89; 160; 260; 306; 314]; Р. Апрусян, Дж. Бредлі, В. Гер'є, М. Дмитрієв, Є. Красноп'яров, А. Линденмайєр, П. Лафарг, Е. Мюнстерберг,

Д'Оссонвіль, Д. Ренсел, Е. Фомин, Г. Шмоллер (теоретичні основи благодійності) [11; 100; 111; 369; 375].

Ми погоджуємося зі структурою фандрайзингової діяльності освітнього закладу, запропонованою А. Гонорською та О. Пометун (рис. 1.2.) і наголошуємо на тому, що під час здійснення фандрайзингу менеджери освіти застосовують знання, уміння та навички з питань оподаткування й соціальної сфери, законодавства України, а також уміння приваблювати до себе співрозмовника, зацікавлювати і переконувати його в необхідності брати участь в проекті, налагоджувати неформальні відносини з потенційним спонсором [272]. Ці уміння менеджер освіти може отримати та розвинути в собі завдяки постійному саморозвитку та самоосвіті протягом життя. Система тренінгів, семінарів, публікацій забезпечує йому можливість поглибити знання та вміння, здобути досвід запровадження найбільш успішних прийомів у сфері фандрайзингу.

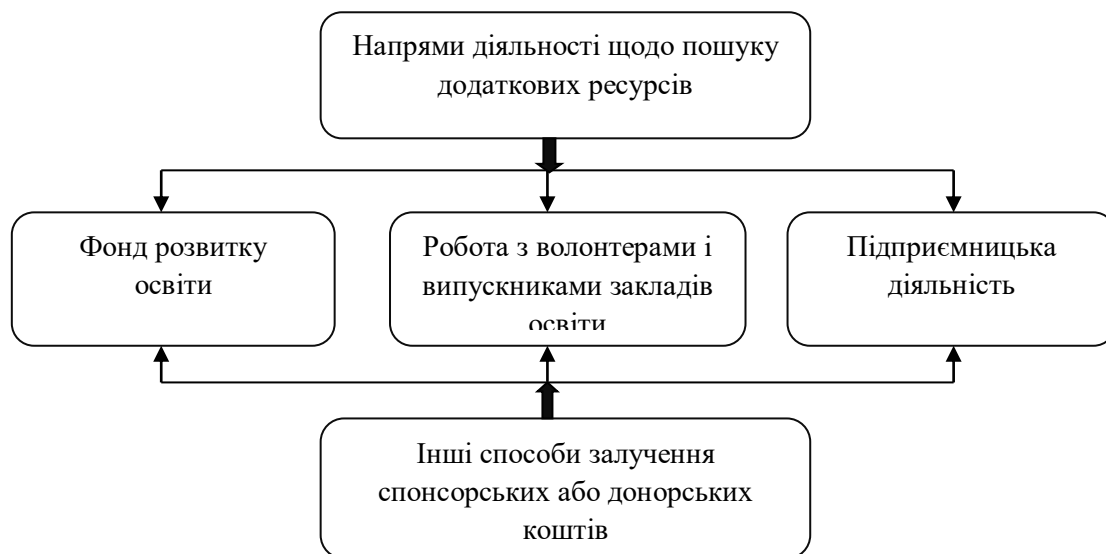


Рис.1.3. Структура фандрайзингової діяльності освітнього закладу
(за А. Гонорською та О. Пометун)

Наступним методом роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями є волонтерська діяльність. Як суспільний рух, волонтерство

виникло на Заході, а першими волонтерами були самаритяни, які надавали допомогу всім, хто її потребував.

Волонтер (від лат. «voluntarius» – воля, бажання, від англ. «voluntary» – добровільний, доброволець, йти добровільно) – це особа, яка за власним бажанням допомагає іншим [55]. У Законі України «Про соціальні послуги» зазначається, що волонтер – це фізична особа, яка добровільно здійснює благодійну, неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно корисний характер [140].

У межах дослідження ми погоджуємося з думкою вчених (О. Безпалько, З. Бондаренко, Н. Заверико, І. Зверєва, Н. Зимовець), які трактують сутність феномена «волонтерство», як: благодійність, що здійснюється фізичними особами на засадах неприбуткової діяльності, без заробітної платні, просування по службі, заради добробуту й процвітання спільнот і суспільства загалом; добровільну діяльність, засновану на ідеях безкорисливого служіння гуманним ідеалам людства та, без отримання прибутку, одержання оплати чи кар'єрного зростання; отримання всебічного задоволення особистих і соціальних потреб шляхом надання допомоги іншим людям; основу функціонування громадських організацій, форму громадянської активності населення; національну ідею милосердя та благодійності [66; 318].

Отже, волонтерство – це фундамент громадянського суспільства. Без участі волонтерів важко уявити громадські організації й благодійність взагалі, без них унеможлиблюється якісний громадський контроль за діями влади, бізнесу, освітніх закладів.

Слід зазначити, що менеджер освіти повинен володіти знаннями нормативно-правових актів, що регламентують підтримку та розвиток волонтерського руху в Україні. Це Закони України «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю» [141], «Про соціальні послуги» [140], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про волонтерську діяльність у сфері надання соціальних послуг» [278],

Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про утворення Координаційної ради з питань розвитку та підтримки волонтерського руху» [293], що забезпечить йому більш кваліфіковану та плідну співпрацю з волонтерами. Волонтерська діяльність в освітніх закладах ґрунтується на таких основоположних засадах, як: добровільність та доброчинність; законність; гуманність та гідність; спільність інтересів і рівність прав її учасників; гласність; відповідальність; конфіденційність.

Волонтерська діяльність як метод роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями забезпечує вирішення складних проблем окремої людини; творчі та сміливі ідеї щодо вирішення найгостріших і найскладніших проблем освітнього закладу; підвищення якості освіти та життя всіх учасників навчально-виховного процесу; механізм, за допомогою якого менеджер освіти може прямо адресувати свої проблеми тим, хто здатний їх вирішити.

Волонтерами можуть виступати діти та підлітки (можливість самоствердитися в очах однолітків, батьків, вчителів, бажання знайти нових друзів, можливість спілкуватися з однолітками, набути нових навичок і знань та проведення власного дозвілля), волонтери-фахівці (психологи, педагоги, соціальні педагоги, соціальні працівники, юристи, лікарі, які надають консультативну та практичну допомогу всім учасникам навчально-виховного процесу освітнього закладу), спонсори (патронаж освітнього закладу), юрист фірми (безкоштовна консультація, постійна юридична підтримка), чиновники, члени громадських організацій (матеріальна підтримка окремих осіб, груп чи сімей: фінансова допомога, розподіл гуманітарної допомоги), студенти (індивідуальна робота або робота у невеликих групах), батьки учнів (допомога в роботі освітнього закладу, іншим сім'ям) [155, с. 65]. Робота з добровільними помічниками потребує від менеджера освіти гнучкості і почуття відповідальності, вміння взаємодіяти і довіряти людям. [127, с. 14].

Отже, володіння такими методами і формами роботи з громадськими організаціями, як проектні, фандрайзингові та волонтерські, дозволить

менеджерам освіти чітко планувати реалізацію спільних проектів і програм, залучати додаткові ресурси в заклад освіти, враховувати інтереси, бажання, можливості волонтерів та формулювати їх обов'язки.

У структурі підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм передбачається наявність сформованих професійних умінь і навичок, зокрема: вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми; вміння планувати діяльність освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями; вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями.

Відносно вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми, то слід зазначити, що правове положення громадських організацій вивчалось ученими з точки зору теорії створення громадських організацій (С. Жилинський, В. Зайцева, А. Коваленко, В. Кравченко, О. Орлова, В. Шутько, А. Щиглик, Ц. Ямпольська) [361, с. 81; 362, с. 107; 246, с. 20]; проблем діяльності громадських організацій та політичних партій в зарубіжних державах (Ю. Абрамов, О. Автономов, Т. Апарова, Л. Архіпова, В. Зубко, В. Євдокимов, Ю. Юдин) [2, с. 53; 10, с. 60]; інформаційно-правового забезпечення діяльності об'єднань громадян (А. Агапов) [3]; політико-правових проблем громадських організацій (С. Солдатов) [313, с. 34]; формулювання концепції правового статусу громадських організацій (А. Дарков, С. Юрієв) [106, с. 49; 365, с. 96], функціонування неурядових правозахисних організацій (Г. Майстренко, Т. Матвеєва) [215; 228] та інших. Існує низка нормативно-правових документів, які регламентують діяльність менеджера освіти з громадськими організаціями (див. додаток А, табл. 1).

Слід зазначити, що, не зважаючи на досить велику кількість законодавчих актів, які регламентують діяльність менеджера освіти з громадськими організаціями, існують чинники, що об'єктивно не сприяють

їх якісній роботі: внутрішні (недостатній рівень внутрішньої демократії, непрофесійність кадрів як з боку освітнього закладу, так і громадських організацій) та зовнішні (недостатнє інформування учасників навчально-виховного процесу про суть діяльності громадських організацій); об'єктивні (відсутність чіткого правового забезпечення, налагодженої системи співпраці) та суб'єктивні (проблема кадрового забезпечення для громадських організацій, недостатня професійна підготовка лідерів громадських організацій, орієнтація деяких керівників громадських організацій на забезпечення власних інтересів, неефективність, неузгодженість, розрізненість діяльності громадських організацій через відсутність координації, недостатній рівень поінформованості менеджерів освіти про діяльність громадських організацій, соціально-психологічна неготовність до діалогу та недостатня мотивація до співпраці як менеджерів освіти, так і громадських організацій); правові (недосконалість законодавства, надлишковий бюрократизм державних органів); соціальні (різке соціальне розшарування суспільства, недостатній рівень правової культури, недовіра громадян до діяльності громадських формувань, байдужість).

Тому вміння менеджерів освіти запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові механізми забезпечить розширення можливостей державно-громадського управління в освітньому закладі, підтримку та розвиток волонтерського руху, активізацію співпраці освітніх закладів з громадськими організаціями, поширення серед населення інформації щодо ролі громадських організацій у розбудові сучасної освіти.

У межах дослідження дієвими інформаційними механізмами в роботі менеджера освіти з громадськими організаціями визначено: засоби масової інформації, PR – кампанії (Public Relations), мережа Internet. Розглянемо ці механізми більш детально.

В установленні взаємовигідних стосунків освітніх закладів з громадськими організаціями важлива роль належить ЗМІ, які забезпечують

формування та передавання інформації великим аудиторіям за чисельністю й розосередженим у просторі. Серед інструментів інформаційної роботи зі ЗМІ ми виділяємо такі: прес-конференції; дискусії, «круглі столи» з актуальних проблем освітнього закладу; виставки творчості та конкурси за участю учнів, батьків, громадських організацій, дні «відкритих дверей»; письмова комунікація (брошури, буклети, листівки про освітній заклад, про спільну роботу освітнього закладу з громадськими організаціями); усна (семінари, особисті зустрічі) та електронна (відео, Інтернет, телефон) комунікація; комунікація через ЗМІ (теле- та радіопрограми, інформаційні та рекламні ролики).

Одним з інформаційних механізмів в роботі менеджера освіти з громадськими організаціями виступають PR – кампанії або зв'язки з громадськістю. Питанням PR присвятили свої праці такі вчені, як С. Блек, Скотт М. Катліп, Аллен Х. Сентер (загальна теорія PR) [34; 158], І. Вікентьєв, В. Королько, В. Моїсеєв, Г. Почепцов (аналіз, узагальнення закордонного досвіду з PR) [59; 179; 280], І. Яковлєв (аспекти PR для вищих навчальних закладів, технологія розробки програм для отримання фондів) [366, с. 96].

На нашу думку слід відрізнити публісіті від PR. Так, публісіті, з одного боку означає популярність компанії, продукту або бренду, а з іншого – популяризацію, пропаганду, просування товару чи бренду на ринок шляхом впливу на споживача. Паблік рилейшнз (Public Relations) – це функція управління, яка сприяє налагодженню чи підтримці взаємовигідних зв'язків між організацією та громадськістю, від якої залежить її успіх чи невдача [158]. На думку В. Королька, Паблік рилейшнз – це спеціальна система управління інформацією (у тому числі соціальною), якщо управління розуміти як процес створення інформаційних приводів та інформації зацікавленої в ній стороною, поширення готової інформаційної продукції засобами комунікації для цілеспрямованого формування бажаної громадської думки [178].

Отже, зв'язки з громадськістю в освіті – це спроба задовольнити інтерес до освітньої установи та її освітніх послуг шляхом передавання наявної інформації через різні канали, здебільшого на безкоштовній основі. Роль PR та публіситі в роботі менеджера освіти з громадськими організаціями проявляється через розширення спектру послуг, підвищення іміджу освітнього закладу, отримання фінансової допомоги від спонсорів для реалізації своїх цілей, програм, потреб.

Важливе значення у вмінні менеджерів освіти запроваджувати в роботу з громадськими організаціями інформаційні механізми має Інтернет – необмежене інформаційне джерело та ресурс для діяльності.

У цьому контексті суттєвим є запровадження інформаційно-комп'ютерних технологій (В. Биков, А. Мартинов, Р. Осіпа, А. Підласий, П. Підласий) [33, с. 5-15; 255; 264], що набуває особливої вагомості в удосконаленні систем управління (Л. Качанова, О. Ключко, В. Кудінова, В. Ліпейко, А. Нужин, В. Попов та ін.) [167; 210; 274]. Ці технології дозволяють більш ефективно опрацьовувати великі масиви інформації, оперативно приймати управлінські рішення, використовуючи послуги глобальної мережі Інтернет.

Ми дотримуємося тієї думки, що Інтернет є тим механізмом, який допомагає залучати до освітнього закладу додаткові ресурси (фінансові, волонтерські тощо). Успіх освітнього закладу великою мірою залежить від наявності та якості реалізації Web-сайту. Web-сайт від газетних оголошень відрізняється інтерактивністю, його можна використовувати для інформування про свою діяльність широке коло людей, для підвищення іміджу закладу в очах громади, партнерів та благодійників. Web-сайт – це унікальний засіб пошуку партнерів. Звдяки йому про освітній заклад зможуть дізнатись інші освітні заклади, представники різних громадських організацій і навіть інших країн. На відміну від співпраці зі ЗМІ, наповнення Web-сайту контролює сам освітній заклад, а його відвідувач отримує достовірну інформацію про заклад. Водночас варто відзначити слабку практику

використання освітніми закладами України можливостей своїх Web-ресурсів для залучення потенційних благодійників, висвітлення інформації про партнерів, донорів, спонсорів, не дивлячись та те, що урядом прийнято низку нормативних документів щодо використання інформаційних технологій в управлінській і навчальній діяльності та постійного інформування громадськості про надходження і використання благодійних та спонсорських коштів шляхом розміщення відповідних матеріалів на сайтах освітніх закладів, а саме: Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки» [137], Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет і забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» [338], постанова Верховної Ради України «Про затвердження задач Національної програми інформатизації на 2010-2012 роки» [277], Лист Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України №1/9-289 від 15.04.2011 р. «Щодо оприлюднення інформації про використання благодійних та спонсорських внесків» [207].

Отже, вміння менеджерів освіти запроваджувати в роботу з громадськими організаціями інформаційні механізми гарантує створення офіційних Web-сторінок освітнього закладу, що стає одним із важливих напрямів у забезпеченні публічності та відкритості для громадських організацій та спонсорів; створення інформаційних ресурсів, за допомогою яких менеджери освіти отримуватимуть актуальну і своєчасну інформацію про стан третього сектору в Україні і регіоні, роботу донорських організацій, дізнаватимуться про роботу інших освітніх закладів у регіонах та подавати результати своєї роботи; організація ресурсних центрів, навколо яких можуть бути сформовані інформаційні середовища.

Не менш важливими є вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями морально-етичні механізми.

Ми погоджуємося з думкою таких учених, як: Ш. Амонашвілі, І. Бех, М. Боришевський, Г. Ващенко, Г. Костюк, Г. Нікіфоров, В. Оржеховська

стосовно того, що морально-етичні механізми в роботі менеджера освіти з громадськими організаціями регулюють поведінку людей і створюють умови для їх гармонійної життєдіяльності в суспільстві за допомогою таких категорій, як гуманність [7, с. 265], відповідальність [248, с. 60; 45, с. 29], сумлінність, порядність [52, с. 118], справедливість [181, с. 121], повага до себе та інших людей [238, с. 58], тактовність [248, с. 63], культура поведінки та мовлення [30; 45; 52].

Вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями морально-етичні механізми забезпечують менеджерам освіти дотримання суспільних норм поведінки, знаходження спільної мови та інтересів з представниками громадських організацій, виявлення поваги до їхніх думок та прагнень; прийняття відповідальності за успіх чи невдачу спільної діяльності освітнього закладу і громадських організацій; прагнення об'єктивно оцінювати дії, вчинки, навіть якщо внаслідок цього доведеться змінювати свою власну думку; критично оцінювати свої наміри, плани, дії, відмовлятися від необгрунтованого рішення; вживання правильних виразів, чіткість вимови, позбавлення мови від зайвих слів та прислів'їв.

Таким чином, морально-етичні механізми в роботі менеджера освіти з громадськими організаціями дозволяють всім учасникам процесу дотримуватись суспільно-моральних норм і принципів співпраці, надавати перевагу моральним цінностям.

Відносно вміння планувати діяльність освітнього закладу до роботи з громадськими організаціями, то варто наголосити на тому, що підходи до планування розглядалися через комплексний підхід (Є. Березняк, М. Гадецький, Т. Десятов, О. Зайченко, О. Коберник, О. Сидоренко, Б. Тевлін, М. Тураш, Н. Чепурна) [29; 129; 236; 333]; планування методичної роботи та внутрішньошкільного контролю (Т. Макарова) [219], планування розвитку школи (В. Лазарев) [340], підходи до мережевого планування і управління (Ю. Васильєв, Г. Горська, Т. Дрожжина, І. Жерносек, В. Караковський, О. Пастовенський, М. Портнов, Т. Рабченко,

О. Томашевський, П. Третьяков, Р. Чуракова) [51; 96; 115; 124; 156; 257; 275; 287; 332];

Аналіз наукової літератури засвідчує, що основними для планування роботи ЗНЗ є принципи: цілепокладання, науковості, системного підходу, доцільності, наступності, колективності, урахування специфіки закладу та ін. [129; 236; 287; 332 та ін.]. Ми вважаємо необхідним також використання принципу прикладного програмного забезпечення, що обумовлено застосуванням комп'ютерної техніки в управлінні закладами освіти.

Планування як один з головних атрибутів управління визначає перспективу і майбутній стан освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями. На нашу думку, планування діяльності освітнього закладу з громадськими організаціями повинно базуватись на такій системі принципів: а) соціальна спрямованість плану роботи (відповідність законодавчій, галузево-нормативній базі); б) гуманізація управління; в) системність планування (системний, скоординований характер, оптимальне співвідношення перспективного і поточного планування); г) перспективність (моделювання, прогнозування шляхів розвитку школи); ґ) демократизація (опора на творчий потенціал керівника, педагогічного колективу); д) динамічність (внесення необхідної корекції в діяльність дирекції і колективу протягом навчального року); е) конкретність планування (чіткість завдань, заходів; визначення найбільш актуальних проблем, чітких термінів, виконавців, передбачення системи контролю); є) контроль (чітка технологія зворотного зв'язку: коли, хто, де і як його здійснюватиме, види інформації за наслідками контролю).

Ми дотримуємося думки, що критеріями успішності у плануванні менеджерами освіти роботи освітнього закладу з громадськими організаціями можуть бути наступні: кількість громадських організацій, які співпрацюють з освітнім закладом; створений та постійно дієвий Web-сайт; збільшення кількості проектів, що фінансуються громадськими організаціями та міжнародними донорами; реалізація нових проектів та програм за рахунок

бюджетних коштів всіх рівнів; налагодження партнерських зв'язків з громадськими організаціями інших регіонів.

Успішне досягнення стратегічних цілей у плануванні менеджерами освіти діяльності освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями може здійснюватися через проведення SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, «сильними сторонами» (перевагами), «слабкими сторонами», результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [299].

Проблему використання методу SWOT-аналізу та побудови матриці рішень вивчали такі вітчизняні і зарубіжні вчені: Л. Балабанова, Дж. Вествуд, С. Дибб, П. Дойль, Г. Завгородня, Н. Куденко, В. Терещенко. У працях учених зазначається, що SWOT-аналіз передбачає оцінювання ефективних аспектів діяльності і можливостей коректування її «слабких сторін», тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні чинники [299].

Проведення SWOT-аналізу дозволить менеджеру освіти сконцентрувати увагу на «сильних сторонах» і можливостях, які створюють умови для конкретних дій щодо подолання перешкод і проблем, які виникатимуть в процесі роботи з громадськими організаціями; визначити поточну соціальну та економічну ситуацію з акцентом на «сильних» і «слабких» сторонах різних напрямів її діяльності. За допомогою SWOT-аналізу окреслюється певна перспектива розвитку освітнього закладу з урахуванням його можливостей і загрозливих явищ.

Слід зазначити, що «сильні сторони» – це стимулюючі внутрішні переваги розвитку діяльності освітнього закладу з громадськими організаціями, на які він має безпосередній вплив. «Слабкі сторони» – обмежуючі чинники розвитку діяльності освітнього закладу з громадськими організаціями, на які він також має безпосередній вплив. Можливості – зовнішні позитивні чинники, на які освітній заклад безпосередньо не

впливає. Можливості – це потенціал для зростання і розвитку; позитивні сили або ефект від впровадження змін, тенденцій та використання бізнесових потужностей, пов'язаних з місцевими і регіональними ресурсами громадських організацій. Загрози – зовнішні негативні чинники, що підсилюють ризики реалізації стратегії освітнього закладу до роботи з громадськими організаціями і на які він не має безпосереднього впливу. Загрозливі явища – це бар'єри та перешкоди для розвитку спільної роботи освітнього закладу з громадськими організаціями, уразливі місця, ризик та певні обмеження, що накладаються на розвиток та негативні результати від проведених змін. На нашу думку, при плануванні роботи менеджера освіти з громадськими організаціями «сильними сторонами» є наступні: створені та зареєстровані громадські організації; активні члени громадських організацій; бажання менеджера освіти та педагогічного колективу співпрацювати з громадськими організаціями; доступ до наявних ресурсів (в т.ч. інформаційних); готовність громадських організацій до співпраці; авторитет освітнього закладу як просвітницького, спортивного і навчально-виховного центру; наявність фінансових ресурсів донорів та партнерів для розвитку спільних проектів освітнього закладу з громадськими організаціями; напрацьовані контакти освітнього закладу з громадськими організаціями, з місцевою владою та бізнесом; наявність інформаційних і комунікаційних технологій; відчуття відповідальності в усіх учасників процесу. «Слабкі сторони»: пасивність членів громадських організацій у вирішенні проблем освітнього закладу; недостатній рівень знань та поінформованості менеджерів освіти, педагогічного колективу про діяльність громадських організацій у регіоні; недостатньо ефективна комунікація менеджерів освіти з керівниками громадських організацій; відсутність у менеджера освіти попереднього досвіду (нова справа); відсутність стратегії діяльності менеджера освіти з громадськими організаціями. Можливості: розширення контактів з місцевими та закордонними громадськими організаціями; оволодіння новітніми методиками співпраці; залучення фінансових ресурсів

у діяльність освітнього закладу (громадських організацій, міжнародних донорів, місцевих бюджетів); підтримка освітнього закладу з боку усіх зацікавлених сторін (влади, населення, бізнесу); створення навколо освітнього закладу єдиного інформаційного простору; розширення сфери діяльності; реалізація оздоровчих, соціальних і культурних програм; використання сучасних інформаційних технологій; підвищення професійного рівня менеджера освіти та педагогічного колективу; створення ситуації успіху в межах освітнього закладу; залучення громадських організацій до процесу прийняття рішень щодо забезпечення якості освіти дітей та їх участі в житті освітнього закладу; створення сприятливого для навчання середовища, в якому всі учні можуть досягти повного розкриття своїх здібностей, особистого розвитку, готовності до праці та громадянської відповідальності. Загрози: зміна законодавства в державі; відсутність єдиної концепції розвитку міста (села); нестале фінансування громадських організацій; нестабільна політична ситуація в Україні, зміна влади в галузі, державі; не усвідомлення громадськими організаціями користі від співпраці з освітніми закладами.

На основі проведеного SWOT-аналізу формулюються бачення діяльності менеджера освіти щодо роботи з громадськими організаціями. Бачення – це узагальнене відображення ціннісних орієнтирів та оптимістичних очікувань [358]. Формування бачення дозволяє досягти спільних поглядів щодо бажаного розвитку освітнього закладу з урахуванням наявного стану, ресурсних можливостей та обмежень. До формування бачення менеджер освіти залучає широке коло представників громадських організацій, педагогічного колективу, батьків учнів. Шляхом дискусій виробляється спільна думка щодо роботи менеджера освіти та освітнього закладу з громадськими організаціями.

Таким чином, вміння планувати діяльність освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями забезпечує менеджерам освіти можливість організувати командну роботу, вдосконалити управління та

навчання педагогічних працівників щодо спілкування з членами громадських організацій; сформуванню інформаційний простір щодо діяльності освітнього закладу; сприяти розвитку партнерських відносин між освітнім закладом і громадськими організаціями регіону; створити позитивний імідж освітнього закладу в регіоні.

Відносно вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями слід зазначити, що теоретико-методологічні засади педагогічного проектування досліджували М. Алексєєв, В. Безпалько, Л. Ващенко, Л. Гур'єв, О. Заїр-Бек, Л. Іванова, Н. Лаптева, Д. Левітес, С. Маркова, Д. Новіков, О. Новіков, Б. Пальчевський [5; 25; 128; 242]. Теоретичні питання створення освітніх проектів як інструментів розвитку освітніх закладів та систем знайшли своє відображення в роботах таких учених, як: Л. Ващенко, Л. Даниленко, О. Коберник, В. Лазарєв, О. Мармаза, М. Поташник, І. Реморенко [103; 196; 224; 282; 340]. Практичну цінність для менеджерів освіти мають зразки проектів, які представив у своїх публікаціях І. Осадчий. Розв'язанню даної проблеми автор присвятив декілька праць, у яких дав визначення цільового проекту як сукупності теоретичного обґрунтування та конкретного плану дій для переведення певної шкільної підсистеми на вищий рівень розвитку; запропонував першу їх класифікацію, визначив структуру річного плану роботи освітнього закладу та алгоритм його розробки [251, с. 22; 252, с. 33; 253, с. 98; 254, с. 104]. Окрім того, у педагогіці умовно розмежовують педагогічні проекти, які здійснює менеджер освіти в процесі власної професійної діяльності, та учнівські (навчально-виховні), які реалізуються учнями в навчально-пізнавальному процесі під керівництвом педагога [199].

Спільна проектувальна діяльність менеджера освіти з громадськими організаціями стане результативною лише тоді, коли відбудеться підвищення престижу освітнього закладу; активізація пізнавальної й творчої діяльності педагогів і учнів, здобуття ними нових знань та досвіду; втілення ідей та планів у практичну діяльність; впровадження нових моделей в управлінській

та організаційній діяльності; стимулювання та заохочення навчальної та позаурочної діяльності; залучення учнів до суспільно-громадської діяльності, формування їх активної життєвої позиції; створення в освітньому закладі єдиного колективу учнів і педагогів, атмосфери співпраці; розширення досвіду самоврядування, соціальної організації, партнерства і взаємодії між освітнім закладом і громадськими організаціями; активізація волонтерського руху.

Проектні знання, уміння та навички, які поділяються Д. Жаком на індивідуальні, міждисциплінарні, роботи в групах, рефлексії та спілкування, є як передумовою, так і результатом проектної діяльності [231, с. 66-67]. Зважаючи на сучасні вимоги до роботи менеджера освіти, визначимо його професійно-педагогічні уміння, розвитку яких сприяє використання проектної діяльності з громадськими організаціями:

- гностичні: розвивати особистий інтерес та поглиблювати знання в галузі громадянської освіти; формувати незалежні судження; збирати та аналізувати незнайому інформацію; виходити за межі власного предмета; інтегрувати знання, отримані з різних джерел; вивчати власні «сильні» та «слабкі» сторони;

- проектувальні: визначати завдання, давати реальну оцінку власним можливостям по відношенню до поставленого завдання; планувати власну роботу в контексті групового завдання; розподіляти обов'язки та дотримуватися їх виконання;

- конструктивні: створювати продукт, який має практичне застосування; вивчати та реалізовувати на практиці стратегії вирішення проблем (алгоритми рішення завдань); створювати власний унікальний продукт; аналізувати та оцінювати роботу інших;

- організаційні: навички самоорганізації; працювати в групах; очолювати команду та організовувати проведення зустрічей; керувати людьми та направляти їхню діяльність;

- комунікативні: виявляти ініціативу; почуття такту та дипломатичність; сприймати факти та погляди в незнайомих ракурсах; навички співпраці; виносити власну роботу на обговорення в ефективній формі; навички переконливої, логічно побудованої аргументації; навички сприйняття інформації на слух та постановки питань у процесі вибору та засвоєння інформації; складати зрозумілий звіт про проведену роботу.

У межах дослідження дотримуємося тієї думки, що проектувальна діяльність менеджера освіти спільно з громадськими організаціями забезпечує всім учасникам набуття практичного досвіду, який базується як на знаннях, так і на перевірці знанневих істин у повсякденній діяльності. Цей досвід допомагає розвивати індивідуальні здібності і нахили, комунікативні зв'язки, вчить вирішувати завдання, розв'язувати конфліктні ситуації тощо. Участь у проектній роботі допомагає сформувати навички активного громадянина демократичного суспільства: міжособистісні, командні, навички мислення, вирішення проблем, ініціативні, творчі, демократичні.

Таким чином, діяльність менеджера освіти і громадських організацій у спільних проектах – це потужний ресурс, здатний забезпечити якісну зміну освітнього процесу, створити для закладу освіти конкурентні переваги, забезпечити умови для залучення нових учителів та учнів.

Висновки з першого розділу

За результатами аналізу літератури з теми дисертації визначено ступінь досліджуваності проблеми, її джерельну базу. З'ясовано, що питання підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями саме в умовах післядипломної освіти є досить дискусійними.

Наукові розробки з проблем підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти розглянуто науковцями в різних аспектах, а саме: диференційований підхід до навчання дорослих, особлива освітня мотивація; методологія безперервності в системі

післядипломної освіти; система навчання та розвитку фахівців з вищою освітою; удосконалення системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів; визначення особливостей змісту підготовки менеджерів освіти, психолого-педагогічних і дидактичних умов оволодіння професійною діяльністю; методологічні підходи до процесу соціалізації підростаючого покоління; взаємодія школи з різними громадськими інститутами і громадськістю; теоретичні й практичні засади та основи розвитку соціальної педагогіки; соціально-педагогічна діяльність громадських молодіжних об'єднань; діяльність формальних і неформальних громадських організацій.

Державно-громадське управління освітою ми розуміємо як інтеграцію державного вертикального управління й партнерського горизонтального управління на основі врахування громадської думки та залучення громадян до прийняття управлінських рішень.

Громадська організація – це організація, що 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 (зокрема, матеріально-фінансової), і не ставить своєю статутною метою отримання прибутку і розподілу його між членами організації.

Спільній роботі громадських організацій та закладів освіти притаманні наступні властивості: наявність сторін, які мають як спільні, так і відмінні чи протилежні інтереси; орієнтація сторін на пошуки та досягнення соціальної згоди, а не на конфронтацію; об'єктивна зацікавленість всіх соціальних суб'єктів у конструктивному розв'язанні проблем освіти, особистісного самовизначення учнів. Це можливість підвищити імідж освітнього закладу, можливість залучити додаткові людські та матеріальні ресурси для підтримки закладу, задоволення потреб та інтересів громади.

Визначено ключове поняття дослідження – підготовленість менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти, під яким розуміємо результат підготовки менеджерів освіти до роботи

з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти, зумовлений інтеграцією мотиваційної, когнітивної, процесуально-діяльнісної складових задля забезпечення якості освіти на засадах державно-громадського управління.

Визначено критерії і показники оцінювання рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти, зокрема: мотиваційний критерій (показники: усвідомлення менеджерами освіти переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти; розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями; усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями); когнітивний компонент (показники: термінологічна обізнаність із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями; обізнаність з видами та функціями громадських організацій; обізнаність з методами і формами роботи з громадськими організаціями); процесуально-діяльнісний компонент (показники: вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми; вміння планувати діяльність освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями; вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями).

Матеріали розділу I представлено у таких публікаціях автора: [68; 69; 71; 74; 75; 76; 77; 79; 81; 82].

РОЗДІЛ II

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА МОДЕЛЬ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ДО РОБОТИ З ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

2.1. Характеристика рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями: констатувальний експеримент

На констатувальному етапі експерименту було виявлено та схарактеризовано рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями.

За процедурою оцінювання необхідно було: по-перше, визначити інтервали значень усіх показників за мотиваційним, когнітивним, процесуально-діяльнісним критеріями підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями; по-друге, на основі цих даних вирахувати вихідні рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями; по-третє, визначити порядок обробки результатів експертного оцінювання; по-четверте, створити узагальнену шкалу оцінювання; і, нарешті, застосовуючи медіанний критерій як статистичний метод обробки даних, підтвердити правильність та якість обраних інструментів оцінювання.

Інструменти оцінювання підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями мали різні шкали, тому для порівняння результатів оцінювання за обраними показниками та критеріями підготовленості необхідно було визначити узагальнену шкалу оцінювання та використати методику переходу від реальної шкали оцінювання до узагальненої. Як узагальнену було обрано шкалу від 0 до 10 балів, оскільки вона найбільш часто зустрічається серед усіх реальних шкал (див. додаток Б). Методика переходу до узагальненої шкали запозичена з роботи

О. Єлісеєва [118]. Відповідно до вказаної методики було розраховано коефіцієнти зрушення лівої границі і розтягування шкали до обраної. Розрахунки надано в таблиці 2.1.

З урахуванням результатів розрахунків, наданих в таблиці 2.1, кількісну оцінку мотиваційного критерію підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями було отримано за формулами:

$$P_{11} = 0,1852(B_{11} - 6);$$

$$P_{12} = 0,1852(B_{12} - 6);$$

$$P_{13} = 0,1111(B_{13} - 10);$$

$$M = \frac{1}{3}(P_{11} + P_{12} + P_{13});$$

де $B_{11}; B_{12}; B_{13}$ – кількість балів, отримана менеджерами за першим, другим та третім блоками питань опитувальника;

$P_{11}; P_{12}; P_{13}$ – кількість балів за першим, другим та третім показниками мотиваційного критерію;

M – бальна оцінка мотиваційного критерію.

Аналогічно, кількісну оцінку когнітивного критерію було отримано за формулою:

$$K = \frac{1}{3}(P_{21} + P_{22} + P_{23});$$

де $P_{21}; P_{22}; P_{23}$ – кількість балів за першим, другим та третім блоками тесту для оцінювання когнітивного критерію;

K – бальна оцінка когнітивного критерію.

Кількісну оцінку процесуально-діяльнісного критерію підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями було отримано за формулами:

$$P_{31} = 0,125(B_{31} - 10);$$

Таблиця 2.1

Коефіцієнти переходу до шкали оцінювання 0 – 10

Критерій	Показники	Кількість балів	Зрушення	Розтягування
<i>Мотиваційний критерій</i>	усвідомлення менеджерами освіти переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти	6 – 60	6 – 0 = 6	$\frac{10}{60 - 6} \approx 0,1852$
	розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями	6 – 60	6 – 0 = 6	$\frac{10}{60 - 6} \approx 0,1852$
	усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями	10 – 100	10 – 0 = 10	$\frac{10}{100 - 10} \approx 0,1111$
<i>Когнітивний критерій</i>	термінологічна обізнаність із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями	0 – 10	-	-
	обізнаність з видами та функціями громадських організацій	0 – 10	-	-
	обізнаність з методами і формами роботи з громадськими організаціями	0 – 10	-	-
<i>Процесуально-діяльнісний критерій</i>	вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми	10 – 90	10 – 0 = 10	$\frac{10}{90 - 10} \approx 0,125$
	вміння планувати діяльність освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями	0 – 10	-	-
	вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями	0 – 10	-	-

$$P = \frac{1}{3}(P_{31} + P_{32} + P_{33});$$

де B_{31} – кількість балів, яка отримана менеджерами за результатами розв'язання міні-кейсів;

P_{31} – кількість балів за першим показником процесуально-діяльнісного критерію;

P – бальна оцінка процесуально-діяльнісного критерію.

Загальну оцінку ($ЗГ$) підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями було отримано за формулою:

$$ЗГ = \frac{1}{3}(M + K + P).$$

На базі вищезазначених даних було якісно схарактеризовано вихідні рівні (високий, достатні, середній, низький) підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями.

Загальна кількість учасників експерименту – 630 осіб, з них: у контрольній групі – 318 осіб, в експериментальній – 312 осіб. Учасниками експерименту стали: контрольна група – керівники загальноосвітніх навчальних закладів, які проходили курси підвищення кваліфікації при Черкаському обласному інституті післядипломної освіти педагогічних працівників (90 слухачів); Комунальному закладі «Дніпропетровський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» (102 слухача); Рівненському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти (126 слухачів); експериментальна група – магістри спеціальності «Управління навчальними закладами», які навчалися при Державному закладі «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (75 магістрів денної форми навчання і 50 магістрів заочної форми навчання); керівники загальноосвітніх навчальних закладів, які проходили курси підвищення кваліфікації при Одеському обласному інституті удосконалення вчителів (187 слухачів).

Результати кількісної та якісної обробки даних щодо підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями представимо окремо за мотиваційним, когнітивним та процесуально-діяльнісним критеріями, а також за рівнями (високий, достатній, середній, низький). Розглянемо результати за кожним вищевказаним критерієм.

Сформованість рівня підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм оцінювалась за допомогою розробленого нами опитувальника (див. додаток В), що складався із трьох блоків: за першим – оцінювалося усвідомлення менеджерами освіти переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти (1-4 завдання); за другим – розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями (5-7 завдання); за третім – усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями (8-10 завдання). Менеджерам освіти пропонувалося, застосовуючи шкалу семантичної диференціації (від 1 – найнижчий, до 10 – найвищий), визначити значущість тверджень і прокоментувати особисте ставлення до значення ролі громадських організацій у розв'язанні актуальних проблем освітнього закладу та необхідності запровадження в його роботу проектів і програм спільних з громадськими організаціями. Після цього, слід було визначити ступінь необхідності удосконалення власних знань та умінь щодо співпраці з громадськими організаціями, зокрема, уточнити, які саме знання та навички слід удосконалювати. За першим та другим показниками (окремо за кожним) підготовленості за мотиваційним критерієм менеджер освіти міг набрати від 6 до 60 балів. Розрахунки проводилися таким чином: якщо респондент набрав від 60 до 50 балів, то рівень його підготовленості за мотиваційним критерієм до роботи з громадськими організаціями визначався як високий; від 49 до 30 балів – достатній; від 29 до 11 балів – середній; від 10 до 6 балів – низький. За третім показником – максимальна кількість складала 100 балів. Розрахунки проводилися таким чином: якщо респондент

набрав від 100 до 85 балів, то рівень мотиваційного критерію його підготовленості до роботи з громадськими організаціями визначався як високий, від 84 до 51 балу – достатній, від 50 до 21 балу – середній, від 20 до 10 балів – низький. Загальна шкала оцінювання подана у додатку Б.

Кількісні дані показників підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм (%)

Показники	<i>Високий</i>		<i>Достатній</i>		<i>Середній</i>		<i>Низький</i>	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
усвідомлення менеджерами освіти переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти	7,2	6,4	20,3	19,0	28,1	29,4	44,4	45,2
розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями	5,3	6,1	22,3	22,2	26,3	26,7	46,1	45,0
усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями	4,8	5,9	14,3	12,9	32,9	31,3	48,9	49,9

Як свідчать дані табл. 2.2, високий рівень усвідомлення менеджерами освіти переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти було виявлено в 7,2% менеджерів освіти ЕГ і 6,4% КГ, розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями – у 5,3% ЕГ і 6,1% КГ, усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями – у 4,8% респондентів ЕГ і 5,9% КГ. Достатній рівень за першим показником було виявлено у 20,3% менеджерів освіти ЕГ і 19,0% КГ, за другим – у 22,3% ЕГ і 22,2% КГ, за третім – у 14,3% ЕГ і 12,9% КГ.

Середній рівень за першим показником було виявлено – у 28,1% ЕГ і 29,4% КГ, за другим – у 26,3% ЕГ і 26,7% КГ, за третім – у 32,0% ЕГ і 31,3% КГ. Низький рівень за першим показником – у 44,4% ЕГ і 45,2% КГ, за другим – у 46,1% ЕГ і 45,0% КГ, за третім – у 48,9% ЕГ і 49,9% КГ.

Зазначимо, що крім кількісної обробки даних було також проведено якісну оцінку показників підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм. Так, якісна оцінка отриманих даних щодо усвідомлення менеджерами освіти ролі громадських організацій у розв'язанні актуальних проблем освітнього закладу дозволяє констатувати таке.

На запитання «Чи погоджуєтеся Ви з висловлюваннями про те, що громадська організація бере участь у державно-громадському управлінні освітнім закладом; підвищенні якості освітніх послуг, які надає освітній заклад; вихованні громадянської позиції в середовищі підростаючого покоління?» переважна більшість (75%) менеджерів освіти вважають, що громадські організації повинні брати участь у державно-громадському управлінні освітнім закладом. На шкалі семантичної диференціації це відзначалось у межах від 5 до 10 балів. Вразила низька оцінка (від 1 до 5 балів) ствердження про те, що громадські організації сприяють підвищенню якості освітніх послуг, які надає освітній заклад. 65% респондентів вважають, що громадські організації майже не беруть участі у вихованні громадянської позиції в середовищі підростаючого покоління (на шкалі семантичної диференціації відмічено від 1 до 4 балів). У своїх коментарях менеджери освіти зазначали, наприклад, В. Радулов: «На сьогоднішній день менеджер освіти не володіє достатніми знаннями та навичками щодо залучення громадських організацій до діяльності освітнього закладу. Тому, він не вбачає в громадських організаціях партнера, спроможного допомогти в наданні якісних освітніх послуг. Майже всі загальноосвітні навчальні заклади не мають відділів зв'язків з громадськістю»; Л. Ільницька: «Громадські організації займаються своїми

справами: пошуками коштів для існування, лобіюванням своїх інтересів в державі. Для виховання громадянської позиції у підростаючого покоління в них або не має бажання, або не вистачає часу»; Н. Гончарук: «Ознакою державно-громадського управління в освітньому закладі є поява горизонтальних управлінських структур у вигляді піклувальних рад, рад шкіл, асоціацій, шкільних фондів, громадських організацій. Громадські організації і освітній заклад спільними зусиллями можуть досягти успіху у розвитку не тільки закладу, але й громадських організацій, плануючи спільну діяльність, розробляючи спільні проекти, розвиваючи фандрайзингову діяльність, залучаючи всі сектори до співпраці для ефективного функціонування».

Рівень впливу громадських організацій на діяльність освітнього закладу 70% менеджерів освіти визначили як низький. Вони зазначають, що це пов'язано з небажанням співпрацювати та нерозумінням користі від співпраці з боку громадських організацій, недостатньою інформованістю менеджера освіти про наявність та діяльність громадських організацій у певному регіоні.

Опитування також показало: 64% менеджерів освіти вважають, що результати діяльності освітнього закладу безпосередньо не залежать від спільної роботи з громадськими організаціями, а здебільшого від таких чинників, як: особисті організаторські та фахові здібності менеджера освіти, фахова підготовка вчителів, якість викладання матеріалу на уроці, мотивація учнів до навчання і т. ін.

Діагностика рівня розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями виявила таке. 37% респондентів вважають, що запровадження в роботу освітнього закладу проектів і програм спільних з громадськими організаціями сприяє модернізації всіх аспектів життя освітнього закладу, створює його позитивний імідж. Натомість ця сама категорія менеджерів освіти рідко бере участь у спільних проектах з громадськими організаціями. У своїх

коментарях вони зазначали, наприклад, Т. Гораш: «Громадські організації мало цікавляться життям школи. Вони шукають спільні проекти з бізнесом, для того щоб заробляти гроші для своєї організації»; С. Вербанов: «Для менеджера освіти спільні проекти з громадськими організаціями – це спосіб розвитку творчості, самостійності, прагнення до створення позитивного іміджу освітнього закладу за допомогою креативних дій і операцій в процесі створення конкретного продукту – проекту».

Як свідчать результати дослідження, менеджери освіти не вбачають в громадських організаціях стратегічних партнерів. Це негативно впливає на роботу освітнього закладу, тому що спільна діяльність з громадськими організаціями може бути спрямована на розробку, прийняття й реалізацію системних педагогічних і соціальних рішень щодо зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, що забезпечує підвищення ролі освітнього закладу в розвитку, навчанні й вихованні підростаючого покоління; самовизначення й самореалізацію педагогів і дітей, підлітків у соціальному середовищі; оновлення сутності, змісту, форм і методів освітньої діяльності з урахуванням соціального замовлення; залучення зовнішніх ресурсів і засобів забезпечення якісної реалізації програм освіти; оперативний обмін інформаційними потоками; позиціонування й створення іміджу установи, формування й підвищення педагогічної культури батьків.

У коментарях менеджерів освіти щодо їхнього особистого ставлення до запровадження в роботу освітнього закладу проектів спільних з громадськими організаціями, наприклад, зазначалося: Л. Алексеєнко «Саме менеджери освіти мають стати ініціаторами модернізації всіх аспектів життя освітнього закладу за допомогою активного використання проектних технологій. У руках кваліфікованого управлінця – це потужний ресурс, здатний забезпечити якісну зміну освітнього процесу, створити для освітнього закладу конкурентні переваги, забезпечити умови для залучення нових вчителів та учнів».

Діагностика рівня усвідомлення менеджерами освіти особистих та професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями виявилась такою. Менеджери освіти (41,3%) відзначили, що співпраця з громадськими організаціями забезпечить перспективний розвиток освітнього закладу через саморозвиток менеджера освіти і вчителів. 23,9% респондентів зазначили, що спільні проекти допоможуть забезпечити самовизначення старшокласників у виборі майбутньої професії. Однак менеджери освіти не сприймають громадські організації як ресурс забезпечення конкурентоспроможності освітнього закладу на ринку освітніх послуг та створення ситуації успіху. У своїх коментарях менеджери освіти зазначали, наприклад, Т. Пепоян: «Конкурентоспроможним освітній заклад стане тільки тоді, коли він буде мати достатнє фінансування від держави. Громадські організації не можуть забезпечити освітній заклад фінансами, бо самі користуються послугами закордонних фондів»; Л. Ломаковська: «Спільна проектна діяльність освітнього закладу і громадської організації – одна з найперспективніших складових освітнього процесу, тому що вона створює умови для творчого саморозвитку та самореалізації менеджерів освіти, формує необхідні для них життєві компетенції: полікультурні, мовленнєві, інформаційні, політичні та соціальні»; Л. Томашевська: «Реалізація проектів створює в школі і громадських організаціях ситуацію успіху. Саме завдяки участі у суспільно корисних і громадських проектах директор школи набуває вміння спілкуватися, співпрацювати, здійснює бажання досягти спільного успіху, а найголовніше – долати труднощі».

Менеджери освіти визначили ступінь користі для освітнього закладу від проектів спільних з громадськими організаціями як низьку.

На запитання «Які саме, на Ваш погляд, знання і вміння щодо запровадження спільних проектів Вам необхідно терміново удосконалити?», більшість респондентів (54,7%) зазначили, що це знання про діяльність громадських організацій в місті (районі) та їх вплив на формування сучасного освітнього закладу; організаційні, нормативно-правові аспекти їх

діяльності, а також уміння організовувати спільну роботу з громадськими організаціями. Це підтверджує наше передбачення, що менеджери освіти не надають переваги спільній роботі з громадськими організаціями, бо не володіють технологією цієї роботи.

Кількісний та якісний аналіз отриманих результатів дає підстави дійти висновку, що більшість менеджерів освіти виявляють байдуже ставлення до спільних проектів з громадськими організаціями. Проявом цього є низький рівень усвідомлення ними сутності процесу співпраці як самостійного структурного компонента управлінської діяльності, особистісної та суспільної значущості ефективної реалізації спільних проектів, нестійкий ситуативний інтерес та відсутність прагнення залучати громадські організації до діяльності освітнього закладу.

Результати рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм подано на рис. 2.1.

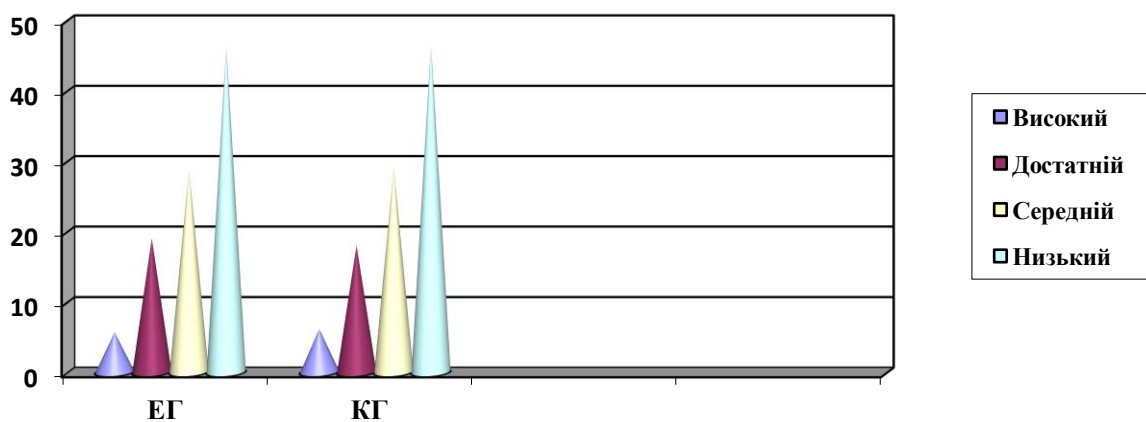


Рис. 2.1. Рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм

Як свідчать дані рис. 2.1, більшість менеджерів освіти мають низький рівень підготовленості до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм – 46,5% EG і 46,7% KG, тоді як високий рівень зазначеної підготовленості виявлено лише у 5,7% менеджерів освіти EG і

6,2% КГ; достатній – у 19,0% ЕГ і 18,0% КГ, середній – у 28,8% ЕГ і 29,1% КГ.

Отже, нами виявлено, що управлінська спрямованість менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями не відзначається стійким характером і спостерігається тенденція до її зниження. Слід також констатувати залежність підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм від загального рівня знань про громадські організації та розуміння особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями. У сучасному процесі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів освіти відсутня цілеспрямована система заходів щодо їхнього мотивування до роботи з громадськими організаціями.

Сформованість рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм оцінювалася за допомогою розробленого нами тесту (див. додаток В). Тестові завдання складено за трьома блоками (у кожному блоці по 10 запитань), які дозволяють визначити рівень знань, умінь і навичок щодо термінологічної обізнаності із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями; обізнаності з видами та функціями громадських організацій; з методами і формами роботи з громадськими організаціями. Результати тестування оцінювалися за бальною шкалою (правильна відповідь – 1 бал, неправильна – 0 балів). Максимальна кількість балів за тест, яку міг отримати менеджер освіти складає, 30 балів. Кожний з трьох показників підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм вимірювався в інтервалі від 0 до 10 балів. Розрахунки проводилися таким чином: якщо респондент набрав від 10 до 9 балів, то рівень його підготовленості до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм визначався як високий; від 8 до 7 балів – достатній; від 6 до 4 балів – середній; від 3 до 0 балів – низький. Загальна шкала оцінювання подана у додатку Б.

Кількісні дані показників підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм (%)

Показники	Високий		Достатній		Середній		Низький	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
термінологічна обізнаність із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями	-	-	10,7	8,9	34,0	35,1	55,3	56,0
обізнаність з видами та функціями громадських організацій	-	-	1,8	1,7	36,1	37,3	62,1	61,0
обізнаність з методами і формами роботи з громадськими організаціями	3,4	3,7	8,4	10,4	35,6	34,6	52,6	51,3

За даними табл. 2.3, високий рівень за першим показником – термінологічна обізнаність із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями – не виявлено в жодного з респондентів; достатній – у 10,7% ЕГ і 8,9% КГ; середній – у 34,0% ЕГ і 35,1% КГ; низький – у 55,3% ЕГ і 56,0% КГ. Високий рівень за другим показником – обізнаність з видами та функціями громадських організацій – не виявлено в жодного з респондентів; достатній – у 1,8% ЕГ і 1,7% КГ; середній – у 36,1% ЕГ і 37,3% КГ; низький – відповідно у 62,1% ЕГ і 61,0% КГ. Високий рівень за третім показником – обізнаність з методами і формами роботи з громадськими організаціями – виявлено у 3,4% ЕГ і 3,7% КГ менеджерів освіти; достатній – у 8,4% ЕГ і 10,4% КГ; середній – у 35,6% ЕГ і 34,6% КГ; низький рівень – у 52,6% ЕГ і 51,3% КГ.

Якісна оцінка прояву показників підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм дозволяє констатувати, що більшість менеджерів освіти має низький рівень знань про існування та діяльність громадських організацій. Під час розв'язування тесту респонденти припускалися помилок у визначеннях або зазнавали труднощі з відповіддю. Серед основних помилок можна виділити такі: неможливість чітко визначити поняття «об'єднання громадян», «громадські організації», «державно-громадське управління освітою», «неприбуткові організації», «волонтерські організації», «спілка», «соціальне партнерство»; назвати причини створення громадських організацій. Менеджери освіти витратили багато часу на визначення функцій, які виконують громадські організації. Так, наприклад, В. Ковтуняк визначив тільки захисну функцію: «Громадські організації захищають своїх членів від державних структур. Це особливо важливо тоді, коли законодавчий демократичний процес перебуває в стадії формування і коли існує негативна традиція невиконання законів і нешанобливого ставлення до особистості в державних структурах»; С. Пастухов визначив опозиційну функцію і наголосив, «якщо держава дбатиме про те, щоб діяльність громадських організацій здійснювалась у межах правових норм, і водночас турбуватиметься про те, щоб заручитися їхньою підтримкою або нейтралітетом щодо політичних проблем, тоді громадські організації сприятимуть державотворчому процесові. Опозиційна функція яскраво виражена у революційні, нестабільні періоди».

Щодо обізнаності з видами громадських організацій, то в менеджерів освіти виникали утруднення при визначенні критеріїв, за якими формуються види громадських організацій; видів об'єднання громадян; видів громадських організацій відповідно до їх завдань, за масштабами діяльності, структурною організацією; класифікації громадських організації за видами діяльності. Наприклад, Ю. Трунько за масштабами діяльності визначив міжнародні, внутрішньодержавні, локальні громадські організації; О. Шендерук за видами діяльності визначила такі громадські організації, як екологічні,

оборонні, національні, спортивні, просвітницькі, наукові, культурологічні, конфесійні, економічні, професійні. Менеджери освіти не знають структуру діяльності громадської організації та не володіють принципами її управління. Переважна більшість менеджерів освіти взагалі не володіє інформацією щодо розташування громадських організацій у конкретному регіоні.

Менеджери освіти не змогли визначити методи і форми роботи з громадськими організаціями, види благодійних фондів, особливості та типологію волонтерської діяльності. Наприклад, К. Срібна, П. Пшегалінський зазначили, що благодійні фонди поділяються на державні, посередницькі, приватні, незалежні, асоційовані, місцеві. Т. Воронцова визначила такі особливості волонтерської діяльності як неприбутковість, добровільність (тобто повинна співпадати з особистою волею індивідуума), спільність інтересів і рівність прав її учасників. Менеджери освіти (46,9%) не володіють знаннями щодо складу спонсорського пакету та заявки із залучення додаткових коштів в освітній заклад; основ фандрайзингової діяльності.

Отже, в межах формувального етапу експериментального дослідження необхідно було деталізувати роботу щодо засвоєння базових знань (знання термінології, специфічних фактів діяльності громадських організацій); методів і форм роботи з громадськими організаціями (знання правил, логічних послідовностей, класифікацій, видів, методології).

Рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм було обчислено шляхом визначення середнього арифметичного кожного з показників відповідно до методики, що застосовувалася при розрахунках мотиваційного критерію. Результати рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм подано на рис. 2.2.

Як свідчать дані рис. 2.2, більшість (56,7% ЕГ і 56,1% КГ) менеджерів освіти мають низький рівень підготовленості до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм, тоді як високий рівень зазначеної

підготовленості виявлено лише у 1,1% менеджерів освіти ЕГ і 1,2% КГ; достатній – у 7,0% ЕГ і КГ відповідно, середній – у 35,2% ЕГ і 35,7% КГ.

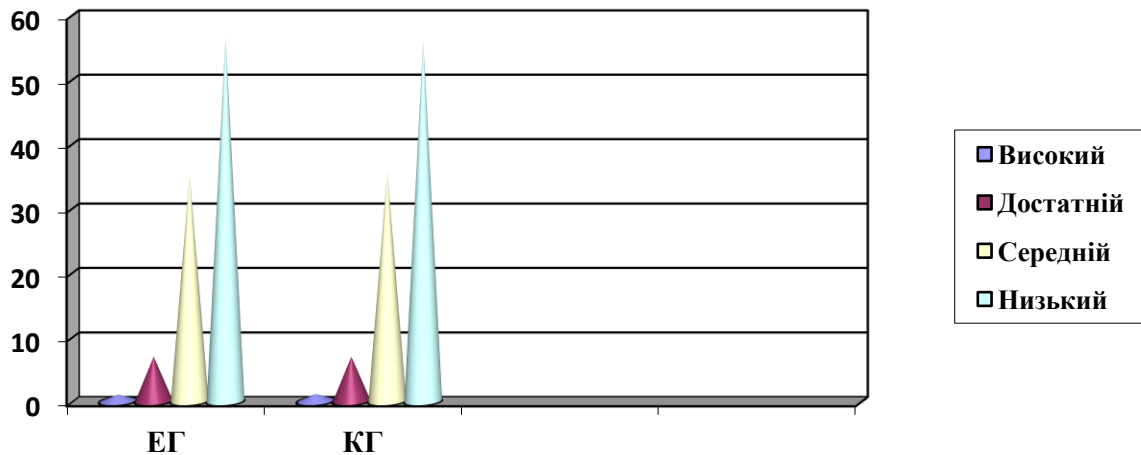


Рис. 2.2. Рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм

Слід констатувати залежність показників когнітивного критерію від загального рівня знань про діяльність громадських організацій, вмінь та досвіду практичної діяльності. Менеджери освіти не мають теоретичної і практичної підготовки до здійснення роботи з громадськими організаціями, що є їх безпосереднім професійним обов'язком.

Для діагностики рівня підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм було розроблено різні практичні ситуації (міні-кейси) (див. додаток В), що моделюють реальну взаємодію менеджера освіти з громадськими організаціями, проведено аналіз індивідуальних планів роботи менеджерів освіти і річних планів роботи загальноосвітніх навчальних закладів.

Основними джерелами інформації для складання описів, ситуацій були: нормативно-правові документи, проблемні ситуації навчання та виховання, відбірка газет і журналів; доповіді менеджерів освіти; інтерв'ю або опитування первісного інформанта; безпосередній власний досвід. До

кожного міні-кейсу було сформульовано окремі завдання, при виконанні яких респондентам необхідно було у відповідний термін ознайомитися з матеріалами кейсу; виділити проблеми, що виходять на перший план і обміркувати їх; записати свої пропозиції, висновки з вирішення проблемної ситуації.

Щодо першого показника підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм – вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми, було розроблено систему підрахунку балів. Так, максимальна кількість балів, яку міг отримати менеджер освіти за розв’язання 9 міні-кейсів, складала 90 балів, мінімальна – 10 балів, оскільки кожний міні-кейс оцінювався за шкалою семантичної диференціації від 1 бала до 10 балів. Було визначено параметри оцінювання міні-кейсів (див. додаток В, табл. В.1). Розрахунки проводилися таким чином: якщо менеджер освіти набрав від 90 до 80 балів, то рівень його підготовленості до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм визначався як високий; від 79 до 50 балів – достатній; від 49 до 21 бала – середній; від 20 до 10 балів – низький. Загальна шкала оцінювання подана у додатку Б.

Щодо другого і третього показників підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм – вміння планувати діяльність навчального закладу щодо роботи з громадськими організаціями та вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями, то було здійснено експертну оцінку індивідуальних планів роботи менеджерів освіти і річних планів роботи загальноосвітніх навчальних закладів.

Зазначимо, що експертне (лат. *expertus* – досвідчений) оцінювання (експертиза) – метод отримання узагальненої інформації шляхом оцінювання групою незалежних експертів ситуації, події чи явища. Зокрема, в Енциклопедії освіти зазначено, що «експертиза – цілісна науково-пізнавальна

чи кваліфікаційна процедура, яка передбачає комплексне констатуюче вивчення явища, процесу, умов існування чи перебігу явищ, що обираються предметом експертизи» [223, с. 256].

Процедура експертного оцінювання починалася з визначення групи експертів. Під час відбору експертів дотримувалися таких характеристик: особисті якості (порядність, креативність, толерантність, бачення ситуації з різних боків, спостережливість, коректність, тактовність, делікатність, незалежність, принциповість, здатність не піддаватися тиску інших людей); комунікативна компетентність (повага й уважність до співрозмовника; здатність встановлювати контакт; уміння слухати й чути; емпатія; мистецтво надавати допомогу співрозмовникові у висловленні своєї думки; здатність адекватно виявляти власну позицію; комунікативна гнучкість і конструктивність, готовність розв'язувати міжособистісні проблеми; здатність працювати в «команді»); методологічна й методична грамотність (знання методології експертування; розуміння специфіки гуманітарної парадигми; володіння основними методами, готовність до їхнього адекватного застосування; здатність підбирати, модифікувати й розвивати методи дослідження з урахуванням конкретних завдань і умов експертного оцінювання; здатність проводити експертне оцінювання, інтерпретувати отримані дані, робити висновки); професійна підготовка: гуманітарна освіта; знання актуальної педагогічної реальності, основних сучасних підходів, тенденцій та інновацій в сфері освіти; психологічна грамотність (знання основ психології особистості, особистісного росту й психічного розвитку, психології спілкування, педагогічної психології і т.п.)

Відомо, що кількість експертів у групі може бути довільною. Для участі в експертній оцінці індивідуальних планів роботи менеджерів освіти і річних планів роботи загальноосвітніх навчальних закладів було запрошено 9 фахівців, які утворили групу експертів (див. додаток В, табл. В.2). Було розроблено параметри експертної оцінки (див. додаток В, табл. В.3, В.4).

Максимальна кількість балів, яку міг отримати менеджер освіти під час експертної оцінки від одного експерта за другим та третім показниками (окремо за кожним), 10 балів, мінімальна – 0 балів. Розрахунки проводилися таким чином: якщо респондент набрав від 10 до 9 балів, то рівень процесуально-діяльнісного критерію його підготовленості до роботи з громадськими організаціями визначався як високий, від 8 до 7 балів – достатній, від 6 до 4 балів – середній, від 3 до 0 балів – низький. Загальна шкала оцінювання подана у додатку Б.

Обробка результатів експертного оцінювання проводилась із застосуванням коефіцієнтів компетентності експертів, що, на відміну від коефіцієнта конкордації, який потребує високого ступеня згоди експертів, дозволяє враховувати думки всіх експертів [359]. Цей метод базувався на використанні попередньої оцінки компетентності експертів, що брали участь у дослідженні. Оцінка експертів проводилася за критеріями компетентності, серед яких в нашому дослідженні були: посада, вчене звання, досвід роботи та знання предметної галузі.

Для розрахунку коефіцієнтів компетентності експертів використовувалася єдина для всіх критеріїв шкала оцінювання – від 1 до 5 балів.

Коефіцієнт компетентності розраховувався за формулою:

$$KK_i = \frac{\sum_{j=1}^m k_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m k_{ij}},$$

де n – кількість експертів;

m – кількість критеріїв оцінювання експертів;

k_{ij} – бал, отриманий i -м експертом за j -м критерієм.

Порядок і результати розрахунків надано у додатку В, табл. В.5.

Оцінка, отримана кожним менеджером освіти з урахуванням коефіцієнта компетентності експертів, розраховувалася за формулою:

$P_{32}(P_{33}) = \sum_{i=1}^n KK_i \cdot b_i$; де B_{32}, B_{33} – загальна кількість балів, яка отримана за

оцінюванням другого або третього показника третього критерію; b_i – кількість балів, отримана від i -того експерта. Отже, з огляду на розраховані коефіцієнти компетентності експертів, оцінку менеджера освіти за другим або третім показником процесуально-діяльнісного критерію було отримано за формулою:

$$P_{32}(P_{33}) = 0,1283(b_1 + b_2) + 0,1216b_3 + 0,1081(b_4 + b_5) + 0,1014(b_6 + b_7 + b_8 + b_9).$$

Кількісні дані показників підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діялісним критерієм подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діялісним критерієм (%)

Показники	Високий		Достатній		Середній		Низький	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми	4,4	3,9	15,5	16,3	26,8	25,4	53,3	54,4
вміння планувати діяльність освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями	3,0	3,2	13,0	11,9	24,0	23,3	60,0	61,6
вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями	3,7	4,5	11,8	10,9	21,1	22,6	63,4	62,0

Як свідчать дані табл. 2.4, високий рівень умінь запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми виявлено лише у 4,4% менеджерів освіти ЕГ і 3,9% КГ; достатній – у 15,5% ЕГ і 16,3% КГ; середній – у 26,8% ЕГ і 25,4% КГ; низький – у 53,3% ЕГ і 54,4% КГ.

Високий рівень за другим показником – вміння планувати діяльність навчального закладу щодо роботи з громадськими організаціями виявлено лише у 3,0% менеджерів освіти ЕГ і 3,2% КГ; достатній – у 13,0% ЕГ і 11,9% КГ; середній – у 24,0% ЕГ і 23,3% КГ; низький – у 60,0% ЕГ і 61,6% КГ.

Високий рівень за третім показником – вміння здійснювати проєктувальну діяльність спільно з громадськими організаціями виявлено лише у 3,7% менеджерів освіти ЕГ і 4,5% КГ; достатній – у 11,8% ЕГ і 10,9% КГ; середній – у 21,1% ЕГ і 22,6% КГ; низький – у 63,4% ЕГ і 62,0% КГ.

Якісна оцінка показників підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм дозволяє констатувати таке.

Під час розв'язання міні-кейсу №1 (збір інформації щодо існування громадських організацій в регіоні) менеджери освіти координували діяльність учителів, учнів та їхніх батьків через встановлення між усіма учасниками тісного взаємозв'язку, постановку конкретних цілей для кожної групи, визначення місця збору інформації та форми звітності. Для кожної групи (окремо для менеджера освіти, вчителів, учнів, батьків) були розроблені покрокові дії.

Міні-кейс №2 (конкурс на кращий проєкт «Школа майбутнього») передбачав визначення дій менеджера освіти щодо участі в розробці цього проєкту. Менеджери освіти визначили такі дії: організація творчої групи щодо розробки проєкту, до складу якої увійшли: менеджер освіти, представники від учителів, учнів, батьків; оголошення конкурсу на

міні-проект «Школа майбутнього» серед учнів освітнього закладу; визначення теми проекту за результатами конкурсу; розробка спільно з творчою групою шляхів реалізації проекту; залучення конкретних громадських організацій до створення проекту; залучення коштів шкільного фонду щодо оформлення матеріалів проекту і відправка його до організаторів конкурсу.

Міні-кейс №3 (завоювання довіри до освітнього закладу з боку громадських організацій). Менеджери освіти зазначили, що освітній заклад може отримати найбільш кваліфіковану допомогу через залучення PR-спеціалістів. PR-програма щодо завоювання довіри до освітнього закладу з боку громадських організацій була побудована на таких перевагах освітнього закладу, як: сприятливі умови для його функціонування і розвитку, давні традиції, активна громадянська позиція всіх учасників навчально-виховного процесу, авторитет на ринку освітніх послуг, високий професійний склад співробітників.

Інша група менеджерів освіти дотримувалася такої думки: «Для завоювання довіри менеджеру освіти необхідно переконати громадську організацію в актуальності, позитивній якості, перевагах та ефективності використання нововведень, які він представляє на ринок освітніх послуг. Цінними для завоювання довіри визначаються також такі якості, як динамізм, майстерність, відкритість, безпека, стабільність». Мала місце і така думка: «Для завоювання довіри з боку громадських організацій освітньому закладу необхідно правдиво і цікаво інформувати громадськість про свою діяльність, інноваційні плани, формувати позитивний імідж в мікрорайоні, пропагувати політику відкритих дверей».

Міні-кейс №4 (ремонт актові зали). Менеджери освіти визначили потенційні організації, до яких вони можуть звернутися за допомогою; запропонували декілька варіантів доповідної записки (звернення за допомогою) до керівника громадської організації. Пропонуємо приклад звернення:

«Шановний пане атамане!

До Вас звертається адміністрація _____ школи з досить важливим питанням як для нас і, сподіваємося, повною мірою і для Вас. В наш час, коли народні традиції майже втрачають цінність, ми намагаємося будь-яким чином зберегти та відродити їх для наших нащадків. В школі з працівників освіти та найбільш здібних учнів створено хор народної пісні «Світанок», серед хлопців школи організовано танцювальний колектив «Казачок», відкрито гурток з народної вишивки. Але, на превеликий жаль, школа не має можливості все це демонструвати. Актова зала, яка є в школі, через відсутність коштів в районному бюджеті вже протягом п'яти років знаходиться у неналежному стані. Дах приміщення протікає, стіни потріскалися, вікна порозсихались.

Адміністрація школи і весь учнівський колектив шанобливо звертається до Вас з проханням надати матеріальну або фізичну допомогу в ремонті актової зали школи. Адже при наявності належного приміщення всі учасники навчально-виховного процесу школи зможуть пропагувати народну культуру серед мешканців селища, дарувати радість собі та іншим.

У свою чергу, Ваша організація зможе започаткувати і розвивати козацтво серед молоді, проводити народознавчі заходи серед населення нашого мікрорайону.

Ми пропонуємо Вам взяти участь в ремонті актової зали нашої школи і обіцяємо всіляко сприяти Вам у пропаганді української культури і народознавства серед школярів і населення, виховувати шанобливе ставлення до національних традицій шляхом проведення народних свят, спортивних змагань. Завдяки цьому ми підвищимо авторитет як Вашої організації, так і нашої школи. Сподіваємося на співпрацю.

З повагою, директор школи».

Міні-кейс №5 (будівництво стадіону). Менеджерами освіти були розроблені заходи щодо залучення донорів до будівництва стадіону. Для

кожного потенційного донора знайдено індивідуальний підхід, щоб зацікавити конкретну особу або групу осіб.

Під час обговорення міні-кейса №6 (спілкування з керівниками громадських організацій у неформальній обстановці) В. Чернишова зазначила, що менеджер освіти під час спілкування з керівниками громадських організацій у неформальній обстановці повинен намагатися не говорити про справи та роботу, а бути посередником у спілкуванні, бути уважним до інших. Це обумовлено тим, що є шанс залишити про себе приємні враження, налагодити стосунки. Ще буде час, нагода для ділової зустрічі. Якщо особисте спілкування виявилось приємним, то потенційний спонсор і на ділову зустріч погодиться швидше і легше.

Міні-кейс №7 (надати перелік можливих благодійних акцій для освітнього закладу за участю громадських організацій). Т. Скараєва, як приклад, показала співпрацю з громадською культурно-просвітницькою організацією «Просвіта»: проведення спільних заходів (Шевченківські дні, День Матері та інше), зустрічі з письменниками і художниками, проведення майстер-класів, надання різноманітної літератури в бібліотеку. Також було складено перелік можливих благодійних акцій: «Збери дитину до школи», «Подаруй дитині книжку», «Захисти своє здоров'я», «Подаруй турботу дітям», благодійна акція до дня Святого Миколая, проведення уроку «Милосердя».

Міні-кейс №8 (визначити особистісно-моральні якості, якими повинен володіти волонтер). Під час обговорення менеджери освіти зазначили, що волонтери забезпечують життєвим досвідом, знаннями, навичками, що значно збагачує та урізноманітнює діяльність педагогічного колективу освітнього закладу. Визначили особистісно-моральні якості волонтера, а саме: психолого-педагогічна компетентність, яка діагностується не просто як сума знань, необхідних для надання допомоги окремим особам, а як певний рівень волонтерської діяльності, невід'ємний від сукупності особистісних характеристик, який справляє індивідуальний неповторний відбиток на

волонтерську діяльність; відповідальність і самодисципліна; глибока та відверта зацікавленість у вирішенні проблем інших, а також у позитивних результатах роботи; заснування на таких цінностях, як гуманність, справедливість, конфіденційність, респектабельність, безкорисливість і чесність; диференційоване використання навичок спілкування; наявність рис особистості, які викликають довіру та прихильність людей, бажання співпрацювати, допомагати, і водночас, не дозволяють маніпулювати, пригнічувати себе як особистість. М. Гайдаржи навів такі приклади діяльності волонтерів в закладі освіти: «Волонтери беруть участь в діяльності освітнього закладу виходячи з того, що їх праця приносить користь іншим людям і разом з тим задоволення їм самим. Випускник психологічного факультету декілька разів на тиждень проводить консультації для підлітків школи-інтернату. Іноді волонтери залучаються до одноразових заходів. Наприклад, упорядкування території навколо освітнього закладу». О. Бородатенко зазначила: «Волонтери здійснюють соціально-педагогічну підтримку дітей та молоді з особливими потребами, консультування в службі «Телефон довіри», просвітницьку профілактичну діяльність з найгостріших проблем – наркозалежності, ВІЛ/СНІДу, тютюнопаління та зловживання алкоголем серед підлітків. Своєю роботою волонтери суттєво допомагають соціальним педагогам освітніх закладів». Л. Патлатюк відмітила, що студенти-волонтери, у вільний від навчання час, організують свята, концерти, з метою допомогти дітям і підліткам у професійному самовизначенні, розвитку лідерського потенціалу та спонукати до саморозвитку.

Міні-кейс №9 (розробити власну програму залучення волонтерів до діяльності навчального закладу). Під час обговорення А. Олійник зазначив: «З метою залучення волонтерів до роботи менеджера освіти необхідно враховувати їх індивідуальні інтереси та схильності, визначати прийнятні для них цілі. У роботі, яку будуть виконувати волонтери, мають бути елемент творчості, можливість для вияву і використання індивідуальних здібностей.

В процесі волонтерської діяльності люди задовольняють свою природну потребу в спілкуванні і мають можливість усвідомлено будувати свої взаємовідносини з іншими людьми. Безкорислива діяльність, усвідомлення її значущості і користі є важливим стимулом для самореалізації особистості. Разом з тим, волонтерська діяльність потребує постійної позитивної оцінки з боку соціального оточення». Л. Томашевська відмітила, що перші кроки в конструюванні волонтерської програми полягають у визначенні того, чому освітній заклад хоче залучити волонтерів, з'ясуванні того, наскільки залучення волонтерів буде ефективним, визначенні обсягу роботи для волонтерів. В процесі роботи над волонтерською програмою важливо залучати до співпраці спеціалістів всіх рівнів. Якщо волонтери працюватимуть разом із спеціалістами, для них, замість них або будуть підтримувати їх, то дуже важливо, щоб всі учасники навчально-виховного процесу чітко усвідомлювали причину і значення волонтерської роботи та волонтерської програми. Злагодя і одностудність, які панують в освітньому закладі, впливають на способи залучення волонтерів. Волонтерів можуть стурбувати як ставлення громадськості до їх роботи, так і її успішність. Стиль керівництва освітнім закладом також може впливати на прийняття волонтерами рішення щодо того, чи варта ця організація їхнього часу. Для того, щоб це усвідомити, достатньо навіть тільки пройти по закладу. Тоді можна легко передбачити, як менеджер освіти прийме волонтерів. Як тільки освітній заклад стане хорошим місцем роботи для волонтерів, то вони, ймовірно, позитивно оцінять це і залишаться в ньому. Все, що потрібно – це відчуття спільної мети та розуміння, що здійснюються продуктивні кроки, які спрямовані на досягнення місії.

В. Бурлака впевнена, для того щоб волонтери прийшли на допомогу освітньому закладу, вони повинні володіти певною інформацією про цю установу. Тому варто говорити про інформаційні ресурси, які назвала менеджер освіти: буклети, листівки про освітній заклад; Web-сторінка організації в Інтернеті; публікації про діяльність освітнього закладу в пресі;

усна інформація всіх учасників навчально-виховного процесу для потенційних добровольців; листівки-заклики.

Якісна оцінка прояву показників підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм дозволяє констатувати, що більшість менеджерів освіти не володіють знаннями нормативно-правових документів про існування та діяльність громадських організацій, що знижує ефективність спільної роботи. 61% менеджерів освіти не ознайомлені з нормативно-правовими актами, які регламентують діяльність громадських організацій, впровадження державно-громадського управління в освітньому закладі, підтримку та розвиток волонтерського руху в Україні. Також зазначимо, що менеджери освіти не усвідомлюють співпрацю зі ЗМІ та PR-кампанії як елемент налагодження взаємовигідних і гармонійних відносин між освітнім закладом та громадськими організаціями, від яких залежить успіх функціонування і розвиток закладу освіти.

У межах процесуально-діялісного критерію було здійснено експертну оцінку індивідуальних планів роботи менеджерів освіти та річних планів роботи загальноосвітніх навчальних закладів Одеської області. Експертна оцінка здійснювалася за такими показниками: вміння менеджера освіти планувати діяльність навчального закладу щодо роботи з громадськими організаціями; вміння менеджера освіти здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями.

Експертна оцінка показала, що в річних планах роботи навчальних закладів відсутній окремий розділ щодо спільної роботи з громадськими організаціями. Тільки в 6% навчальних закладів до річного плану роботи введено пункти, що передбачають налагодження стосунків з громадськими організаціями, формування громадської думки, взаємодію із засобами масової інформації. 4% навчальних закладів передбачили в річному плані роботу педагогічного колективу, спрямовану на поліпшення відносин з громадськістю: організацію позакласної роботи шляхом проведення

громадських оглядів знань, конкурсів, турнірів, тематичних тижнів; роботу в мікрорайоні школи через спільні заходи виховного характеру з громадськими організаціями, установами, закладами, що функціонують на території мікрорайону школи. 6% освітніх закладів мають мінімальний проміжок часу, за який повністю формуються стосунки з громадськими організаціями. 8% освітніх закладів мають мінімальний кількісний показник часу, який відводиться на реалізацію спільних заходів з громадськими організаціями, що забезпечує велику кількість проведених спільних заходів за навчальний рік. Тільки 5% навчальних закладів проводять аналіз результативності роботи з громадськими організаціями, що позитивно впливає на підвищення якості навчально-виховного процесу. 22% навчальних закладів запроваджують спільну проектну діяльність з громадськими організаціями через реалізацію, наприклад, таких проектів, як: «Молодь – за здоровий спосіб життя» (створення лекторських груп, проведення уроків здоров'я, спортивних змагань, організація спортивної акції «Модно бути здоровим» - до процедури захисту проекту залучаються молодіжні громадські організації); «Людам потрібна твоя допомога» (проведення добродійних заходів, акцій «Від серця до серця», «Турбота», «Подаруй іграшку» – відбувається залучення дітей до волонтерства); «Успішні люди мого села», «Соціальне партнерство», «Батьківська світлиця», «Демократична школа», «Профорієнтаційна робота в НВК», «Прес-центр» (забезпечення формування цілісного простору життєдіяльності учнів основної та старшої профільної школи – як доповнення до шкільної Програми впровадження профільного навчання). Переважна більшість навчальних закладів співпрацює з такими громадськими організаціями, як профспілкові комітети, ветеранські, дитячі організації. 40% спільних проектів спрямовано на потреби освітнього закладу. Загалом, це проекти, спрямовані на волонтерську, фандрайзингову діяльність. 26% загальноосвітніх навчальних закладів аналізують результати спільних проектів з громадськими організаціями.

Важливо відзначити, що тільки 5% менеджерів освіти до індивідуального плану роботи включили спільну проектну діяльність з громадськими організаціями (95% з них це менеджери освіти, які працюють у великих містах області). Менеджери освіти вважають, що проектна діяльність з громадськими організаціями створює умови для творчого саморозвитку та самореалізації як керівника, так і педагогічного колективу навчального закладу та його учнів. Самостійне здобування знань, їх систематизація, можливість орієнтуватися в інформаційному просторі, бачити проблему і приймати рішення – відбуваються саме через проектну діяльність.

Рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм було обчислено аналогічно до попередніх критеріїв.

Результати рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм подано на рис. 2.3.

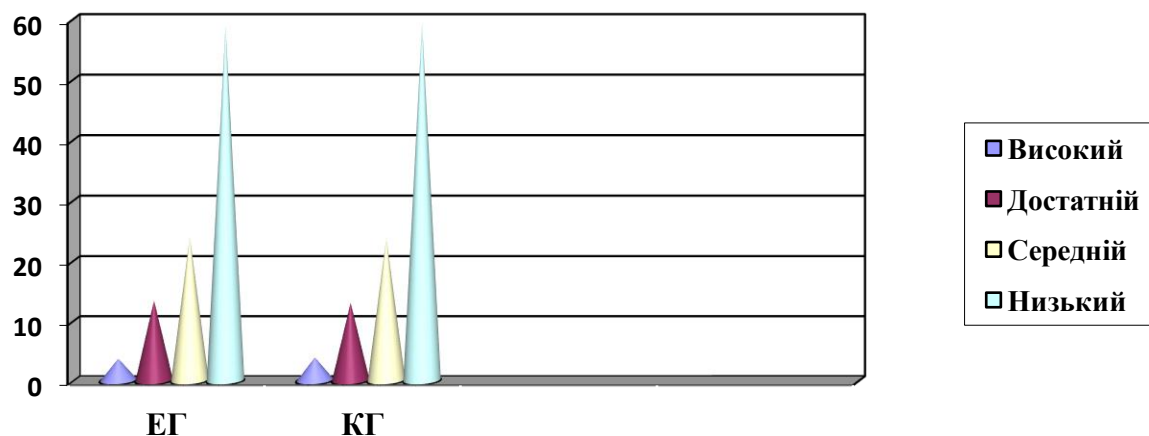


Рис. 2.3. Рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм

За результатами вимірювань (рис. 2.3) можна констатувати, що 58,9% ЕГ і 59,3% КГ респондентів мають низький рівень підготовленості до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним

критерієм, тоді як високий рівень зазначеної підготовленості виявлено лише у 3,7% ЕГ і 3,9% КГ; достатній – у 13,4% ЕГ і 13,0% КГ, середній – у 24,0% ЕГ і 23,8% КГ.

На основі вищезазначених даних було виявлено вихідні рівні (високий, достатній, середній, низький) підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями. Щодо відповідності рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями і кількісних оцінок за вищезазначеними показниками, то, оскільки вимірювання проводилося за порядковою шкалою, інтервали, що відповідали високому, достатньому, середньому і низькому рівням, були обрані дослідником згідно з якісною характеристикою цих рівнів [249]. Отже, якщо респондент набрав від 10 до 9 балів, то його рівень за певним показником та компонентами в цілому визначався як високий, від 8 до 7 балів – достатній, від 6 до 4 балів – середній, від 3 до 0 балів – низький.

Так, *високий рівень* властивий менеджерам освіти, в яких наявні позитивно зорієнтовані професійні плани щодо спільної роботи з громадськими організаціями, яскраво виражена сформованість професійно важливих якостей для ефективної діяльності, здатність до самоорганізації та самоменеджменту, розвинені стратегії життєвих перспектив та морально-ціннісних орієнтацій. Менеджери освіти *знають і розуміють* загальні основи управління освітою (принципи, методи, форми тощо), процес та етапи аналітичної діяльності, види, функції, структуру громадських організацій. Вони володіють *уміннями і навичками* використовувати зміст нормативно-правових документів у спільній роботі з громадськими організаціями; визначати мету, завдання, складати план дій щодо роботи з громадськими організаціями, приймати управлінські рішення; обробляти, систематизувати, узагальнювати та використовувати різноманітні джерела інформації; розробляти, реалізовувати та управляти спільними проектами з громадськими організаціями; коректувати розраблені дії. Менеджери освіти з високим рівнем досліджуваної підготовленості здатні *оцінювати* результати

своєї діяльності і діяльності освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями, розробляти пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення досягнень, іміджу та перспектив розвитку закладу освіти

Достатній рівень характеризується сформованістю у менеджерів освіти певних професійних планів щодо спільної роботи з громадськими організаціями, позитивним ставленням до розвитку освітнього закладу, прагненням до покращення його іміджу. Вони готові до отримання нових професійних знань, умінь і навичок, самоаналізу своєї діяльності. Менеджери освіти *знають і розуміють* загальні основи управління освітою (принципи, методи, форми тощо), процес та етапи аналітичної діяльності, види, функції громадських організацій. Вони володіють *уміннями і навичками* частково використовувати нормативно-правову базу у спільній роботі з громадськими організаціями; визначати мету, завдання, складати план дій щодо роботи з громадськими організаціями, приймати управлінські рішення; використовувати різноманітні джерела інформації; розробляти, реалізовувати та управляти спільними проектами з громадськими організаціями; коректувати розроблені дії. Менеджери освіти здатні *оцінювати* результати своєї діяльності і діяльності освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями, але допускають незначні недоліки в аналізі проблем; розробляти пропозиції та рекомендації щодо удосконалення досягнень, підвищення іміджу та забезпечення перспектив розвитку закладу освіти.

Середній рівень характеризується певним бажанням менеджерів освіти здійснювати спільну роботу з громадськими організаціями, натомість у них не сформовано професійні плани щодо цієї роботи, занижена самооцінка, вони не завжди враховують інтереси колективу. Менеджери освіти *знають і розуміють* загальні основи управління освітою (принципи, методи, форми тощо), процес та етапи аналітичної діяльності, але поверхово володіють інформацією щодо видів, функцій, структури громадських організацій. Вони володіють *поверхневими вміннями і навичками* використовувати нормативно-правову базу у спільній роботі з громадськими організаціями;

розробляти план діяльності освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями, водночас припускаються помилок, мають труднощі при розробці проектів, але вміють їх реалізовувати та керувати ними; не завжди доречно використовують неординарні підходи щодо прийняття рішень у спільній діяльності; не завжди спроможні виправити всі недоліки. Менеджери освіти здатні *оцінювати* результати спільної роботи з громадськими організаціями, але не завжди об'єктивно, спроможні розробляти пропозиції та рекомендації щодо покращення/ модернізації/ удосконалення досягнень закладу освіти, підвищення іміджу та перспектив розвитку освітньої установи; допускають неточності в аналізі проблеми.

Низький рівень характеризується байдужим ставленням менеджерів освіти до спільної роботи з громадськими організаціями, схильністю до однотипних дій. Менеджери освіти припускаються помилок у більшості запропонованих завдань, мають фрагментарні знання щодо діяльності громадських організацій, нормативно-правового забезпечення. Нездатні оцінювати результати спільної роботи з громадськими організаціями.

Рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями було обчислено шляхом визначення середнього арифметичного за усіма критеріями :
$$B_c = \frac{B_1 + B_2 + B_3}{3};$$
 де B_c – середній показник високого рівня підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями; B_1 – високий результат за мотиваційним критерієм; B_2 – високий результат за когнітивним критерієм; B_3 – високий результат за процесуально-діяльнісним критерієм. Аналогічно було визначено середнє арифметичне для достатнього, середнього та низького рівнів. Результати рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Рівні підготовленості
менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями (%)**

<i>Групи</i>	<i>Високий</i>	<i>Достатній</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>
ЕГ	3,5	13,1	29,3	54,1
КГ	3,8	12,7	29,5	54,0

За результатами вимірювань можна констатувати, що більшість (54,1% ЕГ і 54,0% КГ) менеджерів освіти мають низький рівень підготовленості до роботи з громадськими організаціями, тоді як високий рівень зазначеної підготовленості виявлено лише у 3,5% ЕГ менеджерів освіти і 3,8% КГ; достатній – у 13,1% ЕГ і 12,7% КГ; середній – у 29,3% ЕГ і 29,5% КГ.

Отже, за результатами проведеного констатувального експерименту виявлено недостатній рівень підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями, що вимагає розробки відповідної методики підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями.

За кількісними даними мотиваційного, когнітивного, процесуально-діяльнісного критеріїв підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями на констатувальному етапі експериментальної роботи експериментальна і контрольна групи засвідчили майже однакові результати. Це надає підстави для припущення, що вказані групи належать до однієї сукупності, тобто різниця у сформованості їхньої підготовленості до роботи з громадськими організаціями не є статистично значущою.

Для перевірки припущення було сформульовано статистичну гіпотезу про належність медіан сукупностей результатів діагностування в групах до однієї генеральної сукупності, тобто:

$$H_0: Md_1 = Md_2.$$

Вибір гіпотези про рівність саме медіан сукупностей даних був

обумовлений тим, що закон їх розподілу не є нормальним, і в цьому випадку медіана є найбільш усталеною і коректною оцінкою центральної тенденції. Перевірка гіпотези H_0 здійснювалася за медіанним критерієм для двох вибірок різного розміру [198]. Розрахунки проводились із застосуванням програмного продукту MS Excel з посібника О. Мінька [232].

Для використання медіанного критерію було обчислено медіану для об'єднаної вибірки за формулою:

$$Md = X_{Md} + \frac{h \left(\frac{n}{2} - m_x^{\max} \right)}{m_m},$$

де $n = \sum_{i=1}^k n_i$ – загальна кількість осіб, які брали участь в експерименті;

n_i – кількість осіб в i -тої групі;

k – кількість груп;

X_{Md} – фактична нижня границя медіанного інтервалу;

h – ширина медіанного інтервалу;

m_x^{\max} – частота, що набута до початку медіанного інтервалу;

m_m – частота в медіанному інтервалі [198].

Медіанний критерій був розрахований за формулою:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(L_i - K_i)^2}{K_i},$$

де L_i – кількість більших за медіану значень i -тої сукупності даних, що спостерігається;

K_i – кількість більших за медіану значень i -тої сукупності даних,

що очікується, $K_i = \frac{n_i \sum_{j=1}^k L_j}{n}$ [198].

Розрахунки та значення медіанного критерію представлено в таблиці 2.6. Розраховане значення медіанного критерію порівнювалося з

критичним значенням розподілу $\chi^2_{табл}$, взятим з рівнем значущості 0,001 та ступенем волі $(k-1)$. Критичне значення було знайдено за допомогою вбудованої статистичної функції Excel *ХИ2ОБР* ($\alpha; l$), де α – обраний рівень значущості, l – ступені волі [198; 232].

Розрахунки показали: для результатів діагностування рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями значення медіанного критерію – $\chi^2 = 0,013$. Враховуючи, що $\chi^2_{табл} = 10,83$, статистична гіпотеза H_0 приймається на рівні значущості $\alpha = 0,001$.

Таблиця 2.6

Перевірка статистичної значущості різниці результатів діагностування експериментальної і контрольної груп до експерименту

Результати тестування			
Група	ЕГ	КГ	Всього
Кількість спостережень, більших за медіану	153	158	311
Кількість спостережень, менших за медіану	159	160	319
Сума	312	318	630
Очікувані значення			
Група	ЕГ	КГ	Всього
Кількість спостережень, більших за медіану	154,019	156,981	154,019
Кількість спостережень, менших за медіану	157,981	161,019	157,981
Сума	312	318	312
Критеріальне значення: 0,013358	Критичне значення: 10,82757		
Висновок: гіпотезу прийнято, статистично значущої різниці немає			

Отже, за результатами констатувального зрізу склад експериментальної і контрольної груп був однаковим. Підставою для цього були результати статистичної перевірки припущення, що вказані групи належать до однієї сукупності, тобто різниця у сформованості в менеджерів освіти підготовленості до роботи з громадськими організаціями не є статистично вагомою. Отже, на початку формувального експерименту

менеджери освіти експериментальної і контрольної групи суттєво не відрізнялися за рівнем підготовленості.

2.2. Педагогічні умови підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти

Виходячи із загальноприйнятого науковцями визначення, педагогічні умови – це сукупність об'єктивних можливостей, обставин і заходів, які супроводжують освітній процес, що певним чином структуровані і спрямовані на досягнення мети [36; 94; 311; 312; 321]. Для виявлення комплексу педагогічних умов було використано накопичені у педагогічній практиці варіанти визначення умов у різних аспектах вирішення проблеми навчання особистості та проблеми професійної підготовленості: можливість управляти освітнім процесом (М. Поташник, В. Симонов та ін.); підвищення якості навчання та виховання (Ю. Бабанський, В. Беліков, Г. Щукіна, А. Усова та ін.); підвищення ефективності підготовки студентів педагогічних спеціальностей у ВНЗ (Н. Яковлева та ін.); забезпечення ефективності різних підходів до реалізації професійної підготовки (А. Вербицький, М. Дуранов та ін.). Враховуючи специфіку підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями, визначено такі педагогічні умови: створення інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення навчальних програм з підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями; сприяння розвитку навчального середовища на засадах іміджевих технологій.

Реалізація цих умов забезпечить якість підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.

Розглянемо їх більш детально.

Щодо першої педагогічної умови – створення інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення навчальних програм з підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями – слід

вказати, що вона вимагає уточнення таких понять, як «ресурси», «інформація», «інформаційно-методичні ресурси».

В енциклопедіях, довідкових і наукових виданнях загальне тлумачення поняття «ресурси» відсутнє. Поняттям «ресурси» розуміють як: 1) запаси чого-небудь, які можна використовувати в разі потреби, чи які є в наявності для використання у випадку необхідності [32; 213; 247]; 2) засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності [55; 241]; 3) можливий термін експлуатації технічного приладу [32; 41]. Намагаючись узагальнити ці трактування, ми погоджуємося з думкою В. Вороніна в тому, що саме загальне значення всіх тлумачень про ресурси зводиться до такого: ресурси – це умови, що необхідні для реалізації яких-небудь процесів, які розуміють як будь-які зміни, рух або розвиток [67, с. 55].

Інформація – це відомості, що є об'єктом зберігання, накопичення, переробки і передавання [296]. Інформація – основна складова інформаційного ресурсу. Під «інформаційно-методичними ресурсами» розуміємо сукупність джерел інформації, настанов та навчальної документації, що забезпечують оптимальні умови для активної пізнавальної діяльності менеджерів освіти. Інформаційно-методичні ресурси є необхідною умовою забезпечення навчальних програм з підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями.

Робоча навчальна програма дисципліни «Державна політика в галузі освіти» для магістрів спеціальності 8.18010020 «Управління навчальним закладом» у III модулі передбачає викладання спецкурсу «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями».

Інформаційно-методичні ресурси, що забезпечують викладання дисципліни, складаються з нормативного, інформаційного та методичного ресурсів.

Нормативний ресурс охоплює правові та організаційно-технологічні документи. Менеджери освіти вивчають і опрацьовують законодавчі, нормативно-правові та директивні матеріали щодо створення і організації

діяльності громадських організацій; впровадження державно-громадського управління в освітньому закладі, набуття ним економічної самостійності; підтримки та розвитку волонтерського руху в Україні; забезпечення спільної діяльності закладів освіти і громадських організацій.

Інформаційний ресурс проходить через усі етапи навчання менеджерів освіти, оскільки ніяке прогнозування і моделювання не може бути здійснено без необхідної інформації. До інформаційного ресурсу належать: навчальний матеріал (конспекти лекцій, демонстраційні матеріали та ін.); додаткові інформаційні матеріали (коментарі викладача, відповіді на найбільш поширені питання та ін.); статистичні матеріали всеукраїнського, регіонального, місцевого значення; бібліотека ресурсів (рекомендована література, списки Web-ресурсів за темою курсу та ін.); тематичний словник (тезаріус).

Сучасні інформаційні технології забезпечують доступ до інформаційних масивів (бази даних, електронні довідники та енциклопедії, оперативні дані, аналітичні дослідження, законодавчі і нормативні дані та ін.), які надходять з міжнародних, регіональних і національних інформаційних мереж, що дозволяє менеджерам освіти використовувати електронні документи та інформаційні масиви для пошуку варіантів і визначення раціональних рішень щодо роботи з громадськими організаціями.

Інформація може бути класифікована за такими ознаками:

- функціональним призначенням і характером діяльності громадських організацій;
- за типом зв'язку менеджера освіти з представниками громадських організацій (прямий і зворотній обмін інформацією шляхом здійснення постійних контактів, проведення прес-конференцій, брифінгів, інформаційних зустрічей);
- за відношенням до цільової функції громадської організації;
- за логічним змістом (поділ на інформацію про суб'єктів громадської організації, об'єкти її управлінського впливу на регіони, підприємства,

організації, громадян та ін.) та за притаманними їм властивостями і відношеннями;

- за фізичною формою подання (усне звернення, переговори, заявка, спонсорський пакет, повідомлення на папері у вигляді текстів, анкет, таблиць та ін.; електронний варіант – надходження електронною поштою, факсом, з інформаційних систем; книги, журнали, газети);

- за процедурою перетворення (ймовірнісні, соціологічні, моделюючі, аналітичні, обчислювальні);

- за ступенем перетворення (основна або така, що надходить; опрацьована в аналітичні записки, теле-, фотоматеріали; згрупована в інформаційні бюлетені та ін.).

За допомогою реальних об'єктів (комп'ютер, принтер, модем, копір, телевізор, магнітофон, телефон, факс) та інформаційних технологій (аудіо-відеозапис, електронна пошта, ЗМІ, Інтернет) менеджери освіти набувають умінь самостійно шукати, аналізувати й відбирати необхідну інформацію, перетворювати, зберігати й передавати її.

Існують певні вимоги щодо якості отриманої інформації, а саме:

1. Відповідність і своєчасність інформації – здатність впливати на прийняття рішень менеджером освіти і задовольняти його інтереси в потрібний момент або в певний термін.

2. Достовірність інформації – гарантія об'єктивності і правдивості поданих даних; передбачає необхідність зазначення методів, процедур отримання, щоб менеджери освіти мали можливість правильно розуміти її призначення і, за необхідності, перевіряти її.

3. Порівнювальність інформації – можливість порівняння показників (наприклад, звітності), що потребує застосування набору визначень, одиниць вимірювання, методики опрацювання даних.

4. Доступність і зрозумілість інформації – подання інформації у зрозумілій для сприйняття формі. Форми надання звітності (поняття, які аналізуються, бази даних та ін.) повинні відображати сутність питання, бути

чіткими, без зайвої деталізації, правильно перекладеними з іноземної мови тощо.

5. Конфіденційність інформації – надання менеджерам освіти лише тієї інформації, яка не завдасть шкоди організації з боку конкурентів.

Методичний ресурс забезпечує менеджерів освіти науковою, науково-методичною, довідковою, галузевою літературою, періодичними виданнями, навчальними програмами, підручниками та навчальними посібниками, опорними конспектами лекцій, інструктивно-методичними матеріалами (алгоритми, плани, інструкції) до практичних, семінарських занять, до проведення ділових ігор і розв'язання ситуаційних задач, до виконання самостійної роботи, до роботи з тестами, опитувальниками.

Традиційно методичний ресурс складається з двох частин: 1) матеріали щодо планування вивчення дисципліни; 2) матеріали методичного забезпечення вивчення навчальної дисципліни.

Перша частина представлена робочою програмою навчальної дисципліни, яка включає опис предмета навчального курсу, цільову настанову, організаційно-методичні вказівки, структуру навчальної програми курсу, тематику лекційних занять, тематику та зміст семінарських і практичних занять, самостійну роботу, індивідуальну роботу, контрольні запитання.

До другої частини віднесено: навчальний посібник «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями»; опорний конспект лекцій; інструктивно-методичні матеріали до практичних і семінарських занять, до самостійної роботи менеджерів освіти; контроль знань, умінь і навичок слухачів.

Провідною організаційною формою і методом навчання була лекція. З неї починалося перше знайомство менеджерів освіти з навчальною дисципліною, саме на лекції закладалися підвалини наукових знань. Під час викладу матеріалу здійснювалося управління навчально-пізнавальною діяльністю менеджерів освіти, яке було спрямоване на розвиток пізнавальних

інтересів, спонукання до активної діяльності, формування самостійного наукового і пізнавального мислення та на систематичне оволодіння знаннями. Завданням лектора було не викладення готової інформації навчальної дисципліни, а формування мотивів зацікавленості в ній, що стало стимулом подальшого самостійного вивчення передбаченого навчального матеріалу. Викладачі обирали такі теми лекцій, виклад яких сприяв залученню менеджерів освіти до активної розумової діяльності. До таких лекцій відносились: проблемний виклад матеріалу; проблемний виклад з наступною роботою менеджера освіти за певним планом; комбінована лекція, яка передбачала питання щодо реконструктивно-варіативної або частково-пошукової діяльності менеджерів освіти.

Практичні заняття були спрямовані на поглиблення теоретичного матеріалу й формування практичних умінь та навичок, умінь аналізувати й застосовувати отримані знання для вирішення практичних завдань. Метою практичних занять було розширення, поглиблення і деталізація наукових знань, отриманих менеджерами освіти на лекціях та в процесі самостійної роботи, спрямованих на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, формування вмінь і навичок, розвиток наукового мислення та мовлення. Практичні заняття проводилися у формі дискусій, ділових ігор, ігрового моделювання, проектної діяльності, кейс-стаді, тренінгів тощо.

Основним структурним компонентом методичного ресурсу є створення електронного навчально-методичного комплексу дисципліни. Форми проведення занять при використанні електронного навчально-методичного комплексу зазнали певних змін, а саме:

- істотної модернізації зазнали лекційні заняття – викладач під час лекції широко використовував мультимедійні презентації, які являли собою тематично й логічно пов'язану послідовність інформаційних доз матеріалу модулю, тезисно відображали його ключові моменти, включали основні формули та схеми, а також статичні і динамічні зображення об'єктів, які

вивчались. Їх демонстрація здійснювалася за допомогою мультимедійного проєктора;

- менеджери освіти до початку лекції отримали опорні конспекти – комплекти слайдів презентацій, роздрукованих таким чином, щоб сторінка містила кілька слайдів та поле для заміток. Такі конспекти дозволяли зосередитися на демонстрації презентацій, не витрачаючи часу на копіювання зображень. Під час проведення практичних робіт менеджери освіти мали можливість працювати з матеріалом, який вивчався в інтерактивному режимі, тобто впливати на роботу інформаційного засобу. Такий підхід до планування, організації і здійснення навчального процесу дозволив не лише ефективно реалізувати навчальні плани та оптимізувати управління навчальним процесом, але й забезпечити якісну підготовку менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями.

Самостійна робота – одна з головних умов глибокого і міцного оволодіння знаннями, формування переконань, вона розвиває творчу активність менеджера освіти, поєднує його знання і вміння з практикою. Мета самостійної роботи двоєдина: формування самостійності як особистісної якості й засвоєння знань, умінь, навичок. Вона регламентується робочим навчальним планом. Під час самостійної роботи менеджери освіти працювали з підручником, навчальним посібником, довідником, періодичними виданнями, готували доповіді, реферати, звіти, розв'язували проблемні ситуації, брали участь у написанні різноманітних проєктів тощо.

Контроль знань, умінь і навичок – невід'ємна складова педагогічного процесу та форма зворотного зв'язку. Контроль сприяє більш глибокому засвоєнню знань, умінь та навичок. Перевірка і оцінювання надали викладачеві інформацію щодо рівня знань і умінь менеджерів освіти; дозволили проаналізувати наскільки ефективним були технологія навчання, форми, методи та засоби, які використовувались при викладанні

Тестовий контроль займає особливе місце серед способів перевірки знань, умінь і навичок. Тест (з англ. *test*) – іспит, випробування. Тестування –

це визначення рівня підготовленості людини у певній галузі знань, психологічного, фізичного й розумового стану, професійної придатності, обдарованості та інших якостей особи за допомогою системи спеціально підготовлених завдань. Переваги тестового контролю: об'єктивність та надійність наслідків перевірки; можливість автоматизації перевірки виконання завдань; скорочення часу на виконання тестових завдань; посилення мотивації та зацікавленості в наслідках навчання; висока диференціююча здатність; виявлення індивідуального рівня підготовленості менеджера освіти. Недоліками тестового контролю є: відсутність можливості перевірки рівня розвитку мислення; невеликий порівняно із матеріалом усієї дисципліни обсяг змісту навчального матеріалу для перевірки. Тестування використовувалося під час самостійного оцінювання менеджером освіти своїх знань; проведення поточного контролю; рубіжного (підсумкового) контролю.

Поточний контроль дозволив виявити обсяг, глибину та якість сприйняття (засвоєння) матеріалу, що вивчався; визначити недоліки в знаннях і визначити шляхи їх усунення; виявити ступінь відповідальності менеджерів освіти і ставлення їх до роботи, встановивши причини, які перешкоджають їх роботі; виявити рівень опанування навичками самостійної роботи і визначити шляхи і засоби їх розвитку; стимулювати інтерес менеджерів освіти до предмета. Інформація, одержана при поточному контролі, використовується як викладачем – для коригування методів і засобів навчання, так і менеджерами освіти – для планування самостійної роботи. Поточний контроль був системним та об'єктивним і проводився в таких формах: усне опитування або письмовий експрес-контроль на семінарських, практичних заняттях за контрольними запитаннями; перевірка виконання самостійної роботи та індивідуальних завдань; розв'язування кейс-стаді; модульний контроль.

Підсумковим контролем був іспит, метою якого було встановлення дійсного змісту знань менеджерів освіти за обсягом, якістю, глибиною і

вмінням застосовувати їх у практичній діяльності. Підсумковий контроль більшою мірою, ніж інші види контролю, здійснював контролюючу функцію і певною мірою реалізовував навчальну, розвиваючу і виховну функції контролю. Іспит надавав можливість кожному менеджеру освіти у порівняно короткий проміжок часу осмислити весь пройдений курс у цілому, сконцентрувати увагу на вузлових його моментах, закріпити в пам'яті його основний зміст.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що завдяки інформаційно-методичним ресурсам організація навчального процесу зорієнтована на професійну підготовку менеджерів освіти через формування в них управлінського світогляду (філософії управління), оволодіння сучасними методами і формами роботи з громадськими організаціями, впровадження державно-громадського управління в освітньому закладі.

Щодо другої педагогічної умови – сприяння розвитку навчального середовища на засадах іміджевих технологій, – то вона вимагає уточнення таких понять, як «імідж», «іміджеві технології».

В умовах жорсткої ринкової конкуренції між освітніми закладами, які пропонують ідентичні освітні послуги, загострюються питання щодо завоювання ринку освітніх послуг та приваблення потенційного клієнта (учня). Одним з основних інструментів покращення становища на цьому ринку вважаємо позитивний імідж освітнього закладу.

Низка досліджень (Л. Азарова, П. Берд, С. Блек, Ф. Буар, П. Вейл, Д. Гавра, Т. Сван, М. Спіллейн, А. Чечулін, І. Яковлева), присвячених проблемі іміджу, мають суто прикладний характер і стосуються насамперед розробки брендів, міфів, корпоративних історій для організацій неурядового сектору [28; 54; 87; 352]. Слід відзначити дослідження з формування корпоративного іміджу (А. Дейян, Б. Карлоф, Ф. Котлер, М. Мескон, Ф. Роджерс) [107; 157; 183; 230; 291]; організаційної культури і лідерства (Е. Шейн) [356]; прикладних робіт з іміджелогії (В. Шепель) [357], в яких

обґрунтовано філософські, психологічні, комунікативні та практичні аспекти його формування.

В російській мовній практиці слово «образ» тлумачиться як відображення реальної дійсності. Наприклад, словник С. Ожегова подає п'ять різних значень слова «образ»: 1) вигляд; 2) уявлення; 3) в літературі – художнє відображення; 4) певний тип, характер; 5) порядок [247, с. 342]. Але в свідомості людини слово «образ» переважно асоціюється з «виглядом», оскільки найчастіше вживається саме в цьому розумінні.

Зіставляючи різні підходи до визначення поняття «імідж», слід зазначити, що в Радянській Україні до введення в семантичний ряд слово «імідж» тривалий час замінювалось терміном «самопрезентація», тобто подання самого себе за допомогою різних засобів створення власного образу [200, с. 118]. До цього ж часу належить і визначення іміджу політичним словником за редакцією В. Абаренкова: «Імідж – у широкому розумінні – поширення уявлення щодо характеру того або іншого об'єкта; у більш вузькому (стосовно пропаганди, реклами) означає цілеспрямовано сформований образ-уявлення, який за допомогою асоціацій наділяє об'єкт (явище, особистість, товар тощо) додатковими цінностями (соціальними, політичними, соціально-психологічними, естетичними тощо) і завдяки цьому сприяє більш цілеспрямованому та емоційному сприйманню» [187, с. 187]. У сучасному словнику Вебстера зазначено, що термін «імідж» походить від поняття «свідомість», утвореного за допомогою засобів мови; зображення або опис; розумова концепція, підтримана різними суспільними групами і така, що символізує основну позицію й орієнтацію стосовно чого-небудь (особи, класу, раси, політичної філософії або національності)» [377, с. 483]. На думку Г. Почепцова, «імідж – це звернене у зовнішнє «Я» людини, її публічне «Я» [281, с. 54]. В. Шпалінський підкреслює, що імідж – «це те, чим і ким здається людина у своєму оточенні, якою бачать і сприймають її «вони» [92, с. 14].

Отже, узагальнюючи наукове трактування дослідниками поняття «імідж», вважаємо, що імідж – це символічний образ суб'єкта, який характеризується динамічністю, неподільною єдністю чуттєвих і змістових компонентів і відтворює потреби соціальної групи.

Іміджеві технології розуміємо як методологічно впорядковану сукупність прийомів, методів, процедур створення та впровадження в масову свідомість або свідомість окремих цільових груп позитивного чи негативного образу з метою досягнення певного результату на ринку освітніх послуг.

На нашу думку, визначальними чинниками, що впливають на імідж освітнього закладу серед громадськості, є якість освітніх послуг, якість управління і соціальна відповідальність.

Якість освітніх послуг можна розглядати як інтегральну характеристику діяльності освітнього закладу. Визначаючи якість освіти, освітні заклади виходять із самооцінки своєї діяльності. Саме тому освітні заклади основну мету своєї діяльності вбачають в забезпеченні якості освіти. Замовниками освітніх послуг виступають суспільство, учні та їхні батьки. Чинники, що безпосередньо впливають на забезпечення якості освіти, такі: якість інфраструктури освітнього закладу; якість кадрового забезпечення, тобто якість педагогічного складу; якість навчальних планів, програм спецкурсів, елективних курсів, курсів за вибором; рівень інформаційного забезпечення; рівень матеріально-технічної бази; рівень організації методичної роботи; якісний склад учнів. Зауважимо, що забезпечення якості освіти передбачає наявність таких обов'язкових компонентів, як: планування якості, забезпечення якості, контроль якості, корекційні дії.

Питання оцінювання якості освіти тісно пов'язано з проблемою соціальної нерівності щодо здобуття освіти. Залишається не до кінця вирішеною проблема наявності різниці в якості знань випускників сільських і міських шкіл. Як зазначав Дж. Дьюї: «...освіта – це тривалий процес зростання, який на кожній стадії має свою мету – розвиток здібностей, які сприяють цьому зростанню» [101, с. 49]. Однак за наявності закладів освіти

різних типів (приватних, державних, ліцеїв, гімназій, колегіумів та ін.) створюються різні умови для зростання особистості і набуття нею соціального та культурного досвіду.

Слушною для нас була також думка М. Поташника, який вважає, що при оцінюванні якості освіти необхідно мати на увазі позиції різних суб'єктів соціального замовлення (учнів, батьків, громадськості тощо). На сьогоднішній день за даними соціологічних досліджень (дані Київського інституту проблем управління імені Горшеніна) щодо якості вітчизняної освіти майже половина українців (45,2%) задовільно оцінила якість освіти, яку надає сучасна середня школа. Чверть опитаних (24,9%) оцінили її як «хорошу», кожен п'ятий (19,4%) дав оцінку «погано» і лише 5,8% опитаних визначили якість середньої освіти в Україні оцінкою «відмінно». Мають сумніви при відповіді на це запитання 4,7% респондентів [161].

Зауважимо, що вивчення наукових досліджень, присвячених різним критеріям і показникам якості шкільної освіти, зустрічі з представниками педагогічної громадськості, дітьми переконують у неоднозначному розумінні якісної освіти. Аналіз одержаних даних засвідчує, що кожен із замовників і суб'єктів навчально-виховного процесу в освітньому закладі має свої уявлення про критерії якості його роботи. На думку педагогів, якісна робота можлива лише при демократичному управлінні освітнім закладом, що забезпечує простір для їхньої інноваційної творчої діяльності. Менеджер освіти, на думку колективу, повинен бути не тільки кваліфікованим організатором, але й креативним і мобільним. Узагальнюючи відповіді всіх учасників педагогічного процесу, можемо констатувати, що успішний освітній заклад – це економічно самостійна установа, де працює висококваліфікований згуртований колектив однодумців, який здійснює навчально-виховну роботу, впроваджуючи в практику найновіші досягнення педагогічної науки й забезпечує умови для всебічного розвитку особистості.

Іміджевою технологією, що сприяє розвитку навчального середовища через забезпечення якості надання освітніх послуг, є Public Relations (зв'язки

з громадськістю). Головне призначення зв'язків з громадськістю – створювати позитивну думку громадськості про освітній заклад, формувати його позитивний імідж та імідж його представників (менеджера освіти, педагогічного колективу) шляхом створення уявлення про те, як заклад надає освітні послуги для задоволення потреб всіх учасників навчально-виховного процесу.

Перед кожним освітнім закладом постає питання щодо забезпечення реклами своїх ідей і напрацювань, щоб батьки (а саме вони є потенційними клієнтами) мали уявлення про заклад і бажали обрати його для своєї дитини. Виокремлюють дві галузі Public Relations (PR) – внутрішню і зовнішню. Основне завдання внутрішнього PR (корпоративного) – створення сприятливих і довірливих відносин керівництва освітнього закладу з персоналом на всіх рівнях управління в освітньому просторі. Складові PR: ефективність системи взаємодії підрозділів освітнього закладу; мотивація до трудової діяльності; співробітники – головний потенціал освітнього закладу. Зовнішній PR – робота із зовнішнім простором освітнього закладу: з партнерами, інвесторами, громадськими організаціями, з усіма, крім співробітників освітнього закладу. Внутрішній і зовнішній PR взаємозалежні. Це означає, що для досягнення успіху освітнього закладу необхідно приділяти увагу обом напрямкам і максимально використовувати існуючі PR-технології, які сприяють вирішенню різних проблем: забезпечення керівництва освітнього закладу інформацією про громадську думку і надання допомоги щодо проведення (планування) відповідних заходів; забезпечення діяльності керівництва закладу в інтересах громадськості; підтримка освітнього закладу в стані готовності до різних змін шляхом завчасного передбачення тенденцій; використання досліджень і відкритого спілкування як основного засобу діяльності.

Отже, для освітнього закладу дієвими є такі напрями PR: створення позитивного образу освітнього закладу (бренду); антикризовий менеджмент; створення сприятливих відносин зі споживачами освітніх послуг; робота з

засобами масової інформації; робота з державними закладами та громадськими організаціями; проведення презентацій, участь в освітніх виставках, різні громадські заходи тощо.

Оскільки в сучасному вимірі якість освіти, на нашу думку, має ґрунтуватися на врахуванні світових тенденцій глобалізації, швидкого оновлення технологій, пріоритетів стійкого розвитку суспільства та забезпечувати особистісний розвиток учнів і просування їх до професійного успіху, то й в системі управління освітнім закладом менеджер освіти має бути готовим до системних змін.

В умовах конкуренції освітніх послуг, що є суттєвою характерною рисою сучасного розвитку нашої держави, серед багатьох інших актуальними стають такі управлінські уміння, як активне використання накопичених наукових та організаційно-управлінських знань щодо надання якісних освітніх послуг, розвиток педагогічної системи освітнього закладу, моделювання відповідного навчально-виховного процесу, аналіз реально отриманих результатів стосовно якісної освіти випускників тощо. Таким чином, якісна освіта є пріоритетом і передумовою виконання освітнім закладом соціального замовлення держави. До того ж, прискорення динаміки соціальних змін і модернізація освітніх процесів вимагають від менеджера освіти сформованих умінь вирішувати нові в управлінському розумінні завдання: оперативно реагувати на зміни, які відбуваються в розвитку економіки держави; визначати задачі освітнього закладу щодо надання якісної освіти в змінюваних умовах; поєднувати автономність закладу у виборі змісту освітніх послуг з державним регулюванням навчальних планів та обсягів фінансування; визначати стратегічні цілі та вирішувати тактичні завдання щодо їх досягнення; відбирати діагностичні методики та сучасні науково обґрунтовані критерії, необхідні для оцінки ефективності функціонування закладу.

Іміджевою технологією, що сприяє розвитку навчального середовища через якість управління освітнім закладом, є публісіті. Публісіті розглядаємо

як дії, спрямовані на привернення уваги громадськості до освітнього закладу шляхом безкоштовного висвітлення в засобах масової інформації. У межах публіситі менеджер освіти визначає основні цілі закладу освіти, до початку контактів зі ЗМІ відбирає й класифікує інформацію, обирає ЗМІ (загальноукраїнські – вкрай рідко, оскільки вимагає значних зусиль, обласні – більш реально, районного масштабу – практично постійно). Всі заходи плануються заздалегідь. Менеджер освіти складає план кампанії з публіситі, що містить в собі підготовку інформації та розміщення її у ЗМІ. Під час підготовки інформації можуть бути використані матеріали, що є в наявності або спеціально підготовлені для цілей публіситі (проведення інтерв'ю з учнями, батьками, представниками громадських організацій та фондів, які можуть надати цікаву інформацію про освітній заклад; інформування про нові освітні послуги; підтримка іміджу; новини; історія розвитку освітнього закладу; фінансові звіти; привітання; запрошення та ін.). Під час розміщення інформації у ЗМІ менеджер освіти проводить регулярне розсилання матеріалів за заздалегідь підготовленими прес-релізами, а також домовляється про місце зустрічі для інтерв'ю або висвітлення заходів.

Отже, публіситі є багатофункціональною системою щодо організації та налагодження відносин з громадськістю.

Наступним чинником, що впливає на імідж освітнього закладу серед громадськості, є соціальна відповідальність.

Соціальна відповідальність як складова цінностей сучасного суспільства є домінантою ціннісних орієнтирів менеджера освіти та системоутворюючим ядром ціннісних орієнтацій молоді.

Питанням відповідальності та соціальної відповідальності присвячені праці І. Андреева, С. Баранової, Л. Барановської, Л. Бешеvecь, О. Бобкової, А. Богуш, Г. Васяновича, М. Вієвської, О. Вознюк, О. Ельбрехт, М. Левківського, Т. Надішівської, Ю. Осокіна, І. Савченко, У. Садової, О. Стукало, І. Тимошук, О. Титаренко, В. Тернопільської та ін. Дослідження вітчизняних науковців (В. Божкова, Л. Лазоренко, І. Малик, І. Римар,

Л. Сагер, М. Саприкіна) засвідчують значний інтерес до висвітлення значущості даного напрямку діяльності організацій, що, на їхню думку, сприяє підвищенню іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання, посилює роль корпоративного управління, сприяє розвитку потенціалу організацій [40; 197; 221; 289; 290; 302].

Згідно з Меморандумом про соціальну відповідальність бізнесу в Україні поняття «соціальна відповідальність бізнесу» слід розуміти як відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів; активну соціальну позицію компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [229].

Відповідно до міжнародного стандарту ISO26000 «Керівництво із соціальної відповідальності» (*англ.* Social responsibility guidance standart), в якому чітко окреслено базові положення концепції КСВ, соціально-відповідальна діяльність будь-якої організації невід'ємно пов'язана з впливом її діяльності на соціальне оточення та природне середовище. Соціально-відповідальна діяльність передбачає вимірювання даного впливу, визначення його суб'єктів, а також звітність організації за свою діяльність. Наслідком моніторингу діяльності організації та її впливу на оточення має бути корекція діяльності з метою збільшення користі від неї для місцевої громади та суспільства в цілому [48, с. 9].

Саме відповідальність має стати, на нашу думку, системоутворюючим чинником професійної діяльності менеджерів освіти. При визначенні сутності соціальної відповідальності ми виходили з таких положень:

– соціальна відповідальність – це інтегральна якість особистості, що визначає її поведінку відповідно до інтересів інших людей та соціуму, прийнятих норм і ролевих обов'язків, які виконуються та реалізуються в діяльності;

– соціальна відповідальність як якість менеджера освіти визначає його поведінку в інтересах освітнього закладу, узгоджених з інтересами суспільства, споживачами освітніх послуг;

– соціальна відповідальність менеджера освіти має формуватись у спеціально організованій навчально-професійній діяльності;

– практичне розв'язання проблеми формування соціальної відповідальності потребує поєднання професійного становлення менеджера освіти та його особистісного розвитку.

Таким чином, соціальну відповідальність менеджера освіти розуміємо як відповідальність за вплив своїх рішень та діяльності освітнього закладу (управління, надання освітніх послуг) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, яка: сприяє сталому розвитку освітнього закладу, забезпеченню здоров'я та добробуту всіх учасників навчально-виховного процесу; зважає на очікування зацікавлених сторін; не суперечить чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; поширена в усьому освітньому закладі і практикується в його відносинах (діяльність організації в межах сфери свого впливу). Соціальна відповідальність – це врахування не тільки економічних і правових норм, але й людських та соціальних аспектів професійної діяльності.

Основними видами соціальної відповідальності освітнього закладу є внутрішня та зовнішня соціальна відповідальність. Внутрішня соціальна відповідальність означає управління та розвиток людських ресурсів через освітні програми і програми підвищення кваліфікації кадрів; охорону здоров'я педагогічних працівників і безпеку їх діяльності; медичне та соціальне страхування співробітників; стабільність заробітної плати; надання допомоги працівникам освітнього закладу в критичних ситуаціях. Зовнішня соціальна відповідальність означає співпрацю з місцевими громадськими організаціями та місцевою владою; взаємини з бізнес партнерами, постачальниками і споживачами освітніх послуг; відповідальність перед

учнями та їх батьками за якість наданих освітніх послуг; дотримання прав людини; сприяння в охороні навколишнього середовища.

Соціальна відповідальність освітнього закладу базується на принципах, які передбачають, що освітній заклад буде постійно оцінювати власний вплив на соціальну, економічну та екологічну сфери суспільної діяльності, намагаючись зробити їх більш сприятливими. Основними принципами соціальної відповідальності освітнього закладу є: *принцип відкритості та прозорості* (освітній заклад намагається надавати зацікавленим сторонам об'єктивну і найбільш повну інформацію про свою діяльність); *принцип створення привабливих робочих місць, забезпечення високого рівня соціально-побутових умов праці* (освітній заклад вважає своїх педагогічних працівників рушійною силою, що може забезпечити його успіх, та прагне створювати для них адекватні умови праці, надавати можливості для індивідуального розвитку і кар'єрного зростання); *принцип побудови доброзичливих і взаємовигідних відносин з усіма учасниками навчально-виховного процесу* (освітній заклад прагне визначати першочергові потреби та інтереси зацікавлених сторін з метою отримання найкращих результатів діяльності, підвищення рівня довіри широкого кола осіб та організацій); *принцип неухильного виконання вимог законодавства* (освітній заклад ретельно дотримується вимог чинного законодавства України); *принцип підтримки екологічної відповідальності* (освітній заклад усвідомлює, що суспільство має потребу в методах ведення справ, які є більш сталими щодо охорони навколишнього середовища); *принцип внеску у формування громадянського суспільства через благодійні та спонсорські програми, проекти суспільного розвитку* (освітній заклад бере участь в реалізації благодійних і спонсорських проектів, що спрямовані на підвищення добробуту як окремих ланок суспільства, так і суспільства загалом).

Отже, соціальна відповідальність освітнього закладу полягає у запровадженні партнерських відносин з освітніми співтовариствами та іншими установами задля того, щоб продемонструвати можливості щодо

розширення доступу до освіти та підвищення її якості. До різнобічної співпраці залучаються урядовці, освітяни та лідери з приватного сектора, а також громадські організації, які можуть надати допомогу на базовому рівні та усунути перешкоди, що стоять перед освітою.

Іміджевою технологією, що сприяє розвитку навчального середовища через забезпечення соціальної відповідальності, є маркетинг.

Питання маркетингу в освіті розглядаються в роботах таких авторів, як Б. Братаніч, С. Вознюк, С. Захаренков, Е. Королькова, Н. Литвинова, І. Мороз, Т. Оболенська, О. Панкрухін, О. Подшибякіна, П. Третьяков, М. Туберозова, Н. Шарай, В. Шереметова [47; 63; 180; 208; 245; 256; 258]. Провідним положенням у дослідженнях зазначених вище науковців є обґрунтування доцільності й необхідності використання маркетингових досліджень у системі освіти (зокрема на рівні освітнього закладу) для узгодження сучасних вимог держави, педагогічної теорії й практики, а також потреб споживачів освітніх послуг.

Соціально-відповідальний маркетинг – це процес виявлення та задоволення потреб споживачів з урахуванням потреб усього суспільства в цілому. Найбільшу увагу заслуговує концепція соціально-відповідального маркетингу, яка була запропонована у 1997 році Ф. Котлером, та знайшла підтримку Ж.-Ж. Ламбена і багатьох інших відомих закордонних і вітчизняних вчених [250, с. 25]. Як зазначав Ф. Котлер: «Концепція соціально-відповідального маркетингу проголошує завдання організації встановлення потреб, бажань і інтересів цільових ринків та їх задоволення більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, способами, що зберігають або підвищують добробут як споживача, так і суспільства загалом» [182, с. 48].

Маркетинг – це процес створення, планування і втілення задуму, просування і реалізація ідей, освітніх послуг тощо. Маркетингову діяльність освітнього закладу розуміємо як таку, що спрямована на вивчення запитів (пропозицій) споживачів та їх формування у майбутньому на основі надання

й отримання освітніх послуг з метою розвитку особистості споживача і піднесення світи як соціальної цінності.

Розглянемо детальніше поняття «маркетинг» для освітнього закладу. По-перше, маркетинг – це процес управління, який містить дослідження, планування, здійснення і контроль. По-друге, маркетинг – це не випадкові дії, а ретельно сплановані, основані на детальному дослідженні програми (спецкурси, факультативи елективні курси, курси за вибором). По-третє, передбачається добровільний обмін цінностями, тобто освітній заклад має пропонувати освітні послуги, достатньо привабливі для населення. По-четверте, враховується диференціювання інтересів споживачів, і тому програми створюються у багатьох варіантах, щоб їх можна було запропонувати тільки окремим, а не всім споживачам. Спроба нав'язати всім програми, що не відповідають їх потребам (запитам), найчастіше буває невдачною. По-п'яте, маркетинг допомагає освітньому закладу зайняти своє місце на ринку освітніх послуг, культивувати особливу місію кожного закладу освіти. Нарешті, маркетинг реалізується в маркетинговому комплексі, яким передбачається складання проекту програми дій, ціноутворення, використання методів розповсюдження і забезпечення системи збуту. Це означає, що кожен з елементів комплексу може незалежно впливати на поведінку споживачів освітніх послуг.

Освітній заклад реалізує маркетингову діяльність через:

- проведення відповідних досліджень ринку освітніх послуг. При цьому, на думку О. Панкрухіна, об'єктом дослідження виступає теперішній імідж закладу та співвідношення його з бажаним рівнем; аналіз ресурсів закладу, SWOT-аналіз [256, с. 152];

- планування і проведення рекламної кампанії, що включає стратегічне і поточне планування;

- підтримання контактів з випускниками освітнього закладу, вищими навчальними закладами, громадськими організаціями, що забезпечує

можливість як для підвищення іміджу, так і покращення фінансування освітньої установи;

- активну участь у науково-педагогічній, громадській і культурній діяльності, спрямованій на розвиток освітнього закладу (всіх учасників навчально-виховного процесу: менеджерів освіти, вчителів, учнів, батьків включно).

Вітчизняна наука розробила певні моделі (AIDA) для вивчення процесу надання освітніх послуг. Ці моделі намагаються відтворити розумовий процес, який зазнає споживач в процесі придбання освітніх послуг. П. Дойль підкреслює, що такі моделі, як AIDA, зайвий раз нагадують маркетологам про те, що в цілому стосовно більшості товарів покупці проходять через одні і ті ж певні стадії. За ланцюжком AIDA = Увага – Інтерес – Бажання – Дія досліджують формування громадської думки на цільовому ринку [113].

Увага – залучення уваги до освітнього закладу, – означає забезпечення певного кола людей поінформованістю про заклад. Як правило, на цьому етапі застосовують засоби реклами, що несуть певну інформацію про освітній заклад. Такою інформацією можуть бути дані про місцезнаходження освітнього закладу, режим роботи, наявність гуртків, спортивних секцій тощо. Для того, щоб викликати інтерес, спеціалісти намагаються впливати на емоційний стан людини. Для освітнього закладу засобами такого впливу можуть бути поширення інформації про участь у соціально-культурних подіях міста (села), спільних проектах з іншими установами, проведення благодійних акцій, участь у конкурсах. Під впливом отриманої інформації формуються бажання. На ринку освітніх послуг об'єктивним є бажання здобути середню освіту, а обов'язковою умовою – переконання споживачів у виборі певного освітнього закладу. Дія – завершальний етап прийняття рішення про вибір освітніх послуг. Проте, впевненість клієнта щодо необхідності отримати послугу, вступити до даного освітнього закладу, не гарантують стовідсотково позитивне рішення. Тому на цьому етапі застосовують практику додаткових стимулів.

Впровадження в освітньому закладі системи маркетингу означає, по суті, філософію ринкових стосунків в системі освіти, де забезпечується взаємодія споживачів (учнів, батьків) і виробників (менеджерів освіти, вчителів) освітніх послуг. Маркетингова орієнтація освітнього закладу може структурно-організаційно виявитись у створенні відділу маркетингу, на який буде покладено функції здійснення маркетингових досліджень і розробок, організації і впровадження заходів щодо створення та підтримання відповідного іміджу установи, контролю за виконанням своїх рекомендацій усіма учасниками навчально-виховного процесу.

Впливовий позитивний імідж стає необхідною умовою досягнення освітнім закладом стійкого та тривалого ділового успіху на ринку освітніх послуг. По-перше, він забезпечує ефект придбання освітнім закладом визнаної ринкової сили; по-друге, підвищує його специфічність та унікальність, а це означає, що він захищає освітній заклад від нападів конкурентів і зміцнює його позиції; по-третє, він полегшує доступ освітнього закладу до різних ресурсів: фінансових, інформаційних, людських. Тому менеджер освіти, зацікавлений у розвитку освітнього закладу, налагодженні продуктивної співпраці з батьками учнів, громадськими організаціями, партнерами, інвесторами, – зобов'язаний управляти іміджем освітнього закладу.

Отже, урахування певних теоретичних підходів, педагогічних умов дозволить ефективно проводити підготовку менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.

2.3. Методика підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти

Результати теоретико-методологічного дослідження констатувального етапу експерименту дозволили дійти висновку про необхідність підвищення ефективності професійної підготовки менеджерів освіти до роботи з

громадськими організаціями. На формувальному етапі експерименту було розроблено експериментальну модель підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти (див. рис. 2.4).

Експериментальна модель підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти ґрунтується на загально визнаних теоретико-методологічних засадах і принципах професійного навчання дорослих (М. Дяченко, Л. Кандибович та ін.) та організації навчально-виховного процесу в системі післядипломної освіти (В. Гладкова, Н. Кічук, З. Курлянд, В. Кухаренко та ін.). Ця модель спрямована на якісне покращення професійного навчання менеджерів освіти і вдосконалення освітніх систем (дидактична, виховна, управлінська), складових освітнього процесу (зміст, форми, методи, засоби, результати), а також на розвиток у менеджерів освіти професійно важливих якостей.

Провідними компонентами експериментальної моделі підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти виступили: мета підготовки, етапи формування підготовленості, форми і методи навчання менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями. Ефективність запропонованої моделі забезпечувалася через реалізацію означених педагогічних умов.

Реалізація експериментальної моделі підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти здійснювалась у три етапи: когнітивно-інформаційний, діяльнісно-репродуктивний, проектувально-адаптивний. Презентуємо проведену роботу на цих етапах більш детально.

Метою першого – *когнітивно-інформаційного* етапу – було вивчення теоретичних засад державно-громадського управління освітою та діяльності громадських організацій в умовах співпраці з освітніми закладами.

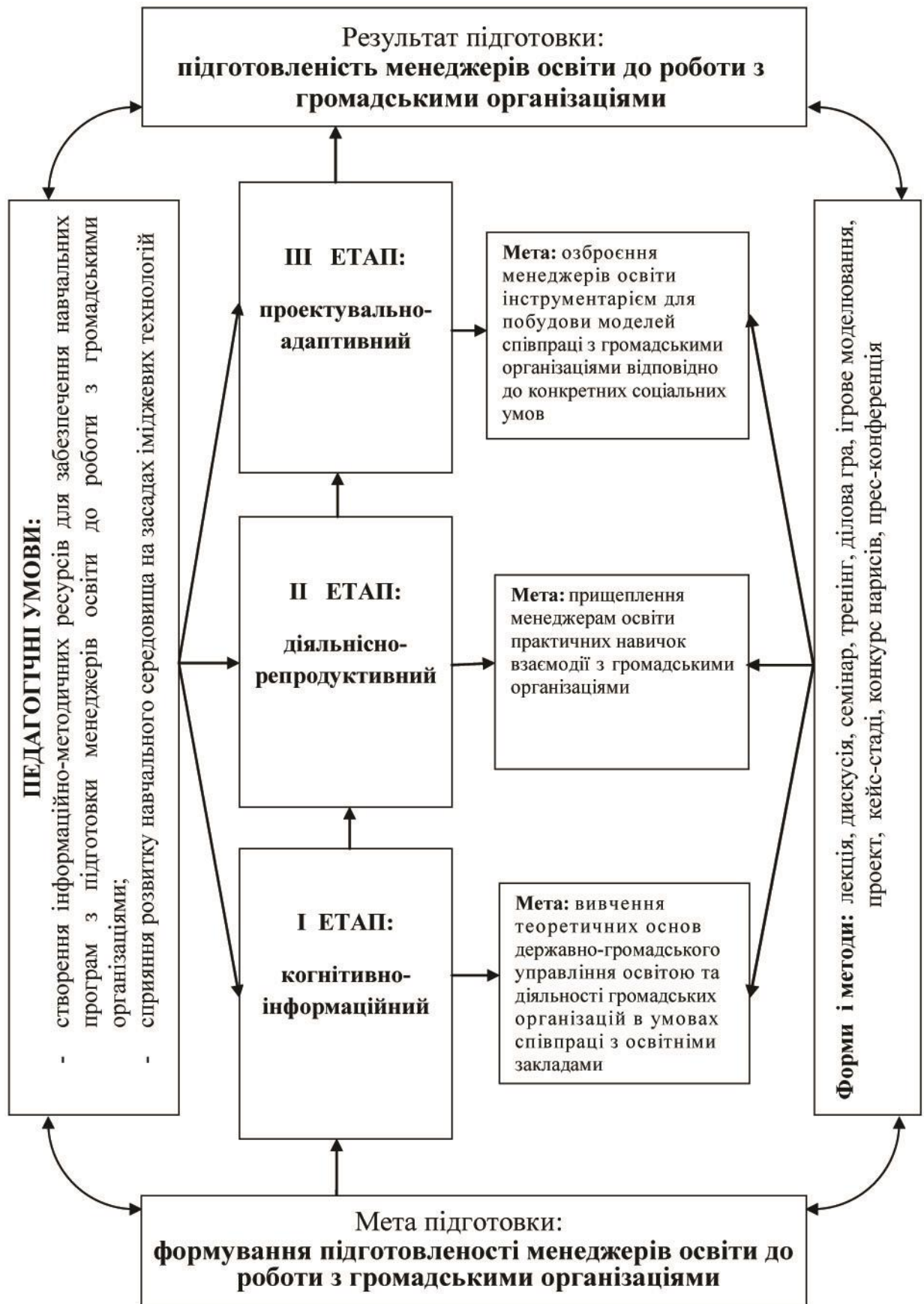


Рис.2.4. Експериментальна модель підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти

Реалізація навчальних цілей першого етапу формувального експерименту здійснювалася в основному на лекційних заняттях, під час дискусій, що було передбачено навчальною програмою спецкурсу «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями» [78], а також при проведенні позааудиторної роботи.

У науково-довідковій літературі спецкурс визначається як курс лекцій у вищому навчальному закладі, який являє собою поглиблену розробку спеціальної, окремої теми за програмою, запропонованої лектором [241; 55]. Повний зміст розробленої навчальної програми спецкурсу з підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями подано у додатку Г.

Актуальність запропонованої програми визначалася концептуальними положеннями Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки та іншими нормативно-правовими документами. Було враховано, що демократизація освітньої діяльності потребує змін щодо підготовки керівних кадрів освіти, пошуку і впровадження інноваційних технологій формування нового покоління менеджерів освіти.

На сучасному етапі розвитку освіти менеджер освіти має «подвійний» предмет діяльності, тобто необхідність успішно поєднувати управлінську і педагогічну діяльність під час навчально-виховного процесу. Ринкові відносини, формування в Україні засад громадянського суспільства актуалізували потребу в оволодінні менеджерами освіти публічним стилем діяльності, гостру необхідність налагодження гармонійних двосторонніх відносин з різними громадськими організаціями. Виконання українською освітою своєї місії значною мірою залежить від рівня підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями.

Виходячи з вищезазначеного, було визначено мету спецкурсу – формування підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями. У контексті цієї мети реалізовувалися такі навчальні цілі:

- розвиток у менеджерів освіти мотивації до роботи з громадськими організаціями, зокрема, усвідомлення ними переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти, а також розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями;

- систематизація та розширення обсягу знань менеджерів освіти щодо термінологічної обізнаності із сутністю базових понять, видів та функцій громадських організацій, методів і форм роботи з громадськими організаціями;

- формування навичок запровадження в роботу з громадськими організаціями організаційно-правових, інформаційних та морально-етичних механізмів; планування роботи з громадськими організаціями в освітньому закладі; здійснення спільно з громадськими організаціями проектувальної діяльності.

Спецкурс «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями» складався з 8 годин лекцій, 20 годин практичних занять, 32 годин для самостійної роботи. Загальна кількість годин, що відводилася на вивчення спецкурсу, складала 60 годин.

Лекція як форма організації навчальних занять передбачала передавання інформації у монологічному форматі мовленнєвої комунікації й визначалася односпрямованістю та дискурсивністю повідомлення у зв'язку з чим від викладача вимагалася серйозна підготовка до неї. Так, викладачем уточнювалася тема заняття і обов'язково визначалися ключові слова. Особлива увага приділялася процесу відбору матеріалу, а саме: природним і штучним схемам класифікації об'єктів вивчення; типам матеріалу (емпіричний, енциклопедичний, компаративний); етапам систематизації матеріалу (орієнтація, вибір, занурення).

Протягом першого етапу формувального експерименту проводились такі лекції: «Громадські організації як соціально-інституційний феномен», «Державно-громадське управління освітнім закладом»,

«Фінансово-економічна діяльність освітнього закладу в контексті співпраці з громадськими організаціями», «Спільна діяльність менеджера освіти та громадських організацій»; дискусія «Громадські організації – авангард чи ар'єргард освіти?», що безпосередньо сприяло активізації навчально-пізнавальної діяльності менеджерів освіти, розвитку в них професійно важливих якостей.

Слухачів інформували про специфіку спільної роботи менеджера освіти з громадськими організаціями, знайомили з нормативними документами та правовими актами; базовими поняттями, що стосуються громадських організацій; різними класифікаціями громадських організацій; моделями державно-громадського управління освітніми закладами; джерелами фінансування освітніх закладів на сучасному етапі розвитку українського суспільства.

Наприклад, на лекції за темою «Громадські організації як соціально-інституційний феномен», метою якої було з'ясувати сутність феномена «громадські організації», визначити їх структурно-функціональні компоненти та схарактеризувати підходи щодо класифікації громадських організацій за видами і функціями, менеджери освіти визначили причини створення громадських організацій, ознайомились з їх видами відповідно до завдань, видів діяльності, структурної організації (мета, статут, членство) та функціями. Об'єктивними причинами створення громадських організацій було визнано плюралізм і терпимість народу, схильність його до колективізму та вирішення справ за участю багатьох людей, невідповідність ринкових механізмів потребам суспільства, історичні (національні) традиції, право на свободу слова, зібрань і демонстрацій.

Менеджери освіти дійшли думки, що розвиток громадських об'єднань – це шлях до зростання ролі громадянського суспільства, що сприяє поступовому підвищенню соціально-культурного рівня народу, окремої особистості, демократизації, розширенню прав і свобод людини, забезпеченню гарантій її захисту.

На лекції «Спільна діяльність менеджера освіти та громадських організацій», метою якої було висвітлити переваги співпраці менеджерів освіти з громадськими організаціями на засадах проектної, фандрайзингової, волонтерської діяльності, менеджери освіти ознайомились з проектною, фандрайзинговою та волонтерською діяльністю як засобами активізації співпраці освітнього закладу з громадськими організаціями. Слухачі проводили SWOT-аналіз (аналіз «сильних» і «слабких сторін» організації) щоб виявити реальні можливості та потреби освітнього закладу у фандрайзинговій діяльності. За результатами SWOT-аналізу було з'ясовано, що «сильними сторонами» є: наявність досвідчених кваліфікованих педагогічних кадрів, готовність громади до співпраці з освітнім закладом, інноваційний характер змісту освіти як необхідна умова реалізації особистості, позитивний досвід педагогічного колективу в реалізації проблем громади, авторитет закладу освіти як просвітницького, спортивного і навчально-виховного центру; визначено і «слабкі сторони», а саме: недостатній рівень співпраці з батьками, слабка матеріальна база навчальних кабінетів, пасивність членів громади до вирішення проблем міста (села), незадовільна спортивно-оздоровча база місцевої громади, міграція населення. Визначено можливості (використання матеріальної бази закладу освіти для потреб громади; створення сучасної гнучкої системи партнерства школи, сім'ї та громади; залучення бізнес-структур, підприємців до співпраці; реалізація оздоровчих, соціальних і культурних програм; залучення батьків, членів громади до процесу прийняття рішень щодо якості освіти їхніх дітей та участі в житті освітнього закладу) і загрози (негативний вплив засобів масової інформації на формування ціннісних орієнтацій учнів і членів громади; незадовільний духовний стан суспільства; низький рівень добробуту сільського населення; зникнення усталених традицій на селі, звичаїв та обрядів; безробіття; відсутність єдиної концепції розвитку міста (села); відносна віддаленість від культурних і економічних центрів).

Менеджери освіти переконалися, що для освітнього закладу волонтерство є актуальним і важливим з різних причин, а саме: це ефективний спосіб вирішувати складні проблеми окремої людини, які часто виникають на ґрунті недостатньої турботи про громадське благо; волонтерство поставляє в діяльність освітнього закладу нові, як правило, творчі та сміливі ідеї щодо вирішення найгостріших і найскладніших проблем; це спосіб, за допомогою якого кожний представник суспільства може брати участь у покращенні якості життя; це механізм, за допомогою якого менеджер освіти може прямо адресувати свої проблеми тим, хто здатний їх вирішити.

На цьому етапі, крім лекцій, було проведено дискусію «Громадські організації – авангард чи ар'єргард освіти?», метою якої було сприяти усвідомленню значущості ролі громадських організацій у розвитку освітніх закладів України в умовах демократизації та побудови громадянського суспільства.

До початку дискусії менеджерів освіти було розподілено на підгрупи, в яких були фахівці одного напрямку (менеджери освіти, вчителі, представники громадських організацій, батьківських комітетів, учнівського самоврядування). Кожна підгрупа підготувала інформаційне повідомлення (в основному статистичні дані) щодо своєї діяльності. Під час дискусії розглядалися такі питання: класифікація громадських організацій; дивіденди які матимуть освітні заклади і громадські організації від спільної діяльності; фактори, що заважають спільній діяльності освітніх закладів і громадських організацій; перспективи розвитку освітнього закладу, якщо він буде співпрацювати з громадськими організаціями; який зиск будуть мати громадські організації від співпраці з освітніми закладами.

Особливо зверталася увага на те, що на сучасному етапі суспільного розвитку створюються нові передумови для докорінної зміни місця та ролі громадських організацій в житті освітніх закладів. Виражаючи інтереси різних соціальних спільностей, класів, соціальних груп, верств суспільства,

такі організації здатні зробити вагомий внесок у стабілізацію процесів розвитку соціального буття, сприяти зміцненню соціального добробуту закладів освіти.

Наприкінці дискусії учасники висловили пропозиції щодо забезпечення якісної взаємодії освітніх закладів і громадських організацій для розвитку освіти та науки. Менеджери освіти запропонували будувати роботу громадських організацій з освітніми закладами на основі врахування інтересів всіх сторін і залучення до цієї роботи громадських організацій, які мають реальний досвід роботи в сфері освіти та високий рівень професіоналізму. Представники громадських організацій запропонували менеджерам освіти залучати громадські організації до проведення адвокаційних заходів для вирішення питань, які стосуються розвитку освіти та науки. Представники учнівського самоврядування висловилися відносно створення єдиного інформаційного простору для поширення правдивої та об'єктивної інформації щодо роботи громадських організацій в сфері освіти. Представники батьківських комітетів запропонували створити спільні засади для формування громадянської відповідальності серед учнів, вчителів, адміністрацій освітніх закладів, представників громадських організацій із залученням ЗМІ для запобігання поширенню неправдивої та необ'єктивної інформації про освітні заклади, а також у боротьбі з корупцією на всіх рівнях.

Дискусія дозволила не лише краще запам'ятати матеріал, але й більше наблизити його до менеджера освіти. Менеджери освіти повинні були чітко сформулювати питання, «вдягнути» у власну лексику і таким чином прискорювали процес мислення партнера чи викладача. Теж саме «привласнення» проблематики відбувалось тоді, коли менеджер освіти протестував або скорочував висловлювання мовця – у будь-якому випадку переставав бути пасивним, по-своєму переробляв новий матеріал. Саме тоді з'являлась можливість підтвердження свого розуміння, скорочення, коригування. А це вже була робота на власному матеріалі, а не на

зовнішньому. Ефективна дискусія перетворила пасивно отриману інформацію на дію, після чого настав найефективніший спосіб отримання знань. Завдяки дискусії менеджери освіти дізналися не лише про те, що хотів сказати викладач, але й те, як вони самі сприйняли його слова і які були відмінності у сприйнятті та перетворенні нової інформації.

У межах позааудиторної роботи менеджери освіти брали участь в семінарі «Суб'єкти демократичного державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом: актуальність створення, зміст діяльності та механізм взаємодії», на якому, крім менеджерів освіти, були присутні представники громадських організацій (представники батьківських рад, Міжнародна група волонтерів, благодійний фонд «Добroe дело»). У межах семінара менеджери освіти були ознайомлені з особливостями впровадження в роботу керівника закладу освіти державно-громадського управління; системою соціального партнерств як формою державно-громадського управління освітнім закладом; благодійним проектом «Добрі діла не мають кордонів»; участю міжнародного волонтерського руху в управлінських програмах розвитку ЗНЗ; визначили спільні проблеми, які виникають перед керівником навчального закладу під час створення та впровадження моделі державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом (формальне створення піклувальних рад, дублювання складу, роботи піклувальної ради, батьківського комітету, ради закладу); склали анкету для батьків у межах побудови соціального партнерства.

Метою другого – *діяльнісно-репродуктивного* етапу – було прищеплення менеджерам освіти практичних навичок взаємодії з громадськими організаціями.

На цьому етапі навчальна діяльність менеджерів освіти була спрямована на розвиток мотивації персоналу освітнього закладу щодо активної діяльності в контексті реалізації спільних проектів з громадськими організаціями; формування навичок співпраці з представниками громадських

організацій; розвиток умінь розробляти проекти щодо залучення додаткових коштів в освітній заклад; удосконалення навичок побудови моделі громадсько-активної школи; розвиток умінь щодо формування позитивного іміджу освітнього закладу та використання методів і прийомів розробки, презентації та реалізації іміджу освітнього закладу; формування практичних умінь застосовувати методи і форми роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями.

Реалізація навчальних цілей другого етапу формувального експерименту відбувалася на практичних заняттях та під час позааудиторної роботи. Було проведено: тренінги «Громадська організація – партнер освітнього закладу», «Залучення ресурсів у загальноосвітній навчальний заклад»; ділову гру «Залучення додаткових ресурсів у діяльність освітнього закладу»; ігрове моделювання «Модель державно-громадського управління освітнім закладом»; проект «Розробка іміджу освітнього закладу»; кейс-стаді «Методи і форми роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями»; семінари «Державно-громадське управління та визначення стратегічних напрямків розвитку закладів нового типу в умовах модернізації освіти», «Стратегія розвитку і досвід впровадження інформаційного спілкування адміністрації та учасників навчально-виховного процесу». Розглянемо деякі заняття детальніше.

Завдяки участі в тренінгу «Громадська організація – партнер освітнього закладу», що мав на меті формування у менеджерів освіти навичок співпраці з представниками громадських організацій; мотивування персоналу освітнього закладу щодо активної діяльності в контексті реалізації спільних проектів з громадськими організаціями, слухачі визначили професійні компетенції керівника освітнього закладу як головного менеджера освітнього середовища, а саме: готовність та здатність приймати управлінські рішення для управління соціально-педагогічними системами; володіння технологіями маркетингу та менеджменту в освіті; вміння здійснювати концептуальне, прогностичне та проектне моделювання соціально-педагогічних систем;

високий рівень професійної поінформованості, комунікативних навичок та діяльності. Визначили завдання, які може вирішувати менеджер освіти з урахуванням мотивації. Наприклад, Л. Голубенко запропонувала такий перелік завдань: досягнення мети діяльності організації; підвищення результативності роботи менеджера освіти й освітнього закладу в цілому; формування позитивного іміджу закладу освіти; створення системи стимулів роботи менеджера освіти; забезпечення комфортного морально-психологічного клімату в освітньому закладі.

На тренінгу було використано такі інтерактивні форми: вправи «Клубок» (учасники познайомились один з одним, було створено дружню атмосферу.), «Береги надії» (з'ясовано очікування і побоювання учасників того, наскільки очікування співпадають із загальною метою тренінгу), «Відчуй партнера» (формувались уміння швидко орієнтуватися в намірах, станах інших людей, узгоджувати свої дії з діями інших, брати на себе відповідальність), «Займи свою позицію» (формувалось уміння відстоювати власну позицію), «Згода, незгода, оцінка» (формувалось толерантне ставлення до партнерів), «Айсберг» (формувалось розуміння інтересів сторін та їх відмінності від позицій), «Невербальні етюди» (формувалось уміння працювати в команді), «Асоціативний ряд слів до слова «толерантність» (формувалось толерантне ставлення до партнерів), техніка «Паркування» (налагоджувалась робота з ефективним використанням часу і спільне формування правил поведінки учасників в групі.), метаплан (формувалось розуміння впливу мотивації на роботу менеджерів освіти з громадськими організаціями), тестові технології (визначено мотиваційну спрямованість менеджера освіти на досягнення успіху, визначено риси толерантності), «мозковий штурм» (визначено підходи до роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями), робота в групах.

У межах тренінгу було запропоновано тест «Діагностика особистості на мотивацію до успіху», який показав, що від загальної кількості слухачів тільки 3% мали низький рівень мотивації до успіху; 22% – мали середній

рівень мотивації; 17% – помірковано високий рівень; 58% слухачів мали високий рівень мотивації до успіху. Отримані дані свідчать про зацікавленість менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями, яка може забезпечити успіх в управлінській діяльності.

Наприкінці тренінгу визначалися очікування та сумніви учасників, тобто здійснювалася оцінка роботи тренінгу, яка показала, що менеджери освіти дійсно вважають громадські організації партнерами освітнього закладу. Протягом усього тренінгу використовувався підхід, що базувався на досвіді учасників. Це дозволило звернути особливу увагу на взаємонавчання та навчання через практику. Учасники мали змогу обмінятися один з одним досвідом організації роботи з громадськими організаціями, обмірковувати ситуації, на практиці застосувати запропоновані нові навички та методики мотивації до роботи з громадськими організаціями, налагодити дружнє неформальне спілкування, сформувати команду однодумців. Атмосфера поваги й підтримки, яка була створена під час тренінгу, сама по собі допомогла учасникам розкритися й виявити себе щонайкраще.

Під час проведення тренінгу «Залучення додаткових ресурсів у діяльність освітнього закладу» діяльність менеджерів освіти було спрямовано на розширення знань в галузі залучення ресурсів і на формування певних навичок роботи у середині своєї організації і за її межами. Було використано такі форми роботи: міні-лекція, бесіда, групова й індивідуальна робота, міні-проект, дискусія, рольова гра.

Програму тренінгу було розподілено на п'ять блоків.

У першому блоці «Вступ» менеджери освіти ознайомилися з правилами спільної роботи, планом тренінгу, визначили очікування учасників, прослухали міні-лекцію «Фінансування освітнього закладу».

Під час проведення другого блоку «Введення в тему» менеджери освіти взяли участь у бесіді про успіхи та невдачі діяльності щодо залучення коштів; дізнались про складові ресурсів освітнього закладу; визначились з поняттям «фандрайзинг».

В ході проведення третього блоку «Для чого потрібні кошти?» відбувалася робота у міні-групах. Управління викладача групою включало три складові: 1) допомога групі в організації процесу об'єднання зусиль для досягнення навчальних цілей (інформаційна, комунікаційна, мотиваційна, методична, безпосередня участь на деяких етапах діяльності); 2) допомога кожному учаснику групи активно і конструктивно брати участь у створенні свого власного і загального продукту; 3) забезпечення таких навчальних умов, які б дозволили кожному учаснику групи опанувати необхідні знання, навчальний професійний досвід, а також ті види активної самостійної діяльності, що відповідають цілям навчання і власним очікуванням учасника. Менеджерами освіти було складено перелік першочергових потреб освітнього закладу; розроблено міні-проект щодо презентації проблеми, яку збирається розв'язати їх освітній заклад.

У четвертому блоці «Де шукати кошти?» менеджери освіти визначили мотиви благодійної діяльності (чому спонсори відмовляють або вкладають кошти?); склали список потенційних спонсорів та інформаційну картку про них (загальні дані, відомості про компанію, особисте життя керівника, про благодійну діяльність, яким чином краще організувати зустріч, інша інформація).

У п'ятому блоці «Як шукати кошти?» менеджери освіти склали протрет ідеального фандрайзера, брали участь у рольовій грі «Зустріч з метою отримання пожертвування». Метою гри було допомогти учасникам застосувати ті навички й знання, які були отримані під час тренінгу. Менеджери освіти визначили, що необхідно для виконання проекту (гроші, нематеріальні внески, зв'язки, інформація та ін.), вони навчились презентувати себе й свій проект, а також усвідомили, що до зустрічі з потенційним спонсором треба ретельно готуватись. Гра забезпечила учасникам можливість відчути себе в ролі потенційних спонсорів і таким чином, подивитись на себе «з іншого боку».

Ділова гра «Залучення додаткових ресурсів у діяльність освітнього закладу» мала на меті сформувати вміння розробляти проекти щодо залучення в освітній заклад додаткових коштів, а також управляти процесом їх реалізації.

На першому етапі (підготовчому) відбувалася організація гри – складання плану. На другому етапі (організаційному) здійснювалося роз'яснення учасникам цілей та змісту гри, ознайомлення їх з програмою та правилами. Учасники ділової гри були розподілені на такі рольові позиції: менеджери освіти (директор школи, заступник директора), представники громадських організацій, спонсори, експерти. Використовуючи прийом «мозкового штурму» учасники пригадали, що таке фандрайзинг, соціальне партнерство. Керівники гри запропонували учасникам і експертам пакет документів і матеріалів, необхідних для вирішення дидактичної проблеми. На третьому етапі безпосередньо відбувалася сама гра. Під час цього етапу здійснювалося вивчення, розігрування ситуацій і пошука рішення усередині кожної групи, опрацювання навичок написання заявки на грант, формування спонсорського пакета, алгоритм проведення переговорів. Робота в групах проходила у формі дискусії, «мозкового штурму». Група менеджерів освіти зазначила, що залучення додаткових коштів в освітній заклад може здійснюватися в декількох напрямках, а саме, звернення до потенційного донора; масова реклама; участь у різноманітних заходах: благодійних ярмарках, концертах, фестивалях, музичних і драматичних спектаклях, аукціонах, лотереях, спортивних змаганнях; розмови по телефону. В. Поляков зазначив: щоб захід був успішним, необхідно створити організаційний комітет, члени якого б займалися поширенням квитків серед своїх друзів, колег і партнерів, передбачуваних спонсорів зі свого списку й загального списку потенційних спонсорів. Розповсюджувачі квитків – головна опора заходу. Без них захід приречений на провал. Було визначено основні правила організації та одинадцять шаблів підготовки заходів щодо збору коштів. Група спонсорів визначила, хто ж може дати гроші для

виконання програми розвитку освітнього закладу (менеджер освіти; колективи вчителів та батьків; ті, хто зацікавлений в проблемі; приватні особи; біржі й банки, приватні фірми, закордонні представництва; благодійні фонди). Група представників громадських організацій розробила орієнтовний поетапний план дій щодо роботи в галузі фандрайзингу. На четвертому етапі гри учасники брали участь у міжгруповій дискусії, спільно розробили заявку на отримання гранту та розглянули типовий спонсорський пакет. Етап відзначався виступами гравців, захистом ідей, проектів, на ньому використовувався такий інтерактивний прийом, як «відкритий мікрофон». На п'ятому етапі гри аналізувалися й узагальнювалися результати (це робили експерти). При оцінці гри експерти (керівники) особливу увагу звертали на актуальність, реальність, економічність, оптимальність і оригінальність рішень. Під час рефлексії для дискусії гравцям було запропоновано наступні питання: Яка центральна проблема гри? Чи відповідає вона реальним умовам дійсності? Що можна було б зробити по-іншому, якби ви грали ще раз? Якими могли бути інші результати гри? Чи відчувався ентузіазм учасників? Чи налагоджена була взаємодія?

Ігрове моделювання – метод, що за механізмами проведення і характером пізнавальної діяльності схожий на ділові ігри, однак є відмінність, яка полягає в суті процесів, що моделюються. Якщо в діловій грі імітується розв'язання завдання в умовах умовної або реальної поведінки об'єктів, то при ігровому моделюванні імітується або відтворюється процес створення чи удосконалювання об'єкта. Під час ігрового моделювання «Модель державно-громадського управління освітнім закладом», метою якого було навчити менеджерів освіти будувати модель громадсько-активної школи, менеджерами освіти було визначено стандарти громадсько-активної школи (ГАШ), які охоплюють такі сфери діяльності: лідерство – акцент зроблено на тому, що ефективний менеджер освіти забезпечує працівників усіма необхідними ресурсами, можливостями та підтримкою для здійснення діяльності високої якості; партнерство – слухачі звернули увагу на те, що

ефективна ГАШ спрямовує свою діяльність на розвиток партнерських відносин з установами, що є на території громади; соціальна інклюзія – це створення умов і можливостей для навчання всіх дітей і дорослих, незалежно від соціального походження, релігійного віросповідання, етнічного та соціального статусу, стану здоров'я; послуги – менеджери освіти акцентували увагу на те, що ГАШ є центральним ресурсним центром у місцевій громаді й надає їй певні послуги, які визначено відповідно до потреб мешканців; волонтерство – увага зверталася на те, що волонтерство розвиває в учнів почуття довіри та поваги до мешканців громади і забезпечує важливу умову розвитку дитини – її співпрацю з іншими членами громади, а не тільки з батьками і вчителями; навчання протягом усього життя – домінувала позиція, що навчання протягом усього життя є важливим елементом для всіх людей, які реагують на зміни і спостерігають за швидким розвитком сучасного світу; залучення батьків – увага зверталася на те, що всім батькам потрібно знати потреби розвитку дитини та якнайкраще забезпечувати навчальне середовище вдома, і цьому сприяє активна співпраця між батьками та вчителями; шкільна культура – увага акцентувалася на те, що в ГАШ працівники школи роблять усе можливе, аби знайти кращі способи виявлення потенціалу в дітях, в їхніх сім'ях і всіх членах громади.

Менеджери освіти визначили позитивні зміни, які отримає освітній заклад і громада при створенні громадсько-активної школи, а саме:

– школа – громаді: участь в роботі представницьких і виконавчих органів місцевого самоврядування, в громадських організаціях; доступність шкільних ресурсів для громади: комп'ютерний кабінет, спортзал, стадіон, клуб, бібліотека, копіювальна техніка; створення та реалізація громадських проектів; посильна допомога в сільськогосподарських роботах; шефство над історичними пам'ятками, озеленення села (міста), прибирання стихійних сміттєзвалищ; співпраця з церковною громадою; здійснення батьківського всеобучу та громадянської освіти; організація святкування загальнодержавних і регіональних свят, пам'ятних дат; створення музею

рідного села (міста), виконання дослідницьких проектів з вивчення історії рідного краю; випуск спільної газети школи та громади;

– громада – школі: участь в роботі ради школи, піклувальної ради, батьківських комітетів; доступність інфраструктури села (міста) для школярів; допомога школі в ремонті приміщень, котельні, спортзалу; створення фонду допомоги школі; спонсорування проектів, святкових заходів, екскурсій з боку місцевих підприємців, громадських організацій; волонтерство окремих членів громади в заходах, які проводить освітній заклад; участь громади в реалізації учнівських громадських проектів.

Маючи в своєму розпорядженні загальний опис громадсько-активної школи, учасники гри розробили власну модель діяльності освітнього закладу як культурно-освітнього центру міста, села, громади.

Таким чином, реалізація ігрового моделювання забезпечила перехід навчальної діяльності до навчально-творчої, оскільки створені умови сприяли використанню потенційних можливостей менеджерів освіти, їх творчих здатностей. Ігрове моделювання забезпечило можливість уникнути педагогічних стереотипів, шаблонів, що особливо важливо у професійному та управлінському розвитку менеджерів освіти.

Під час розробки проекту «Розробка іміджу освітнього закладу», метою якого було розвинути у менеджерів освіти уміння формувати позитивний імідж освітнього закладу та використовувати методи і прийоми розробки, презентації та реалізації іміджу освітнього закладу, менеджери освіти отримали рекомендації щодо написання проекту (розділи проекту і пояснення до них). Було зазначено, що написання проекту потребує ретельної підготовки: вивчення теоретичного матеріалу, використання спеціальних методик, розподілу ролей.

В процесі створення проекту менеджери освіти дійшли думки, що найбільш важливими для появи довіри до освітнього закладу й, відповідно, формування його позитивного іміджу, є уявлення людей про: фінансовий стан закладу («процвітаючий», «стабільний»); історію закладу, його традиції

і репутацію («існує довгий час», «з традиціями», «з ним мають справу солідні спонсорські фірми»); особистості менеджера освіти («на чолі стоїть солідна й порядна людина», «прогресивний, розумний»); публіциті – рекламну популярність («гарна реклама», «гарні відгуки», «чув багато хорошого»); соціальну відповідальність перед суспільством – якість надання освітніх послуг, спрямованість на споживача, турбота про нього; управління освітнім закладом («з честю виходить із складних ситуацій», «прогресивне науково обгрунтоване управління»); фірмовий стиль («солідний заклад», «гарна атрибутика», «своя «фішка»).

За результатами отриманих теоретичних знань менеджери освіти розробили власні проекти «Формування позитивного іміджу сучасного освітнього закладу».

Кейс-стаді «Методи і форми роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями», мета якого сформувані у менеджерів освіти практичні вміння застосовувати методи і форми роботи з громадськими організаціями, – це метод аналізу конкретних ситуацій, який забезпечив можливість провести ефективно навчання менеджерів освіти в умовах швидких змін. Кейси були спрямовані не на отримання готових знань, а на «творення» нових знань, що передбачало співтворчість слухача й викладача. Останній виступав в ролі фасилітатора, координатора процесу навчання.

Під час розв'язання кейсів менеджери освіти не тільки використовували отримані раніше знання, але й виявляли свої особисті якості, зокрема вміння працювати в групі, а також демонстрували рівень бачення ситуації. Для досягнення мети і навчальних цілей кейс-стаді учасники заняття докладно ознайомилися з пакетом міні-кейсів, розглянули ситуації, проаналізували різні точки зору, перспективи головних персонажів та перешкоди, які стояли на їх шляху, склали список ключових фактів, визначили свою позицію щодо проблеми, яка подана у міні-кейсі. Обговорювались переваги методу кейс-стаді, а саме: можливість групи працювати на одному проблемному полі, при цьому процес вивчення, по

суті, імітує механізм ухвалення рішення в житті, він більш адекватний життєвій ситуації, ніж заучування термінів з подальшим їх переказом, оскільки вимагає не тільки знання й розуміння термінів, уміння оперувати ними, але й вибудовувати логічні схеми вирішення проблеми, аргументувати свою думку; зацікавлення процесом навчання; використання принципів проблемного навчання; формування навичок роботи в команді, навичок проведення презентації, прес-конференції; уміння формулювати питання, аргументувати відповідь.

Отже, метод кейс-стаді допоміг менеджерам освіти зосередитись на реальних питаннях, що виникають перед керівниками закладів освіти. Він був спрямований на розвиток керівного бачення ситуації, отримання слухачами аналітичних та оціночних навичок, уміння вчасно і компетентно вирішувати проблеми, що сприяло підвищенню ефективності державно-громадського управління освітнім закладом. Навчання за методом кейс-стаді дозволило проводити ефективні заняття з менеджерами освіти, забезпечило підвищення ефективності навчального процесу, успіху аудиторних занять, заощаджувало час, створювало атмосферу довіри, сприяло накопиченню інтелектуального капіталу.

Семінар «Стратегія розвитку і досвід впровадження інформаційного спілкування адміністрації освітнього закладу, учасників навчально-виховного процесу та громадськості» окреслив переваги використання ресурсу інформаційно-комунікаційних технологій, а саме: відбувається індивідуалізація навчання; розширення інформаційних потоків при використанні Інтернету; підвищення мотивації та пізнавальної активності за рахунок різноманітності форм роботи. Менеджери освіти взяли участь в обговоренні таких питань: управління інноваційними процесами в школі, стратегія розвитку і досвід впровадження інформаційного спілкування адміністрації, учасників навчально-виховного процесу та громадськості; організаційні аспекти системи відкритої освіти в рамках національного проекту «Відкритий світ».

Менеджери освіти дійшли думки, що інформатизація впливає не тільки на зміст і форми навчання, вона змінює саме життя всіх учасників навчально-виховного процесу. На підготовчому етапі проведення семінару було здійснено опитування: наскільки часто менеджери освіти, вчителі, учні, їхні батьки використовують FTP-сервери, ISQ, Skype, блоги, електронну пошту, електронні бібліотеки, мобільні телефони, соціальні мережі, торренти, файлообмінники, форуми, чати. Найбільш уживаними інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ), що використовують менеджери освіти та учні, були такі: електронна пошта, електронні бібліотеки, мобільні телефони, соціальні мережі, торренти, Skype. Акцентуємо увагу, що учні виявляють пасивність до використання блогів, чатів, форумів, файлообмінників, FTP-серверів. Сфера користування ІКТ вчителями така ж, різниця тільки у відсотках використання.

Сфера використання ІКТ батьками учнів значно поступається кількістю технологій у порівнянні з учнями та вчителями. З усіх учасників навчально-виховного процесу батьки є «слабкою ланкою», оскільки не використовують ряд ІКТ особливо важливих у навчально-виховному процесі.

Аналіз даних опитування показав, що всі учасники навчально-виховного процесу використовують однакові ІКТ, але у різній мірі. Тому поле ІКТ менеджерів освіти, учнів, вчителів, батьків однакові, що спонукає систему освіти до реалізації проектів «відкритої освіти». Створення шкільних сайтів розширює поле використання ІКТ.

У межах семінару менеджери освіти брали участь в практикумі – колективній роботі над спільним онлайн-проектом. Менеджерів освіти було поділено на чотири групи. Кожна група працювала за окремим комп'ютером. Файл групового проекту, в нашому випадку презентація, знаходився на віддаленому сервері Docs.Google.com. Учасники робочої групи в онлайн підключались до групового проекту. У процесі роботи кожна група створювала і редагувала слайд, який належив тільки їй, але при цьому могла бачити всі елементи проекту, відслідковуючи зміни, які вносилися у проект

учасниками інших робочих груп. Менеджери освіти дійшли думки, що відкрита освіта – це комплексний підхід до утворення єдиного інформаційно-освітнього простору навчальних закладів міста (села), громадських організацій та інтеграція їх в єдину систему управління освітою України.

Метою третього – *проектувально-адаптивного* етапу – було забезпечення менеджерів освіти інструментарієм для побудови моделей співпраці з громадськими організаціями відповідно до конкретних соціальних умов.

На цьому етапі навчальна діяльність менеджерів освіти була спрямована на розуміння переваг співпраці менеджерів освіти з громадськими організаціями на засадах проектної діяльності; визначення основних положень щодо організації фандрайзингової діяльності в закладах освіти; систематизацію методик запровадження волонтерського руху в освітніх закладах.

Реалізація навчальних цілей третього етапу формувального експерименту відбувалася на практичних заняттях та під час позааудиторної роботи. Було проведено тренінг «Створення та розвиток громадсько-активної школи», ділову гру «Оксфордські дебати», рольову гру «Пошук», практичне заняття «Розробка (на базі власного закладу освіти) і захист спільного проекту з громадською організацією», конкурс нарисів за темою «Якою має бути громадсько-активна школа», прес-конференцію «Школа як осередок розвитку громади». Розглянемо заняття детальніше.

Тренінг «Створення та розвиток громадсько-активної школи» було спрямовано на впровадження покрокової методики створення й розвитку громадсько-активної школи (створення ради громадсько-активної школи, збір інформації, проведення ефективних зборів, стратегічне планування і проектний цикл). У межах тренінгу менеджери освіти були ознайомлені з десятьма характеристиками успішної громадсько-активної школи (навчальна програма орієнтована на потреби громади, залучення громади,

колегіальність, кожен є вчителем, кожен є учнем, міжвідомча співпраця, пристосування обладнання, громадське користування, проблеми громади, відчуття спільноти), отримали інструментарій щодо роботи зі ЗМІ, волонтерами. Навчилися писати прес-реліз (один із способів поширення інформації через ЗМІ), оголошення про набір волонтерів, склали програму співпраці з волонтерами, що включала такі кроки: оцінка власних потреб, визначення необхідних категорій волонтерів, набір волонтерів, реалізація програм за участю волонтерів.

Менеджери освіти дійшли думки, що громадсько-активна школа залучає нових партнерів, тим самим створює великий спектр послуг для дітей, молоді, сімей та громади; ставить перед собою мету не просто надавати учням освітні послуги, а й розвивати громаду, залучати батьків і мешканців до вирішення соціальних та інших проблем, які існують як у школі, так і в громаді. Тому діяльність громадсько-активних шкіл позитивно впливає не лише на самооцінку молодих людей, а й на розвиток громади в цілому.

Проведення «оксфордських дебатів» на тему «Громадські організації відіграють провідну роль в проектній діяльності освітнього закладу», метою яких було оволодіння технікою ораторського мистецтва, презентації, аргументації, підведення підсумків, спростовування позиції протилежної сторони, забезпечило менеджерам освіти знайомство з методикою проведення, з такими поняттями, як «дефініції», «критерій», «аргументи», «докази». Менеджери освіти навчилися відповідати на перехресні запитання, вести діалог. До початку дебатів, менеджерів освіти було поділено на команди представників стверджуючої сторони, представників заперечуючої сторони, суддівство; обрано головуючого та секретаря. Критерієм було твердження «Проектна діяльність – один із головних чинників успішної співпраці закладів освіти з громадськими організаціями». Головною метою учасників дебатів було переконати суддів у тому, що їх аргументи

переконливіші, ніж в опонентів. Незважаючи на те, що мета дуже проста, тактичні та технічні прийоми для її досягнення можуть бути різними.

Дебати склалися з двох частин. У першій частині виступали основні промовці (4-5 від кожної сторони). Представники стверджуючої сторони доводили, що саме громадські організації відіграють провідну роль у проектах спільних із закладами освіти. Вони стверджували, що держава не фінансує заклади освіти, і громадські організації надають фінансову допомогу закладам освіти через проектну діяльність. Представники заперечуючої сторони аппонували: «Держава фінансує освітні заклади, але не в повному обсязі. Громадські організації не можуть брати участь у проектах спільних із закладами освіти через брак фінансових ресурсів. Вони виникають з ініціативи окремих осіб, які виражають не інтереси суспільства, а переслідують власну мету». Кожна сторона наводила докази. Потім сторони ставили перехресні запитання. У другій частині, після виступів основних промовців, в залі було розпочато дебати, в яких брали участь всі бажаючі (також основні промовці). Вони тривали до моменту, коли вже не було бажаючих виступати. Після дебатів в залі відбулося голосування. Предметом голосування стали аргументи, а не теза. У кінці гри головуючий оголосив результати дебатів.

Під час гри було зазначено, що залучення представників громадських організацій до участі в проектній діяльності освітнього закладу дозволяє забезпечувати: підвищення якості освітніх послуг; виховання громадянської позиції в середовищі підростаючого покоління; розвиток спільної відповідальності всіх суб'єктів навчально-виховного процесу. Діяльність менеджера освіти і громадської організації у спільних проектах – це потужний ресурс, здатний забезпечити якісну зміну освітнього процесу, створити для освітнього закладу конкурентні переваги, забезпечити умови для залучення нових вчителів і учнів.

Рольова гра «Пошук» мала на меті навчити менеджерів освіти залучати волонтерів до діяльності освітнього закладу. Менеджерів освіти було

поділено на 2 групи: 1/3 учасників залучала волонтерів (рекрутерів), 2/3 були потенційними волонтерами. Потенційні волонтери були поділені на різні групи людей: «домогосподарка», «випускник школи», «міліціонер», «банкір», «пенсіонер», «представник громадської організації», «учитель», «студент». Рекрутери переконували людей стати волонтерами у програмі, яку пропонував освітній заклад (програму визначену заздалегідь). Волонтери набиралися для участі в одній і тій же програмі, але з різних позицій. Коли людина погоджувалась стати волонтером, вона приєднувалась до рекрутів і намагалася переконати інших. Перемагав той рекрутер, який залучив до закінчення визначеного терміну (наприклад, за 10 хвилин), найбільшу кількість волонтерів.

Акцентуємо увагу, що викладач в грі виступав фасилітатором. Після завершення гри він опитував волонтерів, який аргумент переконав їх приєднатися до конкретної людини; якими сигналами та ідеями скористалися рекрутери, щоб сформувавши переконливий аргумент, завдяки якому потенційний волонтер вирішив приєднатися до них, і чому ці аргументи не були успішними для інших людей. Учасники дійшли висновку, що успішний підхід до пенсіонерки відрізняється від успішного підходу до банкіра. Чим більше у людей практичних навичок щодо визначення мотивації конкретної особистості, тим більш успішно вони залучають нових волонтерів.

Для отримання практичних навичок розробки та гіпотетичної реалізації проектів менеджерами освіти було створено (на базі власного закладу освіти) і захищено проект спільний з громадською організацією. Мета практичного заняття – сформувавши навички розробки та впровадження проекту спільного з громадською організацією. Під час практичного заняття менеджери освіти розробили і презентували власні проекти з громадською організацією. Кожний проект отримав експертну оцінку з боку колег. Було створено масив проектів щодо спільної роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями, наприклад: «Шкільна газета «Школа в наших руках»», «Створення музею історії «Ми – одесити»», «Інформаційний шкільний

прес-центр», «Шлях до здоров'я разом із сім'єю», «Милосердя – справа серця», «Бібліотека третього тисячоліття», «Формування партнерської взаємодії», «Мистецтво бути батьками», «Ми відповідаємо за тих, кого приручили».

Наприклад, у проєкті «Ми відповідаємо за тих, кого приручили» брали участь учні, батьки, громадськість мікрорайону, Одеське міське товариство захисту тварин, Союз захисту тварин – притулок «Ковчег», стерилізаційний центр притулку на 6-му кілометрі Овідіопольської дороги, мережа ветеринарних клінік «Центр здоров'я тварин», громадська організація захисту тварин «Одеський форум» та ін. Метою проєкту було: створити умови для регулювання чисельності безпритульних тварин гуманними способами; активізувати гуманізацію суспільних відносин, сприяти формуванню гідних етичних засад нації на базі гуманного ставлення людини до тварини; впроваджувати високі етичні стандарти зоозахисного руху заради втілення в життя Закону України «Про захист тварин від жорстокого поводження»; привернути увагу громадськості до проблеми безпритульності тварин; формувати в учнів активну життєву позицію.

Реалізація проєкту була здійснена у такі чотири етапи: підготовчий, пошуково-дослідницький, практичної діяльності, аналізу проведеної роботи та планування наступної діяльності. Результати реалізації проєкту: організовано і підготовлено до роботи волонтерський молодіжний загін; розроблено рекомендації для роботи волонтерських груп; проведено моніторинг соціально-епідеміологічної ситуації підшефної території з метою виявлення кількості безпритульних тварин та підготовки тварин до стерилізації; налагоджено благодійний збір кормів, ліків, підстилок для тварин, що знаходяться у притулках, та безпритульних тварин (допомога притулку «Ковчег»); використано Інтернет-ресурси для влаштування тварин у родини та залучення до роботи однодумців.

Прес-конференцію «Школа як осередок розвитку громади» було проведено у формі рольової гри. Метою прес-конференції було поширити

інформацію одночасно серед багатьох ЗМІ. Менеджерів освіти було розподілено за такими ролями: «ведучий», «доповідачі», «команда організаторів», «журналісти». Кожна з ролей вимагала певної підготовки. «Ведучий» представляв тему конференції та її учасників; надавав слово «доповідачам»; після основних доповідей передавав слово «журналістам», давав їм можливість ставити запитання; слідкував за часом; допомагав «доповідачам» вийти із складних ситуацій; після запитань «журналістів» і відповідей «доповідачів» закривав прес-конференцію; проголошував заключне слово, підводив підсумки подій, що відбулась. Доповідачі виконували такі ролі: «директор школи», «активіст громади», «начальник відділу освіти». «Директор школи» підготував доповідь про проект «Школа як осередок розвитку громади», що включала мету, завдання, цільову групу проекту та шляхи його реалізації. «Активіст громади» доповідав про важливість активізації громади, налагодження партнерських зв'язків між школою і громадою, громадськими організаціями для вирішення проблем як школи, так і громади. «Начальник відділу освіти» підготував виступ про важливість розвитку громадської активності шкіл, нової ролі школи, використання шкільних приміщень для потреб громади. «Команда організаторів» включала таких відповідальних: за реєстрацію журналістів (готували місця для реєстрації журналістів, реєстраційний лист, бейджи, проводили реєстрацію журналістів); за підготовку аудиторії; за оформлення приміщення (готували логотип освітнього закладу і назву прес-конференції, таблички для доповідачів та ін.); за зустріч доповідачів і журналістів. «Журналісти» підготували запитання, які ставили «доповідачам».

За результатами проведеної прес-конференції менеджери освіти дійшли висновку, що прес-конференція це добра нагода для розширення та поліпшення контактів з пресою. Уважно спостерігаючи за реакцією журналістів, за характером їхніх питань і за ставленням до представників органів освіти, можна визначити позицію преси, зробити належні висновки щодо подальшої лінії поведінки.

На всіх етапах реалізації формувального експерименту особлива увага приділялася організації самостійної роботи менеджерів освіти. Зазначимо, що самостійність є однією з властивостей особистості і характеризується, по-перше, сукупністю засобів, знань, умінь, навичок, якими володіє особистість, по-друге – потенційними можливостями і ставленням особистості до процесу діяльності, її результатів і умов здійснення. З одного боку, це активна пізнавальна творча діяльність менеджера освіти, яка присутня у будь-якій формі навчальних занять. З іншого – це компонент технології навчання, спрямований на формування самостійності як риси особистості. Самостійною вважалася робота, яка передбачала: наявність мети, завдання і самостійного плану їх досягнення, здійснення дій, отримання результату (набуття знань, умінь, навичок, розвиток здатності до самостійного розв'язання завдань), контроль результату.

У межах самостійної роботи менеджери освіти ознайомилися з науковими підходами до класифікації громадських організацій; склали банк даних соціального партнерства на місцевому рівні; підготували структуру проекту, присвяченого впровадженню інформаційних технологій в освітньому закладі, список вірогідних донорів, спонсорів освітнього закладу; спланували роботу волонтерів в освітньому закладі.

Реалізація педагогічних умов здійснювалася на всіх трьох етапах формувального експерименту. Кожний етап супроводжувався нормативними, інформаційними та методичними ресурсами, впроваджувалися іміджеві технології. Під час навчального процесу активно впроваджувалися ідеї комп'ютерного навчання, інформаційно-комунікаційні технології. Завдяки інформаційно-методичним ресурсам та іміджевим технологіям організація навчального процесу орієнтувалася на професійну підготовку менеджерів освіти через формування в них управлінського світогляду (філософії управління), оволодіння сучасними методами і формами роботи з громадськими організаціями, впровадження в освітньому закладі державно-громадського управління.

2.4. Порівняльний аналіз результатів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями експериментальної і контрольної груп

Після завершення формульованого етапу експерименту було проведено контрольне тестування як в експериментальній, так і в контрольній групах з метою перевірки ефективності експериментальної моделі підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти. Контрольне тестування відбувалося аналогічно констатувальному етапу експерименту. Опишемо отримані результати.

Порівняльні кількісні дані рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльні дані рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм (%)

Показники	Високий		Достатній		Середній		Низький	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
усвідомлення переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти	до навчання							
	7,2	6,4	20,3	19,0	28,1	29,4	44,4	45,2
розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями	після навчання							
	24,3	10,2	60,5	23,2	11,2	27,0	4,0	39,6
усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями	до навчання							
	5,3	6,1	22,3	22,2	26,3	26,7	46,1	45,0
Середній бал до навчання	після навчання							
	26,7	6,9	54,4	25,3	15,7	26,2	3,2	41,6
Середній бал після навчання	до навчання							
	4,8	5,9	14,3	12,9	32,9	31,3	48,9	49,9
Середній бал після навчання	після навчання							
	27,5	8,0	59,9	14,7	11,3	31,3	1,3	46,0
Середній бал до навчання	5,7	6,2	19,0	18,0	28,8	29,1	46,5	46,7
Середній бал після навчання	26,2	8,4	58,3	21,1	12,7	28,1	2,8	42,4

Як бачимо з таблиці, якщо до навчання високий рівень підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм був тільки в 5,7% респондентів ЕГ і 6,2% КГ, то на прикінцевому

етапі до високого рівня піднялися 26,2% ЕГ і 8,4% респондентів КГ. На достатньому рівні стало 58,3% (було 19,0%) респондентів ЕГ і 21,1% (було 18,0%) КГ, на середньому рівні – 12,7% ЕГ (було 28,8%) і 28,1% (було 29,1%) КГ. На низькому рівні, після завершення формувального експерименту, менеджерів освіти стало 2,8% ЕГ (було 46,5%), а у контрольній групі їх стало 42,4% (було 46,7%).

Результати порівняння рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм експериментальної і контрольної груп подано на рис. 2.5.

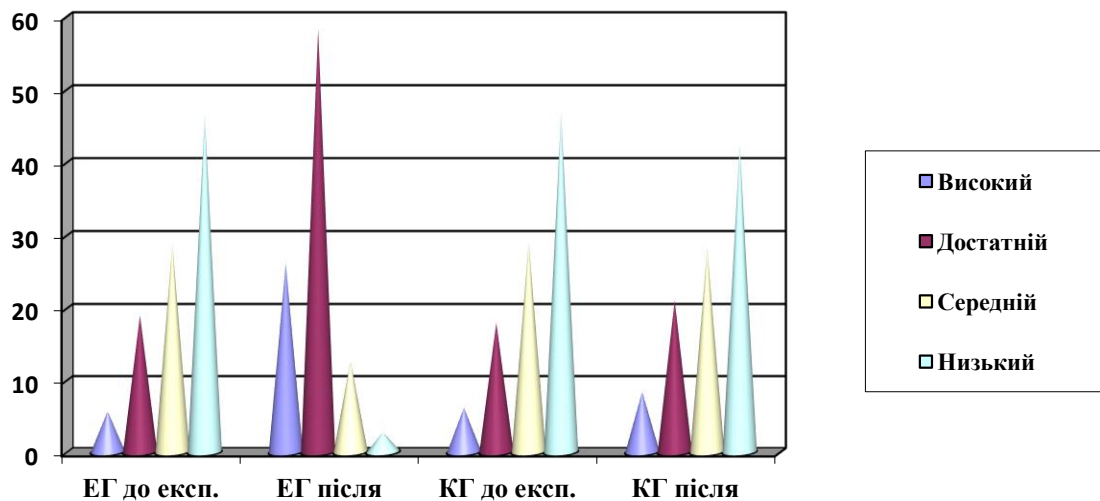


Рис. 2.5. Порівняльні дані рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм експериментальної і контрольної груп

Як свідчать дані рис. 2.5, після завершення формувального експерименту значні зміни щодо рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за мотиваційним критерієм відбулися в експериментальній групі. Так, на низькому рівні залишилося лише 2,8% ЕГ – було 46,5% (абсолютна різниця – 43,7%) і не суттєво змінилися кількісні дані в КГ – 42,4% – було 46,7% (абсолютна різниця – 4,3%).

Порівняльні кількісні дані рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Порівняльні дані рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм (%)

Показники	<i>Високий</i>		<i>Достатній</i>		<i>Середній</i>		<i>Низький</i>	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
термінологічна обізнаність із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями	до навчання							
	-	-	10,7	8,9	34,0	35,1	55,3	56,0
	після навчання							
	14,6	4,2	60,2	11,0	23,1	30,5	2,1	54,3
обізнаність з видами та функціями громадських організацій	до навчання							
	-	-	1,8	1,7	36,1	37,3	62,1	61,0
	після навчання							
	14,3	-	58,3	7,4	24,1	32,8	3,3	59,8
обізнаність з методами і формами роботи з громадськими організаціями	до навчання							
	3,4	3,7	8,4	10,4	35,6	34,6	52,6	51,3
	після навчання							
	20,5	6,3	59,7	14,2	17,8	31,4	2,0	48,1
Середній бал до навчання	1,1	1,2	7,0	7,0	35,2	35,7	56,7	56,1
Середній бал після навчання	16,5	3,5	59,4	10,8	21,6	31,6	2,5	54,1

Як засвідчують дані табл. 2.8, після експериментального навчання високий рівень підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм показали 16,5% (було 1,1%) респондентів ЕГ і 3,5% (було 1,2%) КГ.

На достатньому рівні стало 59,4% (було 7,0%) менеджерів освіти ЕГ і 10,8% (було 7,0%) КГ. Середній рівень – у 21,6% (було 35,2%) ЕГ і 31,6% (було 35,7%) КГ. На низькому рівні після завершення формувального експерименту менеджерів освіти стало 2,5% ЕГ (було 56,7%), а у контрольній групі їх залишилося 54,1% (було 56,1%).

Результати порівняння рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм експериментальної і контрольної груп подано на рис. 2.6.

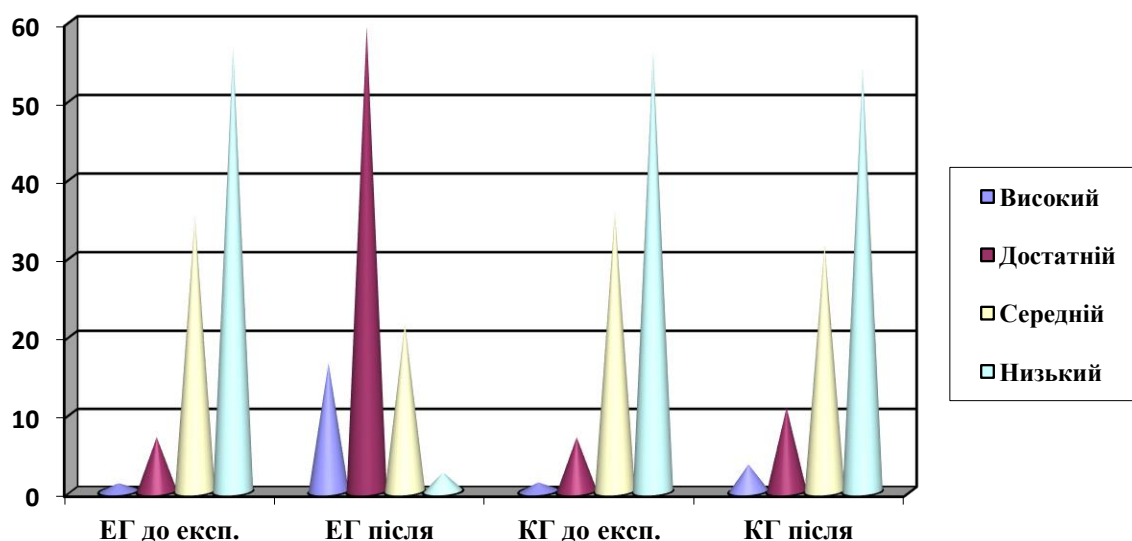


Рис. 2.6. Порівняльні дані рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм експериментальної і контрольної груп

Як свідчать дані рис. 2.6, після завершення формувального експерименту значні зміни щодо рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за когнітивним критерієм відбулися в експериментальній групі. Так, на низькому рівні залишилося лише 2,5% ЕГ – було 56,7% (абсолютна різниця – 54,2%) і не суттєво змінилися кількісні дані в КГ – 54,1% – було 56,1% (абсолютна різниця – 2%).

Порівняльні кількісні дані рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм подано в табл. 2.9.

Як засвідчують дані табл. 2.9, після експериментального навчання високий рівень підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм показали 28,3% (було 3,7%) респондентів ЕГ і 5,9% (було 3,9%) КГ. На достатньому рівні стало 56,3% (було 13,4%) менеджерів освіти ЕГ і 16,6% (було 13,0%) КГ. Середній рівень – у 12,8% (було 24,0%) ЕГ і 20,6% (було 23,8%) КГ. На низькому рівні

після завершення формувального експерименту менеджерів освіти стало 2,6% ЕГ (було 58,9%), а у контрольній групі їх залишилося 56,9% (було 59,3%).

Таблиця 2.9

Порівняльні дані показників підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм (%)

Показники	<i>Високий</i>		<i>Достатній</i>		<i>Середній</i>		<i>Низький</i>	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми	до навчання							
	4,4	3,9	15,5	16,3	26,8	25,4	53,3	54,4
	після навчання							
	27,3	6,0	58,2	23,2	12,4	21,0	2,1	49,8
вміння планувати діяльність навчального закладу щодо роботи з громадськими організаціями	до навчання							
	3,0	3,2	13,0	11,9	24,0	23,3	60,0	61,6
	після навчання							
	29,4	5,0	55,9	15,9	11,0	21,2	3,7	57,9
вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями	до навчання							
	3,7	4,5	11,8	10,9	21,1	22,6	63,4	62,0
	після навчання							
	28,3	6,7	54,7	10,5	15,0	19,7	2,0	63,1
Середній бал до навчання	3,7	3,9	13,4	13,0	24,0	23,8	58,9	59,3
Середній бал після навчання	28,3	5,9	56,3	16,6	12,8	20,6	2,6	56,9

Результати порівняння рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм експериментальної і контрольної груп подано на рис. 2.7.

Як свідчать дані рис. 2.7, після завершення формувального експерименту значні зміни щодо рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм відбулися в експериментальній групі. Так, на низькому рівні залишилося лише 2,6% ЕГ – було 58,9% (абсолютна різниця – 56,3%) і не суттєво змінилися кількісні дані в КГ – 56,9% – було 59,3% (абсолютна різниця – 2,4%).

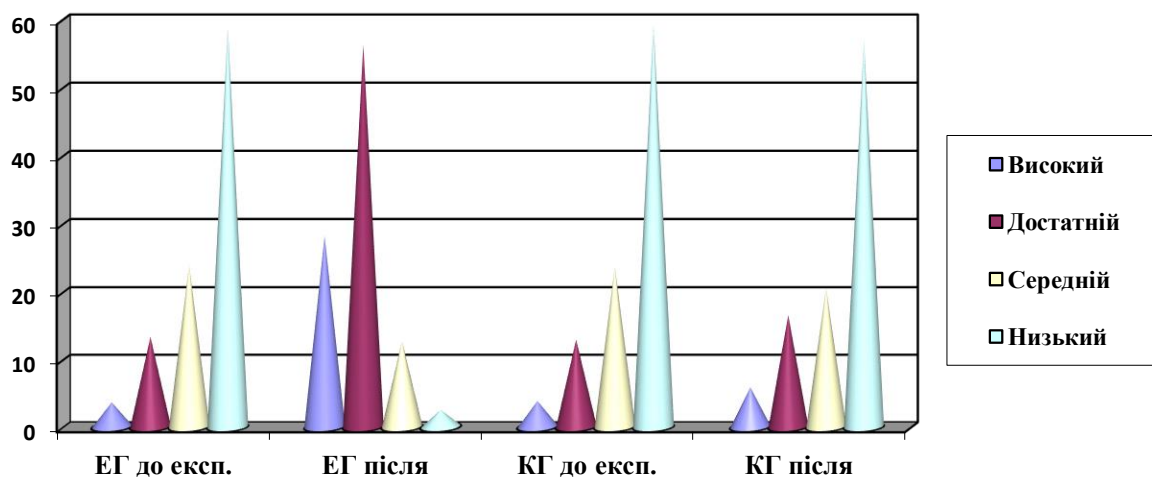


Рис. 2.7. Порівняльні дані рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями за процесуально-діяльнісним критерієм експериментальної і контрольної груп

Результати динаміки змін рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями експериментальної і контрольної груп подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Порівняльні дані рівнів підготовленості
менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями (%)**

<i>Групи</i>	<i>Високий</i>		<i>Достатній</i>		<i>Середній</i>		<i>Низький</i>	
	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання	до навчання	після навчання
ЕГ	3,5	23,7	13,1	58,0	29,3	15,7	54,1	2,6
КГ	3,8	5,9	12,7	16,2	29,5	26,8	54,0	51,1

Дані табл. 2.10 свідчать про зростання кількості менеджерів освіти в експериментальній та контрольній групах з високим та достатнім рівнем підготовленості до роботи з громадськими організаціями і про зменшення кількості респондентів із середнім та низьким рівнем цієї підготовленості.

Так, на прикінцевому етапі експериментального дослідження високий рівень підготовленості до роботи з громадськими організаціями показали 23,7% менеджерів освіти ЕГ (було 3,5%) і 5,9% КГ (було 3,8%), достатній – 58,0% ЕГ (було 13,1%) і 16,2% КГ (було 12,7%). Зменшення кількості респондентів із середнім рівнем підготовленості до роботи з громадськими організаціями досягло 15,7% в ЕГ (було 29,3%) і 26,8% КГ (було 29,5%); з низьким – 2,6% в ЕГ (було 54,1%) і 51,1% КГ (було 54,0%).

Отже, як свідчать експериментальні дані, в процесі підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти (експериментальна група) відбулися позитивні якісні зміни: відтепер вони свідомо використовували теоретичні знання на практиці, здійснювали наукове обґрунтування явищ, феноменів, ситуацій психолого-педагогічного та управлінського характеру під час спільної роботи з громадськими організаціями, вільно оперували базовими поняттями, нормативно-правовими актами, що регламентують діяльність освітнього закладу і громадських організацій, розробляли спільні проекти з представниками громадських організацій. Такої динаміки не спостерігалось на констатувальному етапі експериментального дослідження.

Порівняльний аналіз результатів діагностування сформованості у менеджерів освіти підготовленості до роботи з громадськими організаціями до і після експериментальної роботи дозволяє дійти висновку, що в експериментальній групі формування досліджуваної підготовленості відбувалося більш ефективно порівняно з контрольною групою.

З метою підтвердження зазначеного висновку було сформульовано і перевірено такі статистичні гіпотези:

$H_0^1 : Md'_e = Md'_k$ – медіани сукупностей значень результатів діагностування в експериментальній і контрольній групах після експериментально-дослідної роботи належать одній генеральній сукупності;

$H_0^2 : Md_e = Md'_e$ – медіани сукупностей значень результатів діагностування в експериментальній групі менеджерів освіти до й після експериментально-дослідної роботи належать одній генеральній сукупності;

$H_0^3 : Md_k = Md'_k$ – медіани сукупностей значень результатів діагностування в контрольній групі менеджерів освіти до й після експериментально-дослідної роботи належать одній генеральній сукупності.

Перевірку статистичних гіпотез здійснено за медіанним критерієм [198]. Результати розрахунків подано в таблицях 2.11 – 2.13.

Таблиця 2.11

Перевірка статистичної значущості різниці результатів діагностування експериментальної і контрольної груп після експерименту

Результати тестування			
Група	ЕГ	КГ	Всього
Кількість спостережень, більших за медіану	255	60	315
Кількість спостережень, менших за медіану	57	258	315
Сума	312	318	630
Очікувані значення			
Група	ЕГ	КГ	Всього
Кількість спостережень, більших за медіану	156	159	315
Кількість спостережень, менших за медіану	156	159	315
Сума	312	318	630
Критеріальне значення: 124,47	Критичне значення: 10,82757		
Висновок: гіпотезу відхилено, є статистично значуща різниця			

Гіпотезу H_0^1 було відхилено за результатами діагностування підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями, оскільки розраховане значення медіанного критерію χ^2 дорівнювало 124,47. Різниця між результатами діагностування слухачів контрольної і експериментальної груп була статистично вагомою на рівні $\alpha = 0,001$.

Гіпотезу H_0^2 було відхилено, оскільки розраховане значення медіанного критерію χ^2 в експериментальній групі дорівнювало 161,98. Різниця між підготовленістю менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями

в експериментальній групі до й після експериментальної роботи була статистично вагомою на рівні $\alpha = 0,001$.

Таблиця 2.12

Перевірка статистичної значущості різниці результатів діагностування в експериментальній групі до і після експерименту

Результати тестування			
Група	ЕГ до експерименту	ЕГ після експерименту	Всього
Кількість спостережень, більших за медіану	42	265	307
Кількість спостережень, менших за медіану	270	47	317
Сума	312	312	624
Очікувані значення			
Група	ЕГ до експерименту	ЕГ після експерименту	Всього
Кількість спостережень, більших за медіану	153,5	153,5	307
Кількість спостережень, менших за медіану	158,5	158,5	317
Сума	312	312	624
Критеріальне значення: 161,98		Критичне значення: 10,82757	
Висновок: гіпотезу відхилено, є статистично значуща різниця			

Таблиця 2.13

Перевірка статистичної значущості різниці результатів діагностування в контрольній групі до і після експерименту

Результати тестування			
Група	КГ до експерименту	КГ після експерименту	Всього
Кількість спостережень, більших за медіану	121	176	297
Кількість спостережень, менших за медіану	197	142	339
Сума	318	318	636
Очікувані значення			
Група	КГ до експерименту	КГ після експерименту	Всього
Кількість спостережень, більших за медіану	148,5	148,5	297
Кількість спостережень, менших за медіану	169,5	169,5	339
Сума	318	318	636
Критеріальне значення: 10,185		Критичне значення: 10,82757	
Висновок: гіпотезу прийнято, є статистично значуща різниця			

Гіпотеза H_0^3 була прийнята на рівні значущості $\alpha = 0,001$, оскільки розраховане значення медіанного критерію χ^2 у контрольній групі дорівнювало 10,185. Різниця оцінок менеджерів освіти в контрольній групі до й після дослідно-експериментальної роботи не була статистично вагомою, що підтвердило неефективність традиційної системи фахової підготовки менеджерів освіти у формуванні підготовленості до роботи з громадськими організаціями.

Відтак, статистичний аналіз експериментальних даних підтвердив достовірність отриманих результатів.

Висновки з другого розділу

На констатувальному етапі експериментального дослідження було визначено й схарактеризовано рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями. На формувальному етапі було розроблено експериментальну модель підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.

Запропонована експериментальна модель підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти представлена як система, що ґрунтується на відповідних теоретико-методологічних засадах і практичних рекомендаціях.

Підготовка менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти була ефективною, за таких педагогічних умов:

– створення інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення навчальних програм з підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями. Інформаційно-методичні ресурси, що забезпечували викладання дисципліни, склалися з *нормативних* (правові та організаційно-технологічні документи), *інформаційних* (навчальний матеріал, додаткові інформаційні матеріали, статистичні матеріали, бібліотека

ресурсів) і *методичних* (наукова та науково-методична, довідкова, галузева література, періодичні видання, навчальні програми, підручники та навчальні посібники, опорні конспекти лекцій, інструктивно-методичні матеріали). Завдяки інформаційно-методичним ресурсам організація навчального процесу орієнтувалася на професійну підготовку менеджерів освіти через формування в них управлінського світогляду (філософії управління), оволодіння сучасними методами і формами роботи з громадськими організаціями, впровадження в освітньому закладі державно-громадського управління;

– сприяння розвитку навчального середовища на засадах іміджевих технологій. Іміджеві технології розуміємо як методологічно впорядковану сукупність прийомів, методів, процедур створення та впровадження в масову свідомість або свідомість окремих цільових груп позитивного чи негативного образу з метою досягнення певного результату на ринку освітніх послуг. Визначальними чинниками, що впливають на імідж освітнього закладу серед громадськості є: якість освітніх послуг, якість управління і соціальна відповідальність. Іміджевими технологіями, що сприяють розвитку навчального середовища через забезпечення якості надання освітніх послуг, є Public Relations (зв'язки з громадськістю); що сприяють розвитку навчального середовища через якість управління освітнім закладом є паблісіті; що сприяють розвитку навчального середовища через забезпечення соціальної відповідальності є маркетинг.

Доведено ефективність підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в три етапи, а саме: когнітивно-інформаційний, діяльнісно-репродуктивний, проектувально-адаптивний. Засобами реалізації експериментальної моделі підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти стали лекції, семінари, практичні заняття із застосуванням методів дискусії, кейс-стаді, ігрове моделювання, ділові ігри, створення проектів і т. ін.

За результатами констатувального експерименту більшість (54,1% ЕГ і 54,0% КГ) менеджерів освіти мали низький рівень підготовленості до роботи з громадськими організаціями, тоді як високий рівень зазначеної підготовленості було виявлено лише у 3,5% ЕГ менеджерів освіти і 3,8% КГ; достатній – у 13,1% ЕГ і 12,7% КГ; середній – у 29,3% ЕГ і 29,5% КГ.

Порівняльний аналіз рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями засвідчив значні позитивні зміни серед респондентів експериментальної групи. Так, відтепер високого рівня досягли 23,7% респондентів (було 3,5%), достатнього – 58,0% (було 13,1%) респондентів. На середньому рівні залишились 15,7% (було 29,3%), на низькому – 2,6% (було 54,1%).

Отже, результати порівняльних кількісних даних засвідчили ефективність запровадження визначених педагогічних умов і експериментальної моделі підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти.

Результати дослідження висвітлено в таких статтях автора: [70;72; 73; 78; 80; 83].

ВИСНОВКИ

У дисертації досліджено проблему підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти; розроблено й науково обґрунтовано експериментальну модель і методику підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти; визначено педагогічні умови, які забезпечують її ефективність та шляхи впровадження у навчально-виховний процес.

Державно-громадське управління освітою – інтеграція державного вертикального управління й партнерського горизонтального управління на основі врахування громадської думки та залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Громадська організація – це організація, що 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 (зокрема, матеріально-фінансової), і не ставить своєю статутною метою отримання прибутку і розподілу його між членами організації.

Підготовленість менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти – це результат підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти, зумовлений інтеграцією мотиваційної, когнітивної, процесуально-діяльнісної складових задля забезпечення якості освіти на засадах державно-громадського управління.

На основі аналізу науково-теоретичних положень було розроблено структуру підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями, яка складається з мотиваційного, когнітивного, процесуально-діяльнісного критеріїв. Мотиваційний критерій вимірюється показниками: усвідомлення менеджерами освіти переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти; розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних із

громадськими організаціями; усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями. Когнітивний – термінологічна обізнаність із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями; обізнаність із видами та функціями громадських організацій; обізнаність із методами і формами роботи з громадськими організаціями. Процесуально-діяльнісний – вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми; вміння планувати діяльність освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями; вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями.

На основі визначених критеріїв і показників було схарактеризовано чотири рівні підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями: високий, достатній, середній і низький. Результати констатувального експерименту засвідчили, що більшість (54,1% ЕГ і 54% КГ) менеджерів освіти мають низький рівень підготовленості до роботи з громадськими організаціями, тоді як високий рівень зазначеної підготовленості виявлено лише у 3,5% менеджерів освіти ЕГ і 3,8% КГ, достатній рівень – у 13,1% ЕГ і 12,7% КГ, середній – у 29,3% ЕГ і 29,5% КГ менеджерів освіти.

У дослідженні було визначено педагогічні умови підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями, а саме: створення інформаційно-методичних ресурсів для забезпечення навчальних програм з підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями; сприяння розвитку навчального середовища на засадах іміджевих технологій.

На формуальному етапі було розроблено й експериментально апробовано експериментальну модель і методику підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти. Модель передбачала такі етапи: когнітивно-інформаційний,

діяльнісно-репродуктивний, проектувально-адаптивний, для кожного з яких було визначено навчальні цілі, методи і форми їх реалізації. Так, метою когнітивно-інформаційного етапу було вивчення теоретичних засад державно-громадського управління освітою та діяльності громадських організацій в умовах співпраці з освітніми закладами. Метою діяльнісно-репродуктивного етапу було прищеплення менеджерам освіти практичних навичок взаємодії з громадськими організаціями. Проектувально-адаптивний етап був спрямований на озброєння менеджерів освіти інструментарієм для побудови моделей співпраці з громадськими організаціями відповідно до конкретних соціальних умов. Проведена педагогічно-експериментальна перевірка ефективності запропонованої моделі підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями підтвердила доцільність упровадження спецкурсу «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями».

Порівняння динаміки змін рівнів підготовленості на констатувальному і прикінцевому етапах дослідження засвідчило, що високий рівень підготовленості до роботи з громадськими організаціями виявили 23,7% менеджерів освіти ЕГ і 5,9% КГ, достатній – 58,0% ЕГ і 16,2% КГ. Зменшення кількості респондентів із середнім рівнем підготовленості до роботи з громадськими організаціями досягло 15,7% в ЕГ і 26,8% КГ, з низьким – 2,6% в ЕГ і 51,1% КГ.

Проведене дослідження не вичерпує усіх аспектів проблеми підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями в умовах післядипломної освіти і не претендує на всебічне розкриття означеної проблеми. Перспективу подальших досліджень убачаємо у вивченні проблем оцінки ефективності функціонування закладів освіти, що працюють із громадськими організаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абашина Н. Проектно-дослідницька діяльність при вивченні іноземних мов у початковій школі // Проектна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: науково-методичний посібник / за ред. С. М. Шевцової, І. Г. Єрмакова, О. В. Батечко, В. О. Жадька. – К. : Департамент, 2008. – 520 с.
2. Абрамов Ю. К. Американская партийная модель / Ю. К. Абрамов // США: экономика, политика, идеология. – 1992. – № 2. – С. 50–63.
3. Агапов А. Б. Административное право: учебник / А. Б. Агапов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004. – 932 с.
4. Агбаева У. Б. Подготовка студентов педвуза к воспитательной работе в сельских школах : автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика» / У. Б. Агбаева. – Волгоград, 1993. – 16 с.
5. Алексеев Н. А. Педагогические основы проектирования личностно ориентированного обучения : дисс. доктора пед. наук : 13.00.01 / Алексеев Николай Алексеевич. – Тюмень, 1997. – 310 с.
6. Алексюк А.М. Педагогіка вищої освіти України / А.М. Алексюк. – К. : Либідь. 1998. – 560 с.
7. Амонашвили Ш. А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса / Ш. А. Амонашвили. – Минск : Университетское, 1990. – 560 с.
8. Амонашвили Ш. А. Психологические основы педагогики сотрудничества / Ш. А. Амонашвили. – К. : «Освіта», 1991. – 111 с.
9. Анциферова Л. И. Принцип связи психики и деятельности и методология психологии / Л. И. Анциферова // Методологические и теоретические проблемы психологии. – М. : Наука, 1969. – С. 57–117.

10. Апарова Т. В. Конституционное регулирование организации и деятельность судов: зарубежная практика / Т. В. Апарова // Журнал российского права. – 1998. – № 6. – С. 54–61.
11. Апресян Р. Г. Дилеммы благотворительности / Р. Г. Апресян // Общественные науки и современность. – 1997. – № 6. – С. 56–67.
12. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : [пер. с англ.] / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
13. Асеев В. Г. Мотивація поведінки й формування особистості / В. Г. Асеев. – М. : МГУ, 1976. – 158 с.
14. Ассаул В. Метод проектів у виховній роботі // Проектна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: науково-методичний посібник / за ред. С. М. Шевцової, І. Г. Єрмакова, О. В. Батечко, В. О. Жадька. – К. : Департамент, 2008. – 520 с.
15. Атаманчук Ю. М. Організаційно-педагогічні умови самостійної роботи майбутніх менеджерів підприємницької діяльності в інформаційному навчальному середовищі університету : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти» / Ю. М. Атаманчук. – Черкаси, 2008. – 20 с.
16. Бабанский Ю. К. Педагогика / Ю. К. Бабанский. – М. : Просвещение, 1988. – 974 с.
17. Баймуратов М. О. Територіальна громада в політичній системі і системі місцевого самоврядування України // Муніципальне право України: підручник / за ред. В. Ф. Погорілко, О. Ф. Фрицького. – К. : Юрінком Інтер, 2001. – С. 115–150.
18. Балакірева О. М. Ставлення молоді до суспільних інститутів // Молодь України у дзеркалі соціології / заг. ред. О. Балакіревої, О. Яременка. – К. : УІСД, 2001. – 210 с.
19. Балл Г. О. Про психологічні засади формування готовності до професійної праці // Психолого-педагогічні проблеми професійної

освіти:

наук. метод. зб. / ред. кол. : І. А. Зязюн (голова) та ін. – К., 1994. – С. 98–100.

20. Балыхин Г. А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект / Г. А. Балыхин. – М. : ЗАО Изд-во «Экономика», 2003. – 428 с.
21. Барбан М. М. Підготовка менеджерів освіти до управління соціально-педагогічними проектами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти» / М. М. Барбан. – О., 2012. – 20 с.
22. Батанов О. В. Функції територіальних громад як специфічних суб'єктів конституційного права / О. В. Батанов // Право України. – 1998. – № 8. – С. 21–24.
23. Батищев Г. С. Творчество и новое педагогическое мышление / Г. С. Батищев // Творчество и педагогика : тезисы конф. – М. : МГУ, 1988. – Ч. 1. – С. 42–43.
24. Беспалько О.В. Дитячі громадські організації в системі соціального виховання / О. В. Беспалько // Вісник інституту психології і соціальної педагогіки Київського університету ім. Бориса Грінченка; Московського гуманітарного педагогічного інститут [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Вип. 1. – К., М., 2009. – 161 с. – Режим доступу : www.psyh.kiev.ua
25. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологии : монография / В. П. Беспалько. – М. : Педагогика, 1989. – 192 с.
26. Белкин А. С. Основы возрастной педагогики : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / А. С. Белкин. – М. : Академия, 2000. – 192 с.
27. Белкин А. С. Ситуация успеха. Как её создать: книга для учителя / А. С. Белкин. – М. : Просвещение, 1991. – 176 с. – (Мастерство учителя: идеи, советы, предложения).

28. Берд П. Тайм-менеджмент / П. Берд. – К. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 288 с.
29. Березняк Е. С. Руководство современной школой / Е. С. Березняк. – М. : Просвещение, 1983. – 208 с. – (Библиотека директора школы).
30. Бех І. Д. Від волі до особистості / І. Д. Бех. – К. : Україна – Віта, 1995. – 204 с.
31. Бех І. Д. Педагогіка успіху: виховні втрати та їх подолання / І. Д. Бех // Педагогіка і психологія. – 2004. – № 4. – С. 5–15.
32. Библик С. П. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / С. П. Библик, Г. М. Сюта; за ред. С. Я. Єрмоленко. – Харків : Фоліо, 2006. – 623 с.
33. Биков В. Ю. Теоретико-методологічні засади моделювання навчального середовища сучасних педагогічних систем / В. Ю. Биков // Інформаційні технології і засоби навчання: зб. наук. праць / за ред. В. Ю. Бикова, Ю. О. Жука / Інститут засобів навчання АПН України. – К. : Атіка, 2005. – 272 с.
34. Блек С. PR: міжнародна практика / С. Блек. – М. : Видавничий дім «Довгань», 1997. – 180 с.
35. Богатирьов К. О. Підготовка майбутніх менеджерів-аграріїв до управлінського спілкування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти» / К. О. Богатирьов. – Одеса, 2002. – 20 с.
36. Богданова І. М. Педагогічна інноватика / І. М. Богданова. – Одеса : ТЕС, 2000. – 149 с.
37. Богданова І. М. Професійно-педагогічна підготовка майбутніх учителів на основі застосування інноваційних технологій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / І. М. Богданова. – К., 1998. – 32 с.
38. Богуш А. М. Педагогічні нотатки та роздуми / А. М. Богуш. – Запоріжжя : ТОВ «ЛПС. Лтд», 2001. – 224 с.

39. Богуш А. М. Формування готовності студентів до навчання дітей української мови в дошкільному закладі / А. М. Богуш, Т. М. Котик // Записки з українського мовознавства: зб. наук. пр.; Одес. держ. ун-т. – Одеса, 1999. – Вип. 7. – С. 65–71.
40. Божкова В. В. Соціально-відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання / В. В. Божкова, Л. Ю. Сагер // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 1. – С. 145–153.
41. Большая Советская Энциклопедия : в 30-ти т. / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М. : Сов. энцикл., 1975. – Т. 22. – 628 с.
42. Большая Советская Энциклопедия : в 30-ти т. / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М. : Сов. Энцикл., 1975. – Т. 18. – 632 с.
43. Бондар В. І. Дидактика / В. І. Бондар. – К. : Либідь, 2005. – 264 с.
44. Бондар В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В. І. Бондар. – К. : АПН України; Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2000. – 192 с.
45. Боришевський М. Й. Психологічні механізми розвитку особистості / М. Й. Боришевський // Педагогіка і психологія. – 1996. – № 3. – С. 29–30.
46. Бочкарев В. И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? / В. И. Бочкарев // Педагогика. – 2001. – № 2. – С. 9–13.
47. Братаніч Б. В. Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософських наук: 09.00.10 «Філософія освіти» / Борис Володимирович Братаніч. – К. : Інститут вищої освіти АПН України, 2006. – 20 с.
48. Бутинець М. В. Залучення бізнес-структур до надання соціальних послуг / М. В. Бутинець. – К., 2010. – 94 с.
49. Варламов С. Д. Використання Microsoft Office в школі. Історія: навч.-метод. посібник для вчителів / С. Д. Варламов, В. А. Сурков – М. :

- «ІМА-прес», 2002. – 111 с.
50. Васильев И. А. Мотивация и контроль за действием / И. А. Васильев, М. Ш. Магомед-Эминов. – М. : Изд-во МГУ, 1991. – 144 с.
 51. Васильев Ю. В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика / Ю. В. Васильев. – М. : Педагогика, 1990. – 144 с.
 52. Ващенко Г. Ф. Виховання волі і характеру: підручник для педагогів / Г. Ф. Ващенко. – К. : Школяр, 1999. – 385 с.
 53. Ващенко Г. Ф. Загальні методи навчання: підручник для педагогів / Г. Ф. Ващенко. – К. : Знання, 1997. – 415 с.
 54. Вейл П. С. Искусство менеджмента / П. С. Вейл. – М. : Новости, 1993. – 158 с.
 55. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. – 1736 с.
 56. Верба В. А. Передумови успішної реалізації проектів розвитку / В. А. Верба // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 3(19). – С. 34–39.
 57. Вербило О. Ф. Теоретичні основи навчання економічних дисциплін : навчальний посібник / О. Ф. Вербило. – К. : Вища школа, 1995. – 167 с.
 58. Взаємодія молодіжних громадських організацій та органів влади в реалізації молодіжної політики : матер. міжнар. наук.-практ. конф. , (Харків, 29-30 червня 2006 р.) / Управління у справах сім'ї та молоді Харк. обл. держадміністрації, Харк. обл. центр молоді, Харк. регіональний ін-т Національної академії державного управління при Президентові України. – Харків : Нове слово, 2006. – 96 с.
 59. Викентьев И. Л. Приемы рекламы и Public Relations / И. Л. Викентьев. – СПб. : ТОО «ТРИЗ-ШАНС», Изд.дом «Бизнес-пресса», 2001. – 256 с.
 60. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.
 61. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М., 1995. – 308 с.

62. Віханський О. С., Наумов О.І. Менеджмент: підруч. / О. С. Віханський, О. І. Наумов. – М. : Гардарики, 1999. – 528с.
63. Вознюк В. С. Маркетинг освітніх послуг : навчальний посібник / В. С. Вознюк. – Луцьк : Волинська книга, 2007. – 64 с.
64. Волкова Н. П. Управлінська підготовка майбутніх економістів: педагогічний аспект / Н. П. Волкова // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. – Харків: НГУ «ХП», 2002. – Ч. 2. – С. 194–200.
65. Володарська-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти» / Л. Володарська-Зола. – К., 2003. – 20 с.
66. Волонтерство: poradnik dla organizatora wolonterskiego ruchu / укладач: Т. Л. Лях; авт. кол. : О. В. Безпалько, Н. В. Заверико, І. Д. Зверєва, Н. В. Зимовець [та ін.]. – К. : ВГЦ «Волонтер», 2001. – 176 с.
67. Воронин В. Т. Ресурсы и время: социально-философский контекст / В. Т. Воронин. – Новосибирск : Изд-во Новосибирского университета, 2000. – 122 с.
68. Воронова С. В. Базові напрями співпраці керівника освітнього закладу з громадськими організаціями / С. В. Воронова // Наша школа. – 2011. – № 4. – С. 18–21.
69. Воронова С. В. Елементи фандрайзинга в діяльності менеджера освіти / С. В. Воронова // Сучасна школа України. – 2011. – № 2. – С. 34–37.
70. Воронова С. В. Закордонний досвід спільної роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями : матер. міжнар. науково-практ. конф. [«Тенденції розвитку вищої освіти в Україні: європейський вектор»], (15-16 березня 2012 р.) / Ред.кол. О. В. Глузман та ін. – Ялта : РВНЗ КГУ, 2012. – Ч. 1. – С. 35–40.

71. Воронова С. В. Захисна функція профспілок працівників освіти / С. В. Воронова // Наша школа. – 2010. – № 4. – С. 16–21.
72. Воронова С. В. Інтерактивні методи підготовки менеджерів освіти до співпраці з громадськими організаціями : матеріали міжнар. науково-практ. конф. [«Професіоналізм педагога в контексті Європейського вибору України: якість освіти – основа конкурентоспроможності майбутнього фахівця»], (22-24 вересня 2011 р.) / Ред. кол. : О. В. Глузман та ін. – Ялта : РВНЗ КГУ, 2011. – Ч. 1. – С. 66–70.
73. Воронова С. В. Методика оцінювання рівнів підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями / С. В. Воронова // Наука і освіта. – 2012. – № 5/CVVI, серпень-вересень. – С. 87–92.
74. Воронова С. В. Методические рекомендации к планированию контрольно-аналитической деятельности учебного заведения / С. В. Воронова, А. І. Айрікян // Наша школа. – 2008. – № 4. – С. 19–25.
75. Воронова С. В. Механізми співпраці закладів освіти з громадськими організаціями / С. В. Воронова // Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського : зб. наук. пр. – Одеса, 2010. – № 3–4. – С. 108–115.
76. Воронова С. В. Міжнародні проекти – шлях до самовдосконалення менеджера освіти / С. В. Воронова // Науковий часопис Нац. пед. ун-ту імені М. П. Драгоманова. – Серія № 7. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія: [зб. наук. пр.]. – К : вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. – Вип. 25 (38). – С. 121–124.
77. Воронова С. В. Нова роль керівника загальноосвітнього навчального закладу / С. В. Воронова // Наша школа. – 2009. – № 4. – С. 15–18.
78. Воронова С. В. Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями : навчальний посібник / С. В. Воронова ; під загальною

- ред. С. К. Хаджирадевої. – Одеса : Видавець СВД М. П. Черкасов, 2011. – 200 с.
79. Воронова С. В. Підготовка резерву керівних кадрів – першочергове завдання менеджменту освіти : матеріали всеукр. науково-практ. конф. [«Сучасна вища освіта в умовах реформування: проблеми, теорія, практика»], (7-8 жовтня 2010 р.) / Ред. кол. : О. Я. Чебикін (гол. ред.), А. М. Богуш (заст. гол. ред.) та ін. // Наука і освіта. – 2010. – № 7/LXXXIV. – С. 47–51.
80. Воронова С. В. Рекомендації щодо запровадження інформаційних та морально-етичних механізмів у роботу з громадськими організаціями / С. В. Воронова // Наша школа. – 2012. – № 4. – С. 41–45.
81. Воронова С. В. Структура готовності менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями / С. В. Воронова // Наша школа. – 2012. – № 3. – С. 35–40.
82. Воронова С. В. Сучасні аспекти розвитку управлінської компетентності керівника сільської загальноосвітньої школи : матеріали всеукр. науково-практ. конф. [«Науково-методичне забезпечення розвитку інноваційних процесів у системі післядипломної освіти педагогічних кадрів сільських регіонів»], (08-09 квітня 2010 р.) / Ред. кол. : В. В. Пашков (ред.) та ін. – Запоріжжя: КПУ, 2010. – С. 94–101.
83. Воронова С. В. Планування роботи районної (шкільної) методичної комісії (методичного об'єднання), проведення експертизи та аналізу діяльності : [методичні рекомендації] / С. В. Воронова, А. І. Айрікян. – Одеса : ООІУВ, 2009. – 52 с.
84. Воротняк Л. І. Магістерська підготовка в системі професійної освіти майбутніх педагогів / Воротняк Л. І. // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки : зб. наук. пр. / гол. ред. Т. І. Сущенко. – Запоріжжя, 2007. – Вип. 44. – С. 130–134.
85. Выготский Л. С. Педагогическая психология / Л. С. Выготский; под ред. В. В. Давыдова. – М. : Педагогика, 1994. – 479 с.

86. Выдрин И. В. Территориальный коллектив как субъект местного самоуправления (государственно-правовые аспекты) / И. В. Выдрин // Государство и право. – 1993. – № 2 – С. 84–87.
87. Гавра Д. П. Социально-коммуникативные технологии: сущность, структура, функции / Д. П. Гавра // Петербургская школа PR: от теории к практике. Вып.1. Сб. статей. – СПб. : Изд-во Роза мира, 2003. – 624 с.
88. Герасимова І. Г. Гуманізація професійної підготовки майбутніх менеджерів виробничої сфери : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти» / І. Г. Герасимов. – К., 2002. – 19 с.
89. Гильфердинг Р. Финансовый капитал. Новейшая фаза в развитии капитализма / Р. Гильфердинг. – М., 1924. – 481 с.
90. Глассер У. Школы без неудачников / У. Глассер. – М. : Просвещение, 1997. – 71 с.
91. Глущук Ю. О. Підготовка державних службовців до аналітичної діяльності в системі післядипломної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти» / Ю. О. Глущук. – Одеса, 2010. – 20 с.
92. Головченко Г. Т. Социальная психология менеджмента : учеб. пособ. / Г. Т. Головченко, В. В. Шпалинский. – Х. : ИВМО «ХК», 1998. – 316 с.
93. Гончаренко С. Методика як наука / С. Гончаренко // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. – 2001. – Вип. 1. – С. 86–96.
94. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1977. – 376 с.
95. Гончарук Н. Планування й розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 167–180.
96. Горская Г. И. Организация учебно-воспитательного процесса в школе: пособие для учителя / Г. И. Горская, Р. Г. Чуракова. – 2-е изд. доп. и

- перераб. – М. : Просвещение, 1986. – 208 с. – (Б-ка зам. дир. шк. по учебно-воспитат. работе).
97. Гребенюк Г. Є. Загальна характеристика ступеневої системи професійної освіти України / Г. Є. Гребенюк // Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи: монографія / за ред. І. А. Зязюна. – К. : Віпол, 2000. – С. 204–228.
98. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін / наук. ред. В. Яцупа, Д. Олесневич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
99. Громадський рух як рушійна сила формування громадянського суспільства (Третій сектор в Україні. Теоретично-правові та практичні аспекти розвитку) / Народно-демократична партія. Київська міська організація. – К. : ФПУ, 2000. – 47 с.
100. Д'Оссонвиль. Нужда, порок и благотворительность / Д'Оссонвиль; пер. с франц. и введение Б. К. Ордина. – СПб. : Тип. М. М. Стасюлевича, 1899. – 368 с.
101. Д'юї Дж. Демократія і освіта / Дж. Д'юї. – Львів : Літопис, 2003. – 294 с.
102. Давыдов В. В. Проблемы развивающего обучения: опыт теоретического и экспериментального психологического исследования / В. В. Давыдов. – М. : Педагогика, 1986. – 240 с.
103. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи / Л. І. Даниленко. – К. : Логос, 2002. – 140 с.
104. Даниленко Л. І. Оновлення змісту та організаційної структури навчання керівних кадрів в інституті підвищення кваліфікації / Л. І. Даниленко // Директор школи. – 2000. – № 18 – С. 1–2.
105. Данилова Г. С. Невикористані резерви : (Підвищення кваліфікації пед.кадрів в Україні) / Г. С. Данилова // Рідна школа. – 1995. – № 5. – С. 47–49.

106. Дарков А. А. Конституционно-правовой статус общественных объединений в Российской Федерации : дисс. канд. юр. наук : 12.00.02 / Дарков Александр Александрович. – М., 1999. – 207 с.
107. Дейян А. Реклама / пер. с фр. В. Мазо; общ. ред. В. С. Загашвили. – 5-е изд., испр. – М. : Прогресс, 1993. – 176 с.
108. Демчук В. С. Педагогические основы повышения эффективности учебного процесса на ФПК организаторов народного образования (повышение квалификации руководителей школ) : автореф. дисс. на соискание науч. степени канд. пед. наук: спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти» / В. С. Демчук. – К., 1986. – 24 с.
109. Джидарьян Й. А. О месте потребностей, эмоций и чувств в мотивации личности / Й. А. Джидарьян // Теоретические проблемы психологии личности. – М. : Наука, 1974. – С.145–169.
110. Дзвінчук Д. І. Методичні рекомендації з проведення самостійної та індивідуальної роботи зі студентами та слухачами магістратури спеціальності «Державна служба» в умовах інтенсифікації навчання / Д. І. Дзвінчук. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2007. – 92 с.
111. Дмитриев М. М. Дома трудолюбия / М. М. Дмитриев. – СПб. : Тип. М. М. Стасюлевича, 1900. – 264 с.
112. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ / І. Довбиш // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 1. – С. 69–75.
113. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. Т. Карасевич [и др.]; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 559 с.
114. Дробуш І. В. Функції представницьких органів місцевого самоврядування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.02. «Конституційне право» / І. В. Дробуш. – К., 2002. – 21 с.
115. Дрожжина Т. В. Річне планування за принципом функціоналів / Т. В. Дрожжина // Директор школи. – 2001. – № 13. – С. 4.

116. Дурай-Новакова К. М. Формирование профессиональной готовности студентов к педагогической деятельности : дисс. на соиск. научной степ. д-ра. пед. наук. : спец. 13.00.01. «Общая педагогика, история педагогики и образования» / К. М. Дурай-Новакова – М., 1983. – 32 с.
117. Дьяченко М. И. Психологические проблемы готовности к деятельности / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Минск : Изд-во БГУ, 1976. – 176 с.
118. Елисеев О. П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеев. – 2-е изд., испр. и перераб. – СПб. : Питер, 2003. – 512 с.
119. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с .
120. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол.монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова [та ін.] / за заг. ред. Г. В. Єльнікової. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 572 с.
121. Єрмаков І. Г. Метод проектів у контексті життєвих результатів діяльності учнів // Проектна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: науково-методичний посібник / за ред. С. М. Шевцової, І. Г. Єрмакова, О. В. Батечко, В. О. Жадька. – К. : Департамент, 2008. – 520 с.
122. Єрмаков І. Г. Проектне бачення компетентності спрямованої освіти у ліцеї // Проектна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: науково методичний посібник / за ред. С. М. Шевцової, І. Г. Єрмакова, О. В. Батечко, В. О. Жадька. – К. : Департамент, 2008. – 520 с.
123. Жадько В. О. Педагогічна проектна діяльність як основа відродження історичної пам'яті молоді // Проектна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: науково-методичний посібник / за ред. С. М. Шевцової, І. Г. Єрмакова, О. В. Батечко, В. О. Жадька. – К. : Департамент, 2008. – 520 с.

124. Жерносек І. П. Плани роботи школи / І. П. Жерносек // Рідна школа. – 1993. – № 9 (768). – С. 62–67.
125. Жерносек І. П. Удосконалення науково-методичної роботи в сучасних загальноосвітніх школах, ліцеях і гімназіях : монографія / І. П. Жерносек – К. : ІСДО, 2001.– 204 с.
126. Завадський Й. С. Менеджмент: Management / Й. С. Завадський – Т. 1. – Вид. 2-е. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
127. Заверико Н. В. Основи управління діяльністю волонтерів : посібник для керівників волонтерських груп та програм / Н. В. Заверико. – Запоріжжя, 2004. – 25 с.
128. Заир-Бек Е. С. Теоретические основы обучения педагогическому проектированию : автореф. дисс. на соискание науч. степени докт. пед. наук : спец. 13.00.01. «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Е. С Заир-Бек – СПб., 1995. – 48 с.
129. Зайченко О. І. Система планування роботи загальноосвітньої школи / О. І. Зайченко // Управління школою. – 2003. – № 5. – С. 13–15.
130. Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» від 16 вересня 1997 року № 531/97-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1997. – № 46. – Ст. 292.
131. Закон України «Про вищу освіту» від 17 січня 2002 року № 2984-III // Освіта України. – 2002 від 26 лютого. – № 17 (313).
132. Закон України «Про загальну середню освіту» // Інформаційний збірник Міносвіти України. – 1999. – № 15. – С. 6–31.
133. Закон України «Про молодіжні та дитячі громадські організації» від 01 грудня 1998 року № 281-XIV // Додаток до щотижневика ВВРУ / Серія «Закони України». – К. : ВРУ, 2000. – С. 3–8.
134. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 13 грудня 1991 року № 1977-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1992. – № 12. – Ст. 165.

135. Закон України «Про об'єднання громадян» від 16 червня 1992 року № 2460-ХІІ // Юридичний вісник України. – 2002. – № 51 (391) від 21-27 грудня. – Ст. 14, 15.
136. Закон України «Про освіту» від 23 березня 1996 року // Книга керівника навчально-виховного закладу: довідково-методичне видання / упоряд. Б. М. Терещук, В. В. Скиба. – Вид. 2-ге, доповн. – Харків : ТОРСИНГ ПЛБС, 2006. – Ст. 14, 38.
137. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки» від 9 січня 2007 року № 537-V // Відомості Верховної Ради України. – 2007. – № 12. Ст. 102.
138. Закон України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» від 07 жовтня 1997 року № 554/97-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1997. – № 52. – Ст. 312.
139. Закон України «Про професійно-технічну освіту» від 10 лютого 1998 року № 103/98-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1998. – № 32. – Ст. 215.
140. Закон України «Про соціальні послуги» від 19 червня 2003 року № 966-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 45. – Ст. 358.
141. Закон України «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю» від 21 червня 2001 року, № 2558-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
142. Земба М. Елементи персонального управління в неурядових організаціях / М. Земба. – Львів : Товариство Лева, 1998. – 22 с.
143. Зимняя И. А. Педагогическая психология / И. А. Зимняя. – М. : Издательская корпорация «Логос», 1999. – 384 с.
144. Зязюн І. А. Педагогічна майстерність : підручник / І. А. Зязюн. – К. : Вища школа, 2004 – 422 с.

145. Ильин Г. Л. Научно-педагогические школы: проективный подход : монография / Г. Л. Ильин. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1999. – 51 с.
146. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб : Питер, 2006. – 512 с.
147. Інноваційний менеджмент у системі модернізації управління освітою/ Матеріали міжнародної науово-практ. конф. (17-18 червня 2004). В 2-х томах. // Під ред. В. Г. Гамаюнова – Донецьк: «ВИД» – 2004. – 465 с.
148. Інноваційні технології навчання в системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців / Під заг. ред. В. Г. Логвінова, С. К. Хаджирадєвої. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – 253 с.
149. Ісаєва Г. М. Метод проектів – ефективна технологія навчання учнів сучасної школи // Г. М. Ісаєва // Метод проектів: традиції, перспективи, життєві результати : практико зорієнтований збірник. – К. : Департамент, 2003. – С. 207–211.
150. Іщенко В. Інноваційне забезпечення педагогічного процесу через проектну діяльність / В. Іщенко // Проектна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: науково-методичний посібник / за ред. С. М. Шевцової, І. Г. Єрмакова, О. В. Батечко, В. О. Жадька. – К. : Департамент, 2008. – 520 с.
151. Іщенко В. Інноваційний потенціал проектної діяльності / В. Іщенко // Проектна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: науково-методичний посібник / за ред. С. М. Шевцової, І. Г. Єрмакова, О. В. Батечко, В. О. Жадька. – К. : Департамент, 2008. – 520 с.
152. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ТОО «Остожье», 1999. – 336 с.
153. Кадченко Л. П. Формирование готовности студентов педвуза к профессиональной деятельности средствами иностранного языка : дис.

- канд. пед. наук : 13.00.01 / Л. П. Кадченко. – Харьков : ХДГУ, 1992. – 173 с.
154. Капітанець О. М. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. М. Капітанець. – Т. : Терноп. держ. пед. ун-т ім. В.Гнатюка, 2001. – 20 с.
155. Капська А. Й. Технологізація волонтерської роботи в сучасних умовах / А. Й. Капська. – К. : Дер. центр соц. служб, 2001. – 140 с.
156. Караковський В. А. Планування роботи школи / В. А. Караковський // Завуч. – 2001. – № 13. – С. 14–16.
157. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф ; пер. с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
158. Катлип С. М. Паблик Рилейшнз: теория и практика : учеб. пос. / С. М. Катлип, А. Х. Сентер, Г. М. Брум ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 624 с.
159. Качеровська Т. В. Навчально-ігрове проектування у професійній підготовці майбутніх менеджерів організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Т. В. Качеровська . – Одеса, 2005. – 21 с.
160. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. – М. : Экономика, 1993. – 543 с.
161. Київський інститут проблем управління імені Горшеніна / [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://institute.gorshenin.ua>
162. Киричков Ю. В. Неперервна ступенева освіта. Управління. Оцінювання знань: монографія / Ю. В. Киричков. – К. : Політехніка, 2001. – 162 с.
163. Кічук Н. В. Підготовка майбутніх менеджерів організацій: порівняльна ефективність зарубіжних моделей / Н. В. Кічук // Науковий вісник

- Південноукраїнського державного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського : зб. наук. пр. – 2005. – Вип. 5-6. – С. 232–237.
164. Кічук Я. В. Теоретичні і методичні засади формування правової компетентності майбутнього соціального педагога в умовах університетської педагогічної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Я. В. Кічук. – О., 2010. – 40 с.
165. Клокар Н. І. Регіональне управління системою післядипломної педагогічної освіти як наукова проблема / Н. І. Клокар // Післядипломна педагогічна освіта України: сучасність і перспективи розвитку : наук.-метод. посібник / за заг. ред. В. В. Олійника, Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2005. – С. 39–46.
166. Клокар Н. І. Управління системою післядипломної педагогічної освіти в регіоні як наукова проблема / Н. І. Клокар // Післядипломна освіта в Україні. – 2004. – № 1. – С. 48–51.
167. Клочко О. М. Управлінська культура директора школи як провідний фактор розвитку загальнонавчальних закладів / О. М. Клочко // Менеджмент за умов трансформаційних інновацій: виклики, реформи, досягнення, результати : практико зорієнтований збірник. – К. : Департамент, 2003. – С. 207–211.
168. Коваль Т. І. Теоретичні та методичні основи професійної підготовки з інформаційних технологій майбутніх менеджерів-економістів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Т. І. Коваль. – К., 2008. – 44 с.
169. Кожемякіна Н. І. Соціально-педагогічні умови формування професійної мобільності майбутніх менеджерів-аграріїв : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. І. Кожемякіна. – Одеса, 2006. – 20 с.

170. Козаков В. А. Самостоятельная работа студентов и ее информационно-методическое обеспечение / В. А. Козаков. – К. : Вища школа, 1990. – 248 с.
171. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / М. С. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
172. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою / М. С. Комарницький // Аспекти самоврядування. – 2000. – № 3. – С. 34–35.
173. Кон И. С. Психология ранней юности: кн. для учителя / И. С. Кон. – М. : Просвещение, 1989. – с. 255.
174. Кондаков И. М. Психология. Иллюстрированный словарь / И. М. Кондаков. – СПб. : Прайм-Еврознак, 2003. – 512 с. – (Проект «Психологическая энциклопедия»).
175. Кондрашова Л. В. Методика подготовки будущего учителя к педагогическому взаимодействию с учащимися : учебное пособие / Л. В. Кондрашова. – М. : Прометей, МГПИ им. В. И. Ленина, 1990. – 160 с.
176. Кормич Л. І. Громадські об'єднання та політичні партії сучасної України : навч. посіб. / Л. І. Кормич, Д. С. Шелест. – О. : Юрид. література, 2002. – 200 с.
177. Корнещук В. В. Теорія і практика формування професійної надійності майбутніх спеціалістів соціономічної сфери діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти» / В. В. Корнещук. – О., 2010. – 20 с.
178. Королько В. Г. Основы публик рилейшнз / В. Г. Королько. – М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2000. – 528 с.
179. Королько В. Г. У пошуках теорії мультикультурних публик рілейшнз / В. Г. Королько // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2002. – № 3. – С. 28–41.

180. Королькова Е. М. Организация маркетинга на предприятии : учебное пособие / Е. М. Королькова. – Тамбов : Изд-во Там. гос. техн. ун-та, 2001. – 148 с.
181. Костюк Г. С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості / за ред. Л. М. Проколієнко; уклад. В. В. Андрієвська, Г. О. Балл, О. Т. Губко, О. В. Проскура. – К. : Рад. школа, 1989. – 608 с.
182. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 12 изд. – СПб : Питер, 2008. – 816 с.
183. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. В. Б. Боброва. – М. : Прогресс, 1991. – 652 с.
184. Кравченко Л. М. Механізми громадського управління в освітньому менеджменті прогресивних країн світу / Л. М. Кравченко // Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. – Полтава, 2006. – Вип. 6(53). – (Сер. «Педагогічні науки»). – С. 92–100.
185. Кравченко А. И. История менеджмента : учеб. пособ. для студентов вузов / А. И. Кравченко. – М. : Академический проект, 2000. – 352 с.
186. Кравчук В. М. Деякі підходи до класифікації громадських організацій в Україні / В. М. Кравчук – К. : Вибори та демократія, 2007. – № 1 (11). – С. 48–53.
187. Краткий политический словарь / В. П. Абаренков, Т. Е. Абова, А. Г. Аверкин [и др.] ; [сост.-ред. Л. А. О니кова, Н. В. Шишлина]. – 6-е изд., доп. – М. : Политиздат, 1989. – 623 с.
188. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
189. Кремень В. Г. Вища освіта і наука – пріоритетні сфери розвитку суспільства у ХХІ столітті / В. Кремень // Вища школа. – 2002. – № 4/5. – С. 3–33.

190. Кривко М. П. Організаційно-педагогічні основи індивідуалізації підготовки менеджерів освіти шкільного рівня : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / М. П. Кривко. – К., 1996. – 22 с.
191. Крисюк С. В. Державно-громадське управління освітою / С. В. Крисюк. – К. : УАДУ, 2001. – 380 с.
192. Крисюк С. В. Концептуальні засади розвитку державно-громадського управління освітою / С. В. Крисюк // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління : у 2 т. [матер. наук.-практ. конф., 28 трав. 2004 р.] / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – Т. 1. – 460 с.
193. Крутецкий В. А. Основы педагогической психологии / В. А. Крутецкий. – М. : Просвещение, 1972. – 255 с.
194. Куліш О. І. Формування основ професійного спілкування у майбутніх менеджерів організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. І. Куліш. – Луганськ, 2006. – 20 с.
195. Кулюткин Ю. Н. Диалог в образовании взрослых / Ю. Н. Кулюткин // Новые знания. – 1999. – № 4. – С. 28–30.
196. Лазарев В. С. Системное развитие школы / В. С. Лазарев. – М. : Пед. общество России, 2002. – 304 с.
197. Лазаренко Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна стратегія бізнесу / Л. В. Лазаренко. – К., 2007. – 94 с.
198. Лапач С. Н. Статистика в науке и бизнесе / С. Н. Лапач, А. В. Чубенко, П. Н. Бабич. – К. : МОРИОН, 2002. – 640 с.
199. Лаптева Н. В. Психолого-педагогическое проектирование в образовании : учеб. пособ. / Н. В. Лаптева. – Киров: Изд-во ВятГГУ, 2003. – 68 с.

200. Леви В. Л. Искусство быть собой / В. Л. Леви. – М. : Знание, 1977. – 208 с.
201. Левин Л. С. Новые пути школьной работы (метод проектов) / Л. С. Левин. – М. : Работник просвещения, 1925. – 89 с.
202. Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения : в 2-х т. [под ред. В. В. Давыдова] / А. Н. Леонтьев. – М. : Педагогика, 1983. – Т. 1. – 391 с.
203. Линенко А. Ф. Теория и практика формирования готовности студентов педагогических вузов к профессиональной деятельности : дисс. доктора пед. наук : 13.00.01, 13.00.04 / Линенко Алла Францевна. – К., 1996. – 378 с.
204. Линенко А. Ф. Педагогічна діяльність і готовність до неї : монографія / А. Ф. Линенко. – Одеса : ОКФА, 1995. – 80 с.
205. Лисенко В. В. Громадські об'єднання як форма реалізації конституційного права на об'єднання в Україні : дис. канд. юрид. наук : 12.00.01 / В. В. Лисенко. – К., 2001. – 178 с.
206. Лисенков С. Л. Загальна теорія держави і права : навч. посіб. / С. Л. Лисенков. – К. : Юрисконсульт, 2006. – 355 с.
207. Лист Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України №1/9-289 від 15.04.2011 р. «Щодо оприлюднення інформації про використання благодійних та спонсорських внесків» / Режим доступу : http://oblosvita.com/normatyvna_baza/monu/1413-list-monmsu-150411-19-289.html
208. Литвинова Н. П. Маркетинг образовательных услуг / Н. П. Литвинова, Е. Н. Подшибякина, В. В. Шереметова. – СПб. : Издательство ТИСБИ, 2002. – 62 с.
209. Лівенцова В. А. Формування культури професійного спілкування у майбутніх менеджерів невиробничої сфери : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / В. А. Лівенцова. – Т., 2002. – 20 с.

210. Ліпейко В. І. Інформаційно-комунікаційні технології як засіб підвищення ефективності управління районною освітньою системою / В. І. Ліпейко // Комп'ютер у школі та сім'ї. – 2004. – № 3. – С. 10–12.
211. Лойко Л. І. Громадські організації етнічних меншин України: природа, легітимність, діяльність : монографія / Л. І. Лойко. – К. : Фоліант, 2005. – 634 с.
212. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б. Ф. Ломов. – М. : Наука, 1984. – 444 с.
213. Лопатин В. В. Малый толковый словарь русского языка : ок. 35000 слов / В. В. Лопатин, Л. Е. Лопатина. – М. : Рус. яз., 1990. – 704 с. – (Малая б-ка словарей рус. яз.).
214. Майданик Р. А. Про статус благодійних організацій в Україні / Р. А. Майданик // Підприємництво, господарство і право. – 1998. – № 8. – С. 12.
215. Майстренко А. Г. Неправительственные правозащитные организации в Российской Федерации : дисс. канд. юрид. наук: 12.00.02 / Майстренко Анна Григорьевна. – М., 2001. – 174 с.
216. Макаренко А. С. Некоторые выводы из моего педагогического опыта / А. С. Макаренко // Пед. соч. : в 8 т. – Т. 4. – Москва, 1984. – С. 235–236, 243–247.
217. Макаренко А. С. Проектировать лучшее в человеке / А. С. Макаренко. – Мн. : Университетское, 1989. – 416 с.
218. Макаренко О. В. Держава та недержавні громадські організації: форми підтримки і співпраці / О. В. Макаренко, Б. Л. Рудник [та ін.]. – М. : Сигнал, 1997. – 187 с.
219. Макарова Т. Н. Учебный процесс: планирование, организация и контроль (методическое пособие для заместителей директоров школ по учебно-воспитательной работе) : в 2 ч. / Т. Н. Макарова. – М. : Центр «Пед. поиск», 2001. – 320 с.

220. Максименко С. Д. Професійне становлення молодого вчителя / С. Д. Максименко, Т. Д. Щербан. – Ужгород : Закарпаття, 1998. – 106 с.
221. Малик И. П. Развитие социальной ответственности бизнеса в Украине / И. П. Малик // Економічний простір. – 2008. – № 13. – С. 112–123.
222. Моляко В. О. Концепція виховання творчої особистості / В. О. Моляко // Радянська школа. – 1991. – №5. – С. 47–51.
223. Маноха І. П. Експертиза. Енциклопедія освіти / І. П. Маноха / Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008 – 1040 с.
224. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2003. – 80 с.
225. Мартин П. Управление проектами / П. Мартин, К. Тейт ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.
226. Маслов В. І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів / В. І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 63 – 66.
227. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.
228. Матвеева Т. Д. По зову сердца, а не по долгу службы / Т. Д. Матвеева // Неправительственные организации в защите прав человека: международная политика и опыт России. – М. : Молодая гвардия, 1998. – 44 с.
229. Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні від 16.12.2005 р. – (затв. рішенням громадського об'єднання «Форум соціально-відповідального бізнесу України») // Офіційний сайт Центру розвитку КСВ в Україні. – Режим доступу : <http://www.csrukraine.org>.

230. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – 2-е изд. – М. : Дело, 2001. – 800 с.
231. Метод проектов : научно-методический сборник / под общ. ред. М. А. Гусаковского; Белорусский государственный университет. Центр проблем развития образования. Республиканский институт высшей школы БГУ. – Мн. : РИВШ БГУ, 2003. – Вып. 2. – 240 с. – (Серия: Современные технологии университетского образования).
232. Минько А. А. Статистический анализ в MS Excel / А. А. Минько. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 448 с.
233. Модернізація педагогічної освіти відповідно до викликів ХХІ століття / В. Андрущенко, В. Бондар // Вища освіта України. – 2009. – № 4. – С. 14–23.
234. Молодь діє : навчально-методичний посібник з громадянської освіти / П. Вербицька, О. Войтенко [та ін.]; за заг. ред. В. Мисана. – Львів: Українські технології, 2007. – 64 с.
235. Мудрик А. В. Социальная педагогика : учеб. для студ. пед. вузов / А. В. Мудрик ; под ред. В. А. Сластенина. – М. : Издательский центр «Академия», 2000. – 192 с.
236. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. – Херсон : Видавнича група «Основа», 2003. – 240 с. – (Серія «Управління школою»).
237. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті : указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002 // Освіта України. – 2002. – № 33, за 23 квітня. – С. 4–5.
238. Никифоров Г. С. Самоконтроль человека / Г. С. Никифоров. – Ленинград : Изд-во Ленингр. ун-та, 1989. – 192 с.
239. Ничкало Н. Г. Неперервна професійна освіта як філософська та педагогічна категорія / Н. Г. Ничкало // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. – 2001. – Вип. 1. – С. 9–22.

240. Ничкало Н. Г. Неперервна професійна освіта : філософія, педагогічні парадигми, прогноз : монографія / Н. Г. Ничкало, В. П. Андрущенко, І. А. Зязюн [та ін.] ; за ред. В. Г. Кременя; АПН України. Ін-т педагогіки і психології проф. освіти. – К. : Наук. думка, 2003. – 852 с.
241. Новий тлумачний словник української мови / [уклад. В. Яременко, О. Сліпушко]. – К. : «АКОНІТ», 2008. – 862 с.
242. Новиков А. М. Образовательный проект (методология образовательной деятельности) / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М. : Эгвес, 2004. – 120 с.
243. Новіков М. М. Об'єднання громадян у механізмі взаємодії держави і громадянського суспільства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.01 «Теорія та історія держави і права; історія політичних і правових вчень» / М. М. Новіков. – Харків, 2002. – 18 с.
244. Нормативно-правова база діяльності громадських молодіжних організацій. – К. : Четверта хвиля, 2001. – 388 с.
245. Оболенська Т. Є. Маркетинг у сфері освітніх послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економічних наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Т. Є. Оболенська. – Харків, 2002. – 33 с.
246. Общественные организации в политической системе / [отв. ред. проф. Ц. А. Ямпольская]. – М. : Наука, 1998. – С. 20.
247. Ожегов С. И. Словарь русского языка : ок. 57 000 слов / С. И. Ожегов ; под ред. чл.-корр. АН СССР Н. Ю. Шведовой. – [18-е изд., стереотип]. – М. : Рус. яз., 1986. – 797 с.
248. Оржеховська В. М. Посібник з самовиховання / В. М. Оржеховська, Т. В. Хілько, С. В. Кириленко. – К. : ІЗМН, 1996. – 192 с.
249. Орлов А. И. Прикладная статистика : учебник / А. И. Орлов. – М. : Экзамен, 2004. – 656 с.

250. Орлов П. А. Проблеми підвищення соціальної відповідальності маркетингу та конкурентоспроможності продукції / П. А. Орлов // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2. – С. 25–31.
251. Осадчий І. Г. Практичні зразки цільових проектів / І. Г. Осадчий // Світло. – № 3. – 1998. – С. 22–24.
252. Осадчий І. Г. Проектно-цільове управління навчальним закладом / І. Г. Осадчий // Директор школи. Шкільний світ. – 2007. – № 10. – С. 32–34.
253. Осадчий І. Г. Проектно-цільове управління: каскадна програма розвитку навчального закладу / І. Г. Осадчий // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2005. – № 4. – С. 95–99.
254. Осадчий І. Г. Проектно-цільове управління: програма розвитку навчального закладу / І. Г. Осадчий // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2005. – № 2. – С. 104–110.
255. Осіпа Р. А. Інформаційно-комп'ютерні технології в освіті : навч. посібник / Р. А. Осіпа. – К. : Міленіум, 2005. – 78 с.
256. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании : учеб. пос. / А. П. Панкрухин. – М. : Интерпракс, 1995. – 240 с.
257. Пастовенський О. В. Використання комп'ютерних технологій для створення річного плану роботи школи / О. В. Пастовенський, О. Б. Томашевський // Комп'ютер у школі та сім'ї. – 2002. – № 2. – С. 27–30.
258. Педагогический маркетинг в управлении развитием образовательных систем / [П. И. Третьяков, С. И. Захаренков, М. В. Туберозова, Н. А. Шарай]. – М. : Издательство УЦ «Перспектива», 2010. – 232 с.
259. Педагогіка вищої школи : навчальний посібник / за ред. З. Н. Курлянд, Р. І. Хмельюк. – Одеса: ПДПУ ім. К. Д. Ушинського, 2002. – 344 с.
260. Пігу А. С. Економічна теорія добробуту / А. С. Пігу. – М. : Прогрес, 1985. – 326 с.

261. Підготовка волонтерів до роботи з дітьми обмежених функціональних можливостей: методичні рекомендації до проведення тренінгових занять / О. В. Безпалько, С. В. Едель. – К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2001. – 32 с.
262. Підготовка волонтерів та їх роль у реалізації соціальних проектів / під заг. ред.: І. Зверєвої, Г. Лактіонової. – К. : Наук. світ, 2001. – 49 с.
263. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посібник / [А. І. Чміль, В. І. Маслов, Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, Г. В. Федоров]; ред. А. І. Чміль. – К. : Логос, 2006. – 128 с.
264. Підласий І. П. Педагогічні інновації / І. П. Підласий, А. І. Підласий // Рідна школа. – 1998. – № 12. – С. 3–10.
265. Пікельна В. С. Нова модель управління школою / Валерія Семенівна Пікельна // Рад. шк. – 1992. – № 11–12. – С. 80–82.
266. Пікельна В. С. Новітні підходи до управління навчальними закладами / Валерія Семенівна Пікельна // Управління школою. – 2007. – № 24. – С. 11–17.
267. Післядипломна педагогічна освіта України: сучасність і перспективи розвитку : наук.-метод. посіб. / за заг. ред. В. В. Олійника, Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2005. – С. 32.
268. Платонов К. К. Краткий словарь системы психологических понятий / К. К. Платонов. – М. : Высшая школа, 1984. – 176 с.
269. Полат Е. С. Метод проектов на уроках иностранного языка / Е. С. Полат // Иностр. языки в школе. – 2000. – № 2. – С. 3–10.
270. Політологія: [підручник] / за заг. ред. І. С. Дзюбка, К. М. Левківського. – К. : Вища школа, 1998. – 304 с.
271. Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту) // Постанова КМУ № 65 від 20.01.1998 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/3089.

272. Пометун О. І. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу? Порадник сучасного директора : навч.-метод. посіб. / О. І. Пометун, А. В. Гонорська. – Тернопіль : Астон, 2006. – 120 с.
273. Пономарьов О. С. Невідкладність проблем формування загальної професійної культури сучасних фахівців / О. С. Пономарьов // Педагогіка і психологія. – 2002 . – № 3. – С. 88 – 92.
274. Попов В. Б. Основы информационных и телекоммуникационных технологий. Системы управления базами данных / В. Б. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 336 с.
275. Портнов М. Л. Азбука школьного управления / М. Л. Портнов. – М. : Просвещение, 1991. – 191 с. – (Б-ка рук. школы).
276. Последипломное образование: потребности, проблемы, тенденции : сб. науч. тр. / НИИ высш. образования; [редкол. : А. П. Чернышев (отв. ред.) и др.]. – М. : НИИВО, 1992. – 210 с.
277. Постанова Верховної Ради України «Про затвердження задач Національної програми інформатизації на 2010-2012 роки» від 25.01.2010 № 3268 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid>.
278. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про волонтерську діяльність у сфері надання соціальних послуг» від 10 грудня 2003 року, № 1895 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
279. Поташник М. М. Управление развитием образовательного процесса / М. М. Поташник // Педагогіка. – 1995. – № 2. – С. 20–26.
280. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз для професіоналов / Г. Г. Почепцов. – К. : Рефл-бук: Ваклер, 1999. – 622 с.
281. Почепцов Г. Г. Профессия: имиджмейкер / Г. Г. Почепцов. – К. : ИМСО МО Украины, НВФ «Студцентр», 1998. – 256 с.

282. Проектно-технологічна діяльність учнів на уроках трудового навчання : теорія і методика : монографія / [за заг. ред. О. М. Коберника]. – К. : Науковий світ, 2003. – 162 с.
283. Протасова Н. Г. Післядипломна освіта педагогів: зміст, структура, тенденції розвитку / Н. Г. Протасова – К., 1998. – 176 с.
284. Професійний розвиток педагогічних працівників: практична андрагогіка : наук.-метод. посіб. / за заг. ред. В. І. Пуцова, Л. Я. Набоки. – К. : ЦППО, 2007. – 228 с.
285. Психология: словарь / [под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского]. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Политиздат, 1990. – 494 с.
286. Пуцов В. І. Післядипломна педагогічна освіта як система / В. І. Пуцов // Освіта на Луганщині. – 2004. – № 1. – С. 8–10.
287. Рабченюк Т. С. Внутрішкільне управління : практичний посібник / Т. С. Рабченюк. – К. : Рута, 2000. – 176 с.
288. Равкин З. И. Метод проектов / ред. колл. : В. В. Давыдов [и др.] // Российская педагогическая энциклопедия: в 4 т. – Т. 1 – М. : БРЭ, 1993. – С. 567–568.
289. Римар І. А. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління / І. А. Римар // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 1, № 2. – С. 65–67.
290. Римар І. А. Соціально-відповідальне ведення бізнесу та репутація підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Римар. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/>
291. Роджерс Ф. Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек-фирма-маркетинг / при участии Р. Л. Шука; вступ. ст. В. С. Загашвили ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1990. – 280 с.
292. Рожко И. Н. Общественные организации трудящихся в политической организации советского общества: системный анализ : автореф. дисс. на соиск. науч. степени канд. юрид. наук: 12.00.01 «Теория и история

- права и государства; история правовых учений» / И. Н. Рожко. – М. : МГУ, 1973. – 20 с.
293. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про утворення Координаційної ради з питань розвитку та підтримки волонтерського руху» від 23 квітня 2003 року, № 225-Р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
294. Романенко Н. А. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. А Романенко. – Одеса , 2010. – 20 с.
295. Романовський О. О. Маркетинг і менеджмент у підприємницькій діяльності ВНЗ / О. О. Романовський // Європейський вектор економічного розвитку : збірник наук. праць. – Вип. 1 (6). – 2009. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет економіки і права, 2009. – С. 153–161.
296. Російсько-український словник / [уклад. І. О. Анніна, Г. Н. Горюшина, І. С. Гнатюк та ін.]. – К. : Абрис, 2003. – 1424 с.
297. Рудик П. А. Актуальные проблемы психологической подготовки спортсменов / П. А. Рудик // Теория и практика физической культуры. – 1970. – № 5. – С. 61– 64.
298. Руссол В. М. Дидактичні основи оптимізації змісту післядипломної освіти педагогічних працівників : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / В. М. Руссол. – Тернопіль, 2000. – 20 с.
299. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 301 с. – (Вища освіта ХХІ ст.).
300. Савченко О. Я. Цілі і цінності реформування сучасної школи / О. Я. Савченко // Філософія сучасної освіти та стан її розробки в

- Україні: матер. всеукр. науково-практ. конф. (1-3 лютого 1996 року). – К. : ІЗМН, 1997. – С. 47–54.
301. Сакалюк О. О. Формування готовності менеджерів освіти до професійної діяльності в полікультурному навчальному середовищі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти» / О. О. Сакалюк. – Одеса, 2012. – 20 с.
302. Саприкіна М. Довговкази компаній або чи любите ви цукерки? / Марина Саприкіна. – К., 2010. – 41 с.
303. Семенов Г. Как создать детское общественное объединение / Г. Семенов // Воспитание школьников. – 2004. – № 5. – С. 30–38.
304. Сенча І. А. Педагогічні умови формування дослідницької культури майбутніх менеджерів у процесі фахової підготовки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / І. А. Сенча. – Одеса, 2008. – 20 с.
305. Сидорина Т. Ю. Соціальна політика: навчальний посібник / С. М. Смирнов, Т. Ю. Сидорина. – М. : Видавничий будинок ВШЕ, 2004. – 403 с.
306. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки, Альпина Бизнес Букс. – 2007. – 1024 с.
307. Сисоєва С. О. Особистісно орієнтовані педагогічні технології: метод проектів / С. О. Сисоєва // Неперервна професійна освіта: теорія і методика: наук. – метод. журнал. – К., 2002. – Вип. 1 (5). – 230 с.
308. Сікорська Л. О. Формування комунікативних умінь майбутніх менеджерів у процесі вивчення іноземних мов : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Л. О. Сікорська. – К., 2005. – 20 с.
309. Слостенин В. А. Формирование личности учителя советской школы в процессе профессиональной подготовки. – М. : МГУ, 1976. – 123 с.

310. Слінько Т. М. Конституційно-правовий статус об'єднань громадян в Україні : навч. посіб./ Т. Слінько, О. Кушніренко. – Харків: Арсіс, 1998. – 176 с.
311. Словник-довідник з професійної педагогіки / за ред. А. В. Семенової. – Одеса : Пальміра, 2006. – 272 с.
312. Современный словарь по педагогике :/ [сост. Е. С. Ранацевш]. – М. : Слово, 2001. – 928 с.
313. Солдатов С. А. Общественные организации в Российской Федерации (политико-правовое и институциональное исследование) / С. А. Солдатов. – М. : Наука, 1994. – 354 с.
314. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности / Дж. Сорос ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999. – Т. XXVI. – 262 с.
315. Сорочан Т. М. Методичні рекомендації щодо розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 68 с.
316. Соф'янц Є. Оновлення системи післядипломної педагогічної освіти: вектори перспектив / Є. Соф'янц // Директор школи, ліцею, гімназії : науково-практичний журнал. – 2004. – № 2/3. – С. 72–79, С. 4–13.
317. Соціальна педагогіка : підручник для студ. вищ. навч. закладів / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова ; ред. А. Й. Капська. – 4-те вид., перероб. і доп. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 488 с.
318. Соціальна робота в Україні : навч. посіб. / І. Зверева, О. Безпалько, С. Харченко та ін.; за заг. ред.: І. Зверевої, Г. Лактіонової. – К. : Наук. світ, 2003. – 233 с.
319. Соціологія : короткий енциклопедичний словник / [під заг. ред. В. І. Воловича]. – К. : Укр. центр духовної культури, 1998. – 736 с.

320. Стадник В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2006. – 464 с.
321. Столяренко Л. Д. Педагогические технологии : в 2-х кн. / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. – Кн. 1. – 394 с.
322. Сухомлинский В. А. Избранные педагогические сочинения : в 3-х т. / В. А. Сухомлинский. – М. : Педагогика, 1981. – Т.3. – 640 с.
323. Сухомлинский В. А. Мудрая власть коллектива / В. А. Сухомлинский. – М. : Молодая гвардия, 1975. – 240 с.
324. Сущенко Т. І. Педагогічний процес в системі післядипломної освіти / Т. І. Сущенко. – Запоріжжя: ПКПК. 1993. – 90 с.
325. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – Л. : Машиностроение. Ленингр. отд-ние, 1989. – 368 с.
326. Теорія держави і права (опорні конспекти) : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / авт.-упорядник М. В. Кравчук. – К. : Атіка, 2005. – 288 с.
327. Тернер Д. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Д. Тернер ; под общ ред. В. И. Воропаева; пер. с англ. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
328. Товаржнянський Л. Л. Ми в Європі – свої / Л. Л. Товаржнянський // Освіта. – 2004. – № 12. – С.4–7.
329. Товб А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
330. Торган М. М. Підготовка менеджерів освіти до здійснення контрольної-діагностичних функцій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04. «Теорія і методика професійної освіти» / М. М. Торган – О., 2012. – 20 с.
331. Третій сектор в Україні та організації, що розбудовують його інфраструктуру / упоряд. О. Грущенко і О. Пархомчук. – К. : РЦ «Гурт», 1997. – 173 с.

332. Третьяков П. И. Управление школой по результатам: практика пед. менеджмента / П. И. Третьяков. – М. : Новая шк., 1997. – 288 с.
333. Тураш М. М. Наукові основи планування роботи школи / навчальний посібник для керівників шкіл, працівників органів освіти та слухачів інститутів, факультетів післядипломної освіти / М. М. Тураш, М. В. Гадецький, О. Л. Сидоренко. – Харків : ХДПУ, 1996. – 56 с.
334. Узнадзе Д. Н. Мотивация – период, предшествующий волевому акту // Психология личности / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, А. А. Пузыря. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1982. С. 80–84.
335. Узнадзе Д. Н. Психология установки / Д. Н. Узнадзе. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с. – (Психология-классика).
336. Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні» від 20 березня 2008 року № 244/2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/legislation/other/2562>.
337. Указ Президента України «Про забезпечення подальшого розвитку вищої освіти в Україні» від 25 вересня 2008 року № 857/2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/1246.
338. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» від 31 липня 2000 року № 928/2000 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
339. Управление проектами. Основы проектного менеджмента : учебник / кол. авт. под ред. проф. М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2006. – 768 с.
340. Управление развитием школы : пособие для рук. образов. учрежд. / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая шк., 1995. – 464 с.
341. Фастовець О. О. Екологічна підготовка майбутніх менеджерів з туризму в вищих навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук.

- ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. О. Фастовець. – К., 2008. – 20 с.
342. Фишер Хоу. Попечители и фандрайзинг : перед лицом суровой правды [Электронный ресурс] / Хоу Фишер. – Режим доступа: <http://www.forngo.kz>
343. Фомина М. В. Педагогические условия эффективности интегрированной подготовки инженеров-руководителей / М. В. Фомина // Проблемы та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. – Харків: НГУ «ХП», 2002. – Ч. 1. – С. 167–170.
344. Фролов С. С. Социология : учеб. для высш. учеб. заведений / С. С. Фролов. – М. : Издательская корпорация «Логос», 1998. – 360 с.
345. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика / В. Н. Фунтов. – СПб. : Питер, 2009. – 496 с.
346. Хаджирадева С. К. Аналіз структури готовності державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації / С. К. Хаджирадева // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 2 (20). – С. 229–237.
347. Хилл Н. Добейся успеха с помощью позитивного мировосприятия / Н. Хилл, У. Клемент-Стоун. – Мн. : Попурри, 2007. – 400 с.
348. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища шк., 1995. – 351 с.
349. Ципес Г. Л. Менеджмент проектов в практике современной компании / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – М. : Изд-во Олимп-бизнес, 2006. – 304 с.
350. Чегодаев Н. М. Организационно-педагогические условия совершенствования системы повышения квалификации педагогических кадров : монография / Н. М. Чегодаев. – СПб. : СПбГУПМ, 1993. – 132 с.
351. Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів до діалогової комунікації в системі післядипломної освіти : автореф. дис. на здобуття

- наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.02 «Теорія та методика навчання і виховання» / Н. М. Черненко – Одеса , 2004. – 20 с.
352. Чечулин А. В. Коммуникационные технологии в социальной сфере» / А. В. Чечулин. – СПб, 2007. – 117 с.
353. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : учебн. пос. для студ. высш. пед. учебн. заведений / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова. – М. : Изд-кий центр «Академия», 2002. – 384 с.
354. Шацкий С. Т. Школа и строительство жизни / С. Т. Шацкий. – Избр. пед. соч. – М. : Учпедгиз, 1958. – С. 267–293.
355. Швидун В. М. Форми та зміст підвищення кваліфікації педагогів загальноосвітніх навчальних закладів України в контексті політичних, економічних та соціальних трансформацій / В. М. Швидун // Нива знань. – 2006. – № 1. – С. 12–16.
356. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство / Э. Г. Шейн. – 3-е изд. – СПб. : «Питер», 2011. – 336 с.
357. Шепель В. М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – М. : Феникс, 2005. – 480 с.
358. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. підр. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
359. Шимко П. Д. Статистика / П. Д. Шимко, М. П. Власов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 448 с. – (Серия «Учебники, учебные пособия»).
360. Ширинский В. И. Воспитание у старшеклассников готовности к производительному труду в сфере промышленного производства (социально-педагогический аспект) : автореф. дисс. на соиск. науч. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Теория и история педагогики» / В. И. Ширинский. – М., 1975. – 22 с.
361. Шутько В. Д. Конституционное право советских граждан на объединение в общественные организации / В. Д. Шутько

- // Общественные организации, право и личность. – М. : Наука, 1981. – с. 367.
362. Щиглик А. И. Закономерности становления, развития и функционирования общественных организаций в советской политической системе. Политико-правовое исследование / А. И. Щиглик. – М. : Наука, 1977. – 253 с.
363. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію : наук.-практ. посіб / Г. В. Щокін. – К. : Україна, 1994. – 399 с.
364. Юридична енциклопедія : В 6-ти т. / Редкол. : Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.] – К. : «Укр. енцикл.», 2001. – Т. 3. – 792 с.
365. Юрьев С. С. Правовой статус общественных организаций : дисс. канд. юр. наук: 12.00.01 / Юрьев Сергей Сергеевич. – М., 1995. – 216 с.
366. Яковлев И. П. Паблик рилейшнз в организациях / И. П. Яковлев. – СПб. : Пертополис, 1995. – 148 с.
367. A Guide to the Project management Body Knowledge . Project Management Institute Standards Committee. – Edition, 2000. – 224 p.
368. Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management. – Guidelines , 1996. – 162 p.
369. Bradley Joseph Voluntary Associations and Civic Culture in Late Imperial Russia / Joseph Bradley. – Princeton : Princeton University Press, 1991. – P. 131–148.
370. British Standard BS 6079-1. Project management – Part 1: Guide to Project management , 2000. – 182 p.
371. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program – OECD (Draft). – 279 p.
372. Diamond L. Toward Democratic Consolidation / L. Diamond // Journal of Democracy. – 1994. – Vol. 5. – № 3. – P. 4–17.

373. Fisher J. Nongovernments: NGOs and the Political Development of the Third World / J. Fisher . – Connecticut: Kumarian Press, 1998. – 237 p.
374. Lewis D. The Management of Non-Governmental Development Organizations. An Introduction / D. Lewis. – London, NY : Ruetledge, 2001. – 242 p.
375. Lindenmyer A. Poverty Is Not a Vice: Charity, Society and the State in Imperial Russia / A. Lindenmeyr. – Princeton : Princeton University Press, 1996. – 335 p.
376. Oxford English Dictionary, second edition, edited by John Simpson and Edmund Weiner, Clarendon Press, 1989, twenty volumes, hardcover.
377. The Webster's Dictionary and Thesaurus of the English language Lexicon Publications, Publicity and advertising. – Press, 1993. – 856 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1

Перелік нормативно-правових документів, що регламентують діяльність менеджера освіти з громадськими організаціями

Законодавчі акти	Дата	Де опубліковано
Конституція України (статті 15,37)	28.06. 1996 р.	Коментар законодавства України про права та свободи людини і громадянина: навч. посіб. / авт.-уклад. М. І. Хавронюк. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : А. С. К., 2003. – С. 167.
Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті	указ Президента України від 17.04. 2002р. № 347/2002	Освіта України. – 2002. – № 33, за 23 квітня.
Закон України «Про об'єднання громадян»	16.06. 1992 р., № 2460-ХІІ	Юридичний вісник України. – 2002. – № 51 (391) від 21-27 грудня. – С. 4–9.
Закон України «Про благодійництво та благодійні організації»	16.09.1997 р. № 537/97-ВР	Відомості Верховної Ради України (ВВР). –1997. – № 46. – Ст. 292.
Закон України «Про молодіжні та дитячі громадські організації»	01.12.1998 р. № 281-ХІV	Додаток до щотижневика ВВРУ / Серія «Законодавство України». – К. : ВРУ, 2000. – С. 3–8.
Закон України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки»	07.10.1997 р. №554/97-ВР	Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1997. – № 52. – Ст. 312.
Закон України «Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності»	15.09.1999 р. № 1045-ХІV	Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 45, ст.397.
Закон України «Про професійно-технічну освіту»	10.02.1998 р. № 103/98-ВР	Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1998. – № 32. – Ст. 215.
Закон України «Про освіту»	23.03.1996 р.	Книга керівника навчально-виховного закладу: довідково-методичне видання / упоряд. Б. М. Терещук, В. В. Скиба. – Вид. 2-ге, доповн. – Харків : ТОРСИНГ ПЛБС, 2006. – С. 14–38.
Закон України «Про загальну середню освіту»	13.05.1999 р. № 651-ХІV.	Інформаційний збірник Міносвіти України. – 1999. – № 15. – С. 6–31.
Закон України «Про вищу освіту»	17.01. 2002 р. № 2984-ІІІ	Освіта України. – 2002 від 26 лютого. – № 17 (313).
Закон України «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю»	21.06.2001 р. № 2558-ІІІ	Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua .
Закон України «Про соціальні послуги»	19.06.2003 р. № 966-ІV	Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 45. – Ст. 358.

Закон України «Про гуманітарну допомогу»	22.10.1999 р. № 1192-ХГУ7	Відомості Верховної Ради України. – 1999. – № 51.
Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок справляння і розміри збору за реєстрацію об'єднань громадян»	26.02.1993 р. № 143	Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок легалізації об'єднань громадян»	26.02.1993 р. №140	Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua
Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок реєстрації символіки об'єднань громадян»	26.02.1993 р. № 144	Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua
Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок реєстрації філіалів, відділень, представництв та інших структурних осередків громадських (неурядових) організацій зарубіжних держав в Україні»	26.02.1993 р. № 145	Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua .
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про волонтерську діяльність у сфері надання соціальних послуг»	10.12.2003 р. № 1895	Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua .
Європейська конвенція з прав людини	04.11.1950 р. ст.11	Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua
Конвенція про права дитини	27.02.1991р. № 789-ХІІ	Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua
Європейська хартія про участь молоді в житті комун та регіонів	21.05.2003 р.	Режим доступу: http://eucharter.pedagog.org.ua/text/charter/src.html
Декларація «Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні»	15.12.1992 р. № 2859-ХІІ	Відомості Верховної Ради України. 1993. – № 16. ст. 166.
Загальна декларація прав людини	10.12.1948 р. ст.20	Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua
Загальна декларація про волонтерську діяльність	Січень 2001 р.	Режим доступу : http://www.dialog.lviv.ua
Міжнародний пакт про громадські та політичні права	16.12.1966 р. ст.22	Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua

Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права	16.12.1966 р. ст. 8	Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про утворення Координаційної ради з питань розвитку та підтримки волонтерського руху»	23.04.2003 р. № 225-Р	Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua .
Положення про освітній заклад		

Додаток Б

Загальна шкала оцінювання підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями

Критерій	Показники	Максимальна кількість балів	Рівні підготовленості			
			Високий	Достатній	Середній	Низький
<i>Мотиваційний критерій</i>	усвідомлення менеджерами освіти переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти	60	60 - 50	49 - 30	29 - 11	10 - 6
	розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями	60	60 - 50	49 - 30	29 - 11	10 - 6
	усвідомлення особистих і професійних перспектив у співпраці з громадськими організаціями	100	100 - 85	84 - 51	50 - 21	20 - 10
<i>Когнітивний критерій</i>	термінологічна обізнаність із сутністю базових понять, що складають основу роботи менеджера освіти з громадськими організаціями	10	10 - 9	8 - 7	6 - 4	3 - 0
	обізнаність з видами та функціями громадських організацій	10	10 - 9	8 - 7	6 - 4	3 - 0
	обізнаність з методами і формами роботи з громадськими організаціями	10	10 - 9	8 - 7	6 - 4	3 - 0
<i>Процесуально-діяльнісний критерій</i>	вміння запроваджувати в роботу з громадськими організаціями організаційно-правові, інформаційні та морально-етичні механізми	90	90 - 80	79 - 50	49 - 21	20 - 10
	вміння планувати діяльність навчального закладу щодо роботи з громадськими організаціями	10	10 - 9	8 - 7	6 - 4	3 - 0
	вміння здійснювати проектувальну діяльність спільно з громадськими організаціями	10	10 - 9	8 - 7	6 - 4	3 - 0

- Г) історичні (національні) традиції, схильність народу до колективізму та вирішення справ за участю багатьох людей;
- Д) право на свободу слова, зібрань та демонстрацій.
4. Неприбуткові організації – це ...
- А) організації, які створені і керуються громадянами без жодного формального втручання держави;
 - Б) організації, які здійснюють діяльність, не маючи на меті отримання комерційного прибутку за підсумками цієї діяльності.
5. Волонтерство – це ...
- А) благодійність, що здійснюється фізичними особами на засадах неприбуткової діяльності, без заробітної плати, просування по службі, заради добробуту й процвітання спільнот і суспільства загалом;
 - Б) знання з психолого-педагогічних, правових, соціально-медичних питань, необхідних для реалізації соціальних програм;
 - В) спосіб, за допомогою якого кожний представник суспільства може брати участь у підвищенні якості життя.
6. Об'єднання громадян – це ...
- А) форма здійснення зв'язків між громадянським суспільством і державою;
 - Б) добровільне громадське формування, створене на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянами своїх прав і свобод.
7. Молодіжні громадські організації – це ...
- А) об'єднання громадян віком від 7 до 19 років;
 - Б) об'єднання громадян віком від 14 до 35 років;
 - В) об'єднання громадян віком від 14 до 30 років.
8. Дитячі громадські організації – це ...
- А) об'єднання громадян віком від 14 до 35 років, метою яких є здійснення діяльності, спрямованої на задоволення та захист своїх законних соціальних, економічних, творчих, духовних та інших спільних інтересів;
 - Б) об'єднання громадян віком від 6 до 18 років, метою яких є здійснення діяльності, спрямованої на реалізацію та захист своїх прав і свобод, творчих здібностей, задоволення власних інтересів, які не суперечать законодавству, та соціальне становлення як повноправних членів суспільства.
9. Спілка – це ...
- А) організація, об'єднання людей, які ставлять перед собою спільні завдання, мету, програму дій і відповідно діють для їх виконання, здійснення;
 - Б) об'єднання людей, пов'язаних спільними умовами життя, спільною метою;
 - В) колегіальний орган, що керує будь-якою галуззю державної або громадської організації.
10. Державно-громадське управління освітою – це ...
- А) відкрита, демократична модель управління, в якій органічно поєднуються засоби державного впливу з громадським управлінням
 - Б) процес діяльності суб'єктів управління державної природи в інтересах людини, соціуму, влади.
11. Функції, які виконують громадські організації, можна поділити на:

- А) функції, які виконуються відносно системи влади в державі;
 Б) творчі функції;
 В) функції, які виконуються щодо інтересів членів цих організацій.
12. Види громадських організацій можна визначити за критеріями:
 А) за родом діяльності;
 Б) за соціальним усвідомленням;
 В) за поставленими цілями;
 Г) за інтересами;
 Д) за стихійністю організації
13. Визначте види громадських організацій за структурною організацією:
 А) громадські самодіяльні органи;
 Б) творчі об'єднання;
 В) масові громадські організації;
 Г) релігійні громадські організації
 Д) громадські рухи.
14. Визначте види об'єднання громадян:
 А) політичні партії, громадські рухи, освітні організації, громадські організації, профспілкові організації, спілки, фонди, асоціації;
 Б) політичні партії, громадські рухи, громадські організації, спілки, фонди, асоціації.
15. Назвіть функції, які громадські організації виконують щодо інтересів своїх членів:
 А) творча;
 Б) захисна;
 В) допоміжна.
16. Види громадських організацій за масштабами діяльності:
 А) міжнародні;
 Б) внутрішньодержавні;
 В) стихійні;
 Г) локальні;
 Д) організовані.
17. Визначте види громадських організацій відповідно до їх завдань.
 А) благодійні організації, об'єднання з охорони праці, об'єднання ветеранів та інвалідів, дитячі організації, оздоровчі та фізкультурно-спортивні об'єднання, жіночі організації, освітні об'єднання;
 Б) благодійні організації, об'єднання з охорони праці, об'єднання ветеранів та інвалідів, дитячі організації, фонди, спілки, оздоровчі та фізкультурно-спортивні об'єднання, жіночі організації, освітні об'єднання;
 В) благодійні організації, об'єднання з охорони праці, асоціації, об'єднання ветеранів та інвалідів, дитячі організації, оздоровчі та фізкультурно-спортивні об'єднання, політичні організації, жіночі організації, освітні об'єднання.
18. Класифікуйте громадські організації за видами діяльності (за В. Бебиком):
 А) екологічні, національні, оборонні, наукові, спортивні, просвітницькі, культурологічні, конфесійні, економічні, професійні;
 Б) екологічні, національні, оборонні, наукові, спортивні, просвітницькі, молодіжні та жіночі, неформальні об'єднання, культурологічні, конфесійні, економічні, професійні;

- В) екологічні, національні, оборонні, наукові, спортивні, антифашистські, творчі об'єднання, просвітницькі, культурологічні, конфесійні, економічні, професійні;
19. Принципами управління громадською організацією є:
- А) відповідальність, публічне представництво, централізація;
 - Б) відповідальність, публічне представництво, децентралізація;
 - В) відповідальність, публічне представництво.
20. Визначте структуру діяльності громадської організації:
- А) керівник ГО, заступник, офіс-менеджер;
 - Б) керівник ГО, заступник, комітет із суспільних зв'язків, офіс-менеджер;
 - В) керівник ГО, заступник, комітет із суспільних зв'язків, комітет з фінансів, офіс-менеджер.
21. Методами спільної роботи з громадськими організаціями є:
- А) волонтерська діяльність;
 - Б) проектна діяльність;
 - В) правова діяльність;
 - Г) фандрайзингова діяльність.
22. Соціальне партнерство – це ...
- А) форма організації компанії, фірми, що створюється на основі договору між партнерами, в якому обумовлюються їхні права, обов'язки, відповідальність;
 - Б) цивілізована форма громадських відносин у соціально-трудовій сфері, яка забезпечує узгодження та захист інтересів робітників, роботодавців (підприємців), органів державної влади, місцевого самоврядування шляхом укладання договорів, угод та прагнення до досягнення консенсусу, компромісу з важливих напрямків соціально-економічного та політичного розвитку.
23. Принципами соціального партнерства є:
- А) принцип активності, принцип взаємної зацікавленості, принцип ефективності, принцип систематичності і плановості;
 - Б) принцип активності, принцип взаємної зацікавленості, принцип рівноправності партнерів, принцип взаємної відповідальності, принцип ефективності, принцип систематичності і плановості.
24. На які види поділяються благодійні фонди?
- А) державні, посередницькі, приватні, незалежні, асоційовані, місцеві;
 - Б) державні, посередницькі, приватні.
25. Визначте характерні особливості волонтерської діяльності.
- А) діяльність має бути неприбутковою; добровільною, у межах робочого часу;
 - Б) діяльність має бути неприбутковою; добровільною, на користь кому-небудь.
26. Визначте типи волонтерської діяльності:
- А) самопомога, проведення кампаній, громадянський обов'язок;
 - Б) взаємодопомога та самопомога, філантропія, участь, рекламно-пропагандистська діяльність.
27. Що входить до спонсорського пакету?
- А) набір юридичних і фінансових документів;
 - Б) набір юридичних, творчих, програмних, фінансових і оформлювальних документів;

В) набір юридичних, програмних та фінансових документів.

28. Складові заявки щодо залучення в освітній заклад додаткових коштів:

- А) титульна сторінка, коротка анотація, вступ, постановка проблеми, мета й завдання, методи, оцінка й звітність, подальше фінансування, бюджет;
- Б) титульна сторінка, вступ, постановка проблеми, мета й завдання, оцінка й звітність, подальше фінансування;
- В) титульна сторінка, коротка анотація, постановка проблеми, мета й завдання, методи, оцінка й звітність, бюджет.

29. Фандрайзинг – це

- А) теоретичні та практичні рекомендації щодо залучення додаткових ресурсів в освітній заклад;
- Б) процес залучення грошових коштів, інших ресурсів організацією (переважно некомерційною) з метою реалізації певного соціального проекту.

30. Цілі фандрайзингу:

- А) збір коштів, пошуки донорів;
- Б) придбання нових друзів і партнерів, можливість відкрито заявити про себе та інформувати про свої цілі.

Блок III. Міні-кейси, що спрямовані на визначення рівня підготовленості менеджерів освіти за процесуально-діяльнісним критерієм

Завдання 1.

Менеджеру освіти необхідно зібрати інформацію щодо існування громадських організацій в регіоні. Він залучає до спільної діяльності вчителів, старшокласників, їх батьків.

Яким чином буде відбуватися координація діяльності?

Які кроки повинні зробити менеджер освіти, вчителі, старшокласники, їх батьки?

Завдання 2.

Громадські організації регіону оголосили конкурс серед освітніх закладів на кращий проект «Школа майбутнього». Призовим фондом стане фінансова підтримка освітніх закладів в реалізації проектів-переможців.

Визначте основні дії менеджера освіти щодо участі у розробці даного проекту.

Завдання 3.

Девіз «Один за всіх – всі за одного» є однією з найвідоміших ознак довірливого спілкування менеджера освіти з керівниками громадських організацій. Довіра – це відсутність сумніву. Коли довіряють, то приймають нову інформацію без перевірки. Довіра – це коли ставляться із ще більшим ступенем лояльності, винятково покладаючись на особисту думку про надійність. Довіра як стан особистості виникає у випадку збігу декількох факторів: особистих інтересів, внутрішніх установок, досвіду й емоцій. Обов'язковою умовою виникнення довірливих відносин є позитивна репутація, впевненість у професійній компетенції, доброзичливе ставлення, чесність і відкритість.

Довіра є однією з обов'язкових умов управління. Вона дозволяє спілкуватися відверто, порушувати бар'єри між людьми і швидше встановлювати корисні й вигідні зв'язки з громадськими організаціями. Прискорюється ділове спілкування, ви переборюєте часовий бар'єр для прийняття вашої пропозиції від людей, які вам довіряють.

Ваші дії щодо успішного досягнення довіри з боку громадських організацій?

Яким чином можна переконати керівника громадської організації в необхідності залучення ресурсів в освітній заклад?

Завдання 4.

Освітньому закладу необхідно зробити ремонт актової зали. Менеджер освіти підготував проект ремонту, визначив потенційні організації, до яких він може звернутися за допомогою.

Підготуйте для менеджера освіти доповідну записку, з якою він звернеться до керівника громадської організації. Доповідна записка складається з трьох частин:

- Виявіть потенційні зміни, які відбудуться в освітньому закладі, коли буде відремонтовано актову залу.
- Обґрунтуйте користь для громадської організації, якщо вона візьме участь у ремонті актової зали.
- Розробіть конкретні пропозиції щодо подальшої успішної співпраці з даною громадською організацією.

Завдання 5.

Школі необхідно побудувати стадіон. Менеджер освіти розробив спеціальний план заходів, спрямованих на збір необхідних коштів; визначив кошторис будівництва, щоб ще на початковому етапі цього проекту чітко уявити суму, яку необхідно зібрати. Потім визначав коло потенційних донорів, осіб та організацій, що можуть бути зацікавлені в реалізації даного проекту.

Розробіть сценарій і визначте послідовність дій щодо залучення донора (для кожного потенційного донора доберіть індивідуальні підходи).

Завдання 6.

Менеджеру освіти доводиться спілкуватися з керівниками громадських організацій в неформальній обстановці, під час відпочинку. Визначте, до чого він найбільш схильний:

- A. Вести розмови, які близькі йому за діловими та професійними інтересами.
- B. Вести розмову, уточнювати думки із суперечних запитань, відстоювати свою точку зору, намагатися в чомусь переконати інших.
- B. Приймати загальну тему розмови, не нав'язувати свою думку, підтримувати загальну точку зору, намагатися не вирізнятися своєю активністю, а лише вислуховувати співрозмовника.
- Г. Намагатися не говорити про справи та роботу, бути посередником у спілкуванні, бути уважним до інших.

Завдання 7.

У Законі України «Про благодійництво та благодійні організації» визначено, що благодійництво, благодійна діяльність громадських організацій здійснюються за такими основними напрямками:

- сприяння практичному здійсненню загальнодержавних, регіональних, місцевих та міжнародних програм, що спрямовані на поліпшення соціально-економічного становища;
- сприяння розвитку науки і освіти, реалізації науково-освітніх програм, надання допомоги вчителям, ученим, студентам, учням;
- сприяння розвитку культури, в тому числі реалізації програм національно-культурного розвитку, доступу всіх верств населення, особливо малозабезпечених, до культурних цінностей та художньої творчості;
- надання допомоги талановитій творчій молоді;
- сприяння охороні і збереженню культурної спадщини, історико-культурного середовища, пам'яток історії та культури, місць поховання;
- надання допомоги у розвитку видавничої справи, засобів масової інформації, інформаційної інфраструктури;
- сприяння розвитку природно-заповідного фонду та природоохоронної справи;
- сприяння розвитку охорони здоров'я, масової фізичної культури, спорту і туризму, пропагування здорового способу життя;
- сприяння захисту материнства та дитинства, надання допомоги багатодітним та малозабезпеченим сім'ям.

Враховуючи вищезазначене, власний досвід складіть перелік можливих благодійних акцій для вашого освітнього закладу за участю громадських організацій.

Завдання 8.

Волонтерство – добровільна, активна, спільна або особиста участь громадян у житті громад з метою реалізації їх основних людських потреб та покращення якості життя, економічного і соціального розвитку. Воно сприяє підвищенню рівня життя, особистому процвітанню й поглибленню солідарності, реалізації основних потреб на шляху будівництва справедливого і мирного суспільства, більш збалансованому економічному і соціальному розвитку, створенню нових робочих місць і нових професій. Сьогодні в Україні активно розвивається волонтерський рух серед студентської молоді. Студентські волонтерські групи (загони) працюють майже при кожному вищому навчальному закладі, центрах соціальної служби для сім'ї, дітей та молоді, численних громадських організаціях, здійснюючи переважно соціально-педагогічну роботу у профілактичному, просвітницькому, реабілітаційному, рекреативному, фандрайзинговому, інформаційно-рекламному, охоронно-захисному та соціально-побутовому напрямках.

Визначте особистісно-моральні якості, якими має володіти волонтер.

Завдання 9.

Основними методами налагодження контактів з потенційними волонтерами (за М.Зембою) є:

- Оголошення (в місцевій пресі, по радіо, окрім цього, це можуть бути оголошення на дошках оголошень тощо), листи, телефонні розмови.
- Послуги Центру волонтерату, які діють у багатьох містах.
- Шлях доступу до потенційних волонтерів повинен закінчуватися індивідуальною розмовою з кожним з них:
 - ✓ під час розмови з потенційним волонтером потрібно в загальних рисах представити проблему та завдання, які потрібно було б виконувати цій особі, а також пояснити, чому ви звернулися саме до неї;
 - ✓ можна акцентувати увагу на персональних перевагах, які матиме ця особа, якщо погодиться брати участь у вашій роботі в якості волонтера. Для осіб, які мають намір працювати в якості волонтерів, найважливіше, що вони можуть зробити корисну справу.
- Складання бази волонтерів. Якщо ви шукаєте особу з конкретним досвідом для виконання якогось завдання, а до вас звертається той, хто в даний момент не може вам нічим допомогти, запропонуйте йому інше завдання, запишіть його адресу, скontaktуйтеся у майбутньому.
- Індивідуальна бесіда з волонтером, у ході якої необхідно висловити впевненість, що дане завдання є виконаним, а також зацікавити волонтера громадською значущістю завдання, безпосередньою практичною користю як для освітнього закладу, так і особисто для нього.

Виходячи з вищезазначеного розробіть власну програму залучення волонтерів до навчального закладу.

Параметри оцінювання міні-кейсів

Ознаки	Кількість балів			
	від 90 до 80	від 79 до 50	від 49 до 21	від 20 до 0
Закономірності процесу	Високий рівень врахування психолого-педагогічних і філософських підходів щодо спільної роботи з громадськими організаціями	Достатній рівень врахування психолого-педагогічних і філософських підходів щодо спільної роботи з громадськими організаціями	Не враховуються деякі психолого-педагогічні і філософські підходи щодо спільної роботи з громадськими організаціями	Повне ігнорування психолого-педагогічних і філософських підходів щодо спільної роботи з громадськими організаціями
Знання нормативних документів	Високий рівень використання змісту нормативно-правових документів, продумане керування ними під час розв'язання міні-кейсу.	Достатній рівень використання змісту нормативно-правових документів.	Використання змісту нормативно-правових документів поверхове. Допускаються помилки під час використання їх при розв'язанні міні-кейсу.	Під час розв'язання міні-кейсу зміст нормативно-правових документів не використовується
Рівень організації	Високий рівень визначення мети, завдань, складання плану дій, прийняття управлінського рішення.	Достатній рівень визначення мети, завдань, складання плану дій, прийняття управлінського рішення.	Потребується стороння допомога під час визначення мети, завдань, складання плану дій, прийняття управлінського рішення.	Не сформовані навички визначення мети, завдань, складання плану дій, прийняття управлінського рішення.
Використання різноманітних джерел інформації	Отримана необхідна інформація опрацьовується, систематизується, узагальнюється та використовується у повному обсязі під час розв'язання міні-кейсу. Нові інформаційні технології використовуються на високому рівні.	Отримана необхідна інформація опрацьовується, систематизується, узагальнюється та використовується на достатньому рівні під час розв'язання міні-кейсу. Нові інформаційні технології використовуються.	Отримана інформація не завжди використовується за призначенням. Нові інформаційні технології майже не використовуються.	Додаткова інформація не використовується.
Дотримання морально-етичних вимог	Високорозвинене почуття до людини, доброзичливість, турбота, гуманність, порядність, чесність, справедливість, дотримання зобов'язань. Врахування інтересів інших людей. Вміння домовитися.	Повага до людей, піклування про партнерів, доброзичливість, турбота, гуманність, порядність, чесність, справедливість, дотримання зобов'язань.	Здатність до проявів поважливого відношення до людей, але не завжди і не по відношенню до всіх, турбота про партнерів проявляється не постійно.	Частий прояв елементів неповажливого відношення до людини, повага до партнерів відсутня.

Блок IV. Експертна оцінка індивідуальних планів роботи менеджерів освіти і річних планів роботи загальноосвітніх навчальних закладів

Таблиця В.2

Список експертів, які залучалися до оцінювання індивідуальних планів роботи менеджерів освіти і річних планів роботи загальноосвітніх навчальних закладів

№ з/п	Прізвище, ім'я, по-батькові	Посада	Науковий ступінь, вчене звання
1.	Хаджирадєва Світлана Костянтинівна	завідувач кафедри загальних дисциплін та управління освітніми закладами Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»	доктор наук з державного управління, професор
2.	Задорожна Любов Кирилівна	заступник директора Одеського обласного інституту удосконалення вчителів з навчально-методичної та наукової роботи, завідувач кафедри менеджменту і розвитку освіти	кандидат філософських наук
3.	Шупарський Валерій Степанович	начальник управління освіти та науки Одеської міської ради	
4.	Айрікян Ганна Іванівна	завідувач науково-методичної лабораторії управлінської діяльності кафедри менеджменту і розвитку освіти Одеського обласного інституту удосконалення вчителів	
5.	Романенко Наталя Анатоліївна	директор Одеського навчально-виховного комплексу №13 «Загальноосвітня школа I-III ступенів - гімназія» Одеської міської ради Одеської області	кандидат педагогічних наук
6.	Завтур Тетяна Миколаївна	директор Одеської загальноосвітньої школи №81 I-III ступенів Одеської міської ради Одеської області	
7.	Шелакін Володимир Ілліч	директор Спеціалізованої школи №10 I-III ступенів імені льотчиків-космонавтів Т. Г. Добровольського та Г. С. Шоніна Одеської міської ради Одеської області	
8.	Козловська Лариса Олексіївна	заступник голови Одеської обласної громадської організації «Інтелектуальний форум України»	
9.	Кавун Анатолій Валентинович	координатор благодійного проекту «Доброе дело»	

Параметри оцінки вміння менеджерів освіти планувати діяльність навчального закладу щодо роботи з громадськими організаціями

<i>Ознаки</i>	<i>Кількість балів</i>			
	від 10 до 9	від 8 до 7	від 6 до 4	від 3 до 0
Визначення етапів формування стосунків з громадськими організаціями	Визначено громадські організації, з якими: освітній заклад планує розпочати спільну діяльність; відносини розвиваються активно; стосунки увійшли в стабільну фазу, або закінчилися. Висока кількість контактів.	Визначено громадські організації, з якими: освітній заклад планує розпочати спільну діяльність; відносини розвиваються активно; стосунки увійшли в стабільну фазу, або закінчилися. Достатня кількість контактів.	Сплановано деякі контакти з громадськими організаціями	Спільна діяльність не проводиться
Визначення термінів формування стосунків з громадськими організаціями	Мінімальний проміжок часу, який відводиться на виникнення та розвиток відносин з громадською організацією. Мінімальний кількісний показник часу, який відводиться на реалізацію спільних заходів з громадськими організаціями.	Достатній проміжок часу, який відводиться на виникнення та розвиток відносин з громадською організацією. Достатній кількісний показник часу, який відводиться на реалізацію спільних заходів з громадськими організаціями.	Великий проміжок часу, який відводиться на виникнення та розвиток відносин з громадською організацією. Великий кількісний показник часу, який відводиться на реалізацію спільних заходів з громадськими організаціями.	Безрезультатно витрачений час
Аналіз результативності формування стосунків з громадськими організаціями	Велика кількість спільних заходів з позитивним результатом. Високий рівень підвищення якості навчально-виховного процесу внаслідок співпраці з громадськими організаціями.	Достатня кількість спільних заходів з позитивним результатом. Достатній рівень підвищення якості навчально-виховного процесу внаслідок співпраці з громадськими організаціями.	Декілька спільних заходів з позитивним результатом. Незначний рівень підвищення якості навчально-виховного процесу внаслідок співпраці з громадськими організаціями.	Результативність мінімальна внаслідок відсутності спільної діяльності з громадськими організаціями.

**Параметри оцінки вміння менеджерів освіти здійснювати проектувальну діяльність
спільно з громадськими організаціями**

Ознаки	Кількість балів			
	від 10 до 9	від 8 до 7	від 6 до 4	від 3 до 0
Кількість проектів спільних з громадськими організаціями	Велика кількість спільних проектів.	Достатня кількість спільних проектів.	Незначна кількість спільних проектів.	Відсутність спільних проектів.
Спрямованість проектів	Висока актуальна спрямованість проектів, яка визначена потребами освітнього закладу.	Достатня актуальна спрямованість проектів, яка визначена потребами освітнього закладу.	Низька актуальна спрямованість проектів, яка визначена потребами освітнього закладу.	Спрямованість не відповідає потребам освітнього закладу.
Результативність спільної реалізації проектів	Значне підвищення якості навчально-виховного процесу внаслідок реалізації проектів.	Достатнє підвищення якості навчально-виховного процесу внаслідок реалізації проектів.	Незначний рівень підвищення якості навчально-виховного процесу внаслідок реалізації проектів.	Результативність мінімальна внаслідок відсутності спільних проектів.

Таблиця В.5

Розрахунок коефіцієнтів компетентності експертів

№ експерта	П.І.Б.	Бали за критеріями				Сума індивідуальних балів	Коефіцієнт компетентності експерта
		Посада	Вчене звання	Досвід роботи	Знання предметної області		
1	Хаджирадєва Світлана Костянтинівна	4	5	5	5	19	0,1283
2	Задорожна Любов Кирилівна	5	4	5	5	19	0,1283
3	Шупарський Валерій Степанович	5	3	5	5	18	0,1216
4	Айрікян Ганна Іванівна	3	3	5	5	16	0,1081
5	Романенко Наталя Анатоліївна	2	4	5	5	16	0,1081
6	Завтур Тетяна Миколаївна	2	3	5	5	15	0,1014
7	Шелакін Володимир Ілліч	2	3	5	5	15	0,1014
8	Козловська Лариса Олексіївна	3	3	5	4	15	0,1014
9	Кавун Анатолій Валентинович	3	3	5	4	15	0,1014
Загальна сума балів						148	

Додаток Г

Програма спецкурсу «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями»

Актуальність програми визначається концептуальними положеннями Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки та іншими нормативно-правовими документами, зокрема Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», «Про об'єднання громадян», «Про благодійництво та благодійні організації», «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» та ін.. Демократизація освітньої діяльності вимагає змін щодо підготовки керівних кадрів освіти, пошуку і впровадження інноваційних технологій формування нового покоління менеджерів освіти. На сучасному етапі розвитку середньої освіти менеджер освіти має «подвійний» предмет діяльності, тобто необхідність успішного поєднання управлінської і педагогічної діяльності під час навчально-виховного процесу.

Ринкові відносини, формування в Україні засад громадянського суспільства актуалізували потребу оволодіння менеджерами освіти публічним стилем діяльності, налагодження гармонійних двосторонніх стосунків з різними громадськими організаціями. Спільна робота громадських організацій і освітніх закладів, базується на врахуванні інтересів обох сторін. До роботи із закладами освіти залучаються громадські організації, які мають реальний досвід роботи в сфері освіти та високий рівень професіоналізму.

Виконання українською освітою своєї місії значною мірою залежатиме від рівня підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями. Для підвищення рівня підготовки менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями пропонується спецкурс «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями».

Мета: формування підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями.

Навчальні цілі:

– розвиток у менеджерів освіти мотивації до роботи з громадськими організаціями, зокрема, усвідомлення ними переваг розбудови державно-громадського управління в закладах освіти, а також розуміння потреби запровадження в роботу закладу освіти проектів і програм спільних з громадськими організаціями;

– систематизація та розширення обсягу знань менеджерів освіти щодо термінологічної обізнаності із сутністю базових понять, видів та функцій громадських організацій, методів і форм роботи з громадськими організаціями;

– формування навичок запровадження в роботу з громадськими організаціями організаційно-правових, інформаційних та морально-етичних механізмів; планування роботи з громадськими організаціями в освітньому закладі; здійснення спільно з громадськими організаціями проектувальної діяльності.

Обґрунтування змісту спецкурсу. Спецкурс «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями» складається з 8 годин лекцій, 20 години практичних занять, 32 годин самостійної роботи. Загальна кількість годин, що відводиться на вивчення спецкурсу, складає 60 годин. Уточнений зміст дисципліни подано у табл. Г.1.

Загальна характеристика навчального процесу. При розробці спецкурсу враховано принципи: системності і послідовності; доступності; актуальності; зв'язку теорії і практики; поєднання навчання та самоосвіти, використання різних форм організації навчання, створення необхідних умов для творчого розвитку особистості.

Зміст спецкурсу розкривається шляхом використання викладачем сучасних інформаційних технологій і методів викладання (робота у мікрогрупах, дискусії, співдоповіді, «мозковий штурм» тощо). Викладання

теоретичного матеріалу поєднується з практичним для забезпечення активної діяльності слухачів на заняттях та під час індивідуальної роботи. Під час проведення занять одним з основних принципів є заохочення слухачів до роздумів, дискусій, запитань, активного включення в роботу над проблемою.

Наприкінці кожного заняття (лекційного чи практичного) пропонується список рекомендованої літератури, необхідної для опрацювання.

Характеристика часових та матеріальних ресурсів. Загальна кількість годин, що відводиться на вивчення спецкурсу «Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями», складає 60 годин, з них на самостійну роботу слухача відводиться 32 години. Аудиторні заняття розподілено таким чином: лекції – 8 год., практичні заняття – 20 год., самостійна робота – 32 год.

Щодо матеріальних ресурсів, то слід увагу викладача курсу звернути на необхідність мультимедійного проектору, фліпчарту, фломастерів, 1 пачки паперу формату А4. Слухачам при собі треба мати: програму і навчальний план з дисципліни, в рамках якої буде розроблятися планування діяльності освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями; здійснюватися проектувальна діяльність, олівці, маркери.

Інформація про тих, хто опануватиме курс – менеджери освіти.

Спецкурс доцільно проводити на курсах підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів в системі післядипломної педагогічної освіти, при підготовці магістрів за спеціальністю 8.000005 «Педагогіка вищої школи». Крім того, спецкурс може реалізовуватись на обласних і районних семінарах, практикумах, постійно діючих семінарах на базі районних (міських) відділів освіти для директорів загальноосвітніх навчальних закладів та інших закладів освіти. Це дозволить менеджерам освіти цілеспрямовано адаптувати отримані знання, вміння та навички до розуміння ролі спільної роботи з громадськими організаціями, підвищити ефективність власної роботи та роботи закладу в цілому. Для ефективного засвоєння матеріалу доцільно використовувати запропоновану літературу.

Змістові складові спецкурсу

«Основи роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями»

<i>Тема та форма проведення занять</i>	<i>К-ть годин</i>	<i>Навчальна діяльність слухача</i>
<p align="center">Лекція-презентація</p> <p>Тема. Вступ до курсу. Громадські організації як соціально-інституційний феномен</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> - тестування з метою визначення рівня підготовленості до роботи з громадськими організаціями; - окреслення особистих навчальних потреб щодо забезпечення спільної роботи з громадськими організаціями; - конкретизація знань щодо основних етапів розвитку громадських організацій; - уточнення власних уявлень щодо класифікації громадських організацій; варіативності та різноплановості за напрямками діяльності. - систематизація інформації про нормативно-правове забезпечення діяльності громадських організацій, місце громадських організацій в реалізації державної політики щодо розвитку загальноосвітніх навчальних закладів.
<p align="center">Самостійна робота</p> <p>Ознайомлення з науковими підходами до класифікації громадських організацій. Опанування нормативно-правової бази щодо діяльності громадських організацій в Україні.</p>	8	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення науково-методичної літератури, ознайомлення з періодичними виданнями, в яких висвітлюються принципи класифікації громадських організацій; - робота з нормативно-правовими документами, інструкціями, положеннями що регламентують діяльність громадських організацій.
<p align="center">Лекція-презентація</p> <p>Тема. Державно-громадське управління загальноосвітнім навчальним закладом.</p> <p>Концептуальні засади державно-громадського управління освітнім закладом. Соціальне партнерство як інструмент забезпечення стратегічного розвитку освітнього закладу. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу загальноосвітнього навчального закладу.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> - ознайомлення з науковими підходами щодо визначення поняття «державно-громадське управління навчальним закладом»; - ознайомлення з моделями державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом; - усвідомлення сутності понять: імідж освітнього закладу, зв'язки з громадськістю, соціальне партнерство.

<p style="text-align: center;">Самостійна робота</p> <p>Ознайомлення з історією створення системи державно-громадського управління в освіті; з нормативно-правовими документами, що регламентують впровадження державно-громадського управління в освітньому закладі. Наведення прикладів здійснення соціального партнерства на місцевому рівні.</p>	8	<ul style="list-style-type: none"> - робота з нормативно-правовими документами; науковою літературою; періодичними виданнями газет, журналів.
<p style="text-align: center;">Лекція-презентація</p> <p>Тема. Фінансово-економічна діяльність освітнього закладу в контексті співпраці з громадськими організаціями.</p> <p>Сучасна система фінансування освітнього закладу та її економіко-правова узгодженість. Альтернативні джерела фінансування освітнього закладу та ефективність їх використання.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз економіко-правових засад фінансування освітніх закладів; - надання характеристики основних джерел і визначення ефективності фінансування освітніх закладів на сучасному етапі розвитку українського суспільства; - виявлення можливостей додаткового фінансування освітнього закладу.
<p style="text-align: center;">Самостійна робота</p> <p>Ознайомлення з нормативною базою діяльності благодійного фонду; нормативно-правовим забезпеченням надання освітніх послуг закладами освіти; постановою Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2000 р. № 1222 «Порядок отримання благодійних (добровільних) внесків і пожертв від юридичних та фізичних осіб бюджетними установами і закладами освіти, охорони здоров'я, культури, науки, спорту та фізичного виховання для потреб їх фінансування».</p>	8	<ul style="list-style-type: none"> - набуття навичок роботи з нормативно-правовими документами.
<p style="text-align: center;">Практичне заняття №1</p> <p>Тема. Громадські організації – авангард чи ар'єргард освіти?</p> <p><i>Мета:</i> сприяти усвідомленню значущості ролі громадських організацій у розвитку навчальних закладів України; формувати навички логічно, обґрунтовано і доказово відстоювати в дискусії свою точку зору на проблему</p> <p><i>Форма проведення:</i> дискусія.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> - дослідження тенденцій щодо виникнення та розвитку громадських організацій на сучасному етапі; - визначення основних напрямків та механізмів забезпечення спільної роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями; - дослідження можливостей та визначення перспектив розвитку спільної роботи закладів освіти з громадськими організаціями; - опанування техніки ведення дискусії.
<p style="text-align: center;">Практичне заняття №2</p> <p>Тема. Громадська організація – партнер освітнього закладу.</p> <p><i>Мета:</i> формування у менеджерів освіти навичок співпраці з представниками громадських організацій; вміння мотивувати</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> - набуття учасниками тренінгу навичок усвідомлення ролі громадських організацій у розв'язанні актуальних проблем навчального закладу; - розуміння, що спільні проекти освітніх закладів і громадських

<p>персонал освітнього закладу щодо активної діяльності в контексті реалізації сумісних проектів і програм з громадськими організаціями.</p> <p><i>Форма проведення:</i> тренінг.</p>		<p>організацій надають можливість менеджеру освіти самостверджуватися і підвищувати рівень професійної майстерності.</p>
<p align="center">Практичне заняття №3</p> <p>Тема. Залучення додаткових ресурсів у діяльність освітнього закладу.</p> <p><i>Мета:</i> формувати вміння розробляти проекти і програми щодо залучення в освітній заклад додаткових коштів, а також управляти процесом їх реалізації.</p> <p><i>Форма проведення:</i> ділова гра.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> - поглиблення та удосконалення знань щодо форм залучення додаткових коштів в освітній заклад; видів джерел фінансування освітнього закладу; - усвідомлення сутності поняття фандрайзингу; - вивчення методики написання заявки, спонсорського пакету; - опанування техніки написання листа-запиту, листа з проханням про пожертвування; - складання типової заявки на подачу проекту; - використання елементів аналізу: як вибрати коло потенційних спонсорів.
<p align="center">Практичне заняття №4</p> <p>Тема. Модель державно-громадського управління освітнім закладом.</p> <p><i>Мета:</i> навчитися будувати модель громадсько-активної школи.</p> <p><i>Форма проведення:</i> ігрове моделювання.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> - опанування техніки розробки типової моделі громадсько-активної школи.
<p align="center">Практичне заняття №5</p> <p>Тема. Розробка іміджу освітнього закладу.</p> <p><i>Мета:</i> розвиток умінь щодо формування позитивного іміджу освітнього закладу та використання методів і прийомів розробки, презентації та реалізації іміджу освітнього закладу.</p> <p><i>Форма проведення:</i> проект.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> - поглиблення та удосконалення знань щодо техніки написання проекту; - розробка власного проекту щодо іміджу освітнього закладу.
<p align="center">Практичне заняття №6</p> <p>Тема. Методи і форми роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями.</p> <p><i>Мета:</i> сформувати практичні вміння застосовувати методи і форми роботи менеджерів освіти з громадськими організаціями.</p> <p><i>Форма проведення:</i> кейс-стаді.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> - ознайомлення з порядком роботи за методом «кейс-стаді»; - розв'язання проблемних ситуацій щодо роботи менеджера освіти з громадськими організаціями.
<p align="center">Лекція-презентація</p> <p>Тема. Спільна діяльність менеджера освіти та громадських організацій.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення проектної діяльності в контексті співпраці менеджерів освіти з громадськими організаціями; - вивчення історії виникнення фандрайзингу;

<p>Проектна діяльність в контексті співпраці менеджерів освіти з громадськими організаціями. Основи організації фандрайзингової діяльності в закладах освіти. Волонтерська діяльність як засіб активізації співпраці навчального закладу з громадськими організаціями.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - вивчення структури фандрайзингової діяльності освітнього закладу; - ознайомлення з нормативно-правовими актами щодо підтримки та розвитку волонтерського руху в Україні; - оволодіння методами налагодження контактів з потенційними волонтерами; - здійснення професійної підготовки менеджера освіти; формування знань та умінь, що необхідні для роботи з громадськими організаціями.
<p style="text-align: center;"><i>Самостійна робота</i></p> <p>Підготовка структури проекту, присвяченого впровадженню інформаційних технологій в освітньому закладі. Підготовка списку вірогідних донорів навчального закладу з метою організації фандрайзингової діяльності. Планування роботи волонтерів в навчальному закладі.</p>	8	<ul style="list-style-type: none"> - поглиблення та удосконалення теоретичних знань щодо розробки та написання проектів; - формування вміння працювати з мережею Інтернет.
<p style="text-align: center;"><i>Практичне заняття №7</i></p> <p>Тема. Громадські організації відіграють провідну роль в проектній діяльності освітнього закладу.</p> <p><i>Мета:</i> оволодіння технікою ораторського мистецтва, презентації, аргументації, підведення підсумків, спростовування позиції протилежної сторони.</p> <p><i>Форма проведення:</i> оксфордські дебати.</p>	4	<ul style="list-style-type: none"> - знайомство з технологією проведення оксфордських дебатів; - пошуки шляхів спільної проектувальної діяльності менеджера освіти з громадськими організаціями; - підтвердження, що громадські організації відіграють провідну роль в проектній діяльності освітнього закладу.
<p style="text-align: center;"><i>Практичне заняття №8</i></p> <p>Тема. Розробка (на базі власної школи) і захист проекту спільного з громадською організацією»</p> <p><i>Мета:</i> формувати навички щодо розробки та впровадження проекту спільного з громадською організацією.</p> <p><i>Форма проведення:</i> проект.</p>	4	<ul style="list-style-type: none"> - розробка та захист власного проекту, спільного з громадською організацією; - отримання експертної оцінки проекту з боку своїх колег та створення реальних програм для практичної реалізації.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ підготовленості менеджерів освіти до роботи з громадськими організаціями

Рівні навчальних досягнень	Бали			Критерії оцінювання навчальних досягнень	
	За нац. шкалою	Шкала ECTS		Теоретична підготовка	Практична підготовка
	2...5	1...100	F...A		
Високий	5	90-100	A	Вільно володіє навчальним матеріалом (сутностями понять менеджмент, менеджер освіти, громадські організації, державно-громадського управління освітнім закладом, імідж освітнього закладу, зв'язки з громадськістю, соціальне партнерство); знаннями нормативно-правового забезпечення діяльності громадських організацій, теоретичними основами організації і проведення спільної роботи менеджера освіти з громадськими організаціями тощо.	Вміє застосовувати набуті знання в управлінському процесі та втілювати їх у подальшу професійну діяльність, розробляти план діяльності освітнього закладу щодо роботи з громадськими організаціями; знаходити шляхи спільної проектувальної діяльності менеджера освіти з громадськими організаціями, корегувати розроблені заходи щодо спільної роботи з громадськими організаціями.
Достатній	4	74...89	BC	Вільно володіє навчальним матеріалом (сутностями понять менеджмент, менеджер освіти, громадські організації, державно-громадське управління освітнім закладом, імідж освітнього закладу, зв'язки з громадськістю, соціальне партнерство), але допускає помилки; знання теоретичних основ організації і проведення спільної роботи менеджера освіти з громадськими організаціями потребують уточнення; володіє знаннями нормативно-правового забезпечення діяльності громадських організацій.	Не завжди доречно застосовує набуті знання в управлінському процесі та втілює їх у подальшу професійну діяльність, але має стійкі навички виконання завдання, знаходити шляхи спільної проектувальної діяльності менеджера освіти з громадськими організаціями, коригувати розроблені заходи щодо спільної роботи з громадськими організаціями.

Задовільний	3	60...74	DE	Володіє навчальним матеріалом поверхово, знайомий з основними сутностями понять менеджмент, менеджер освіти, громадські організації, державно-громадського управління освітнім закладом, імідж освітнього закладу, зв'язки з громадськістю, соціальне партнерство; наявні знання теоретичних основ організації і проведення спільної роботи менеджера освіти з громадськими організаціями, але не вміє їх коригувати та знаходити помилки; поверхово володіє знаннями нормативно-правового забезпечення діяльності громадських організацій.	Має елементарні нестійкі навички виконання завдання, не завжди доречно застосовує набуті знання в навчальному процесі та втілює їх у подальшу професійну діяльність, використовує додаткову інформацію для реалізації поставлених перед ним завдань; але допускає значні помилки при виконанні тестових завдань та моніторингових досліджень.
Низький	2	35...59	FX	Має фрагментарні знання (менше половини) при незначному загальному обсязі навчального матеріалу, відсутні сформовані уміння та навички, під час відповіді допускається суттєвих помилок.	Планує та виконує частину завдання за допомогою викладача, недоречно застосовує набуті знання в навчальному процесі, не використовує додаткову інформацію для реалізації поставлених перед ним завдань; допускає значні помилки у порівняннях.
Незадовільний	2	1...34	F	Слухач не володіє навчальним матеріалом.	Виконує лише елементарні завдання, потребує постійної допомоги викладача.