

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КАРАПИШ Світлана Павлівна

УДК: 351.9:373.5:316.774

ДИСЕРТАЦІЯ

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ
СУСПІЛЬСТВІ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело
_____ С. П. Карапиш

Науковий керівник: Галич Олександр Анатолійович,
кандидат економічних наук, професор

Дисертація є ідентичною іншим екземплярам.
Голова спеціалізованої вченої ради _____
д. н. держ. упр, професор _____ Т. М. Лозинська

Полтава - 2022

АНОТАЦІЯ

Караниш С. П. Трансформація державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»). – Полтавський державний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Полтава, 2022.

У дисертаційній роботі виконане актуальне науково-прикладне завдання обґрунтування напрямів трансформації державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві шляхом розроблення сукупності заходів, спрямованих на посилення усіх видів їх автономії з врахуванням причинно-наслідкових зав'язків в системі державного управління загальною середньою освітою України.

Здійснено періодизацію становлення системи державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні на основі використання ретроспективного аналізу, що дозволило виділити п'ять основних історичних етапів: *інституціональний*, пов'язаний з формуванням системи освіти як соціального інституту; формування *світсько-церковної системи освіти* (до другої половини XVIII ст.); *державне регулювання системи освіти* (до початку XX ст.); *державна система освіти* (до кінця XX ст.); *державно-приватна система освіти* (по теперішній час). Це дало можливість виявити принципові зміни розвитку державного управління освітою в кожному з досліджуваних періодів; сформулювати уявлення про розвиток системи державного управління освітою, виходячи з ролі держави, як гаранта виконання освітою її місії – формування інтелектуального капіталу нації; окреслити найважливіші тенденції і проблеми державного управління освітою.

Систематизовано ключові проблеми державного управління розвитком

загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві на основі використання двох критеріїв – *інтереси стейкхолдерів* і *умови навчання* дозволила виокремити: *проблеми*: дітей, учителів, батьків, роботодавців, громадськості, місцевої влади, держави; *проблеми*: в умовах реформи, в умовах карантину, в сільській місцевості, в умовах змішаного навчання. Доведено, що вагомою проблемою управління системою середньої освіти на базовому рівні є недостатній розвиток управлінської спроможності для децентралізованого надання відповідних послуг. Ключовими проблемами управління загальною середньою освітою в умовах інформатизації суспільства залишаються: часові люфти у законодавчих та підзаконних актах щодо розвитку інформаційного суспільства (штатні розписи, зміни типу закладу освіти, електронний документообіг та інше); низький рівень впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій мережевої взаємодії через невідповідне забезпечення інституційно-правової, організаційно-адміністративної, техніко-технологічної сумісності та взаємодії між органами управління різних рівнів; відсутність доступу до мережі Інтернет у сільській місцевості; обмеженість доступу до якісної онлайн-освіти окремих категорій населення; недосконалість механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інститутів громадянського суспільства, піклувальних рад; відсутність Концепції громадсько-публічного управління галуззю освіти; невідповідність стану профільної підготовки випускників закладів освіти фаховим ЗВО; слабка мотивація суспільства та бізнесу до інвестування в освіту.

На підставі аналізу підходів до тлумачення таких термінів, як: «державна політика», «державна політика в галузі освіти», «освітня політика», «державне управління освітою» уточнено зміст поняття «державне управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві», яке ідентифікується як сукупність заходів владно-розпорядчого характеру, спрямованих на забезпечення внутрішніх перетворень системи освіти – зміни її змісту, форм і принципів організації з метою досягнення більш високого рівня її упорядкування, досягнення якості, необхідної для формування сервіс-орієнтованої освітньої

політики на основі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Виокремлено принципи державної політики у сфері освіти відповідно до Закону України «Про освіту», які кращим чином забезпечують розвиток системи освіти в інформаційному середовищі: прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень; відповідальність і підзвітність органів управління освітою та закладами освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності перед суспільством; інституційне відокремлення функцій контролю (нагляду) та функцій забезпечення діяльності закладів освіти; демократизм; державно-громадське партнерство; інтеграція у міжнародний освітній та науковий простір; доступність для кожного громадянина всіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою та інші.

Виявлено стан нормативно-правового забезпечення державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні та внесені пропозиції щодо його удосконалення, зокрема, обґрунтовано доцільність внесення доповнень до нормативно-правової бази з питань: здійснення управлінських процесів під час дистанційного та змішаного навчання; забезпечення профільної освіти у закладах загальної середньої освіти; визначення ліцензованих закладів та платформ з надання послуг підвищення кваліфікації керівників (управлінців); створення інформаційно-освітнього середовища; формування національної стратегії розвитку освіти та положень щодо діяльності регіональних органів влади в системі освіти. У процесі систематизації таких нормативних документів, як: міжнародні конвенції, декларації; закони України; Укази президента України; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; накази МОН України; міждержавні та міжвідомчі нормативно-правові документи; внутрішні норми та правила закладів загальної середньої освіти здійснено моніторинг їх виконання окремими Департаментами та управліннями/відділами освіти, закладів загальної середньої освіти та з'ясовано недоліки нормативно-правового забезпечення.

Оскільки подальша трансформація державного управління освітою в умовах розвитку інформаційного суспільства має стосуватися удосконалення

нормативно-правових засад ІКТ-супроводу державного управління; впровадження електронного документообігу в структурах галузі освіти та створення спеціалізованої інформаційної мережі всередині системи; забезпечення захисту інформації, електронного підпису; ліквідації цифрової нерівності, в роботі обґрунтовується формування єдиного освітнього інформаційно-комунікаційного середовища.

Розроблено методичні основи реалізації концепції профільної освіти при формуванні управлінських компетентностей учнів, які відрізняються визнанням пріоритетності використання математичного інструментарію при набутті учнями функціональних навичок управління в інформаційному середовищі, що знайшло відображення у авторській апробованій Навчальній програмі «Менеджмент та математика» для здобувачів освіти 15-18 років.

У розроблених пропозиціях щодо виявлення можливих наслідків реалізації альтернативних державно-управлінських рішень, спрямованих на розвиток загальної середньої освіти визначено, що чинне місце у переліку профільних дисциплін мають займати дисципліни управлінського профілю; уточнено зміст управлінського коучингу, як ефективною технології науково-методичного супроводу; запропонована ментальна карта можливих видів консалтингових послуг в управлінській діяльності галузі освіти за 8 векторами: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, якість освітніх послуг, інформаційна технологія, спеціальні послуги.

Пошук оптимального поєднання різних форм участі держави в управлінні розвитком системи освіти дозволив обґрунтувати концептуальний підхід до удосконалення моделі державно-громадського управління системою загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві, яка передбачає взаємодію учасників освітнього процесу з урахуванням характерних особливостей окремих груп стейкхолдерів: внутрішніх (здобувачі загальної середньої освіти, учителі, співробітники) та зовнішніх (держава; суспільство в цілому; батьки здобувачів загальної середньої освіти; потенційні здобувачі освіти; підприємці; місцеві

громади; постачальники робіт (послуг); Міністерство освіти і науки України; засоби масової інформації, громадські організації), що вимагає постійного узгодження позицій і знаходження компромісів.

Розроблені рекомендації з удосконалення заходів організаційного механізму державного управління розвитком закладів загальної середньої освіти в інформаційному середовищі, відмінністю яких є їх спрямування на посилення усіх видів їх автономії на підставі врахування причинно-наслідкових зв'язків в системі державного управління загальною середньою освітою: кадрова політика – рух кадрів (кадрова автономія); система надання освітніх послуг – полісуб'єктність адміністрування (організаційна автономія); гнучкість освітніх програм – локалізація освітніх послуг (академічна автономія); фінансова відповідальність засновників – прозорість фінансів (фінансова автономія).

Основні положення дисертаційної роботи апробовані та успішно впроваджені в практичну діяльність органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та закладів загальної середньої освіти.

Ключові слова: державне управління, освіта, управління освітою, громадська участь, система загальної середньої освіти, автономія, соціальний капітал, розвиток, інновація, ринок освітніх послуг, інформаційне суспільство, цифровізація, якість освітніх послуг, стратегія, модернізація

ANNOTATION

Karapysh S. P. Transformation of public administration by the development of general secondary education in information society. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

In the dissertation work, the actual scientific and applied task of substantiating the directions of the transformation of state management of the development of general secondary education in the information society by developing a set of measures aimed at strengthening all types of their autonomy, taking into account the cause-and-effect relationships in the system of state management of general secondary education of Ukraine, is fulfilled.

The periodization of the formation of the system of state management of the development of general secondary education in Ukraine was carried out on the basis of the use of retrospective analysis, which made it possible to distinguish five main historical stages: institutional, related to the formation of the education system as a social institution; the formation of the secular and church education system (up to the second half of the 18th century); state regulation of the education system (until the beginning of the 20th century); the state education system (until the end of the 20th century); public-private education system (to date). This made it possible to identify fundamental changes in the development of the state management of education in each of the studied periods; to form an idea of the development of the system of state management of education, based on the role of the state, as a guarantor of the fulfillment of its mission by education - the formation of the nation's intellectual capital; outline the most important trends and problems of state management of education.

The systematization of the key problems of state management of the development of general secondary education in the information society based on the use of two criteria - the interests of stakeholders and the conditions of education made it possible to single out: problems: children, teachers, parents, employers, the public, local authorities, the state; problems: in conditions of reform, in conditions of quarantine, in rural areas, in conditions of mixed education. It has been proven that a significant problem of the management of the secondary education system at the basic level is the insufficient development of management capacity for the decentralized provision of relevant services. The key problems of general secondary education management in the conditions of informatization of society remain: temporary gaps in legislative and by-laws regarding the development of the information society (staff lists, changes in the type of educational institution, electronic document management, etc.); low level of implementation of modern information and communication technologies of network interaction due to inadequate provision of institutional-legal, organizational-administrative, technical-technological compatibility and interaction between management bodies of different levels; lack of access to the Internet in rural areas;

limited access to quality online education for certain categories of the population; imperfection of the mechanisms of involvement in education management and its renewal of institutions of civil society, boards of trustees; lack of a Concept of public management of the education sector; inconsistency of the state of specialized training of graduates of educational institutions with professional higher education institutions; weak motivation of society and business to invest in education.

Based on the analysis of approaches to the interpretation of such terms as: "state policy", "state policy in the field of education", "educational policy", "state management of education", the meaning of the concept "state management of the development of general secondary education in the information society" has been clarified, which is identified as a set of measures of a power-administrative nature, aimed at ensuring internal transformations of the education system - changes in its content, forms and principles of organization with the aim of achieving a higher level of its organization, achieving the quality necessary for the formation of a service-oriented educational policy based on the implementation of information- communication technologies.

The principles of state policy in the field of education in accordance with the Law of Ukraine "On Education" are highlighted, which best ensure the development of the education system in the information environment: transparency and publicity of the adoption and implementation of management decisions; responsibility and accountability of education management bodies and educational institutions, other subjects of educational activity to society; institutional separation of the functions of control (supervision) and the functions of ensuring the activities of educational institutions; democracy; public-public partnership; integration into the international educational and scientific space; availability for every citizen of all forms and types of educational services provided by the state and others.

The state of regulatory and legal support of the state management of the development of general secondary education in Ukraine was revealed and proposals were made for its improvement, in particular, the expediency of making additions to the regulatory framework was justified on the following issues: implementation of

management processes during distance and mixed education; provision of specialized education in institutions of general secondary education; identification of licensed institutions and platforms for the provision of professional development services for managers (managers); creation of an informational and educational environment; formation of a national strategy for the development of education and regulations regarding the activities of regional authorities in the system education. In the process of systematization of such regulatory documents as: international conventions, declarations; laws of Ukraine; Decrees of the President of Ukraine; resolutions and orders of the Cabinet of Ministers of Ukraine; orders of the Ministry of Education and Culture of Ukraine; interstate and interdepartmental legal documents; internal norms and rules of institutions of general secondary education, their implementation by individual Departments and administrations/departments of education, institutions of general secondary education was monitored, and deficiencies in regulatory and legal support were clarified.

Since the further transformation of the state management of education in the conditions of the development of the information society should be related to the improvement of the normative and legal foundations of the ICT support of the state administration; introduction of electronic document flow in the structures of the education sector and creation of a specialized information network within the system; ensuring information protection, electronic signature; elimination of digital inequality, the work substantiates the formation of a single educational information and communication environment.

The methodical foundations of the implementation of the concept of specialized education in the formation of managerial competencies of students have been developed, which are distinguished by the recognition of the priority of using mathematical tools when students acquire the functional skills of a manager in an information environment, which was reflected in the author's approved Curriculum "Management and Mathematics" for students aged 15-18 .

In the developed proposals for identifying the possible consequences of the implementation of alternative state-management solutions aimed at the development of general secondary education, it is determined that the current place in the list of specialized disciplines should be occupied by managerial disciplines; the content of management coaching as an effective technology of scientific and methodical support has been specified; proposed mental map of possible types of consulting services in management activities of the field of education according to 8 vectors: general management, administration, financial management, personnel management, marketing, quality of educational services, information technology, special services.

The search for an optimal combination of various forms of state participation in the management of the development of the education system made it possible to substantiate the conceptual approach to the improvement of the model of state-public management of the general secondary education system in the information society, which provides for the interaction of participants in the educational process taking into account the characteristic features of certain groups of stakeholders: internal (general secondary education, teachers, employees) and external (the state; society as a whole; parents of students of general secondary education; potential students of education; entrepreneurs; local communities; providers of work (services); Ministry of Education and Science of Ukraine; mass media, public organizations), which requires constant coordination of positions and finding compromises.

Developed recommendations for improving the measures of the organizational mechanism of state management of the development of general secondary education institutions in the information environment, the difference of which is their direction to strengthen all types of their autonomy on the basis of taking into account cause-and-effect relationships in the system of state management of general secondary education: personnel policy - movement personnel (personnel autonomy); system of providing educational services - polysubjectivity of administration (organizational autonomy); flexibility of educational programs – localization of educational services (academic

autonomy); financial responsibility of the founders – financial transparency (financial autonomy).

The main provisions of the dissertation have been tested and successfully implemented in the practical activities of executive authorities, local self-government bodies and institutions of general secondary education, institutions of higher education and continuing education.

Key words: public administration, education, education management, public participation, general secondary education system, autonomy, social capital, development, innovation, market of educational services, information society, digitalization, quality of educational services, strategy, modernization

Список публікацій здобувача

Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

1) Явтушенко С. П. Державне регулювання проблем системи управління освітою в Україні в умовах сучасних реформ. *Філософія публічного управління: науково-практичний журнал*. Київ, 2018. № 2, С. 75-77. URL: <https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/zhurnal-2-2018-1.pdf> (0,30 друк. арк.).

2) Явтушенко С. П. Моделювання системи навчання та управління освітою в розрізі досвіду освітніх моделей провідних країн. *Електронне наукове фахове видання «Державно-управлінські студії»*, Київ, 2019. №2(13). URL: <http://studio.ipk.edu.ua/derzhavno-upravlins-ki-studii-2-13-2019/> (0,75 друк. арк.).

3) Карапиш С. П. Актуальність впровадження електронного документообігу в інформаційному освітньому середовищі галузі освіти. *Електронне наукове фахове видання «Державно-управлінські студії»*, Київ, 2019. №10. URL: http://studio.ipk.edu.ua/derzhavno-upravlins-ki-studii-10-2019_/ (0, 62 друк.арк.).

4) Явтушенко С. П. Державотворча трансформація: екскурс в історію розвитку державного управління освітою України. *Держава та регіони. Серія:*

Державне управління : науково-виробничий журнал. Запоріжжя, 2020. № 2. С. 32-37. (**Index Copernicus International**). URL: <http://pa.stateandregions.zp.ua/issue-2-2020> (0, 60 друк. арк.).

5) Карапиш С. П. Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління загальної середньої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. Серія: Державне управління: науковий журнал. Дніпро, 2020. №3(26). С. 38-43. (**Index Copernicus International**). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/v3-26-2020>. (0,58 друк. арк.).

Статті у періодичних наукових виданнях іноземних держав:

6) Явтушенко С. Дистанційне навчання в епоху глобалізації освіти. / матеріали міжнародної науково-практичної конференції «PERSPECTIVE SCIENTIFIC TRENDS ‘2020»: науковий журнал «*Almanahul SWorld*», Випуск 4, Бельци, Молдова (*online, Copernicus*). С. 199-203. (0, 46 друк. арк.).

Статті у монографіях:

7) Карапиш С. П. Трансформація державного контролю в системі управління загальною середньою освітою. *Контроль в органах влади України: двадцять років по тому* : монографія / за ред. д. держ. упр. В. П. Писаренко [та ін.]. Полтава, 2020. С. 230-244 (0,83 друк. арк.).

Праці апробаційного характеру:

8) Явтушенко С. П. Ефективність застосування альтернативних джерел енергії в закладах загальної середньої освіти. *Використання альтернативних джерел енергії в умовах розвитку сільських територій*: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 22 лист. 2019 р. Полтава, 2019. С. 26-29. (0,19 друк. арк.).

9) Явтушенко С. П. Моделі управління освітою: альтернатива впровадження в умовах освітніх соціальних трансформацій та реформ. *Передові освітні практики: Україна, Європа, Світ*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16-17 лист. 2019 р. К.: Педагогічна думка, 2019. С. 17-22. (0,35 друк. арк.).

10) Явтушенко С. П. Створення демократичного закладу загальної середньої

освіти: напрямки, принципи, інструменти управління. *Форум прямої демократії*: матер. доп. та тез II Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 4 грудн. 2019 р. Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. С. 286-290. (0,31 друк.арк.).

11) Явтушенко С. П. Система партнерської взаємодії між закладом загальної середньої освіти та органами місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в Україні: теорія та практика*: матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. м.Полтава, 11 грудн. 2019 р. Полтава, 2019. С.124-129. (0,22 друк.арк.).

12) Карапиш С. П. Державна політика щодо розвитку загальної середньої освіти в контексті реалізації освітніх реформ. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком*: матер. XIV наук.-практ. конф. за міжнар. уч. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С.264-267. (0,24 друк.арк.).

13) Karapysh Svitlana. The role of information and communication technologies in the modernization of the education management system. / Dasic, P. (editor): Proceedings of the 10th International Conference «*Economics and Management – Based on New Technologies*». EMoNT-20. - Vrnjacka Banja, 21-24 June 2020. С.15-24. (0,50 друк.арк.).

14) Карапиш С. П. Соціальне управління в системі освіти в умовах свободи мережного суспільства. / The XXIII th International scientific and practical conference «*Theoretical and practical foundations of social process management*» (29 – 30 June, 2020). San Francisco, USA 2020. 321 p. С.194-196. ISBN - 978-1-64871-431-3. Available at : DOI:10.46299/ISG.2020.XXIII : URL: <http://isg-konf.com>. (0,19 друк. арк.).

15) Карапиш С. Електронний документообіг в інформаційному освітньому середовищі галузі освіти. *Форум прямої демократії*: матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. 7 грудня 2020 року Київ, ІПК ДСЗУ, 2020. С.106-112. (0,55 друк.арк.).

16) Карапиш С. П., Галич О. А. Інформаційна компетентність освітнього менеджера в сучасному інформаційному просторі. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: VII Міжнар. наук.-практ. конф.

молодих вчених і студентів: тези доп. Дніпро, 14 квітня 2021 р. С. 305-307 (*Особистий внесок автора: визначені умови набуття інформаційно-комунікаційних компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти для розв'язання суспільно важливих управлінських завдань. 0,13/0,06 друк.арк.*).

17) Карапиш С. П. Державно-громадське партнерство у формуванні внутрішньої системи якості освіти закладу. *Формування дієвих механізмів державного управління з забезпечення державної безпеки: зб. матер. кр. ст. ДСУНС. Харків, 14 травн. 2021. С.34-37. (0,19 друк.арк.)*.

18) Галич О. А., Карапиш С. П. Зміст публічного управління в галузі освіти. *New impulses for the development of public administration and e-government: research issues: conference proceedings, October 8–9, 2021. Łódź, the Republic of Poland: Baltija Publishing, 2021. P. 27-30. **Open Ukrainian Citation Index (OUCI)** (Особистий внесок автора: проаналізовано зміст публічного управління у сфері загальної середньої освіти 0,19/0,09 друк. арк.)*.

19) Карапиш С. П. Підходи до управлінських кадрів у сфері загальної середньої освіти в інформаційному просторі. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві: матер. III міжнар. наук.-практ. конф., м. Переяслав, 29 жовт. 2021 р. Переяслав, 2021. С.120-123. (0,18 друк.арк.)*.

20) Галич О. А., Карапиш С. П. Аналіз нормативно-правового забезпечення системи управління загальною середньою освітою в Україні в умовах трансформації. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф. м. Полтава, 7 грудн. 2021 р. Полтава, 2021. С. 100-105 (Особистий внесок автора: проаналізовано нормативно-правову та законодавчу базу в умовах реформування системи державного управління загальною середньою освітою в Україні, розглянуті шляхи модернізації освітньої діяльності, відповідно до чинного законодавства. 0,28/0,14 друк.арк.)*.

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ	27
1.1. Моделі державного управління розвитком освіти і сучасною школою у світі	27
1.2. Ретроспективний аналіз трансформації державного управління розвитком освіти в Україні	44
1.3. Інформаційно-комунікаційні технології управління розвитком освіти як складова державної освітньої політики	62
Висновки до розділу 1	82
Список використаних джерел до розділу 1	85
РОЗДІЛ 2. СТАН СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	96
2.1. Структура державного управління розвитком загальної середньої освіти та її нормативно-правове забезпечення	96
2.2. Особливості державного та державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти в умовах розвитку інформаційного суспільства	118
2.3. Ключові проблеми державного управління розвитком загальної середньої освіти в умовах інформатизації суспільства	142
Висновки до розділу 2	165
Список використаних джерел до розділу 2	168
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ НА ПРИНЦИПАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ	179
3.1. Адаптація досвіду державного управління загальною середньою освітою в зарубіжних країнах до умов України	179

3.2. Демократизація системи управління розвитком загальної середньої освіти та розширення шкільної автономії	202
3.3. Підвищення результативності управління освітою в інформаційному суспільстві	218
Висновки до розділу 3	239
Список використаних джерел до розділу 3	242
ВИСНОВКИ	250
ДОДАТКИ	257

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗЗСО - заклад загальної середньої освіти

ЗНЗ – загальноосвітній навчальний заклад

ЗВО – заклад вищої освіти

АНО – академія неперервної освіти

ЗСО – загальна середня освіта

ПЗСО – повна загальна середня освіта

УО/ВО – управління освіти / відділ освіти

ДО – Департамент освіти

ДУ - державне управління

ДГУ – державно-громадське управління

ГДУ – громадсько-державне управління

МОН – Міністерство освіти і науки

МЦТ- Міністерство цифрових трансформацій

КМУ – Кабінет Міністрів України

ВРУ – Верховна рада України

ГАШ – громадсько-активна школа

НУШ – нова українська школа

ГО/ГС – громадська організація / громадська спілка

ОТГ/ТГ – об'єднана територіальна громада/ територіальна громада

ВШО – Всеукраїнська школа онлайн

НОЕП – Національна освітня електронна платформа

ІКТ/ІТ – інформаційно-комунікаційні технології / інформаційні технології

ІОС – інформаційне освітнє середовище

ДСЯО – державна служба якості освіти

ІМЗО – інститут модернізації змісту освіти

ОЕСР – організація економічного співробітництва та розвитку

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне інформаційне суспільство дозволяє створювати і розповсюджувати великі масиви даних і знання, впливаючи на можливості людей, їх пристосованість до середовища проживання та його перетворення. Глобальна трансформація суспільних відносин на основі застосування інформаційних технологій вплинула не лише на характер фізичної праці, яка стала менш стандартизованою та більш гнучкою, а й на можливості управління суспільними процесами, підготовку фахівців нової генерації та на систему освіти взагалі. Фактично ми маємо справу з формуванням єдиного світового освітнього простору, що потребує вивчення можливостей трансформації системи загальної середньої освіти України у напрямі її адаптації до нових суспільних відносин і вимог сучасного ринку праці.

Реформа системи загальної середньої освіти, інтеграція нашої держави в єдиний світовий освітній простір актуалізує дослідження проблеми реалізації конституційних гарантій права на якісну освіту учасникам освітнього процесу, вимагає перегляду моделей державного управління освітою. Державна освітня політика, спрямована на законодавче, фінансове, організаційне забезпечення розвитку галузі освіти, в умовах інформаційного суспільства не може бути реалізоване без участі громадянського суспільства. Тому пріоритетними напрямками державної освітньої політики стають децентралізація управління закладами освіти на основі їх автономії, демократизація освітнього середовища, підвищення підзвітності керівників та прозорості ухвалення рішень щодо моделювання системи освіти. Проте проблемою сучасного етапу трансформації державної освітньої політики є недостатній рівень управлінської спроможності закладів загальної середньої освіти, що гальмує процес децентралізації надання освітніх послуг. Гострою проблемою є також недосконалість нормативно-правової бази в галузі освіти, яка не встигає унормувувати відносини, що виникають між учасниками освітнього процесу під впливом швидкого розвитку інформаційного

суспільства.

Актуальності також набувають дослідження, що стосуються виявлення наслідків уже проведених в галузі освіти реформ та окреслення подальших перспектив і напрямів реформування загальної середньої освіти.

Аналіз здобутків представників науки «державне управління» дозволяє зробити висновок про вагомий вклад в розроблення теоретичних основ державної освітньої політики таких учених, як Г. Атаманчук, М. Дарманський, В. Лунячек, Л. Прокопенко, В. Тертичка, С. Крисюк, Г. Єльнікова, Т. Волобуєва, Л. Мартинець, Н. Шульга. Проблематика державного управління розвитком галузі освіти була окреслена в наукових працях В. Лугового, Лопушинського, Л. Паращенко, М. Ажажі, А. Дегтяря, В. Сиченка, І. Семенець-Орлової, В. Філіпової та ін. Сутність механізмів державного управління розвитком освіти розкрито в Ю. Ковбасюка, В. Лугового, Т. Кравченко, О. Дурман, А. Шевчук, О. Поступної, Л. Калініної, Л. Онищук, Ю. Атаманчук та інших. Проблематикою реформування освіти шляхом її інформатизації займалися В. Биков, І. Арістова, С. Лондар, М. Ватковська, Н. Ларіна, О. Кравчина. Цікавість щодо розуміння освітніх систем в інформаційному суспільстві викликають дослідження зарубіжних науковців – Дж. Дьюї, П. Дракера, М. Фуллана, Марка Е. Генсона, М. Кастельса та ін.

Водночас, попри безперечну наукову та практичну значущість результатів наукових досліджень названих авторів, слід звернути увагу на те, що окремі питання державної освітньої політики досі залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, потребують додаткового уточнення концептуальні основи реформування системи загальної середньої освіти, удосконалення законодавства в частині стандартизації освітніх процедур, розроблення моделі державного управління розвитком загальної середньої освіти, обумовлене переосмисленням ролі закладів освіти в суспільстві у зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій.

Зв'язок роботи з науковими темами. Науково-дослідна робота

виконується в рамках науково-дослідної теми кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету «Формування ефективної системи публічного управління в Україні», у межах якої автором розроблено методичні підходи щодо застосування математичного інструментарію при формуванні управлінських компетентностей в учнів закладів загальної середньої освіти.

Мета і завдання дослідження.

Метою дослідження є формування теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві.

Для досягнення зазначеної мети були поставлено такі завдання:

- здійснити періодизацію становлення системи державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні;
- систематизувати проблеми державного управління розвитком загальної середньої освіти в умовах інформатизації суспільства;
- уточнити зміст окремих категорій державного управління, що стосуються галузі освіти;
- виявити стан сучасного нормативно-правового забезпечення державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні та внести пропозиції щодо його удосконалення;
- узагальнити принципи державного управління системою загальної середньої освіти в Україні з урахуванням розвитку інформаційного суспільства;
- розробити методичні основи виявлення можливих наслідків реалізації альтернативних державноуправлінських рішень щодо розвитку загальної середньої освіти;
- запропонувати концептуальний підхід до удосконалення моделі державно-громадського управління системою загальної середньої освіти;
- розробити пропозиції щодо реалізації концепції профільної освіти при формуванні управлінських компетентностей учнів;

– обґрунтувати сукупність заходів організаційного механізму державного управління розвитком закладів загальної середньої освіти щодо реалізації усіх видів їх автономії.

Об’єкт дослідження: державне управління розвитком освіти.

Предмет дослідження: трансформація державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві.

Методи дослідження. У процесі написання дисертації було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: *аналізу та синтезу* – для визначення ключових проблем державного управління розвитком загальної середньої освіти; *абстрактно-логічний* – для аналізу літературних джерел, теоретичного узагальнення й формування висновків; *декомпозиції* – для характеристики структурних елементів системи державного управління розвитком загальної середньої освіти; *ретроспективного аналізу* – для періодизації становлення системи державного управління освітою в Україні; *експертного опитування* – для визначення ключових проблем у системі освіти, змісті освітніх реформ та розвитку інформаційно-освітнього середовища; *статистичного аналізу* – для з’ясування динаміки розвитку галузі освіти в інформаційному просторі; *теоретичного моделювання* – для окреслення моделі державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні.

Інформаційну базу дослідження склали: нормативно-правові акти України – закони, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України тощо, дані Державної служби статистики України, статистичні матеріали та соціологічні дослідження Державної служби якості освіти, аналітичні матеріали громадських організацій (ГО), наукові публікації українських і зарубіжних учених щодо державного управління розвитком загальної середньої освіти в умовах розвитку інформаційного суспільства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні актуального науково-практичного завдання щодо обґрунтування напрямів трансформації державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні в умовах

розвитку інформаційного суспільства. У межах проведеного дослідження були отримані результати, що містять елементи наукової новизни, а саме:

уперше:

– обґрунтовано сукупність заходів організаційного механізму державного управління розвитком закладів загальної середньої освіти в інформаційному середовищі, спрямованого на посилення усіх видів їх автономії, відмінністю якого є врахування причинно-наслідкових зв'язків в системі державного управління загальною середньою освітою: а) *кадрова політика – рух кадрів* (кадрова автономія); б) *система надання освітніх послуг – полісуб'єктність адміністрування* (організаційна автономія); в) *гнучкість освітніх програм – локалізація освітніх послуг* (академічна автономія); г) *фінансова відповідальність засновників – прозорість фінансів* (фінансова автономія);

удосконалено:

– періодизацію становлення системи управління освітою в Україні на основі використання методу ретроспекції, що дозволило виділити п'ять основних історичних етапів: 1) *інституціональний*, пов'язаний з формуванням системи освіти як соціального інституту (до появи первісних держав); 2) *формування світсько-церковної системи освіти* (до другої половини XVIII ст.); 3) *державне регулювання системи освіти* (до початку XX ст.); 4) *державна система освіти* (до кінця XX ст.); 5) *державно-приватна система освіти* (по теперішній час);

– систематизацію ключових проблем державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві на основі використання двох критеріїв – *інтереси стейкхолдерів і умови навчання*, що дозволило виокремити: а) *проблеми*: дітей, учителів, батьків, роботодавців, громадськості, місцевої влади, держави; б) *проблеми*: в умовах реформи, в умовах карантину, в сільській місцевості, в умовах змішаного навчання;

– модель державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти, характерну для інформаційного суспільства, яка передбачає взаємодію учасників освітнього процесу з урахуванням характерних особливостей окремих

груп стейкхолдерів: внутрішніх (здобувачі загальної середньої освіти, учителі, співробітники) та зовнішніх (держава; суспільство в цілому; батьки здобувачів загальної середньої освіти; потенційні здобувачі освіти; підприємці; місцеві громади; постачальники робіт (послуг); Міністерство освіти і науки України; засоби масової інформації, громадські організації), що вимагає постійного узгодження позицій і знаходження компромісів;

– методичні основи реалізації державноуправлінської концепції профільної освіти у процесі формуванні управлінських компетентностей учнів, які відрізняються визнанням пріоритетності використання математичного інструментарію при набутті учнями функціональних навичок управління в інформаційному середовищі, що знайшло відображення в навчальній програмі «Менеджмент та математика»;

набуло подальшого розвитку:

– формування системи принципів державного управління розвитком загальної середньої освіти шляхом її доповнення принципами: автономії закладів загальної середньої освіти; громадського контролю; інституційного аудиту; академічної доброчесності; інтеграції вітчизняного освітнього простору до глобального освітнього середовища; диджиталізації освіти;

– категоріально-понятійний апарат державно-управлінської науки шляхом уточнення змісту поняття «державне управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві», яке ідентифікується як сукупність заходів владно-розпорядчого характеру, спрямованих на забезпечення внутрішніх перетворень системи освіти – зміни її змісту, форм і принципів організації з метою досягнення більш високого рівня упорядкування її компонентів, досягнення якості, необхідної в інформаційному суспільстві, формування сервіс-орієнтованої освітньої політики в освітній галузі на основі впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій;

– обґрунтування доцільності внесення доповнень до нормативно-правової бази з питань: здійснення управлінських процесів під час дистанційного та

змішаного навчання; механізмів забезпечення профільної освіти у закладах загальної середньої освіти; визначення ліцензованих закладів та платформ з надання послуг підвищення кваліфікації керівників (управлінців); створення інформаційно-освітнього середовища; національної стратегії розвитку освіти; регульованих положень щодо діяльності регіональних органів влади в системі освіти, закладів загальної середньої освіти та їх спільної діяльності.

Практична значущість одержаних результатів. Результати дослідження можуть слугувати теоретичним підґрунтям формування методології державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві. Винесені на захист наукові положення прикладного характеру доведені до рівня їх практичного застосування в діяльності органів влади при підготовці та ухваленні нормативно-правових актів щодо здійснення управлінських процесів під час дистанційного та змішаного навчання; формування механізмів забезпечення профільної освіти; розроблення національної стратегії розвитку освіти. Окремі пропозиції можуть бути враховані органами місцевого самоврядування при підготовці Стратегії розвитку закладу освіти.

Основні теоретичні положення, узагальнення, висновки, пропозиції та результати дослідження схвалені Департаментом освіти Полтавської міської ради, рекомендовано до впровадження в освітній процес методичні основи управління науково-дослідницькими проєктами під час наукової практики та поглиблення предметно-профільного навчання (Довідка про впровадження від 09 лютого 2022 року №01-09-01.3-08/634, Додаток А); впроваджені в діяльності Навчально-наукового інституту управління Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» в процесі підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, зокрема щодо застосування управлінського коучингу та консалтингових послуг в галузі освіти, обумовленого швидкою інформатизацією суспільства (Довідка про впровадження від 03 грудня 2021 року №1025, Додаток Б); рекомендовані до впровадження виконавчим комітетом Білоцерківської сільської ради Миргородського району

Полтавської області у закладах загальної середньої освіти територіальної громади (створення Стратегії розвитку ЗЗСО, розбудова внутрішньої системи якості освіти, реалізація функцій керівника закладу освіти в умовах інформатизації управління та автономії ЗЗСО (Довідка про впровадження від 02 лютого 2022 року № 77/02-21, Додаток В), а також Запорізькою спеціалізованою школою I-III ступенів №72 з поглибленим вивченням хімії та біології (Довідка про впровадження від 04 лютого 2022 року № 01-32/39, Додаток Г) та Комунальним закладом «Старомерчицький ліцей Валківської міської ради Харківської області» (Довідка про впровадження від 07 лютого 2022 року №01-21/23, Додаток Д); запропоновані автором напрацювання рекомендовані для вивчення в межах навчальних дисциплін «Стратегічне планування в діяльності органів влади» та «Служба в органах місцевого самоврядування» Полтавського державного аграрного університету (Акт про впровадження від 21 січня 2022 року №01-11/04, Додаток Е).

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи були оприлюднені на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема міжнародних конференціях: «Передові освітні практики: Україна, Європа, Світ» (Київ, 16-17 листопада 2019 р.); «Economics and Management – Based on New Technologies» (Vrnjacka Banja, 21-24 June 2020); «Theoretical and practical foundations of social process management» (San Francisco , 29 – 30 June, 2020); «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Дніпро, 14 квітня 2021 р.); «Нові імпульси розвитку публічного управління та електронного урядування: питання наукових досліджень» (м. Лодзь, Республіка Польща, 8–9 жовтня 2021 року); «Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві» (м. Переяслав, 29 жовтня 2021 р.); Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Реформа адміністративно-територіального устрою в Україні»: реалії та перспективи» (м. Полтава, 2019 р.); «Форум прямої демократії» (м. Київ, 4 грудня 2019 р.); «Місьцеве самоврядування в Україні: теорія та

практика» (м. Полтава, 11 грудня 2019 р.); XIV науково-практичній конференції за міжнародною участю «Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком» (м. Дніпро, 30 листопада 2020 р.); III Всеукраїнській науково-практичній конференції за міжнародної участі «Форум прямої демократії» (м.Київ, 7 грудня 2020 р.); «Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика» (м. Полтава, 7 грудня 2021 р.)

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено у 20 наукових працях, з них: 5 – статті в наукових фахових виданнях України з державного управління, публічного управління та адміністрування; 1 – колективна монографія; 1 – стаття в зарубіжному виданні за напрямом дисертації; 13 – матеріали конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Зміст роботи, зумовлений поставленими у дослідженні завданнями, складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, 14 додатків на 32 сторінках. Загальний обсяг магістерської роботи 288 сторінок, з яких 215 основного тексту. Список використаних джерел включає 252 найменування. Робота містить 6 рисунків, 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

1.1. Моделі державного управління розвитком освіти і сучасною школою у світі

Система освіти для кожної країни є невід’ємною складовою системи більш загального рівня – гуманітарної політики. Вибір моделі управління освітою пов’язано зі специфікою соціально-політичних умов країни.

Останнім часом у світі все більше спостерігається зростання конкуренції між різними державами за ринки збуту, ресурси, технології. Конкурентні переваги отримують країни з розвиненою системою освіти, адже найбільш цінним ресурсом стала освічена та здатна мислити людина, яка знаходить нестандартні рішення. Це зумовлює необхідність якісного перегляду підходів до формування та реалізації освітньої політики, забезпечення і модернізації, демократизації, гуманізації та інформатизації. Ті країни світу, що демонструють соціально-економічний прогрес, розглядають систему освіти як одну із важливих складових своєї економічної і політичної незалежності.

Інтеграція України до загальноєвропейського освітнього простору вимагає як перегляду педагогічних моделей, так і перегляду моделей управління освітою. Новий зміст освіти не може бути забезпечений без аналізу та врахування досвіду використання існуючих моделей управління освітою, які відрізняються великою різноманітністю.

Питання удосконалення управління освітою висвітлювалися у наукових працях і доповідях міністрів освіти України (П. Таланчук, М. Згуровський, В. Кремень). Вони порушувалися у працях науковців, зокрема: з проблем філософії освіти (В. Андрущенко, І. Зязюн, В. Лутай), з історії педагогіки (М. Євтух, В. Кравець, М. Ярмаченко) та порівняльної педагогіки (Н. Абашкіна,

І. Козубовська, М. Лещенко, Л. Пуховська, О. Сухомлинська), дидактики (С. Гончаренко, Є. Клос, О. Савченко), теорії і методики професійної освіти (Н. Ничкало, С. Сисоєва).

Проаналізуємо моделі освіти різних країн та загальні стратегічні напрями в управлінні освітніми системами. Моделі освіти – сформовані засобами знакових систем мислительні аналогі (логічні) конструкти, що схематично відображають освітню практику в цілому або її окремі фрагменти [1, с. 75].

Обґрунтування принципів і порівняння систем управління освітою знаходимо у Н. Акінфєєвої [2], Т. Волобуєвої [3], П. Кряжева [4], та ін. Спроба певним чином упорядкувати і систематизувати моделі управління освітою була здійснена Л. Мартинець [5], що у підсумку привело до окреслення шести основних (збережено авторські назви) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Моделі освіти та їх зміст

Тип моделі Розробник/ дослідник	Зміст управління	Відповідна педагогічна модель
Модель освіти як державно-відомчої організації (Л. Мартинець)	Використовується галузевий підхід в управлінні та вибудовується відповідна управлінська ієрархія. Система освіти розглядається структурами державної влади як самостійний напрям у низці інших галузей. Будується вона за відомчим принципом із жорстким централізованим визначенням цілей, змісту освіти навчальних закладів. При цьому навчальні заклади підпорядковуються адміністративним або спеціальним органам і контролюються ними.	Радянська модель управління середньою освітою, ознаками якої є виключно бюджетне фінансування, уніфікованість освітніх програм, повне охоплення дітей відповідного віку та жорстке регламентування освітнього процесу
Традиційна модель освіти (Ж. Мажо, Л. Кро, Ж. Капель, Д. Равич, Ч. Фінн та ін)	В основу управління покладено концепцію традиціоналізму, що орієнтує систему освіти на вирішення завдань та формування базових знань, умінь і навичок у рамках сформованої культурно-освітньої традиції. Основну роль освіти традиціоналісти вбачають у тому, щоб зберігати й передавати молодому поколінню елементи культурної спадщини людської цивілізації. Перш за все, під цим мається на увазі різноманіття знань, умінь і навичок, ідеалів і цінностей, що сприяють як індивідуальному розвитку людини, так і збереженню соціального порядку.	

Продовження таблиці 1.1.

<p>Модель розвивальної освіти (В. Давидов, В. Рубцов та ін)</p>	<p>Притаманне мережеве управління особливою інфраструктурою, яка поєднує в єдине ціле діяльність освітніх закладів різного типу та рівня. Модель передбачає організацію освіти як особливої інфраструктури через кооперацію діяльності освітніх систем різного рангу, типу та рівня. Така побудова дозволяє забезпечувати розширення спектру освітніх послуг. Освіта також отримує реальну можливість бути затребуваною іншими сферами. У цьому випадку сфера освіти виступає як ланка соціальної практики.</p>	<p>Європейська модель, яка спрямована на формування у дитини звички робити вибір і нести за нього відповідальність</p>
<p>Раціоналістична модель освіти (П. Блум, Р. Ганьє, Б. Скіннер та ін)</p>	<p>Управління має забезпечувати засвоєння знань, умінь, навичок переважно практичного спрямування. У рамках такої моделі забезпечується передача-засвоєння тільки таких культурних цінностей, які дозволяють молодій людині безболісно вписуватися в існуючі громадські структури. Раціоналісти виходять із порівняно пасивної ролі учнів, які, отримуючи певні знання, уміння й навички, необхідні для адекватного життєстрою відповідно до соціальних норм. У раціоналістичній моделі немає місця таким явищам, як творчість, самостійність, індивідуальність та ін. Ідеалом у цьому випадку стає точне проходження написаним шаблоном.</p>	<p>Американська модель, орієнтована на максимальне спрощення і практичну спрямованість навчання</p>
<p>Феноменологічна модель освіти (А. Маслоу, А. Комбс, К. Роджерс та ін)</p>	<p>Управління орієнтується на персоніфікований характер навчання; вона є найбільш ліберальною за ступенем свободи навчальних закладів і найбільш гуманістичною за ставленням до особи учня. Модель передбачає персональний характер навчання з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей учнів, шанобливе ставлення до їхніх інтересів і потреб. Його представники відкидають погляд на школу як на «освітній конвеєр», відстоюють право індивіда на автономію розвитку й освіти.</p>	<p>Японська модель, що забезпечує різносторонній розвиток особи – інтелектуальний, культурний, практичний, спортивний тощо</p>
<p>Неоінституціональна модель освіти (П. Гудман, Ж. Гудлед, Ф. Клейн, Л. Бернар та ін)</p>	<p>Орієнтир на управління освітою з використанням інформаційних методів і технологій, без врахування її інституційної основи. Модель орієнтована на організацію освіти поза школами. Це освіта на «природі», за допомогою Internet, в умовах «відкритих шкіл», дистанційне навчання та ін.</p>	<p>Поєднується державне, приватне та громадське управління</p>

Джерело: авторська систематизація за [5].

Треба також мати на увазі, що управління освітою здійснюватиметься з

превалюванням певної педагогічної моделі (європейської, американської, радянської, японської).

Схожою рисою європейської моделі для усіх європейських країн є схильність до моделі LiberalArts, використання якої формує у людини звичку робити вибір і нести за нього відповідальність. Така освітня модель привчає учня думати самостійно, шукати додаткові джерела інформації, не обмежуючись знаннями, що отримуються на уроках. Окрім того, модель учить вчитися – засвоювати нові знання на базі старих, які й пояснюють нові. Іншими словами, чим більше людина вчиться, тим більше вона може вивчити. А оскільки нові знання потрапляють у контекст уже наявних, модель LiberalArts дає учневі бачити речі загалом.

Американська модель орієнтована на максимальне спрощення і практичну спрямованість навчання, уникнення уніфікації навчальних програм, врахування потенціалу найслабших учнів.

Радянська модель переважно природничо-технічної спрямованості, обумовленої потребами потужного військово-промислового комплексу. Необхідність нарощувати оборонні й промислові потужності Радянського Союзу привела до того, що вища освіта була переважно природно-технічною й повністю стратегічно-державною. Тут було реалізоване державне замовлення на необхідну систему освіти. Але якщо технічні фахівці ще виправдовували своє призначення й забезпечували високий науково-технічний рівень розробок, особливо в області озброєнь, то у сфері гуманітарних наук, соціології й політології радянська вища школа, що у переважній більшості не мала вільного доступу до джерел інформації, явно поступалася західним;

Японська модель забезпечувала реалізацію навздогінної стратегії розвитку країни: орієнтує учнів на отримання величезної кількості інформації, вміння її систематизувати та аналізувати, формування працездатності і терпіння. Такий підхід виховує в молодих японців посидючість і працьовитість, а із часом – й вміння бачити перспективи й наполегливо досягати своєї мети. Її національна

політика орієнтована на запозичення новітніх технологій і найбільш прогресивних винаходів інших країн із подальшим упровадженням у себе

Можна зробити висновок, що всі описані в літературі педагогічні моделі мають як свої достоїнства, так і свої вади. Із врахуванням динаміки та вектору соціально – економічних змін у світі, очевидно, що лідирувати буде така система освіти, яка вчить дітей «як думати», а не «що думати»; яка забезпечує їм рівність у можливостях, а не рівність у доступі; яка допомагає виокремити із сукупності відомостей потрібну інформацію, а не примушує заучувати і відтворювати минуле. Швидше за все, модель управління освітою, яка будується в Україні, матиме інтегративний характер, тобто вона вміщуватиме в собі елементи перелічених моделей.

Для аналізу зарубіжного досвіду моделей освітніх закладів та управління розвитком системи освіти ми обрали провідні країни, що за якістю освіти передують Україну в міжнародних рейтингах [6]. Аналізуючи системи освіти, як модельні структури освітньої політики виділених країн, виникає потреба зазначити деякі особливості, що стосуються їх освітньої структури та організації загальної середньої освіти (Додаток Ж).

Виконання тих чи інших управлінських дій, організація процесу управління органічно пов'язано з наявністю певних владних повноважень. Розподіл повноважень (влади) та адміністративних функцій між органами управління в межах певної структури визначає модель управління.

За всієї різноманітності моделей управління освітою у світі всі вони зводяться до двох історично сформованих – централізованої та децентралізованої. Організації, в яких керівництво найвищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття рішень, називаються централізованими. Децентралізованими є організації, в яких повноваження розподілені між нижчими рівнями управління.

Прикладом країни зі значною присутністю держави в організації, управлінні та фінансуванні освіти є Франція. Держава визначає навчальні програми на всіх

рівнях освіти, організовує процедуру прийому вчителів, наймає вчителів, які стають державними службовцями, забезпечує підвищення їх кваліфікації, набирає і навчає інспекторів, відповідальних за контроль за якістю освіти. Держава є основним джерелом фінансування державних освітніх закладів і субсидує приватні школи. Система освіти Франції регулюється двома міністерствами: Міністерством національної освіти, до компетенції якого відноситься шкільна освіта, і Міністерством вищої освіти і досліджень, який відповідає за вищу освіту і наукові дослідження [7]. Місцеві органи влади фінансують 25% від усіх витрат на освіту. Згідно з законами про децентралізацію 1983, 1985 і 2004 років, на них було покладено відповідальність за інвестиції та матеріальне забезпечення роботи навчальних закладів, а також оплату праці технічного персоналу [8; С.211]. У 1983, 1985 і 2004 роках було прийнято низку законів про децентралізацію повноважень управління системою освіти. Відповідно до них місцеві органи влади почали відігравати велику роль в управлінні, забезпечуючи матеріальну частину та оплату праці невикладацького персоналу. Школи, коледжі і ліцеї мають певне місце для маневрів в управлінні бюджетами, наданими державою, а також у визначенні того, які освітні стратегії використовувати для досягнення національних цілей.

Система освіти в Італії організована відповідно до принципів автономії шкіл. Держава має виключні законодавчі повноваження щодо загальних питань в галузі освіти, мінімальних стандартів, які мають бути гарантовані по всій країні та основних принципів. На місцевому рівні, провінції та муніципалітети несуть відповідальність за створення, об'єднання, злиття та закриття шкіл, переривання навчання із серйозних і невідкладних причин, створення, контроль, а також розпуск шкільних колегіальних органів. Школи є автономними в плані дидактичної, організаційної та науково-дослідницької роботи. Держава несе відповідальність за фінансування шкіл як на освітні, так і на адміністративні цілі. Регіони мають безпосередньо надавати, але нерідко делегують це право провінціям та муніципалітетам, послуги і допомогу учням з власного бюджету,

вони також мають фінансувати плани будівництва шкіл [9]. Провінції та муніципалітети несуть пряму відповідальність за забезпечення в школах опалення, освітлення, телефонного зв'язку, підтримання шкільних будівель в належному стані.

Фінська система освіти визнана як одна з найкращих в світі. З року в рік Фінляндія займає лідируючі позиції в освітньому рейтингу PISA, який тестує 15-річних школярів із читання, математики і природничо-наукової грамотності [7]. Фінляндія – країна, де відсутня шкільна інспекція чи будь-які інші зовнішні перевірки. Фінські викладачі не керуються єдиною централізованою шкільною програмою і вправі самостійно вирішувати, яким буде зміст, формат і структура навчання на всіх рівнях загальної освіти. Табл.1.2 демонструє процес децентралізації протягом періоду освітньої реформи і розподіл відповідальності за прийняття рішень між різними установами управління у сфері освіти Фінляндії.

Таблиця 1.2

Розподіл відповідальності між суб'єктами управління освітою у

Фінляндії

Складова управління	1980 р	2005 р
Розподіл часу в навчальній програмі	Кабінет Міністрів	Кабінет Міністрів
Складання навчальної програми	Національна рада загальної освіти	Національна рада освіти/ Шкільна рада
Визначення кількості учнів у класах	Кабінет Міністрів	Муніципалітет
Управління (Початкова школа)	Муніципалітет	Муніципалітет
Управління (Базова середня освіта)	Міністерство освіти	Муніципалітет
Управління (Повна середня освіта)	Міністерство освіти	Муніципалітет
Педагогічна освіта	Кабінет Міністрів	Кабінет Міністрів
Контроль за підручниками	Національна рада загальної освіти	Шкільна рада
Державне фінансування	Національна рада загальної освіти	Міністерство освіти
Бюджетні асигнування на школи	Національна рада загальної освіти	Муніципалітет

Джерело: The World Bank. The Education Working Paper Series

Фінляндія – нація вкорінених традицій «договірного» суспільства, тому всі важливі рішення щодо освітньої (і взагалі соціальної) політики ухвалюються між урядом, профспілками і місцевими органами влади. Останні на тристоронніх переговорах представлені трьома центральними муніципальними організаціями: перша представляє міста, друга – сільські муніципалітети, третя – шведськомовні муніципалітети. Нерідкими є ситуації, коли навіть Парламент залишиється поза процесом прийняття певних законодавчих рішень, якщо вони попередньо вже були погоджені на тристоронніх переговорах [10, 11].

Ще одним прикладом глибоко децентралізованої системи освіти є США. Освіта, як середня, так і вища, – сфера компетенції штатів, права і можливості федерального уряду незначні. Основний інструмент впливу федерального уряду – це система додаткового фінансування за допомогою грантів, які є значною підмогою для бюджетів місцевих органів освіти. Питаннями освіти на рівні штату займається Агентство з питань освіти, яке контролює відповідність програм навчання законам штату та дотримання федерального законодавства, розробляє правила з підбору та найму персоналу, розподіляє фінансування за програмами штату і федеральними грантами. Значну роль у формуванні політики в сфері освіти відіграє виборна Комісія штату з питань освіти. До прав і обов'язків Комісії належить розробка довгострокової стратегії розвитку освіти, розробка програм навчання і вимог до випускних іспитів, розробка критеріїв для відбору талановитих та обдарованих дітей, створення спеціальних шкільних навчальних округів. Безпосередньо управлінням роботою шкіл займається шкільний округ, в чій функції входить все, що не входить у функції уряду штату та федерального уряду. На рівні шкільного округу приймаються рішення менш глобальні, але більш значущі для повсякденного життя батьків і навчання дітей: розклад, форма, факультативні заняття, шкільний автобус і т.д. Аналітики, які вивчають освітні системи різних країн та різних освітньо-культурних центрів, без винятку звертають увагу на одне з найбільш вагомих переваг системи освіти у США – її дивовижну гнучкість, яка дає можливість поєднати широту інтересів з

отриманням глибоких знань і наданням вузької, часом унікальної спеціалізації [12].

В останні десятиліття КНР іде по шляху успішного соціально-економічного розвитку. КНР на першому місці у світі за щорічним приростом валового національного доходу, обсягом залучення іноземних інвестицій. У цьому великий вклад робить освіта, школа, китайський вчитель. Головні задачі полягають в тому, щоб забезпечити стратегію пріоритетного розвитку навчання, мобілізувати суспільство на свідоме виконання “Програми реформи і розвитку народної освіти в Китаї”. Китайці велике значення надають народному навчанні, розглядають його як корінне питання стратегії тотального розвитку соціалізму з китайською специфікою, від якої залежить вся соціалістична модернізація. Систему освіти в Китаї часто кваліфікують як "прагматичну", "егалітарну", "демократичну" до цих визначень варто додати слово "селективна". Вступ до ВНЗ - справжнє свято для талановитого випускника середньої школи вищого ступеня: конкурси в окремі університети досягають 200-300 чоловік на місце [13]. Процес управління освітою в КНР відбувається на центральному і місцевому рівнях. Розподіл повноважень регламентується відповідно до Закону КНР «Про освіту», де висвітлені повноваження Державної Ради і місцевих народних представництв. Управління середньою елітою здійснюється місцевими органами влади під керівництвом Державної Ради. Державна Рада і місцеві органи влади від рівня повіту та вище звітують перед народними представництвами відповідного рівня або їх постійними комітетами про роботу у сфері освіти, включаючи виконання бюджету [13]. У сфері управління освітою КНР одним із пріоритетних завдань є створення дієвої системи моніторингу освіти. Важливим аспектом є підготовка керівних кадрів освіти.

Японія є зразковим прикладом проведення багатоетапної довготривалої реформи децентралізації. Загалом, на даний час органи місцевої влади Японії мають надзвичайно широкі повноваження, які охоплюють майже всі сфери життя держави. На місцеве самоврядування покладені завдання, які в інших країнах

зазвичай належать до відання центрального уряду, наприклад, питання соціального забезпечення, охорони здоров'я, освіти, зайнятості, організація роботи поліції, пожежної служби, усунення наслідків надзвичайних ситуацій [14]. У Японії є одне Міністерство освіти, культури, спорту, науки й технології. Міністерство освіти, науки, спорту й культури складається із директоратів: початкової й середньої освіти; освітніх субсидій і підтримки; освіти впродовж усього життя; академічних і міжнародних справ; вищої освіти; спортивної освіти. У Японії управління системою навчальних закладів здійснюють: Міністерство освіти – розробляє основи державної політики в галузі освіти, зміст шкільної освіти; визначає навчальні плани і програми для шкіл усіх типів. При міністерстві є низка консультативних органів, зокрема Центральна рада з освіти, Рада з навчальних програм. Державні школи фінансуються безпосередньо Міністерством освіти, а префектурні та муніципальні – з місцевих бюджетів. Основне завдання політики японської держави у сфері освіти стало виховання і навчання творчої, гармонійної особистості, здатної діяти у різноманітних консолідованих громадських та державних структурах.

Кожна модель управління (децентралізована й централізована) має свої переваги і недоліки. Об'єктивні переваги централізованого управління очевидні, оскільки воно забезпечує єдність дій усіх суб'єктів і об'єктів управління, зокрема в розв'язанні основних стратегічних проблем розвитку освіти. Централізована система управління освітою сприяє створенню освітніх стандартів, збереженню та зміцненню почуття культурної спільноти всього населення країни. Водночас така система посилює авторитарні тенденції керівництва освітою, обмежує ініціативу педагогічних працівників і місцевої адміністрації, нав'язує надмірну одноманітність форм і методів управлінської роботи [15].

Аналіз ситуації із системних позицій і з позицій сучасних досягнень науки і світового досвіду управління, як відзначають Г. Бордовський і С. Трапцін, дає підстави зробити висновок про можливість і необхідність концептуальних змін у руслі концепції загального управління якістю (табл 1.3) [16, 17].

Таблиця 1.3

**Аналіз концептуальних моделей управління розвитком освітніх систем,
наявних у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі**

Концептуальна модель (її автор або назва)	Провідні ідеї	Принципи
Булаєва М. М. Модель адміністративно-управлінської діяльності менеджера освіти	цілісність системи; історична і соціальна детермінованість управління	комплексність; соціальна зумовленість; послідовність; перспективність
Фещенко В. В., Щеликова Н. Ю. Модель регіонального управління систем освіти	інноваційність освіти; стратегії випереджального розвитку освіти;	баланс територіальних і галузевих інтересів; ресурсна забезпеченість нововведень; інформаційна відкритість
Петраков І. Г. Модель інноваційного управління навчальним закладом	інноватика в освіті; компетентність	науковість, цілісність, системність, послідовність, відкритість, функціональність, результативність
Шумейко М. В. Концепція корпоративного управління	філософія маркетингу; суб'єкт-суб'єктна парадигма відносин	прозорість, відповідальність і підзвітність, рівне ставлення, захист інтересів, етичність бізнес- процесів, ринкова та інноваційна стратегія
Юрьєв В. М., Чванова М. С., Передков В. М. Кластерна модель управління розвитком освіти в регіоні	партнерство між державою, економікою і наукою; лідерство	наступність змісту і перспективних технологій підготовки фахівця; інноваційність орієнтації освітніх програм; інформаційна компетентність; генерація конкурентоздатних ідей
Панасюк В. П., Головичер Г. В., Ковальчук О. В. Проектно- квалітативна модель управління інноваційним розвитком освітніх систем	всезагальність категорії якості освітніх систем; інноваційність розвитку освітньої системи	прогностичне передбачення; міждисциплінарність; гнучкість та адаптивність; декомпозиція інноваційного процесу.
Японська модель	орієнтація управління на людський фактор; провідна роль соціальних потреб людини	мотивація; стимулювання; впровадження нововведень; задоволення потреб та інтересів працівника, управління якістю, оперативне управління
Норвезька модель	демократизація освітнього простору; гуманістичний та гармонійний розвиток особистості	визначення права людини на вибір власного шляху самовираження; віра в позитивний потенціал працівника, поєднання рис централізованих і децентралізованих процесів
Концепція навчання упродовж усього життя (Польща, Болгарія)	розвиток творчої особистості	послідовність управлінських дій; прозорість управлінських рішень; демократичність;
Гастев О. К., Щербина В. В. та ін Соціоінженерний підхід до управління	соціальна інженерія	пропорційність і збалансованість розвитку особистісної і соціально- організаційної підсистем суспільства.

Джерело: авторська систематизація за [16; 17]

Загальні проблеми державного управління сферою освіти в Україні висвітлювали такі дослідники, як Л. Белова, Д. Дзвінчук, О. Жабенко, І. Зязюн, Г. Єльнікова, В. Корженко, В. Князєв, В. Кремінь, С. Крисюк, В. Луговий, Т. Лукіна, В. Лунячек, В. Майборода, С. Майборода, Н. Нижник, Л. Прокопенко та ін.

Гіпертрофія централізованої адміністративної влади породжує пасивність об'єктів управління, зниження їх відповідальності, професійного рівня і компетентності.

Використання децентралізованої моделі управління в освітній сфері відкриває широкий простір для розвитку місцевої ініціативи, полегшує проведення різноманітних педагогічних експериментів, сприяє розвитку освіти з урахуванням місцевих особливостей. Поряд із цим світовий досвід свідчить про наявність недоліків децентралізованої моделі управління. На практиці децентралізація нерідко призводить до надмірних глибоких розбіжностей освіти в різних регіонах країни, перешкоджає формуванню загальнонаціональних стандартів, посилює нерівність у фінансуванні освіти залежно від рівня розвитку того чи іншого регіону.

Завдяки своїм перевагам кожна з моделей управління освітою знаходить місце в сучасному світі. Водночас слід зауважити, що під впливом нових соціально-економічних умов, процесу інтернаціоналізації суспільного життя, інтеграції освітньої сфери ці дві моделі управління (децентралізована й централізована) виявляють помітну тенденцію до конвергенції (від лат. *Convergere* – наближатися, сходитись). Проявляється це в тому, що в країнах, для яких була характерна сильна децентралізація в управлінні освітою (США, Англія), нині посилюється роль центральної влади. У країнах же з надмірною централізованою адміністративною структурою в галузі освіти (Франція, Україна, Росія) посилюється роль регіональних і місцевих органів управління освітою. Іншими словами, відбувається пошук оптимальної моделі управління освітою, в основу якої має бути покладено діалектичне поєднання позитивних

централізованих та децентралізованих засад.

Проблема пошуку такої моделі на міжнародному рівні вперше постала в 1990 р. на другому Міжнародному конгресі “Планування і управління розвитком освіти”, який проходив під егідою ЮНЕСКО. Одна з резолюцій конгресу була сформульована так: «Особливо актуальним стає пошук правильного співвідношення між централізацією та децентралізацією, між національними цілями та регіональними і місцевими інтересами. Це співвідношення має складатися відповідно до специфіки кожної країни».

Перехід до моделі державно-громадського управління (далі – ДГУ) освітою забезпечує поєднання в процесі управління органів різного походження (державних, громадських, самоврядування), що полегшує поступовий перехід від централізованого до децентралізованого управління, децентралізацію управлінських процесів. Органи громадського самоврядування, громадськість у межах визначеного правового поля впливають на процес управління освітою на основі партнерських відносин.

Вважаємо, що подолання адміністративно-командної моделі управління загальною середньою освітою та розвитком ЗЗСО у регіонах є однією з основних проблем, що стримують їх реформування.

Поступове перетворення України на демократичну країну ґрунтується на культурно-історичних загальнолюдських цінностях, ставить перед системою освіти нову мету – сформувати людину, здатну повноцінно взаємодіяти з суспільством, свідомо нести відповідальність за наслідки своїх дій [18], а перед системою її управління – перехід від державного до державно-громадського з досить широкими повноваженнями громадськості, і в перспективі – до громадсько-державного управління, що забезпечується більш розвиненим громадянським суспільством.

Розвиток принципу демократичного управління відбувається через розширення в управлінні колегіальності, виборності, транспарентності (відкритості, підзвітності), ініціативи, активності, що ґрунтуються на таких

сучасних наукових підходах, як інноваційний, адаптивний, інформаційний, які знайшли своє відображення у працях Л. Даниленко [19], Г. Єльнікової [20], В. Грабовського [21], Л. Калініної [22], В. Петрова [23], Р. Пастушенко [26], С. Королюк [27] та ін.

Так, Л. Даниленко, узагальнюючи сучасні науково-теоретичні підходи до управління ЗЗСО, визначає такі парадигми [24]: через призму глобальних (цілісних) підходів школа аналізується як відкрита соціально-педагогічна система, якій притаманні специфічні особливості кожного елемента, їх взаємозалежність, внутрішня організація, субординація, єдність із зовнішнім середовищем, динамічність і певна стійкість, можливість оперативної та активної участі педагогічного колективу в управлінні; у рамках гуманістичної парадигми, в якій суб'єкт у процесі управління розглядається як унікальна цілісність, що в умовах співробітництва можливостей вільного вибору реалізує власний творчий потенціал і гуманістичні цілі; соціально-педагогічних перетворень, особливо при аналізі інноваційних процесів, що виникають як у системі освіти в цілому, так і у змісті та формах управління; діалектичного підходу як загальноновизнаного методу управління, який забезпечує об'єктивність та ефективність прогнозування, вибору форм та методів управління, шляхів здійснення управлінської діяльності на основі пізнання закономірностей освітянського процесу та соціологічних законів; концептуального підходу на основі узгодження принципів (процесуального, ситуаційного, системного) та інструментів управління; системного аналізу і синтезу, які містять морфологічний (характеристика її елементів), структурний (внутрішня організація), функціональний (внутрішні механізми) та генетичний (походження, процеси розвитку) аспекти.

У роботі Г. Єльнікової [25] відображено три моделі державно-громадського управління ЗЗСО.

Перша модель – структурно-громадського супроводу, яка передбачає на кожному управлінському рівні відповідну громадську структуру. Громадські структури діють поруч із державними управлінськими структурами і основними

завданнями яких є незалежна експертиза стану справ освітньої галузі та ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та органів управління загальною середньою освітою.

Друга модель – інформаційно-громадського супроводу, за умовами якої на кожному рівні управління створюється адаптаційний структурний підрозділ, який організовує зустрічні потоки інформації. Зверху донизу надходить різна нормативно-правова інформація, а із іншої сторони претензії, реакція виконавців, громадськості і основне призначення адаптаційного управлінського підрозділу – визначення вектору переваг.

Третя модель – субординаційно-проміжного партнерства, яка передбачає запровадження на всій вертикалі управління динамічних субординаційних стосунків. На виконання різних завдань залучається громадськість, а відносини тимчасово перетворюються на партнерські.

В. Грабовський [21] відзначає, що державно-громадське управління наголошує на пріоритеті держави з обов'язковим урахуванням громадської думки і вбачає подальший розвиток управління освіти на рівні району через створення державно-громадських структур, розвиток місцевого самоврядування. Дослідник пропонує розвивати регіональне управління освітою на основі трьох концептуальних моделей, запропонованих Г. Єльніковою [25] та доповнює їх інструментарієм моніторингу діяльності районного (міського) відділу освіти на кваліметричних засадах шляхом розробки факторно-критеріальних моделей його діяльності на державно-громадських засадах.

У цьому ж напрямі відбулося дослідження В. Петрова [23], який з метою вдосконалення прогнозованості, відкритості в управлінні освітою запропонував технологію освітнього моніторингу зі створення громадських центрів моніторингу й адаптаційних модулів.

Інформаційний підхід в управлінні ЗЗСО представлений в дослідженні Л. Калініної [22], в якому доводиться, що державно-громадське управління розвитком ЗЗСО здійснюється на основі системи соціальної інформації, що

складається з інформації органів державної та виконавчої (центральної та місцевої) влади, регіонального та місцевого самоврядування. Тобто, на теоретичному рівні науковці спрямовують свої наукові погляди на трансформацію державного управління розвитком освіти на державно-громадське та громадсько-державне (рис. 1.1.).

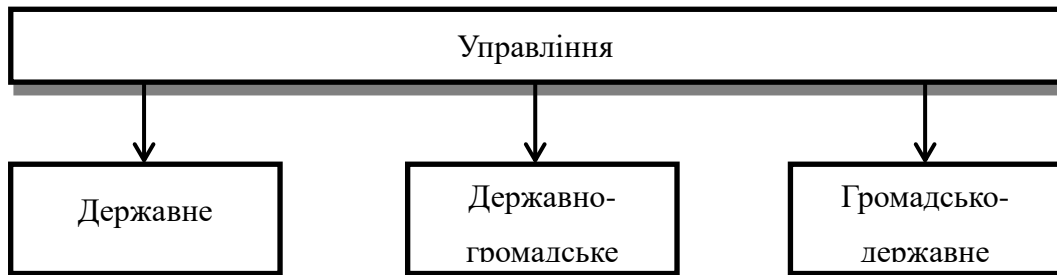


Рис.1.1. Еволюція змін у теорії управління розвитком освіти [22]

Як видно з рисунка 1.1., еволюція теорії управління соціально-педагогічними системами відбувається в демократичному напрямі – від державного до державно-громадського та громадсько-державного управління, яке можливе за умов сформованості розвинутого громадянського суспільства в державі.

На основі здійсненого аналізу Королук С.В. можна стверджувати, що основними формами громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи є створення та діяльність Ради школи, Піклувальної ради; звітування керівників освітніх закладів перед громадськістю; залучення громадськості як соціального партнера; створення громадських організацій, фондів, асоціацій; розвиток соціального підприємництва тощо. В основі громадсько-державного управління є ідея активної ролі громади та державних структур у забезпеченні функціонування, збереження й розвитку школи. При цьому громада повинна мати функції засновника, розпорядника ресурсів, координатора процесів як зацікавлена сторона в існуванні школи та її ефективному розвитку [27].

Саме включення громадського компоненту до регіонального управління освітою, зокрема розвитком ЗЗСО, врахування регіональних особливостей, партнерських стосунків та спільна відповідальність за прийняті рішення в

управлінні, тенденції до зростання автономії навчальних закладів забезпечать, на нашу думку, подальший розвиток управління від державного через державно-громадське до громадсько-державного.

Прикладом застосування принципів ДГУ розвитком ЗЗСО у регіоні є школи інноваційного типу [28, 29], такі як „Школа майбутнього” [30], ГАШ [31], опорна школа освітнього округу [30], в діяльності яких переважають колегіальні форми прийняття управлінських рішень, актуалізуються такі управлінські функції, як координація, партнерство, волонтерство, розвиваються технології виборності та моніторингу, методи та засоби активізації громадськості.

Групою вітчизняних науковців було розроблено концепцію моделі „Школа майбутнього” [30], як інноваційного ЗЗСО, в якому важливу роль відіграє громадське самоврядування - різноманітні колективні й колегіальні формування вчителів, учнів та їх батьків. Науковці зазначають: чим більше в ЗЗСО створюється різних громадських формувань, тим більше шансів наблизити „класичний” заклад освіти до моделі «Школи майбутнього» як осередку громади, де враховуються всі освітні запити й потреби учасників освітнього процесу.

Інша, не менш важлива для нашого дослідження, є модель громадсько-активної школи (далі – ГАШ), яка передбачає громадсько-орієнтовану освіту, нахшталт тій, що використовувалась в історії вітчизняної освіти у братських школах, коли школа і церква були близькими і були центрами соціокультурного життя. Згодом така модель набула свого розголосу в інших країнах і вважається, що перша програма громадсько-орієнтованої освіти була розроблена у 1935 році у м. Флінт (США), а згодом такий рух освіти набув розвитку і в інших країнах Європи [31].

Науковці Г. Єльнікова, Л. Даниленко, Н. Софій [31], розроблену концепцію громадсько-спрямованого управління школою, відносять до інноваційної, яка є більш розвиненою по відношенню до функціональної організаційної структури управління.

Кравченко Т. обґрунтовано, що процес впровадження інновацій у будь-яку

сферу суспільного життя, в тому числі і в освіту, не повинен відбуватися стихійно та хаотично, він вимагає систематичного, послідовного та цілеспрямованого впливу органів державної влади, тому проблема державного регулювання інноваційної освітньої діяльності стає особливо актуальною. Всеукраїнський рівень управління інноваційними процесами здійснює основну функцію управління освітою в державі – забезпечення умов для реалізації освітніх потреб сучасної особистості і суспільства [32].

Освіта створює позитивний вплив на соціальний капітал у вигляді підвищення довіри та навчання соціальним нормам. Така соціальна орієнтація системи освіти є принципом формування ефективної соціальної ринкової економіки. Дотримання цього принципу вимагає вдосконалення структури і якості взаємодії в першу чергу держави, підприємців і системи освіти з урахуванням інтересів усіх суб'єктів соціально-економічної діяльності.

Реалізація нового змісту управління освітою сприяє формуванню сучасного освітнього соціуму. Пошук оптимального співвідношення різних форм участі держави у розвитку системи національної освіти у світі продовжуються

1.2. Ретроспективний аналіз трансформації державного управління розвитком освіти в Україні

Формування будь-якої системи освіти історичне, воно тісно пов'язане з еволюцією самого суспільства. Певній стадії розвитку суспільства, домінуванню у ньому суспільно-моральних цінностей, як правило, відповідає й певна система освіти та виховання. Глибоке розуміння закономірностей, станів та напрямів удосконалення системи освіти України можливе за умови застосування історико-філософського підходу, які в своїй сукупності дають можливість розглянути найбільш вагомні прояви розвитку управління та становлення на основі осмислення й усвідомлення історичного досвіду системи освіти.

Водночас однією з вихідних умов сучасного реформування національної

освіти є об'єктивна оцінка історичних реалій, виявлення прогресивних і діючих чинників функціонування тих механізмів освітянської галузі, творче використання яких сприятиме зростанню освітнього потенціалу суспільства й застереженню від помилок минулого.

Державне управління освітою – складне багатогранне явище, є історичною формою соціального адміністрування. На його зміст впливають: історичний і політичний досвід нації; національна культура; рівень економічного та суспільно-політичного розвитку держави і суспільства та ін.

Державне управління освітою розвивається відповідно до розвитку суспільства і держави. Воно перебуває під впливом низки тенденцій і чинників суспільного розвитку. Провідну роль серед них відіграють як процеси зовнішнього середовища (глобалізація та її виклики, перехід до інформаційного суспільства, демократизація й емансипація людини), так і внутрішні фактори розвитку управління як сфери людської діяльності. Серед них виділяються соціальні, економічні, політичні, ціннісно-ментальні передумови [33; с. 57-58].

Враховуючи дослідження Г. Атаманчука [34, с. 56-57], М. Дарманського [35, с. 28], природу і субстанційну специфіку суб'єктів управління, Л. Прокопенко [36] виділяє сім основних видів управління освітою:

- державне управління, суб'єктом якого є держава;
- місцеве самоврядування, суб'єктом якого виступають мешканці адміністративно-територіальних одиниць;
- менеджмент, що являє собою управління з боку власника;
- церковне управління, суб'єктом якого виступає церква;
- громадське управління, суб'єктом якого є інституціалізовані (юридично оформлені через закони, статuti) громадські об'єднання;
- групова (колективна) саморегуляція, суб'єктом якої виступають групи людей, що вільно або з урахуванням інтересів інших та норм культури і соціуму керують спільною поведінкою й діяльністю;
- сімейне управління, що являє саморегуляцію соціального співжиття членів

сім'ї.

Взагалі слід акцентувати увагу на працях цього автора, який ґрунтовно дослідив розвиток державної освітньої політики в Україні, в її державному управлінському аспекті [36].

Відповідно до визначених видів управління освітою, враховуючи історичні етапи формування країни, виділимо кілька основних етапів розвитку системи управління освітою в Україні.

Перший етап – інституціональний – пов'язаний зі становленням самої освіти як соціального інституту (від формування первісної общини (35 – 40 тис. років тому) до формування держави (IX ст.).

Другий етап – формування світсько-церковної системи освіти, розпочинається з утворенням Давньоруської держави і триває до другої половини XVIII ст.

Третій етап – державне регулювання системи освіти охоплює другу половину XVIII – початок XX ст.

Четвертий етап – державна система освіти (до кінця XX ст.), це період УНР та Радянської України (1917 – 1991 рр).

П'ятий етап – державно-приватна система освіти (по теперішній час). Це період з серпня 1991 р. розвитку управління освітою в роки незалежної України. З 2016 року розпочинається трансформація в рамках освітньої реформи «Нова українська школа» з орієнтиром на Європейські стандарти освіти.

До формування людини сучасного типу (близько 40 тис. років тому) процес виховання й навчання практично не відрізнявся від форм, характерних для тваринного світу. Суб'єктами процесів навчання й виховання молодого покоління були всі члени первісної общини, а самі ці процеси мали наслідуваний характер, оскільки реалізовувалося безпосередньо у процесі трудової та побутової діяльності. Причому всі члени общини навчалися й виховувалися однаково. Початок аграрної хвилі розвитку людської цивілізації зумовив ускладнення соціальної структури: появу сім'ї, спочатку матріархальної, а

пізніше патріархальної, а також родоплемінної організації та формування сімейної чи суспільної форм навчання й виховання. Їхніми суб'єктами виступали, відповідно, батьки та люди, як правило, найбільш досвідчені в певних видах діяльності. Суспільство у вигляді племінних інститутів визначало основні напрями формування в молодого покоління необхідних навичок і життєвих орієнтирів [36, с. 38; 37, с. 17-19]. Завдяки вдосконаленню знарядь праці і засобів виробництва виникає додатковий продукт. Як наслідок цього відбувається диференціація однорідного перед цим суспільства, зароджуються різні, протилежні за своїми інтересами верстви населення, а потім і держава.

Протягом другого етапу управління освітою пройшло тривалу еволюцію, яка зумовлювалася переходом від ранньофеодальної монархії до монархії періоду феодальної роздробленості, а пізніше до абсолютної монархії.

З появою християнства і введення державної релігії осередками навчання стають церкви і храми, які давали початкову освіту і займалися підготовкою священників та службовців для держави. За часів могутності держави Київська Русь (IX ст. – XI ст.) було створено писемність (спочатку – глаголицю, а згодом – кирилицю). З прийняттям християнства освіта набула подальшого розвитку, завдяки чому Київська Русь долучалася до античної культури і науки, відбулося зближення з країнами Європи. Виникають монастирські школи, школи «книжного вчення», де викладалися «сім вільних наук» [38]. Крім того, були створені школи грамоти, які утримувалися за кошти батьків і були недоступними для простих людей. Паралельно відбувався й розвиток педагогічної думки. Так, однією із найдавніших пам'яток того періоду є філософсько-педагогічний трактат митрополита Іларіона «Слово про закон і благодать», «Бджола» [39] – збірник цитат письма, афоризмів і висловлювань церковників, античних філософів (XI ст.). До цього періоду відносять створення першого правничого документа – «Руська правда» Ярослава Мудрого [40]. У творі «Повчання дітям» Володимир Мономах (XII ст.) [41] висловлює думки загальнодержавного, політичного та морального характеру, повчає своїх дітей бути розумними правителями, боротися

з князівськими міжусобицями, самим учитися й поширювати освіту.

Лише за Володимира (980– 1015), після завершення тривалого процесу перетворення Давньоруської держави на ранньофеодальну монархію, держава разом із православною церквою стають головними суб'єктами освітньої політики, які визначали свої пріоритети і третім суб'єктом, що певною мірою розмежовували сфери впливу відповідно до притаманних їм функцій у суспільстві, виступали громади, оскільки саме вони відкривали та утримували на кошти батьків школи “навчання грамоти”. За часів феодальної роздробленості у принципі зберігалася традиційна суб'єктність організації та управління освітою, яка репродукувалася в нових князівствах.

У XIV – XVI ст. українські землі поступово увійшли до складу Литви та Польщі, а тому, Україна в цей історичний період була тим вододілом, по якому проходив рубіж слов'яно-грецької культури й латинської Європи.

Суттєві зміни в суб'єктності організації та управління освітою відбулися саме в цей період. Найбільш характерною рисою цього періоду є відхід держави як суб'єкта організації освіти на другий план. Це зумовлювалося, по-перше, тим, що, на відміну від візантійської цивілізації, для західноєвропейської, до якої належала й Польща, в епоху середньовіччя характерним було повне домінування у сфері освіти католицької церкви.

Політичний та релігійний стан у країні зумовив існування декількох напрямів освіти: католицького – це переважно школи католицьких орденів; православного – це братські школи, церковні та монастирські, при сільських общинах та козацькі. Так, першою братською школою підвищеного типу стала львівська братська школа у 1586 році, а згодом такі школи були відкриті у Києві, Луцьку, Вінниці, Кам'янець-Подільському та інших містах України (загалом близько 30). Братські школи були народними, відрізняючись від усіх інших передусім демократичністю своїх внутрішніх засад. В ній мали право вчитися діти всіх станів, а також сироти. Утримувалися такі школи на кошти братств, бідні та сироти навчалися безкоштовно, при цьому виключалася будь-яка

несправедливість. В окремих пунктах порядку шкільного Статуту Львівської братської школи відмічалось: «Богатий над убогим нічим не має бути вищий у школі, тільки самою наукою, а плоттю всі рівні» [42]. В свою чергу, у школах підвищеного типу навчали читання, лічбі, письму, хоровому співу та «семи вільним мистецтвам». Отже, введення класно-урочної системи навчання, ґрунтовність викладання, високі вимоги до вчителя та чітка організація навчального процесу забезпечували отримання високого рівня освіти. Громада (братія) сама наймала вчителів і проводила контроль і управління школою, про що було зазначено у статуті Львівської братської школи 1586 р. Свідченням демократичного устрою такої школи було обрання ректора і вчителів на загальних зборах братства. Відношення вчителя до дітей визначалось не за станом, а за успіхами у навчанні. У братських школах вперше запроваджується громадський контроль за навчанням і вихованням. Особливо яскраво демократичні засади управління братськими (козацькими/школа джур, полковничими, січовими) школами відображені у козацькій педагогіці, серед ідеалів якої є виховання вільної й незламної у своїх прагненнях людини, котра повинна, спираючись на вітчизняні традиції громадського й політичного життя, розвивати рідну культуру, економіку, будувати незалежну державу.

Січова школа існувала на території Запорізької Січі. За звичаєм там не було жінок, школа складалася з двох відділів, головним учителем був ієромонах. У першому – навчалися юнаки, що готувались на паламарів та дияконів, тоді як у другому – юнаки, яких навчали грамоти, співу, та військовому ремеслу. Всі учні утримувались за рахунок скарбниці Січі. Школа джур продовжувала традиції сімейного виховання. Юнак, який мав намір стати козаком спочатку мав служити у старого козака за джуру. Так джура вчився у нього козацької майстерності жити й перемагати в екстремальних умовах й одночасно відвідували січову школу. Час перебування юнаків у січовій школі й біля козака не регламентувався, все залежало від їх здібностей до військової та духовної науки [43].

Починаючи з 1576 р. в Україні вперше з'явилися національні вищі

навчальні заклади: Острозька слов'яно-греко-латинська академія, яка була відкрита князем К.Острозьким та Києво-Могилянська академія (колегія), створена у 1632 р. після злиття Лаврської та Київської братських шкіл.

Острозька школа стала організаційним центром діяльності наукового гуртка, який об'єднував талановитих вчених латинської, грецької, слов'янської мов, видатних математиків, астрономів, філософів. Саме в ній була відкрита друкарня І.Федорова та вийшла знаменита перша «Біблія» (1581 р.), написана церковнослов'янською мовою [44].

У свою чергу, Києво-Могилянська академія була загальноосвітнім всестановим закладом, в якому навчалися діти місцевої знаті, козаків, духівництва, міщан та селян з поділом на вісім класів та 12 років навчання. У Києво-Могилянській академії навчався й згодом викладав видатний філософ поет, педагог Григорій Сковорода (1722 – 1794). На його думку, людина – мікрокосмос, тобто центр, в якому сходяться і набувають свого значення всі символи макрокосмосу. Він стверджував, що шлях до щастя людини пролягає через її моральне вдосконалення. Свої педагогічні погляди він подав у діалогах, байках, притчах: «Вдячний Еродій», «Байки Харківські», «Убогий Жайворонок» [45] та інші. Визначальним в системі педагогічних поглядів Григорія Сковороди були демократизм і гуманізм.

Однак, у період, пов'язаний із закріпаченням українських селян до кінця XVIII ст. при правлінні цариці Катерини II, кордони Російської імперії значно обмежили контакт України із країнами Західної Європи, а політика уніфікації, централізації й русифікації освіти привели до того, що Україна стала Малоросією, тобто провінцією імперії.

Освітня ж політика королівської влади в Польщі в цей період обмежувалася покровительством столичному Краківському університету, а також державним регулюванням освітньої діяльності, яка полягала у видачі дозволів та привілеїв на навчальні заклади церковним громадам, магістратам, приватним особам тощо. На них покладалися й турботи про управління,

облаштування, утримання й забезпечення цих закладів освіти педагогічними кадрами. В українських землях, які ввійшли до складу Великого князівства Литовського, в умовах втрати власної державності, державну освітню функцію фактично перебрала на себе православна церква. Держава практично не втручалася в розвиток освіти [36].

Таким чином, утворення держави в IX ст. стало переломним етапом у розвитку освіти. Характерною рисою системи освіти протягом другого етапу була множинність суб'єктів управління, коли організовували заклади освіти й управляли ними магістрати, церква, громадські об'єднання тощо. Велику роль продовжувала відігравати сімейна та групова саморегуляція, суб'єктом якої виступали члени сім'ї, громади. Оскільки державні потреби в освіті на цьому етапі задовільнялися в цілому без створення загальнодержавної системи освіти, то держава виконувала переважно функції державного регулювання.

Друга половина XVIII ст. – початок третього етапу розвитку управління освітою, коли в багатьох європейських країнах, у тому числі в Речі Посполитій, Австрійській та Російській імперіях, до складу яких входили українські землі, сталися кардинальні зміни в суб'єктності та структурі освітньої діяльності. Під впливом ідей Просвітництва утверджувало розуміння значення освіти як потужного чинника зростання могутності держави. Розвиток індустріального суспільства і пов'язані з цим активізація товарно-грошових відносин, зростання торгівлі й промисловості, формування розгалуженого державно-адміністративного апарату абсолютистських монархій породжували необхідність суттєвих коректив державної освітньої політики. З метою забезпечення потреб індустріального суспільства в розширених обсягах підготовки освічених людей, наданні їм спеціальної освіти держава посилювала увагу до розвитку всіх ланок освіти.

Характерною рисою цього етапу є поступове посилення державного чинника в розвитку освіти, перехід до формування її загальнодержавної системи на світських засадах і створення відповідного державного шкільного

законодавства.

Органи державного управління з'являються вже в XIV-XV ст. у зв'язку з формуванням централізованих станово-представницьких монархій. Органи ж державного управління освітою виникають відносно пізно – у XVIII ст., на етапі формування абсолютистських монархій, що зумовлювалося, з одного боку, створенням властивого їм єдиного, ієрархічно побудованого державного апарату, а з іншого – посиленням освітньої функції держави [46, с. 93].

Роботи, які висвітлювали окремі питання управління освітою з'являються у XVIII ст і є епізодичними. На території Російської імперії, це наприклад робота М. Ломоносова «Регламент московских гимназий» (1754 р), де автор розглядаючи питання прийому на навчання, його змісту і атестації гімназистів, доводив, що знання є не цінністю самі по собі, для цього потрібна спеціальна організація діяльності вихованців [47].

Головний зміст третього етапу саме і складав перехід до загальнодержавних систем освіти та формування системи централізованого управління освітою. Основні рішення приймалися на державному рівні й були обов'язковими до виконання, загальне керівництво здійснювало міністерство освіти, яке через свої місцеві органи контролювало дотримання існуючих стандартів і норм.

Російська імперія, здійснюючи освітні реформи, обрала континентальну модель, упровадивши суворо централізоване, ієрархічне керівництво, котре передбачало пряму залежність нижчих ланок системи освіти від вищих.

На території Росії у XVIII – XIX ст. із мережі існуючих навчальних закладів: приходські школи, початкові училища, гімназії, ліцеї, пансіони, школи ремісників виникає система управління освітою. Управління освітою ставало складовою загального розгалуженого і централізованого державного апарату. Це суттєво полегшувало уряду реалізацію завдань освітньої політики, проведення єдиної лінії в навчальних закладах усіх рівнів [48, с. 199].

Вся територія була поділена на 6 освітніх округів, які очолювали шість університетів. Освітні округи виконували адміністративні та методичні функції

щодо закладів народної освіти. Університетам були безпосередньо підпорядковані гімназії. Директор гімназії відповідав за діяльність повітових училищ. Доглядач повітового училища координував діяльність приходського училища.

Вперше на державному рівні у 1802 році для управління шкільною освітою створюється Міністерство народної освіти. Видатною є постать В. Каразіна, якому належить ідея створення Міністерства. Керуючи Головним управлінням училищ, В. Каразін розробив «Предварительные правила народного просвещения». Завдяки його тривалим зусиллям 17 січня 1805 року відкрито університет у Харкові [49, с. 50; 50, с. 233]. З появою державної структури управління народною освітою починають розвиватися управлінські структури на місцях. Для впорядкування діяльності загальноосвітніх закладів Міністерством народної освіти були створено єдиний статут навчальних закладів та опубліковані правила народної освіти [51]. Таким чином, у Росії у ХІХ ст. була створена перша лінійна система управління народною освітою, яка характеризувалася ієрархічністю і жорсткими субординаційними зв'язками.

Важливим кроком стали реформи 60-70-х рр. ХІХ ст. Завдання завершення промислового перевороту і переходу до індустріального суспільства потребували суттєвого підвищення рівня освіченості населення, розширення підготовки фахівців зі спеціальною освітою. В основу системи освіти уряд поклав так звану дуалістичну модель: основна увага, в інтересах забезпечення державного апарату та промисловості, що зростала і торгівлі необхідними кадрами, зосереджувалася на розвитку вищої й середньої загальної освіти для дворянства, вищої спеціальної та професійної – для міського населення. Університети, середні навчальні заклади знаходилися в безпосередньому віданні Міністерства народної освіти, а початкові школи, право засновувати які надавалося органам місцевого самоврядування (земствам, міським управам), товариствам, приватним особам, переходили у відання губернських і повітових училищних рад.

Проте консервативне крило політичної еліти вважало, що ліберальні реформи надто далекосяжні й можуть послабити урядовий контроль над

системою освіти. Тому 70-80-ті рр. XIX ст. позначилися проведенням освітніх контрреформ. Нове «Положення про початкові народні училища» від 25 травня 1874 року остаточно підпорядкувало школи Міністерству народної освіти (інспектору та директору народних училищ), поставивши народну школу під жорсткий адміністративний контроль. За новим законом відкриття училищ і прийом педагогів на службу допускалися тільки з дозволу інспектора народних училищ.

Взагалі перша половина XIX ст. характеризується процесами, пов'язаними із особистим баченням системи освіти міністрами освіти того часу (О. Разумовським, О. Голіциним, О. Шишковим, С. Уваровим та ін.), серед пріоритетів яких не було питань удосконалення управління системою освіти, вони виконували функцію поліцейського.

На Західній Україні, яка у XIX столітті знаходилася у складі Австро-Угорської імперії, на відмінну від Східної України, управління освіти належали Крайовій шкільній раді, які очолював намісник – вища посадова особа в краї. Згідно із статутом ця Рада призначала шкільних інспекторів, директорів та вчителів середніх і народних шкіл, затверджувала навчальні плани та річні бюджети освітніх закладів, рекомендувала до друку підручники, готувала й видавала щорічні звіти про громадське виховання в краї [52].

Крайові шкільні ради були прикладом колегіальної системи управління освітою, хоча громадський компонент в ній було представлено не широко, лише делегатами від міської ради та церковнослужителями.

На четвертому етапі розвитку системи освіти в Україні суттєва зміна відбулась в освіті з проголошенням у 1917 році Української Народної Республіки (УНР). Так, уже в серпні 1917 року на II Всеукраїнському вчительському з'їзді було прописано такі основні засади нової школи [53]: школа має бути націонал-демократичною; мовою викладання має бути українська мова; всі громадяни мають право на безплатну освіту; школа має бути єдиною; шкільна освіта має бути обов'язковою і світською.

Саме перша постанова Міністерства Народної Освіти УНР «Про всенародне навчання» від 22 січня 1918 року [54] закріпила засади освіти, згідно з якими всім дітям шкільного віку надавалась можливість одержувати безоплатну освіту в загальноосвітній школі. Самі школи підпорядковувалися міським і повітовим земським самоврядуванням, крім того, могли бути приватні школи, але також на загальних основах підпорядковувалися самоврядним місцевим органам.

Молода українська держава – УНР одними із перших своїх державних кроків законодавчо закріпила засади народної освіти, вказала на обов'язковість, рівність, безоплатність, національну спрямованість і в цілому на її демократичність. Тим самим, за короткий строк державотворення УНР зробила вагомий крок у створенні народної, національної освіти, яка сприяла відродженню української мови, культури та української самобутності.

Створена Західноукраїнська Народна Республіка у цей час надавала значної уваги становленню національної школи. Передусім було створено Державний Секретаріат Освіти і Віросповідань, законом «Про основні уладження шкільництва на Західній Області Української Народної Республіки» передбачалося, що всі школи на цій території стають державними, а вчителі, що у них працюють, — державними урядовцями. Державною мовою в усіх державних школах було проголошено українську; неукраїнське населення здобуло право на школи з навчанням рідною мовою. На жаль, історичні події розгорталися так, що реалізувати ці ідеї не вдалося.

Остаточо радянська влада в Україні встановилася з грудня 1919 р. За радянських часів в Україні система управління освітою почала формуватися у 20-ті, 30-ті роки ХХ століття. Спершу українські більшовики не мали чіткого плану розбудови системи освіти в Україні й усю свою діяльність спрямували на ліквідацію старої системи освіти, відокремлення школи від церкви, формування нового апарату управління освітою. Нову українську систему освіти вони намагалися будувати за російським зразком. У травні 1919 р. було видано «Положення про єдину трудову школу УРСР», в основу якого було покладено

чинне в Радянській Росії «Положення про єдину трудову школу» [55]. Воно передбачало запровадження безплатного і спільного навчання дітей обох статей з восьми років; загальноосвітній і політехнічний характер освіти, заборону релігійного виховання; запровадження продуктивної праці дітей.

Відповідно до Положення, завідувачий школою обирається її колективом як із складу педагогів школи, так і з інших педагогічних організацій. Завідувачий був виконавцем розпоряджень колективу, а вищим органом шкільного самоврядування була шкільна рада, вищим виконавчим органом президія. Таке управління навчальними закладами позбавляло можливості у прийнятті одноосібних рішень. Але вже у 1923 році приймається Статут Єдиної трудової школи [55], згідно якого завідувачий школою вже мав право припинити постанову ради школи, а в окремих випадках – приймати самостійні рішення. Було визначено функціональний статус завідувачого навчальним закладом, яке включало: керівництво педагогічною, адміністративною та господарською частиною; завідувачий був зобов'язаний стежити за перебігом навчального процесу.

У 30-ті рр. ХХ ст. в управлінні школами починають домінувати контролюючі функції. Таку вимогу в освіті закріпив наказ Міністерства освіти 1939 р. «Про покращення контролю за роботою шкіл та вчителів та про боротьбу з фактами окомілювання в оцінці знань учнів» [56]. Головною функцією такого управління став контроль.

Надмірна централізація управління ЗНЗ не сприяла його розвитку. Така тенденція стала основною проблемою, що привела освіту на рівень відставання від провідних світових країн щодо рівня гуманізації й демократизації управління.

У соціалістичній системі в освіті спостерігалася ситуація, коли людина розглядалася не як мета, а як засіб досягнення певної мети. Авторитарна соціалістична система державного устрою утримувалася методами примусу, надмірного державного контролю за всіма сторонами життя суспільства, покарань, обмеження та в отриманні правдивої і об'єктивної інформації. В

радянські часи освіта розглядалася як провідник ідейного, організаційного та виховного впливу комуністичної партії, засіб виховання нової людини і формування спеціаліста нового типу, потужний чинник прискорення економічного розвитку країни [36]. Це дало змогу, з одного боку, протягом історично короткого часу досягти значних успіхів у підвищенні освітнього рівня населення. А з іншого – високий рівень ідеологізації навчання, надцентралізація управління і жорстка регламентація навчального процесу, екстенсивний певною мірою шлях розвитку системи освіти негативно позначилися на її стані. Отже, відповідно такий державний лад і вибудував жорстку, централізовану державну систему управління та систему управління освітою, наслідки якої мали бути подоланні, на що вказували сучасні на той час нормативно-правові документи системи освіти [57; 58; 59].

В 90-ті роки соціально-економічні, політичні зміни в суспільстві, розпад Радянського Союзу, проголошення самостійності України, прагнення незалежної країни ствердитись та вижити економічно — все це не залишає без змін і систему освіти. Децентралізація державної влади, подальша демократизація суспільства вимагали змін в управлінні освітою. Реалізація цього завдання являє собою основний зміст п'ятого етапу розвитку управління освітою, у ході якого відбувається модернізація національної системи державного управління освітою.

Зі становленням і розвитком незалежності України постало завдання розробки власної державної освітньої політики. За понад двадцять років окреслено її засади і основні механізми, визначено суб'єкти, які формують і здійснюють державну політику в галузі освіти. Відповідно до пункту 6 частини першої статті 92 Конституції України «засади регулювання виховання та освіти визначаються виключно законами України», які приймає єдиний орган законодавчої влади в Україні – Верховна Рада України [60]. Закон України «Про освіту» передбачає, що «державна політика в галузі освіти визначається Верховною Радою України відповідно до Конституції України і здійснюється органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування»

[61]. Державна політика в галузі освіти в Україні здійснюється уповноваженими суб'єктами державного управління на основі затвердженої органами влади і схваленої громадською думкою концепції розвитку освіти. Її сутність полягає у необхідності реформування всіх складників системи освіти. Вона ґрунтується на стратегічних документах розвитку освіти (програми, доктрини, концепції тощо); конституційних нормах, міжнародних, міждержавних договорах, ратифікованих вищим законодавчим органом; законодавчих актах; указах та розпорядженнях глави держави; постановах Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України; наказах спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади в галузі освіти і науки, інших центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковані заклади освіти; наказах та розпорядженнях місцевих органів виконавчої влади, прийнятих у межах їх компетенції. Реалізація державної політики в галузі освіти в Україні покладається на спеціально уповноважений центральний орган державної виконавчої влади в галузі освіти і науки, яким є Міністерство освіти і науки, інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковано заклади освіти, місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування [34].

Як зазначають автори «Національної доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (До 20-річчя незалежності України)» «весь 20-річний період незалежності України проходив під знаком формування, реалізації і розвитку національної державної політики в освітній сфері. Цей процес відбувався нерівномірно, успіхи чергувалися з утратами, швидкі реформи – повільним просуванням уперед, нерідко тупцюванням на місці та відступами». Однак головним підсумком сьогодення є функціонуюча та самодостатня національна освітня система, що здебільшого зберегла кращі здобутки і традиції минулого та водночас накопичила потенціал модернізації в контексті європейської інтеграції, світової глобалізації, національної самоідентифікації [62, с.8]. Загалом за часи незалежності у системі освіти України реалізовувались і продовжують реалізовуватись три масштабні реформаторські організаційно-

управлінські проекти. Це Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 1993 року № 896, Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті, затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002, та Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, схвалена Указом Президента України від 25 червня 2013 року №344/2013[59; 63; 64; 65].

Відповідно до Національної доктрини розвитку освіти, визначається модернізація системи державного управління освітою, що передбачає: оптимізацію організаційно-управлінських структур; упровадження нової етики управління – партнерський рівноправний стиль відносин, відмова від декларативного спілкування; зміну форм і методів контролю, націленість на допоміжний, випереджувальний контроль, підвищення його компетентності, зміщення акцентів на кінцевий результат; створення центральних і регіональних систем моніторингу якості освітніх послуг; демократизацію призначення керівників навчальних закладів. Атестації та акредитації закладів освіти; підготовку і перепідготовку управлінців усіх рівнів [61].

В Державній національній програмі «Освіта» (Україна XXI ст.) було визначено стратегічні завдання реформування управління освітою: перехід від державного до державно-громадського управління, чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління; забезпечення самоврядування навчально-виховних закладів і наукових установ; утвердження в сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства і держави та інші. Одним із основних шляхів реалізації цих завдань є наукове обґрунтування нової системи управління освітою, відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю та важливих управлінських рішень [64].

Диференціація освіти призвела до інтенсивного розвитку закладів нового типу, авторських шкіл та експериментальних майданчиків на базі загальноосвітніх шкіл. З'явилися проблеми, пов'язані зі специфікою управління

такими закладами, оновленням функціональних обов'язків керівників шкіл та виробленням нової структури та змісту професійної компетентності директора.

Аналізуючи стан управління розвитком загальноосвітніми навчальними закладами в Україні в історичній ретроспективі від козацьких часів до періоду незалежної України, визначаємо залежність від державного ладу, від рівня централізації управління та домінуючої системи суспільних цінностей (табл 1.4).

Таблиця 1.4

Вплив домінуючих суспільних цінностей на систему управління розвитком закладів освіти

Країна, період	Переважаючі державно-суспільні цінності	Існуюча система освіти	Система управління розвитком закладів освіти
Україна козацького періоду XVI ст. – XVIII ст.	Вільна людина-козак, збереження національної ідентичності, православної віри, рівності, виборності, збереження української культури та мови	козацькі, церковні, братські школи. Братські школи були народними, відрізняючись демократичністю своїх внутрішніх засад. Батьки уклали угоду із школою та відповідали за відвідування дітей	громадське управління освітою та школою
Період існування УНР 1917-1919 рр.	незалежність держави, демократизм, національно-патріотичне піднесення, утвердження української мови в освіті	ЗНЗ – загально народні, безоплатні, національно спрямовані, доступні для всіх	громадсько-державне управління освітою та її закладами
Радянська Україна 1920-1991 рр.	централізація управління на всіх рівнях, жорстка регламентація діяльності педагогів, учнів та керівників. Соціалістична система утримувалася методами примусу, обмежень, надмірного державного контролю за всім життям суспільства	ЗНЗ – загально народні, безоплатні, доступні для всіх	авторитарна система управління
Незалежна Україна 1991-2016 рр.	трансформація пострадянської системи адміністрування у демократичну державно-громадську модель управління	ЗНЗ – загально народні, національно спрямовані, різних форм власності, зокрема державної, доступні для всіх	демократична система управління з активним залученням громадян, пріоритетність державно-громадського управління

Джерело: впорядковано автором за [33, 36]

Як бачимо з табл. 1.4, система управління закладами освіти з моменту їх появи, має свій еволюційний розвиток, спрямований в Україні на гуманізм і демократію, рівноправність, верховенство закону, появу інститутів громадянства і самоврядування. Слід зазначити, що у кожний історичний період, коли була можливість будувати власну державу, чи то за гетьманської України, або УНР відроджувалася національна, народна система освіти на засадах рівності та доступності. Підтвердженням цього є те, що ще у період середньовіччя, козацької України була вибудована освіта, яка конкурувала з освітою інших європейських країн.

Отже, за умови власної державної розбудови у різні історичні періоди Україна демонструвала свою здатність створювати систему освіти на рівних, демократичних засадах, що сприяло її розвитку та визнанню серед інших країн.

Новий період розвитку системи освіти розпочинається з 2016 року. Розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено Концепцію реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" (НУШ) на період до 2029 року [18]. Реалізація Концепції передбачає створення умов для реформування загальної середньої освіти з урахуванням досвіду провідних країн світу. Будуть розроблені нові стандарти змісту загальної середньої освіти, які ґрунтуватимуться на компетентнісному та особистісно-орієнтованому підході до навчання. Передбачено перехід до 12-річної середньої школи із трирічною профільною школою, що матиме академічне або професійне спрямування. Реформується система управління загальною середньою освітою, зокрема, школа отримає право розробляти і впроваджувати власні освітні програми. Також Концепція передбачає стимулювання особистого і професійного зростання педагога, надання йому академічної свободи, матеріального стимулювання, зокрема шляхом підвищення розрядів у Єдиній тарифній сітці. Зокрема, у вересні 2017 року було ухвалено новий Закон України «Про освіту» [66], який регулює основні засади нової освітньої системи, а у лютому 2018 року Кабінет Міністрів затвердив новий Державний стандарт

початкової освіти. У 2017-2018 навчальному році 100 шкіл тестували новий стандарт, з 2018-2019 навчального року усі перші класи навчаються за ним.

За новим законом місцеві органи влади та самоврядування, а також створені ними органи управління освітою позбавляються повноважень, які вони мали за попереднім. Відповідно до Статті 66 нового Закону України «Про освіту» їх повноваження визначені наступним чином: відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності освіти; планують та забезпечують розвиток мережі закладів освіти; мають право засновувати заклади освіти, а також реорганізовувати та ліквідувати їх; забезпечують рівні умови для розвитку закладів освіти всіх форм власності; забезпечують гуртожитками та/або перевезенням здобувачів профільної середньої та професійно-технічної освіти, які навчаються не за місцем проживання (обласні ради); закріплюють за закладами початкової та базової середньої освіти територію обслуговування (районні, міські ради та ради об'єднаних територіальних громад); забезпечують та фінансують підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти і у зворотному напрямку [67].

Отже, законодавство не передбачає і не заважає місцевим органам створювати відділи, департаменти чи інші структурні підрозділи, що будуть опікуватися проблемами розвитку освіти у відповідних областях, районах, містах тощо.

1.3. Інформаційно-комунікаційні технології управління розвитком освіти як складова державної освітньої політики

Перехід України до демократичного суспільства, правової держави та ринкової економіки зумовлює необхідність запровадження державної освітньої політики, яка відповідає б потребам сьогодення. Адже саме освіта становить стратегічний ресурс соціально-економічного і науково-технічного розвитку

суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені.

Провідними завданнями державної політики постають: своєчасне виявлення проблем розвитку суспільства, аналіз причин їх виникнення та шляхів розв'язання [68].

Актуалізація проблеми належної постановки цілей освітньої політики відбувається під впливом тріади факторів: глобального, державно-економічного та індивідуального. Так, глобалізаційні процеси спричиняють необхідність зміни освітнього простору відповідно до умов сталого розвитку суспільства, вимог інформаційного суспільства, інноваційних технологій та трансформаційних чинників. Особливо акцентується потреба узгодження національної освітньої політики з міжнародними стандартами. Економічний розвиток держави вимагає належного рівня фахівців.

Термін «державна політика в галузі освіти», або «державна освітня політика» почав використовуватися в науковій літературі у 60-70-ті рр. ХХ ст. – період, який характеризувався «інформаційним вибухом», тобто бурхливим розвитком природничих і фізико-математичних наук. Як наслідок, у Радянському Союзі, Сполучених Штатах Америки, державах Європи та в Японії освіта почала розглядатися як найважливіший чинник економічного розвитку й соціального прогресу, сфера, що потребує особливої уваги на загальнодержавному рівні, врахування в змісті та напрямах державної політики [69].

Методологічні засади та різноманітні аспекти реалізації державної освітньої політики досліджували у своїх працях Г. Атаманчук, В. Журавський, В. Луговий, С. Ніколаєнко, В. Кремень, Н. Протасова, К. Корсак, Н. Шульга та інші вітчизняні вчені.

Серед визначень державної освітньої політики, що використовуються в сучасній науковій літературі, можна навести такі:

«відповідь на суспільні потреби, вимоги, дії/бездіяльність інших суб'єктів освітньої політики, цілеспрямований, відносно стабільний офіційний курс уряду

та підпорядкованих йому установ, спрямований на забезпечення функціонування системи освіти» [70, с. 623];

«політика, що забезпечує розвиток і функціонування системи освіти; спрямована на забезпечення суспільства знаннями, необхідними для суспільного розвитку» [69, с. 20] ;

«сукупність пріоритетів і цілей, які формує уряд чи інший вищий орган для здійснення заходів щодо удосконалення і розвитку системи освіти чи її елементів» [71, с. 112];

Термін «державна освітня політика» інтегрує в собі внутрішні характеристики таких понять, як «політика» (організаційна, регулятивна і контролююча сфера суспільства, орієнтована на досягнення певних цілей, утримання досягнутого та адекватну його реалізацію), «державна політика» (офіційні дії держави), «освіта» (процес і результат оволодіння індивідом певної системи наук, знань, практичних умінь; соціокультурний інститут, завдяки діяльності якого забезпечується соціальне, культурне функціонування й удосконалення суспільства) [72].

Відповідно до статті 5 Розділу I Закону України «Про освіту», положеннями державної політики у сфері освіти є [66]:

1. Освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. Фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави.

2. Державну політику у сфері освіти визначає Верховна Рада України, а реалізують Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки, інші центральні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

3. Державна політика у сфері освіти формується і реалізується на основі наукових досліджень, міжнародних зобов'язань, вітчизняного та іноземного досвіду з урахуванням прогнозів, статистичних даних та індикаторів розвитку з метою задоволення потреб людини та суспільства.

4. Документами державного прогнозування і стратегічного планування розвитку освіти є прогноз розвитку освіти України, стратегія розвитку освіти України, відповідні державні, регіональні та місцеві цільові програми, плани діяльності у сфері освіти органів влади. Органи влади забезпечують відкритий доступ до зазначених документів шляхом їх оприлюднення на своїх офіційних веб-сайтах.

5. Держава створює умови для здобуття громадянської освіти, спрямованої на формування компетентностей, пов'язаних з реалізацією особою своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомленням цінностей громадянського (вільного демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина.

Засади державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності визначені статтею 6 Розділу I Закону України «Про освіту», що налічують 36 позицій. Виділимо лише ті, які найбільше інтегруються зі складовою застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні, освітній процес тощо.

Серед них [66]:

- людиноцентризм;
- забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності;
- забезпечення рівного доступу до освіти без дискримінації за будь-якими ознаками, у тому числі за ознакою інвалідності;
- забезпечення універсального дизайну та розумного пристосування;
- науковий характер освіти;
- різноманітність освіти;
- цілісність і наступність системи освіти;
- прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень;
- відповідальність і підзвітність органів управління освітою та закладів освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності перед суспільством;
- інституційне відокремлення функцій контролю (нагляду) та функцій забезпечення діяльності закладів освіти;

- інтеграція з ринком праці;
- нерозривний зв'язок із світовою та національною історією, культурою, національними традиціями;
- свобода у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми, закладу освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності;
- академічна доброчесність;
- академічна свобода;
- фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладів освіти у межах, визначених законом;
- демократизм;
- різнобічність та збалансованість інформації щодо політичних, світоглядних та релігійних питань;
- державно-громадське управління;
- державно-громадське партнерство;
- сприяння навчанню впродовж життя;
- інтеграція у міжнародний освітній та науковий простір;
- доступність для кожного громадянина всіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою.

Ці завдання актуалізуються процесами трансформації і модернізації інтелектуального світу людини під впливом інтелектуалізації праці, сучасних потужних технологій, коли дедалі набувають більшого значення не матеріальні блага, а саморозвиток людини, вивільнення її потенціалу для творчості [73].

Актуалізується потреба виокремлення ІКТ-політики, як складової освітньої політики, а в деяких випадках і як її основи: стрімкий розвиток і активне використання ІКТ в усіх сферах життя “вимагає” системного підходу до трансформації системи освіти.

ІКТ-політика в галузі освіти (далі ІКТ-політика) – формування пріоритетів та планів – може поєднати нововведення на базі ІКТ з іншими змінами в навчальних програмах та оцінюванні знань здобувачів середньої (вищої) освіти, з

професійним розвитком викладачів, методами викладання та навчання, організацією досліджень, забезпеченням трансферу знань та мобільності здобувачів освіти, моніторингом та оцінюванням якості підготовки спеціалістів та надання освітніх послуг [74]. ІКТ-політика здатна змінити всю систему освіти та впливати на щоденну практичну діяльність суб'єктів освітнього процесу: викладачів (вчителів), студентів (учнів), представників адміністративного апарату, науковців тощо. Крім того, ІКТ-політика здатна поєднати трансформацію системи освіти з важливими цілями соціального та економічного розвитку країни, регіону чи освітнього закладу.

Модернізація управління якістю освітньої галузі передбачає: оптимізацію організаційно-управлінських структур, зміни в технології реалізації управлінських функцій, впровадження інформативно-управлінських та комп'ютерних технологій.

На зміну державній системі, влаштованій навколо апарату управління поступово приходить модель «сервісної держави», у фокусі якої перебуває громадянин. Розвиток інформаційних технологій (ІТ) визначає на порозі ХХІ ст. певний рівень розвитку держави, а поєднання теорій управління, комунікації й обчислювальної техніки спроможні забезпечити розробку раціональної структури і функціонування соціальних систем, до яких відносять як систему освіти загалом, так і окремі її ланки. Нові технологічні можливості дозволяють державі бути максимально адаптованим до потреб кожного конкретного громадянина. Інформаційні технології - це засіб результативного і ефективного виконання службових завдань державним апаратом управління в інтересах кожного громадянина нашої держави.

Аналіз досліджень у галузі управління освітою свідчить про чималі напрацювання науковців, дослідників, які присвячені особливостям використання інформаційних ресурсів у процесі управління, удосконалення інформаційних потоків в управлінні, визначення інформаційних потреб споживачів інформації в соціальній сфері, зокрема в освіті (А. Б. Антопольський, В. В. Бойко,

Г. І. Бритченко, Н. О. Вербицька, А. Є. Вікторов, В. В. Годін, А. В. Голованов, О. В. Єльнікова, Л. М. Калініна, І. К. Корнеєв, Б. Л. Казаневич, К. К. Колін, С. П. Кудрявцева, А. Н. Мартинов, С. В. Ніколаєнко, А. Д. Урсул та ін.).

В Україні, розуміючи важливість впровадження інформаційних технологій в освіті, у 2006 році було розроблено державну програму «Інформаційні та комунікативні технології в освіті і науці». Метою Програми було створення умов для розвитку освіти і науки, підвищення ефективності державного управління шляхом впровадження інформаційних та комунікативних технологій, забезпечення реалізації прав на вільний пошук, одержання, передачу, виробництво і поширення інформації, здійснення підготовки необхідних спеціалістів і кваліфікованих користувачів, сприяння розвитку вітчизняного виробництва високотехнологічної продукції і, насамперед, – конкурентоспроможних комп'ютерних програм як найважливішої складової інформаційних та комунікаційних технологій сприяння переходу економіки до інноваційного шляху розвитку. Підбиваючи підсумки реалізації цієї державної програми, слід зазначити, що не вдалося повною мірою досягти всіх поставлених цілей. Однак, позитивні результати її реалізації є.

Розробка державної освітньої політики має ґрунтуватися на всебічному аналізі, метою якого є виявлення та порівняння можливих варіантів, встановлення пріоритетних напрямів для фінансування, управління, планування системи освіти та контролю за нею, насамперед в умовах інформаційного суспільства.

На виконання розділу, що стосується інформатизації освіти [59, с. 23-24] Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 рр., розроблено Положення про дистанційне навчання [75], Положення про електронні освітні ресурси [76], а також започатковано Національний проект «Відкритий світ» [77] та Державну цільову програму впровадження у навчально-виховний процес загальноосвітніх навчальних закладів інформаційно-комунікаційних технологій «Сто відсотків» на період до 2015 року» [78]. Проте, проект «Відкритий світ» та реалізацію програми «Сто відсотків» було достроково призупинено на

державному рівні. Зазначимо дієві на сьогодні нормативні документи в галузі інформатизації: ЗУ «Про інформацію», ЗУ «Про Національну програму інформатизації», Постанова ВР України «Про Указ Президента України "Про вдосконалення державного управління інформаційною сферою», Постанова ВР України «Про діяльність Кабінету Міністрів України, інших органів державної влади щодо забезпечення свободи слова, задоволення інформаційних потреб суспільства та розвитку інформаційної сфери в Україні»

Комітет Верховної Ради України з питань інформатизації та зв'язку розглянув на своєму засіданні 06 березня 2019 року (протокол № 94) проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про Національну програму інформатизації» реєстраційний № 9166, поданий 04.10.2018 р. Кабінетом Міністрів України. Законопроєктом пропонується внести зміни та доповнення, якими зокрема передбачається: забезпечення інфраструктурних потреб розвитку інформаційного суспільства, формування і використання національних електронних інформаційних ресурсів, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки органів державної влади та органів місцевого самоврядування, соціально-економічної, екологічної, науково-технічної, оборонної, національно-культурної та іншої діяльності у сферах загальнодержавного значення та інше. 2013 року урядом було схвалено Стратегію розвитку інформаційного суспільства в Україні [79].

Вагоме значення розширення сфери запровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій було підкреслено ще 2016 року в ході парламентських слухань у Верховній Раді України на тему «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України». У рекомендаціях, схвалених постановою українського парламенту за результатами проведених слухань, наголошувалося, що «стан розбудови інформаційного суспільства та сфери ІКТ в Україні порівняно із світовими тенденціями є недостатнім і не відповідає стратегічним цілям розвитку України, оскільки: існують суттєві проблеми з формуванням та реалізацією ефективної

державної політики, зокрема у сфері розвитку інформаційного суспільства - не виконано план дій щодо реалізації Закону України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки», відсутній план дій щодо реалізації Національної стратегії подальшого розвитку інформаційного суспільства в Україні; не подолано цифрову нерівність у доступі громадян України до електронних комунікацій та інформаційних ресурсів, повільно зростає рівень комп'ютерної грамотності населення; низький рівень впровадження та використання можливостей ІКТ у сферах освіти, науки..., здійснення громадського контролю на засадах широкого використання ІКТ та мережі Інтернет» [80].

Про значний рівень очікувань від проведених слухань свідчить аналіз результатів запровадження рекомендацій, який було проведено у Інтернет Асоціації України через рік після слухань [81]. Серед пропозицій однією з головних для розвитку ІКТ в системі освіти, наголошувалося про забезпечення права громадян на вільний доступ до Інтернету: «додати до ст. 34 Конституції України: Доступ до засобів масової комунікації, в тому числі – Інтернету, не може бути обмежений державою».

Нові освітні стандарти, що тепер запроваджуються в Україні новим Законом про освіту (2017) та Концепцією Нової української школи, ґрунтуються на «Рекомендації Європейського Парламенту та Ради ЄС «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя» від 18 грудня 2006 р., де окреслено еталонні рамки базових компетенцій як засобів, необхідних для особистої реалізації, активного громадянського життя, можливості працевлаштування. Серед ключових компетентностей найважливішими в розрізі порушеної проблеми є: інформаційно-цифрова компетентність (уміле та критичне застосування ІКТ для створення, пошуку, обробки, обміну інформацією на робочому місці, у публічному просторі та приватному спілкуванні, інформаційна й медіа-грамотність) та вміння вчитися впродовж життя (здатність до пошуку та засвоєння нових знань, набуття нових вмінь і навичок, організації навчального

процесу (власного і колективного), зокрема через ефективне керування ресурсами та інформаційними потоками, вміння визначати навчальні цілі та способи їх досягнення, вибудовувати свою освітньо-професійну траєкторію, оцінювати власні результати навчання) [18].

Наскрізне застосування інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі та управлінні закладами освіти і системою освіти має стати інструментом забезпечення успіху Нової української школи. Запровадження ІКТ в освітній галузі має перейти від одноразових проєктів у системний процес, який охоплює всі види діяльності. ІКТ суттєво оптимізують управлінські процеси.

Нині помітно зростає кількість досліджень, предметом яких стало використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі. Цій темі в Україні присвячені дослідження таких науковців, як В. Ю. Биков, Я. В. Булахова, О. М. Бондаренко, В. Ф. Заболотний, Г. О. Козлакова, О. А. Міщенко, О. П. Пінчук, О. В. Шестопап та інші.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали невід'ємною складовою сучасного суспільства. Впровадження в освіту ІКТ сприяє підвищенню якості освіти, удосконаленню організації закладів загальної середньої освіти та управління ними. Впровадження новітніх інформаційних систем в освіті дозволяє оптимізувати організаційний та управлінський процес. Освіта, як соціальний інструмент, на сьогодні потребує трансформаційних змін: ІКТ виступають як каталізатор цих змін, так і інструмент для їх реалізації.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ, від англ. Information and communications technology, ICT) – часто використовується як синонім до інформаційних технологій (ІТ), хоча ІКТ це загальніший термін, який підкреслює роль уніфікованих технологій та інтеграцію телекомунікацій (телефонних ліній та бездротових з'єднань), комп'ютерів, підпрограмного забезпечення, програмного забезпечення, накопичувальних та аудіовізуальних систем, які дозволяють користувачам створювати, одержувати доступ, зберігати, передавати та змінювати інформацію. Іншими словами, ІКТ складається з ІТ, а також телекомунікацій,

медіа-трансляцій, усіх видів аудіо і відеообробки, передачі, мережевих функцій управління та моніторингу [82].

Необхідність використання ІКТ в управлінні якістю освіти визначається рядом чинників: сучасні ІКТ, підвищуючи якість навчання й освіти, дають змогу людині успішніше й швидше адаптуватися до навколишнього середовища, до соціальних змін; активне й ефективне впровадження цих технологій в освіту є важливим чинником створення нової системи освіти, що відповідає вимогам процесу модернізації традиційної системи освіти [83].

Реалізація забезпечення підвищення якості, доступності та ефективності освіти, створення освітніх умов передбачає досягнення таких підцілей [84] :

формування інформаційної культури учнів, та як наслідок, характерною рисою і необхідною умовою існування інформаційного суспільства в цілому;

створення нових і додаткових (за рахунок і на основі впровадження ІКТ) умов підвищення якості освіти;

розвиток нових форм освіти і навчальних технологій, які принципово базуються на ІКТ, реалізація на цій основі концепцій відкритої і дистанційної освіти, підвищення доступності і забезпечення екстериторіальності і інтернаціоналізації освіти;

удосконалення управління освітою, створення автоматизованих систем управління на всіх організаційних рівнях системи освіти;

підвищення рівня координації, ефективності та керованості, забезпечення екстериторіальності та інтернаціоналізації наукових досліджень, що проводяться в системі освіти, широке використання методів, засобів і технологій управління проектами.

Інформаційно-комунікаційні технології залежно від ступеня централізації здійснення процесу класифікують на: централізовані, децентралізовані та змішані. Централізовані інформаційно-комунікаційні технології характеризуються тим, що обробка інформації і вирішення завдань залежить від центрального органу і контролюються ним же. Децентралізовані

використовуються на локальному, місцевому рівні. І змішані поєднують в собі централізовані і децентралізовані. Вирішення питань, проблем, обробка інформації можуть відбуватись на локальному рівні, але дані зберігаються у центральному органі, базах даних центральних органів.

Відповідно до призначення інформаційно-комунікаційних технологій їх поділяють на:

- технології підтримки прийняття рішень – вироблення управлінських рішень, автоматизоване прийняття або їхнє відхилення, автоматизований процес вибору альтернатив;

- опрацювання даних – для завдань, інформації яка постійно повторюється; керування або управління;

- експертні системи – для вирішення проблем, які виникають, уникнення конфліктних ситуацій, інформація про можливі шляхи вирішення, отримання певних консультацій, порад;

- технологія автоматизованого офісу – для зв'язку працівників, для передачі, опрацювання, зберігання інформації [85].

Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зростання рівня володіння комп'ютерною технікою суб'єктів освітнього процесу, відкритість освітніх систем, популярність електронних освітніх ресурсів та віртуалізація навчальної діяльності, потреба в інформаційній взаємодії й контактах соціального партнерства, перехід до нової, активної форми фіксації процесу та результатів освітньої діяльності актуалізували проблему формування й розвитку інформаційно-освітнього середовища в системі освіти [83].

У наукових працях В. Бикова, Р. Гуревича, М. Кадемії, С. Литвинової, М. Смульсон презентовано інформаційно-освітнє середовище як освітню систему, що забезпечує відкритість, варіативність, індивідуалізацію навчання, його адаптацію до здібностей, можливостей, інтересів суб'єктів педагогічної взаємодії, розвиток їхньої самостійності та творчості, доступ до нових джерел навчальної

інформації, мотивацію самоосвітньої діяльності, формування інформаційної компетентності тощо.

Інформаційно-освітнє середовище постійно розвивається, уможлиблює реалізацію нових раціональних підходів, застосування інноваційних форм і методів навчання [86]; забезпечує сприятливі умови для особистісного та професійного розвитку активної, творчої, компетентної особистості, здатної до рефлексії, розв'язання різноманітних проблем (навчальних, дослідницьких, побутових), створення нових знань, ефективного визначення своєї життєвої позиції [87].

Лопушинським І. та Дурман О. запропонована структура інформаційно-комунікаційного середовища для закладу вищої освіти. На думку вчених, до основних функцій запропонованої моделі належать: «удосконалення державного управління освітньою галуззю шляхом підвищення інформованості осіб, що ухвалюють управлінські рішення, щодо діяльності підпорядкованих ЗВО; пришвидшення інформаційних потоків, що циркулюють всередині системи МОН; забезпечення персоніфікованого і керованого доступу користувачів інформаційного середовища до інформаційних ресурсів ЗВО з різних рівнів управління, на яких це дозволено правилами доступу; інформаційна підтримка ділових процесів міністерства, ЗВО й організації їх управління; допомога користувачам у роботі в єдиному інформаційно-комунікаційному середовищі при виконанні посадових обов'язків; підтримка організації навчально-виховного процесу» [88], що ідентифікується для ЗЗСО.

У межах ІОС є можливим інтеграція наявних інформаційних ресурсів і на цій основі відпрацювання єдиної політики найбільш раціонального використання інформаційних засобів, розв'язання проблеми підготовки педагогічних управлінських кадрів системи освіти до впровадження ІКТ у професійну діяльність.

Організація єдиного освітнього простору системи освіти дозволяє

- 1) управлінню освіти:

створити єдине інформаційне освітнє середовище закладів освіти області, міста, району;

організувати дієвий документообіг в межах однієї установи, впровадити інформаційно-комунікаційні технології управління освітніми ЗДО, ЗЗСО, ЗПО тощо;

забезпечити електронний документообіг між УО та підпорядкованими закладами освіти, методичними службами; систему збирання, перероблення інформації з різних напрямів освітнього процесу;

збір та опрацювання статистичних даних;

забезпечити фінансовий і бухгалтерський облік;

здійснити моніторинг навчальної діяльності закладів освіти;

створити електронні бази даних працівників УО та кадрів підпорядкованих освітніх закладів;

забезпечити роботу сайту, Веб-сторінки навчальних проектів;

розширити інформаційну взаємодію та комунікаційні контакти соціального партнерства з УО інших міст, країн;

забезпечити ефективними електронними навчально-методичними матеріалами.

2) керівництву ЗЗСО:

створити єдине інформаційне освітнє середовище навчального закладу;

організувати раціональний документообіг в межах однієї установи, впровадити інформаційно-комунікаційні технології управління навчальним закладом;

впровадити систему збирання, обробки інформації з різних напрямів навчально-виховного процесу;

здійснити розгорнутий моніторинг навчальної діяльності закладу;

створити електронні бази даних педагогічних кадрів;

створити електронні бази даних учнівського колективу;

підтримувати сайт навчального закладу, Веб-сторінки навчальних проектів;

розширити інформаційну взаємодію з іншими навчальними закладами;
розвинути контакти соціального партнерства з іншими навчальними закладами;

3) педагогічним працівникам:

організувати доступ до всієї нормативно-правової бази документів;
використовувати програмне середовище, що формує інформаційний простір навчального закладу;

здійснювати самостійне навчання;

підвищувати кваліфікацію, брати участь у професійних об'єднаннях, семінарах, вебінарах, майстер-класах та ін.

упроваджувати інформаційно-комунікаційні технології і ресурси мережі Інтернет на різних етапах традиційної системи навчання;

створювати Інтернет-заняття, інтегровані уроки;

розробляти і використовувати власне програмне забезпечення і цифрові освітні ресурси, формувати, використовувати медіатеки і т. ін.

4) здобувачам ЗЗСО:

використовувати Інтернет-технології в організації додаткової освіти;

використовувати комп'ютерні технології для підготовки до занять;

застосовувати тренувальне тестування;

брати участь в Інтернет конкурсах і олімпіадах;

обговорювати актуальні проблеми на форумі, в Skype, на сайті навчального закладу;

інтелектуально і психологічно готуватися до подальшого продовження освіти;

навчитися працювати з інформацією, представленою в різних формах, відбирати і систематизувати науковий матеріал, створювати повідомлення, доповіді на задану тему, складати план і т. ін.

брати участь у телекомунікаційних проектах.

Єдине інформаційне освітнє середовище поєднує широкий вибір навчального програмного забезпечення та мережних технологій, включаючи електронну пошту, форуми, програмне забезпечення колективного використання, чати, відео конференції, записи аудіо та відео, та широке коло навчальних інструментів, що базуються на використанні Веб-технологій. Така можливість, що створена завдяки різноманітним діалоговим системам, дозволяє здійснювати спілкування в реальному часі. На сьогодні широко застосовуються наступні види сучасних ІКТ в освітньому процесі: комп'ютерні технології на базі CD-ROM; текстові редактори, гіпертекстові редактори; редактори мультимедійних презентацій; технології Веб 1.0 - Інтернет-технології першого покоління (Електронна пошта, Форум, аудіо-, відео-чат, засоби IP-телефонії, платформи для мережних курсів); технології Веб 2.0 - Інтернет-технології другого покоління (блоги, сайти, сервіси для зберігання фото, відео, презентації, соціально-пошукові системи, контактні сервіси; Smartтехнології, хмарні технології); технології Веб 3.0 (мобільні технології).

В умовах широкого проникнення ІКТ в усі сфери життєдіяльності людини поступово змінюється й розуміння сутності освіти. Якщо раніше вона ототожнювалася з формальним, тобто структурованим (з точки зору цілей, часу і ресурсів) навчанням, яке надається за освітніми програмами у ліцензованих закладах освіти і закінчується сертифікацією або видачею диплома організованим і тривалим процесом у рамках спеціальної системи, створеної для реалізації освітніх цілей, [89, с.99]. то тепер поняття «освіта» є набагато ширшим поняттям, складовою якого є не лише формальне, а й неформальне, інформальне та соціальне навчання. Розширилися і форми здобуття освіти: інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева); індивідуальна (екстернатна, сімейна (домашня), педагогічний патронаж, на робочому місці (на виробництві); дуальна [66]

Розбудова повнофункціональної сучасної освіти протягом життя на основі інформаційних технологій привела до появи відкритої системи освіти – освіти без

бар'єрів, доступної для всіх бажаючих навчатися. Відкриту освіту слід розуміти як систему, у якій реалізується процес отримання знань на основі принципів інформатизації, демократизації та інтеграції за допомоги новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. До її арсеналу технологій та інструментів належать засоби забезпечення доступу до навчальних матеріалів (передусім, електронні бібліотечні системи), засоби візуалізації, інструменти колективної роботи з різноплановим освітнім контентом (як у рамках самого навчального процесу, так і для підготовки до занять педагогів), а також широкий спектр засобів забезпечення сучасної дистанційної освіти. Як правило, засоби відкритої освіти представлено підручниками, онлайн-курсами, тестами, мультимедіями, програмним забезпеченням та ін.

Подальша активізація руху відкритих освітніх ресурсів дасть можливість розв'язати низку актуальних для розвитку відкритої освіти завдань: забезпечити універсальний і вільний доступ до здобуття освіти високої якості; істотно здешевити освітні послуги; значно заощадити часові й технологічні витрати в наданні освітніх послуг; оптимізувати освітній процес із позицій збагачення його інформаційної складової; сприяти встановленню багатоканальних зв'язків між усіма суб'єктами освітнього процесу; значно підвищити ефективність інформаційної освіти і освіти впродовж життя.

Справедливою є думка переважної більшості дослідників про те, що відкрита освіта пов'язана з інформатизацією і глобалізацією освіти та вказує на випереджаючий розвиток суспільства. Зокрема, О. Висоцька [90] наголошує, що «відкрита освіта» є елементом соціальної системи, яка відзначається гнучкістю, швидким реагуванням на зміни соціально-економічної ситуації, може бути застосована для вирішення групових та індивідуальних освітніх потреб.

Для сучасної освіти характерною є поява нових форм навчання, основою яких є особистісно орієнтований підхід. Дедалі частіше використовуються засоби і можливості дистанційного навчання, зокрема для самоосвіти та розвитку творчих навиків. Зрозуміло, що інформаційне забезпечення цих процесів

здійснюється на «базі інструментарію сучасних інформаційних систем освіти», з використанням інформаційних можливостей Інтернет-технологій та мережових комунікацій.

Мережева комунікація – це різновид комунікації, що використовує сучасні інформаційно-комунікаційні технології та пристрої як канал чи засіб передачі, редагування, отримання інформації. Поширення контенту при цьому відбувається у режимі реального часу (онлайн) [91]. Поняття мережевого суспільства ввів у науковий обіг М. Кастельс. На думку вченого, «мережеве суспільство – це специфічна форма соціальної структури, яка характеризується настанням інформаційної доби» [92]. Основна позиція вченого полягає у тому, що мережеве суспільство характеризується зміною способів виробництва, впровадженням нових виробничих відносин, що призводять до змін у суспільних відносинах. Тому в межах мережевого суспільства формується нова форма взаємовідносин між суспільством і державою, формуються мережеві відносини та мережеві структури суспільства. Замислюючись над питанням щодо місця центру влади у сучасному світі, М. Кастельс зазначає: «...вона розповсюджується глобальними мережами» [92, с. 303-304]. Мережева взаємодія дозволяє: розподіляти ресурси при загальному завданні діяльності; спиратися на ініціативу кожного конкретного учасника; здійснювати прямий контакт учасників один з одним; вибудовувати різноманітні можливі шляхи руху при спільності зовнішньої мети; використовувати загальний ресурс мережі для потреб кожного учасника [93].

У мережевому суспільстві відносини суспільства та держави набувають ознак віртуальності, з'являється нова культура – культура «віртуальної реальності». Одним із пріоритетних напрямів державної соціально-економічної політики є ефективна система освіти, що здатна задовольняти соціальне замовлення суспільства на надання якісних освітніх послуг, які відповідають потребам інформаційного суспільства.

З розвитком сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та їх застосуванням в усіх сферах життя, а також зі збільшенням кількості та якості

інформації, обробка засвоєння якої неможлива без відповідного впровадження інформаційних технологій, постає питання формування державної політики розвитку інформаційного суспільства.

Сьогодні існує безліч точок зору щодо визначення поняття «інформаційне суспільство». Дослідник В. О. Ільганаєва визначає інформаційне суспільство як «нову історичну фазу розвитку цивілізації, життя та діяльність котрої перш за все пов'язані зі створенням, переробленням та використанням інформації» [94, с. 154], а В. О. Данильян розглядає таке суспільство як «якісно новий етап соціо-технологічної еволюції суспільства, що формується в результаті довгострокового соціально-економічного розвитку, що передбачає збільшення ролі інформації та знань, а також формування та споживання інформаційних ресурсів у всіх сферах життєдіяльності суспільства за допомогою розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, що існують у глобальних масштабах» [95, с. 23]. Науковець І. Арістова дає наступне визначення інформаційному суспільству: «це суспільство нового типу, що формується внаслідок глобальної соціальної революції та породжується вибуховим розвитком і конвертацією інформаційних та комунікаційних технологій» [96, с. 89], а В. Ліпкан трактує як «суспільство нового типу, що формується внаслідок глобальної соціальної революції та породжує вибуховим розвитком і конвергенцією інформаційних і комунікаційних технологій» [97, с. 102]. Дослідник у власній монографії розглянув поняття «інформаційного суспільства» як синонім до суспільства знань, тобто «суспільство, в якому головною умовою добробуту кожної людини і кожної держави стає знання, здобуте завдяки безперешкодному доступу до інформації та вмінню працювати з нею».

Аналізуючи погляди зарубіжних учених через призму розвитку інформаційного суспільства, особливо цікавими для розуміння сучасних моделей управління освітою, реформ освіти є роботи зарубіжних науковців: Дж. Дьюї, П. Дракера, М. Фуллана, Марка Е. Генсона, М. Кастельса та ін.

Власний підхід до теорії інформаційного суспільства розробив американський вчений Пітер Дракер [98]. Інформаційне суспільство у його розумінні – це суспільство знання, де надає провідну роль освіті. У суспільстві знання має змінитися система управління. Тепер управління повинно враховувати не лише економічний аспект своєї діяльності, але й людський фактор. Лише така модель забезпечить якісну систему управління державою. У такому суспільстві, на думку вченого, гостро постане питання не лише про нову концепцію управління, але й про нову систему освіти, яка була б спроможною забезпечити потрібний рівень компетенції для управлінців.

У суспільстві знань змінюється парадигма державного управління – тепер у цьому секторі знання та висока кваліфікація мають відігравати вирішальну роль. «Особливістю нової моделі державного управління, характерної для інформаційного суспільства, є глобальна інформатизація всіх управлінських процесів в органах державної влади всіх рівнів» [99, с.3].

Інформаційне суспільство – це новий етап розвитку людства, в якому будь-яка людина за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій може отримувати, переробляти та розповсюджувати інформацію, а держава повинна забезпечувати якісний рівень інформатизації усіх галузей [100, с. 90].

М. Фуллан у своїй відомій праці розпочав адаптувати поняття управління змінами до ведення діяльності. Це надало йому право стверджувати, що «зміни всюдишні і безперервні, вони дошкуляють нам на кожному кроці. Водночас секрет зростання і розвитку полягає в тому, щоб навчитись, як поводитися із силами змін, використовуючи переваги позитивних і послаблюючи вплив негативних» [101].

На думку Дж. Дьюї, повна демократія встановлюється не тільки за рахунок загального виборчого права, а й завдяки сформованій громадській думці, чого можна досягти ефективною системою спілкування між громадянами, фахівцями й політиками, при чому саме останні несуть відповідальність за ту політику, яку вони втілюють у життя [102].

Марк Е. Генсон визначив особливе значення суспільної комунікації: по-перше – «...між людьми можуть виникнути ситуації непорозуміння через комунікаційні, ціннісні бар'єри, відмінності у способах життя, очікуваннях, розбіжностях у системах мислення...»; по-друге – «...кількості і варіативності проблем, які можуть виникнути ...»; по-третє – «...складно приймати рішення, коли вибір залежить від перспективи (обраної позиції)» [103, с. 20].

Основний сенс концепції інформаційного суспільства, може бути представлений наступними тезами: велика частина населення розвинених країн зайнята інформаційною діяльністю; однієї з головних соціальних цінностей, що об'єднують суспільство, головним продуктом виробництва і основним товаром стає інформація; влада в суспільстві переходить в руки інформаційної еліти; класова структура суспільства поступово поступається місцем елітарно-масовій структурі, з'являється нове комп'ютерне покоління вільних людей [104].

На сьогодні потенційні можливості розвитку суспільства все більше визначаються рівнем та ефективністю інформаційно-комунікаційних систем, а інформаційна складова набуває дедалі більшого значення і стає одним із найважливіших елементів розвитку сучасного суспільства.

В інформаційному суспільстві змінюється роль держави, форми та методи, механізми державного управління, управлінських комунікацій. Сам процес становлення в Україні інформаційного суспільства безпосередньо залежить від рівня інтегрованості новітніх ІКТ до освітнього середовища. Активний інформаційний обмін, що здійснюється у всіх сферах, стає основою життєдіяльності людини інформаційного суспільства, а освіта – тією сферою суспільних відносин, що сприяє адаптації людини до динамічних змін в умовах поширення інтенсивних інформаційних потоків.

Висновки до розділу 1

1. Застосований в роботі підхід до систематизації моделей управління на основі критерію ступеня участі держави в управлінні освітою дозволив окреслити шість основних моделей: модель розвивальної освіти за участю

держави (європейська модель, яка спрямована на формування у дитини звички робити вибір і нести за нього відповідальність); управління освітою на підставі її державно-відомчої організації; традиційне державне управління освітою (обидві моделі можна об'єднати в рамках радянської моделі управління середньою освітою, ознаками якої є виключно бюджетне фінансування, уніфікованість освітніх програм, повне охоплення дітей відповідного віку та жорстке регламентування освітнього процесу); раціоналістичне управління (американська модель, орієнтована на максимальне спрощення і практичну спрямованість навчання); управління на основі феноменологічної концепції (японська модель, що забезпечує різносторонній розвиток особи – інтелектуальний, культурний, практичний, спортивний тощо); неоінституціональне управління освітою, характерне для більшості країн, в яких поєднується державне, приватне та громадське управління.

2. Аналіз основних моделей системи освіти, які існують у світовій практиці, дозволив дійти висновку, що використання в Україні лише однієї з них не дозволяє повністю врахувати особливості та потреби сучасного українського суспільства, яке перебуває в умовах швидких інформаційних змін. Це спонукало до перегляду підходів стосовно формування та реалізації освітньої політики, спрямованої, зокрема, на забезпечення розвитку загальної середньої освіти в Україні. Виходячи з позицій сучасних досягнень науки і світового досвіду управління, обґрунтовується необхідність концептуальних змін щодо управління системою загальної середньої освіти: розроблення прикладних основ адміністративно-управлінської діяльності менеджера освіти; визначення повноважень органів публічної влади щодо управління системою загальної середньої освіти на регіональному рівні; стимулювання використання інноваційних підходів в управлінні закладом освіти; впровадження концепцій корпоративного управління та навчання упродовж усього життя.

3. Виявлені переваги та недоліки централізованого та децентралізованого державного управління дали змогу обґрунтувати доцільність поширення моделі

державно-громадського управління, яка базується на принципі демократичного управління і більшою мірою притаманна концепції Нової української школи, а отже, має відповідне нормативно-правове забезпечення. Утвердження принципу демократичного управління відбувається шляхом зміцнення колегіальності, застосування виборності, розширення транспарентності (відкритості, прозорості), підтримки ініціативи та активності. Пошук найбільш прийняттого співвідношення різних форм участі держави в управлінні розвитком системи загальної середньої освіти в інформаційному середовищі також приводить до висновку, що формування державно-громадської моделі є новим кроком у підвищенні дієвості системи управління освітою, модернізація якої викликана, зокрема, інформатизацією суспільства.

4. Періодизація становлення системи управління освітою в Україні на основі використання методу ретроспекції дозволила виділити п'ять основних історичних етапів: 1) *інституціональний*, пов'язаний з формуванням системи освіти як соціального інституту (до появи первісних держав); 2) *формування світсько-церковної системи освіти* (до другої половини XVIII ст.); 3) *державне регулювання системи освіти* (до початку XX ст.); 4) *державна система освіти* (до кінця XX ст.); 5) *державно-приватна система освіти* (по теперішній час). Така впорядкованість дала можливість виявити принципові зміни розвитку державного управління освітою в кожному з досліджуваних періодів; розкрити взаємозв'язок між попереднім і наступним періодами розвитку, визначивши специфічні риси кожного з них; сформувати цілісне уявлення про розвиток системи державного управління освітою, виходячи з ролі держави, як гаранта виконання освітою її місії – формування інтелектуального капіталу нації та розглянути найважливіші тенденції і суперечності державного управління освітою.

5. Аналіз різних підходів до визначення понять «державна політика», «державна політика в галузі освіти», «освітня політика», «державне управління освітою» та «державне управління загальною середньою освітою в умовах

розвитку інформаційного суспільства» дає підстави тлумачити останній понятійний конструкт як «цілеспрямований вплив суб'єктів державної влади на систему загальної середньої освіти з метою забезпечення її розвитку, динаміка якого обумовлена інформатизацією суспільства та стосується створення соціально-економічних, організаційних, правових, матеріально-технічних та інших умов, необхідних для функціонування галузі в інтересах суб'єктів освітнього процесу, суспільства та держави в цілому». Запропонована дефініція відображає сутність «сервісної держави», у фокусі якої перебуває громадянин, а також підкреслює актуальність проблеми формування й розвитку інформаційно-освітнього середовища (ІОС), наслідки створення ІОС для управління освітою.

б. Охарактеризовані положення, засади, принципи державної політики у сфері освіти відповідно до Закону України «Про освіту». Виділено ті, які найбільш дотичні до процесів застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні системою освіти. Серед них: прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень; відповідальність і підзвітність органів управління освітою та закладів освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності перед суспільством; інституційне відокремлення функцій контролю (нагляду) та функцій забезпечення діяльності закладів освіти; демократизм; державно-громадське партнерство; інтеграція у міжнародний освітній та науковий простір; доступність для кожного громадянина всіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою та інші.

Основні результати за розділом 1 дисертації викладено в таких наукових працях [7; 15; 67; 73; 83; 93].

Список використаних джерел до розділу 1

1. Энциклопедия профессионального образования: в 3-х т. / под ред. С. Я. Батышева. М.: АПО, 1999. Т . 2. 440 с.
2. Анкифиева Н. В. Государственно-общественное управление образовательными системами /Н. В. Анкифиева, А. П. Владимирова. Саратов, 2011. 214 с.

3. Волобуєва Т. Б. Сучасні освітні моделі. Інноваційні освітні системи: [метод. посіб.] /Т. Б. Волобуєва. Донецьк: Витоки, 2007. 64 с.
4. Кряжев П. В. Модель управління освітою в Україні на межі ХХ–ХХІ ст. URL: file:///C:/Users/1/Downloads/pptp_2013_3_12.pdf (дата звернення 04.10.2019)
5. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти: навч.- метод. посіб. Вид.2-ге, переробл. і допов. Донецьк, 2015. 102 с.
6. Рейтинг знань школярів світу. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/v-yakiy-krayini-osvita-naukrascha-i-de-opinilasya-ukrayina-reyting-znan-shkolyariv-svitu-1454139.html>) (дата звернення 04.10.2019)
7. Явтушенко С. П. Моделювання системи навчання та управління освітою в розрізі досвіду освітніх моделей провідних країн. *Електронне наукове фахове видання «Державно-управлінські студії»*, Київ, 2019. №2(13) URL: <http://studio.ipk.edu.ua/derzhavno-upravlins-ki-studii-2-13-2019/> (дата звернення 15.11.2019)
8. Смужаниця Д. І. Система вищої освіти Франції: історичний досвід та сучасний стан / Д. І. Смужаниця / *Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. 2013. Вип. 29. С. 211–212.
9. Італійська система освіти. URL: http://psychologis.com.ua/italyanskaya_sistema_obrazovaniya.htm (дата звернення 11.11.2019)
10. Uusiautti, S., & Maatta, K. 2012. How to Train Good Teachers in Finnish Universities? Student Teachers' Study Process and Teacher Educators' Role in It. *European Journal of Educational Research*, 1(4), 339-352.
11. Як проходила найуспішніша освітня реформа в Європі.- URL: <http://cost.ua/news/780-yak-prokhodyla-nayuspishnisha-osvitnya-reforma-v-evropi/>) (дата звернення 12.11.2019)
12. Освіта у США. Переваги нестандартних підходів URL: <https://dec-edu.com/ua/articles/obrazovanie-v-ssha-preimushchestva-nestandardnyh-podhodov> (дата звернення 03.12.2019)

13. Освіта в Китаї. URL:<http://www.geograf.com.ua/china/634-china-education>) (дата звернення 03.12.2019)
14. Shun'ichi Furkawa and Toshihiro Menju (2003), "Decentralization in Japan, Japan's Road to Pluralism: Transforming Local Communities in the Global Era", Tokyo: Japan Center for International Exchange, pp. 21-45.)
15. Явтушенко С. П. Моделі управління освітою: альтернатива впровадження в умовах освітніх соціальних трансформацій та реформ. *Передові освітні практики: Україна, Європа, Світ*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16-17 лист. 2019 р. К.: Педагогічна думка, 2019. С.17-22.
16. Бордовский Г. А. Управление качеством образовательного процесса / Г. А. Бордовский, А. А. Нестеров, С. Ю. Трапицын. РГПУ им. А. И. Герцена, 2001. 359 с.
17. Трапицын С. Ю. Новое управление для новой школы / С. Ю. Трапицын, Л. А. Громова *Вестник Герценовского университета*. 2010. № 1. С. 43–51.
18. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи : офіційний веб-сайт Міністерства освіти і науки України. 2016. URL: http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/konc_zepczyia.html (дата звернення 09.11.2019)
19. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі : монографія / Л. І. Даниленко. Вид.2-ге. Київ : Логос, 2005. 358с.
20. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / Г.В.Єльнікова , Т.А.Борова , О.М.Касьянова та ін.; за заг. ред.Г. В. Єльнікової. Чернівці : Технодрук, 2009. 572с.
21. Грабовський В. А. Модель державно-громадського управління районною системою загальної середньої освіти з моніторинговим супроводом / В. А. Грабовський *Вісник НАДУ*. 2004. № 4. С. 355– 363.
22. Калініна Л. М. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами

освіти : наук.-метод. посіб. / за ред. Л. М. Калініної. Київ : ПП Компанія “Актуальна освіта”, 2002. 312с.

23. Петров В. Ф. Теорія та практика модернізації управління загальною середньою освітою в регіоні / В. Ф. Петров Управління школою. – 2003. – № 4 (16). – С.5–7.

24. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія. Київ: Логос, 1998. 140с.

25. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління (тексти лекцій). Харків: Основа, 2004. 128с.

26. Пастушенко Р. Українська загальноосвітня школа на шляху до нової моделі освіти / *Українські варіанти*. 1999. №3-4. С. 21–29.

27. Королюк С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10kormsa (дата звернення 08.12.2019)

28. Гончаренко С. У. Гуманізація загальної середньої школи / С.У. Гончаренко, Ю. І. Мальований. Київ, 1994. 34с.

29. Даниленко Л. І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності системі загальної середньої освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2003. №3. С. 70–74.

30. Даниленко Л. І. Школа майбутнього як інноваційний ЗНЗ *Директор школи*. 2011. №4 (628). 32с.

31. Громадсько – активні школи в Україні : кроки до дій /упоряд.: Н. Софій, Ю. Кавун. Київ : Всеукр. фонд “Крок за кроком”, 2005. 162с.

32. Гревцева Є. О., Кравченко Т. В. Державне регулювання інноваційної освітньої діяльності *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2020. №2(70). С. 198-204.

33. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. Київ. НАДУ, 2009. 220 с.

34. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: Курс лекций. Изд. 2-е, доп. М.: Омега-Л, 2004. 584 с.
35. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні / М. М. Дарманський. Хмельницький : Поділля, 1997. 384 с.
36. Прокопенко Л. Л. Генеза та розвиток державної освітньої політики в Україні (IX – поч. XX ст.) / Л. Л. Прокопенко. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. 488 с.
37. Державне управління: Навч. посіб. / За ред А. Ф. Мельник. К.: Знання-прес, 2003. 343 с.
38. Усна народна творчість. “Велесова книга” та інші твори прадавньої української літератури: посіб. / автор-уклад. В. В. Паращич. Харків: Ранок, 1999. 95 с
39. Перлини духовності: Твори української світської літератури від часів Київської Русі до XVII ст.: [навч. посіб.] / упоряд., передм. і комент. В. В. Різуна. К.: Грамота, 2003. Кн. 1. 560с.
40. Давня українська література. Хрестоматія / упор., передмова та коментарі М. М. Сулими. – Київ, 1991. – 576с.
41. Білецький О. І. “Поучення дітям” Володимира Мономаха / О. І. Білецький Зібрання творів : [у 5 т.]. Київ, 1965. Т. 1. 528с.
42. Пастушенко Р. Я. Розвиток державно-громадського управління освітньою системою в Україні / Р. Я. Пастушенко. URL: http://www.foi.interklasa.pl/foi/foi_6.htm (дата звернення 08.12.2019)
43. Грушевський М. Історія України–Русі : в 11 т. / М. Грушевський ; редкол. П. С. Сохань. Київ : Наук. думка, 1991.
44. Історія філософії України : хрестоматія. Київ : Либідь, 1993. 560с.
45. Сковорода Григорій. Вибрані твори / Григорій Сковорода. Харків: Прапор, 2007. 384с.
46. Антология педагогической мысли Древней Руси и Русского государства XIV – XVII вв. / Сост. С. Д. Бабишин, Б. Н. Митюров. М.: Педагогика, 1985. 363 с.

47. История развития менеджмента и теории управления образованием. URL: <https://refdb.ru/look/1517711.html> (дата звернення 24.11.2019)
48. Луговий В. І. Управління освітою: Навч. посіб. К.: Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.
49. Мосіяшенко В. А. Історія педагогіки України в особах: навч. посіб. / В. А. Мосіяшенко, О. І. Курок, Л. В. Задорожна. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 266 с.
50. Сірополко С. Історія освіти в Україні / С. Сірополко. К. : Наук. Думка, 2001. 912 с.
51. Лутай В. С. Філософія сучасної освіти : [навч. посіб.] / В. С. Лутай ; Україн. ін-т підвищ. каліф. кер. кадрів освіти. Київ : Центр «Магістр-S» Творчої спілки України, 1996. 256с.
52. Левківський М. В. Історія педагогіки: навч.посіб./ М. В. Левківський Київ :Центр навчальної літератури, 2003. 360с.
53. Нариси історії українського шкільництва. 1905–1933 : [навч. посіб.] / за ред. О. В. Сухомлинської. Київ : Заповіт, 1996. 304с.
54. Освіта УНР / Культурне будівництво в Українській РСР 1917- 1927. Київ : Наук. думка, С.420-423.
55. Васькович Г. Шкільництво в Україні (1905-1920) / Г. Васькович // Мандрівець. 1995. №3. 36с.
56. Народное образование в СССР. Сборник нормативных актов / сост. Н. Е. Голубева. – Москва: Юрид. лит., 1987. 336с.
57. Закон України «Про загальну середню освіту» / Інформац. зб. Мін- ва освіти і науки України. 1999. № 15. С.6–31.
58. Закон України «Про освіту» : з внес. змінами і допов. від 23. 03. 1996 / Відомості Верховної Ради України. 1996. № 21. 84 с.
59. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>. (дата звернення 10.10.2019)

60. Про внесення змін до законодавчих актів з питань загальної середньої та дошкільної освіти щодо організації навчально-виховного процесу. Закон України від 06.07.2010 №2442-VI URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2442-17> (дата звернення 20.10.2019)

61. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення 20.10.2019)

62. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України : [авт. В. П. Андрущенко, І. Д. Бех, М. І. Бурда та ін.] ; за заг. ред. В.Г. Кременя. К. : Пед. думка, 2011. 303 с. (До 20-річчя незалежності України).

63. Про внутрішнє та зовнішнє становище в Україні в 2013 році: Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України К. : НІСД, 2013. 576 с.

64. Про державну національну програму “Освіта” (“Україна XXI століття”): Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 1993 р. № 896. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.10.2019)

65. Про перехід загальноосвітніх навчальних закладів на новий зміст, структуру і 12-річний термін навчання: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2000 р. № 1717 . URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1717-2000-п> (дата звернення 27.11.2019)

66. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 №2145 – VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/> (дата звернення 28.10.2019)

67. Явтушенко С. П. Державотворча трансформація: екскурс в історію розвитку державного управління освітою України. *Держава та регіони. Серія: Державне управління : науково-виробничий журнал*. Запоріжжя, 2020. № 2. С. 32-37.

68. Тертичка В. Механізм формування і здійснення державної політики / В. Тертичка // Вісн. держ. служби України. 2000. № 4.

69. Журавський В. С. Державна освітня політика: поняття, системність, політичні аспекти / В. С. Журавський / Правова держава : щорічник наукових праць. – К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАНУ, 2003. Вип. 14. С. 20–30.

70. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; відп. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с

71. Корсак К. Освіта, суспільство, людина в ХХІ столітті: інтегрально-філософський аналіз / К. Корсак. К. ; Ніжин, 2004. 218 с.

72. Шульга Н. Д. Сутнісні характеристики поняття «державна освітня політика». URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Shulga.pdf> (дата звернення 05.11.2019)

73. Карапиш С. П. Державна політика щодо розвитку загальної середньої освіти в контексті реалізації освітніх реформ. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком*: матер. XIV наук.-практ. конф. за міжнар. уч. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С.264-267.

74. Кузьмінська О. Г. Освітня політика та інформаційні технології: Як досягти системного ефекту? // Інформаційні технології і засоби навчання. Том 52. №2. 2016. С.123-124

75. Положення про дистанційне навчання. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13> (дата звернення 05.11.2019)

76. Положення про електронні освітні ресурси. URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1695-12> (дата звернення 25.12.2019)

77. Національний проект «Відкритий світ» URL:<http://www.educom.ua/uk-ua/about/> (дата звернення 05.11.2019)

78. Державна цільова програму впровадження у навчально-виховний процес загальноосвітніх навчальних закладів інформаційно-комунікаційних технологій «Сто відсотків» на період до 2015 року» URL:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/494-2011> (дата звернення 17.12.2019)

79. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р. *Урядовий портал: Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення 17.12.2019)

80. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України»: Постанова Верховної Ради України від 31 березня 2016 року № 1073-VIII. *Верховна Рада України. Законодавство України: інформаційно-пошукова система*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-19#Text> (дата звернення 18.12.2019)

81. За рік після парламентських слухань «Реформи галузі ІКТ та розвиток інформаційного простору» виконана лише мала частина їх *рекомендацій (інфографіка)*. *Інтернет Асоціація України: офіційний сайт*. URL: <https://inau.ua/news/za-rik-pislya-parlamentskyh-sluhan-reformy-galuzi-ikt-tarozvytok-informatsiynogo-prostoru> (дата звернення 18.12.2019)

82. Інформаційно-комунікаційні технології. URL: uk.wikipedia.org/wiki/ (дата звернення 01.12.2019)

83. Карапиш С. П. Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління загальної середньої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування. Серія: Державне управління : науковий журнал*. Дніпро, 2020. №3(26). С. 38-43.

84. Биков В. Ю. Інформатизація загальноосвітньої і професійно-технічної школи України: концептуальні засади і пріоритетні напрями // Професійна освіта: педагогіка і психологія / за ред.: І. Зазюна, Н. Нічкало, Т. Левовицького, І. Вільш. – Україно-польський журнал. Видання IV Вид-во: Вищої Педагогічної Школи у Ченстохові. Ченстохова. 2003. С.501-515.

85. Ларіна Н. Б. Інформаційно-комунікаційне забезпечення ефективної діяльності влади : навч.-метод. матеріали / Н. Б. Ларіна, О. М. Руденко. К. : НАДУ, 2013. 52 с.
86. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія / В.Ю. Биков. К. : Атіка, 2008. 684
87. Гуревич Р. С. Інформаційні технології навчання : інноваційний підхід: навчальний посібник / Гуревич Р. С., Кадемія М. Ю., Шевченко Л. С. ; за ред. Гуревича Р. С. Вінниця : Планер, 2013. – 499 с.
88. Лопушинський І. П., Дурман О. Л. Концептуальні підходи до проектування освітнього інформаційно-комунікаційного середовища. Публічне управління та регіональний розвиток. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв: Ємельянова Т.В. 2019. № 3. С. 92-113.
89. Tissot Ph. Terminology of European education and training policy : a selection of 130 key terms / Ph. Tissot. [second edition]. Luxembourg : Publications office of the european union, 2014. 338 p.
90. Висоцька О. Є. Відкрита освіта як чинник випереджаючого розвитку суспільства / О. Є. Висоцька // Веб-кафедра менеджменту освіти та психології. – URL: http://virtkafedra.ucoz.-ua/el_gurnal/pages.pdf. (дата звернення 28.11.2019)
91. Городенко Л. М. Контексти виникнення мережевої комунікації // Актуальні питання масової комунікації. 2014. № 16. С. 16—25.
92. Кастельс М. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустриальная волна на Западе : антология / под ред. В. Л. Иноземцева. Москва : Academia, 1999. С. 494—505.
93. Карапиш С. П. Соціальне управління в системі освіти в умовах свободи мережного суспільства. / The XXIII th International scientific and practical conference «*Theoretical and practical foundations of social process management*» (29 – 30 June, 2020). San Francisco, USA 2020. 321 p. С.194-196.

94. Социальные коммуникации (теория, методология, деятельность) [Текст] : словарь-справочник / сост. В. А. Ильганаева. – Х. : КП «Городская типография», 2009. 392 с.

95. Данильян В. О. Інформаційне суспільство та перспективи його розвитку в Україні (соціально- філософський аналіз): монографія / В. О. Данильян. Х. : Право, 2008. 184 с.

96. Арістова І. В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти [Текст] / І. В. Арістова ; за заг. ред. О. М. Бандурки. – Харків : Ун-т внутрішніх справ, 2000. 386 с.

97. Ліпкан В. А. Систематизація інформаційного законодавства України [Текст] : монографія / В. А. Ліпкан, В. А. Залізник. К. : ФОП О. С. Ліпкан, 2012. 304 с.

98. Дракер П. Посткапиталистическое общество / П. Дракер // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. М. : Academia, 1999. С. 67-100

99. Панин И. Н. Информационные технологии в государственном управлении / И. Н. Панин. М. : Гелиос АРВ, 2011. 400 с.

100. Комарова О. А. Освіта у вимірі інформаційного суспільства // Економічний часопис-XXI. 2011. № 7/8. С. 50-53.

101. Фуллан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ / Фуллан М. – Л.: Літопис, 2000. – 269 с.– С. 11.

102. Westbrook. R. B. John Dewey and American Democracy / R. B. Westbrook. –New York. : Cornell University Press, 1993. — 592 p.

103. Генсон Марк Е. Керування освітою та організаційна поведінка / Пер. з англ. Х. Проців. Львів : Літопис, 2002. 384 с

104. Г. Г. Швачич, В. В. Толстой, Л. М. Петречук, Ю. С. Іващенко, О. А. Гуляєва, О. В. Соболєнко Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: Навчальний посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2017. 230 с

РОЗДІЛ 2

СТАН СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

2.1. Структура державного управління розвитком загальної середньої освіти та її нормативно-правове забезпечення

Для управління освітою створюється система державних органів управління, органів громадського самоврядування, які діють у межах повноважень, визначених законодавством.

В організаційно-функціональній структурі державного управління освітою виділяються чотири рівні: вищий (парламентсько-президентський), центральний, регіональний і місцевий (рис. 2.1), яким притаманні нормативно-правові форми управлінської діяльності. Також складовими цієї системи є контролюючі органи державної виконавчої влади (органи забезпечення якості освіти) та органи громадського самоврядування, які формуються на кожному управлінському рівні (центральному, регіональному, міському (районному))

Нормативно-правові форми управлінської діяльності пов'язані з виданням актів, які встановлюють норми права та в сукупності створюють законодавчо-правову базу регулювання процесів функціонування та розвитку суб'єкта та об'єкта державного управління – закони, укази, постанови, розпорядження, рішення, накази, положення, інструкції, правила та інше і містять правові норми, розраховані на невизначене коло осіб, термін часу та умови.

Вищий рівень – Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів. Правові засади управлінської діяльності здійснюються шляхом прийняття Верховною Радою України законів і законодавчих актів, видання указів Президента, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, а також розроблення механізму їх реалізації та контролю за їх виконанням. На даному рівні формуються засади державної освітньої політики, приймаються закони,

визначаються економічні, соціальні, юридичні гарантії їх реалізації, контролюються їх дотримання, затверджуються загальнодержавні програми розвитку, обсяг фінансування. Кабінет Міністрів України вносить пропозиції Верховній Раді України щодо призначення їх керівників, реалізує державну освітню політику.

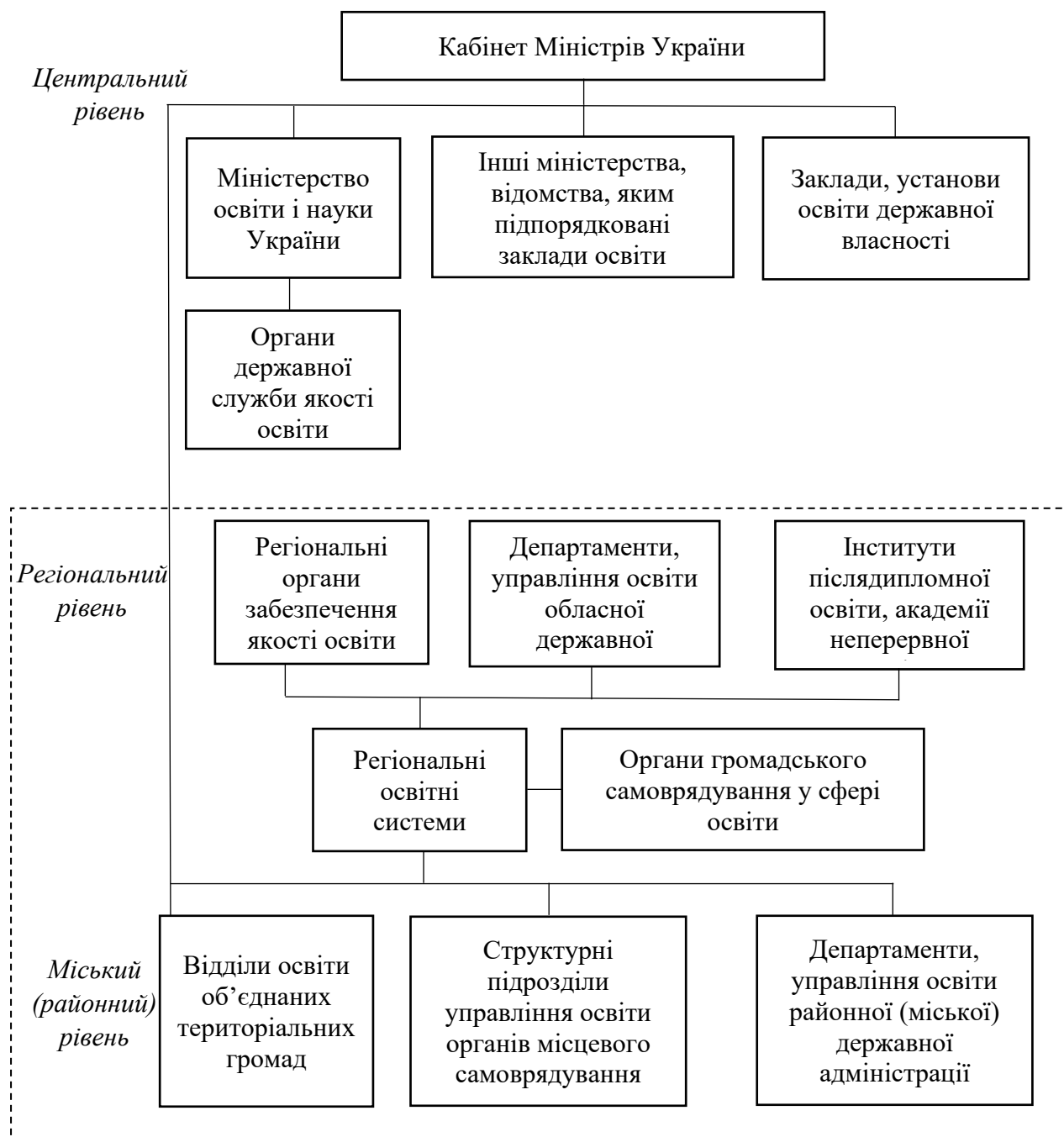


Рис.2.1 Організаційно-структурна схема управління освітою в Україні [1]

Центральний рівень управління освітою забезпечується МОН, іншими

органами, які беруть участь у формуванні державної освітньої політики, розробляють концепції, прогнози, проекти цільових державних програм розвитку, пропозицій і доповнень до законодавчих актів, здійснюють контроль за дотриманням законодавства у сфері освіти. Центральні органи державного управління освіти також беруть участь у виробленні та втіленні в життя державної політики в галузі освіти, професійній підготовці кадрів, у визначенні перспектив та напрямів розвитку освіти, вимог до її змісту, рівня й обсягу, нормативів матеріально-технічного, фінансового забезпечення освітніх закладів.

Місцевий рівень - місцеві держадміністрації, виконавчі органи місцевих і районних у містах рад відповідають за реалізацію державної освітньої політики на території певної адміністративної одиниці, готують і вносять на розгляд відповідної ради проекти бюджетних витрат на освіту, здійснюють управління закладами освіти, координують роботу інших структур влади щодо реалізації державних, регіональних програм розвитку освіти.

У територіально-просторовому плані регіональні освітні системи впливають на територіальне розміщення населення, його щільність, рівень урбанізації та концентрації інтелектуального і трудового потенціалу. Однак вплив є різним. Так, більш розвинута система освіти, яка включає всі складові – від дошкільної до вищої, як правило, формується у великих містах, що, сприяє концентрації інтелектуального потенціалу. І, навпаки, просторовий аспект і природно-географічна специфіка регіону, транспортна інфраструктура та інше впливає на формування системи освіти регіону [2].

При обласних, районних (міських) державних адміністраціях створюються відповідні структурні підрозділи, які здійснюють управління освітою.

Закони України – це прийняті в установленому порядку правові акти, які визначають державну волю та мають вищу юридичну силу; найвищий імперативний вираз та втілення державної волі суспільства. Усі інші нормативно-правові акти держави видаються на їх основі, згідно та заради виконання законів, тобто мають підзаконний характер.

Укази Президента України – за своєю природою є підзаконними правовими актами, що за відсутності відповідних законів відіграють роль первинних правових нормативних актів.

Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України – підзаконні правові акти по забезпеченню законного вирішення загальнодержавних питань.

Галузеві або міжгалузеві підзаконні правові нормативні акти (накази, інструкції) – видаються міністерствами та іншими галузевими органами державної виконавчої влади і діють в межах їх повноважень.

Розпорядження, доручення та рішення – видаються місцевими органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування в межах їх компетенції та діють на певній території. Накази, посадові інструкції, положення – підзаконні правові нормативні акти, які видаються керівництвом державних органів та органів місцевого самоврядування з метою упорядкування своєї внутрішньої діяльності [3, с. 69].

Для сучасного стану системи управління освітою характерний процес децентралізації, тобто передача ряду функцій і повноважень від вищих органів управління нижчим. Управління освітою відбувається відповідно до адміністративно-територіального поділу країни. Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Місцеві державні адміністрації» визначають делеговані повноваження органів виконавчої влади, надані органам місцевого самоврядування законом, а також повноваження органів місцевого самоврядування, які передаються відповідним місцевим державним адміністраціям за рішенням районних, обласних рад [4, ст. 31].

Управління системою загальної середньої освіти, її матеріально-технічне та фінансове забезпечення; контроль за здобуттям неповнолітніми повної загальної середньої освіти, створення при закладах фонду загальнообов'язкового навчання за рахунок коштів місцевого бюджету, забезпечення регулярного обов'язкового підвезення до місця навчання і додому школярів та інші функції покладаються на органи місцевого самоврядування. Для реалізації державної освітньої політики на

рівні області у складі обласної державної адміністрації створюється обласне управління освіти і науки (Департамент). Управління виконує функції, які передані йому обласною радою та функції, надані йому Міністерством освіти і науки України. На рівні адміністративного району в складі районних державних адміністрацій утворюються районні відділи освіти. Вони підзвітні й підконтрольні районній раді та обласному управлінню освіти як вищестоящому органу виконавчої влади. Великі міста, зокрема міста обласного підпорядкування, здатні самостійно виконувати функції щодо організації освіти на своїй території. Для цього при міських радах створюються управління (відділи) освіти, як виконавчі органи місцевого самоврядування, що підзвітні радам. Водночас управління (відділи) освіти підзвітні обласному управлінню освіти. Районний та міський відділи (управління) освіти здійснюють безпосереднє керівництво ЗЗСО, подають пропозиції місцевим органам влади щодо зміцнення навчально-матеріальної бази закладів освіти, сприяють створенню різних типів закладів освіти та інше. Голова місцевої державної адміністрації в межах своїх повноважень видає розпорядження, а керівники управлінь, відділів та інших структурних підрозділів – накази [5].

Необхідно відзначити, що управління системою загальної середньої освіти в Україні розвивається за державно-громадською моделлю. Органами громадського самоврядування в освіті на найвищому рівні є Всеукраїнський з'їзд працівників освіти. За роки незалежності в Україні відбулося два таких з'їзди – грудень 1992 та жовтень 2001 рр. Результатом II з'їзду працівників освіти стало прийняття Державної національної програми «Освіта» (Україна XXI століття) [6].

Створення демократичних стратегічних моделей управління на державному та регіональному рівнях, які б дозволяли максимально реалізувати фундаментальні європейські цінності, визначені Хартією прав і свобод громадян ЄС, такі як свобода, гідність, правова держава, демократія, справедливість, які характеризують фундаментальні, політичні, соціальні та культурні права і свободи особистості [7].

Такі зміни в країнах ЄС сприяли появі в незалежній Україні комплексу нормативно-правових документів, які мають якісно змінити вітчизняну систему освіти та управління її закладами, зокрема управління розвитком ЗЗСО.

Здійснено аналіз дієвості та впровадження нормативно-правової бази в системі загальної середньої освіти. Врахуємо при цьому актуальність, чинність, програми дій модернізації системи освіти за наступними розділами: міжнародні конвенції, декларації; закони України; Укази президента України; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; нормативні документи МОН України; міждержавні та міжвідомчі нормативно-правові документи; норми та правила. Така класифікація була запропонована науковцями Інституту модернізації змісту освіти Міністерства освіти і науки України Г. Наконечною, І. Крамаренко, О. Ночвіною, які вивчали нормативну базу матеріально-технічного забезпечення інноваційної діяльності в галузі освіти [8].

Статтею 26 загальної декларації прав людини, прийнята Генеральною асамблеєю ООН 10.12.1948 [9], передбачено, що кожна людина має право на освіту. Освіта повинна бути безоплатною, хоча б початкова і загальна. Освіта повинна бути спрямована на повний розвиток людської особи і збільшення поваги до прав людини і основних свобод. Батьки мають право пріоритету у виборі виду освіти для своїх малолітніх дітей.

Відповідно до статті 3 Конвенції про права дитини [10], в усіх діях щодо дітей, незалежно від того, здійснюються вони державними чи приватними установами, що займаються питаннями соціального забезпечення, судами, адміністративними чи законодавчими органами, першочергова увага приділяється якнайкращому забезпеченню інтересів дитини. Держави учасниці зобов'язуються забезпечити дитині такий захист і піклування, які необхідні для її благополуччя, беручи до уваги права й обов'язки її батьків, опікунів чи інших осіб, які відповідають за неї, і з цією метою вживають всіх відповідних законодавчих і адміністративних заходів. Державами учасницями сформовано Програму, що складається з 10 пунктів, метою якої є захист прав дітей і поліпшення їхнього

життя.

Конституція України є основним Законом країни, нормативним актом вищої юридичної сили, джерелом та базою всього правового регулювання. Право кожного на освіту визначено статтею 53. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток різних форм навчання [11].

Закон України «Про освіту» (ст. 1) визначає освітній процес як систему науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей. Поняття освітній процес включає в себе в широкому значенні різні елементи, серед яких: форма здобуття освіти, рівні освіти, форми організації освітнього процесу та види навчальних занять, отримання кваліфікації, учасники освітнього процесу [12].

Відповідно до ст.3 та ст.4 держава визначає гарантії на освіту та безкоштовну освіту. Кожен має право на доступ до публічних освітніх, наукових та інформаційних ресурсів, у тому числі в мережі Інтернет, електронних підручників та інших мультимедійних навчальних ресурсів (п.4, ст.3).

У статті 6 Закону однією з основних засад державної політики та принципом освітньої діяльності визначено відповідальність і підзвітність органів Управління освітою та закладів освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності перед суспільством. У частині 2 цієї статті міститься перелік усієї інформації та документів, відкритий доступ до яких зобов'язані забезпечувати заклади освіти на своїх веб-сайтах, а у разі їх відсутності - на веб-сайтах своїх засновників. Крім того, згідно з частиною 3 цієї статті заклади освіти, що отримують публічні кошти, та їх засновники зобов'язані оприлюднювати на своїх веб-сайтах кошторис і фінансовий звіт про надходження та використання всіх отриманих коштів, інформацію про перелік товарів, робіт і послуг, отриманих як благодійна допомога, із зазначенням їх вартості.

Ми вирішили у проекті своїх досліджень, перевірити виконання цієї частини

статті Управліннями освіти міських (районних) рад (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз виконання частини 3 статті 30 та статті 68

Закону України «Про освіту» органами місцевого самоврядування

Назва УО	Зміст публічної інформації в рамках досліджуваного питання, аналіз	Посилання на джерело
УО Чернігівської міської ради	Розділ «Доступ до публічної інформації» містить інформацію щодо закупівлі товарів, матеріалів по закладах освіти м. Чернігова станом з 22.03.2021 р по 30.03.2021 р. Зазначені навчальний заклад, найменування товару, сума. Розділ «Публічні закупівлі» розкриває інформацію щодо обґрунтування технічних та якісних характеристик предмета закупівлі.	http://osvita.ch.ua/dostup_do_informacii/ (дата звернення 02.04.2021)
УО адміністрації Основ'янського району Хрківської міської ради	Рубрика «Звіт виконання кошторису» включає 9 файлів кошторису та плану асигнувань на 2021 р.	https://ruocherv.klasna.com/uk/site/zvit-vikonannya-koshtoris.html (дата звернення 02.04.2021)
УО Шевченківської районної в м. Києві державної адміністрації	Фінансову звітність включають 2 сектори. Перший - «Бюджет», який направляє на фінансові результати: звіт за 2020 р, станом на 19.02.2021 р. Другий – «Публічні закупівлі», у якому розміщена інформація щодо обґрунтування технічних та якісних характеристик предмета закупівлі.	http://shevruo.gov.ua/index.php?w=section&cat=35 (дата звернення 02.04.2021)
УО Подільського району м.Києва	Розділ «Фінансова звітність» транспортується у відділі бюджетної звітності з 2017 по 2019 рр, що представлені документами на Google – диску. Проте документи створені у формі Excel – таблиць, у яких більшість кількісних та відсоткових показників не доступні для сприйняття (#REF!)	http://www.xn--80adf2ancduk9qe.xn--j1amh/finansova-zvitnist (дата звернення 02.04.2021)
Управління освіти і науки Полтавської міської ради	Сайт містить розділ «Інформаційна відкритість закладів», у якому розміщені посилання на сайти ЗЗСО, ЗДО, ЗПО. У розділі «Діяльність» відображена сторінка Управління на офіційному сайті ProZorro, а в підрозділі «Фінансування галузі» - бюджетні запити, паспорти бюджетної програми тощо.	http://osvitapoltava.gov.ua/ (дата звернення 02.04.2021)
Управління освіти, молоді та спорту виконавчого комітету Володимир-Волинської міської ради	На сайті створений сектор «Бухгалтерія», що містить бюджетну та фінансову звітність за 2020 р. За 2019 р. виконання бюджету зазначено в розділі «Доступ до публічної інформації».	https://vol-vol-osvita.gov.ua/bjudzhetna-ta-finansova-zvitnist-za-2020-rik-14-27-02-17-02-2021/ (дата звернення 02.04.2021)

Джерело: дослідження автора за [13]

Аналізуючи дослідження, можна зазначити, що дане питання в цілому висвітлюється органами Управління освітою. Проте, формат відкритості, повноти та доступності досить різний. На наш погляд, інформація має містити конкретну іменну та цифрову звітність щодо джерел витрат, зазначені періоди звітності, оформлення цих матеріалів у доступному форматі для відвідувача. Зміст матеріалу має бути чітко тематичного характеру, а не теоретичного.

Статтею 13 визначена територіальна доступність повної загальної середньої освіти. Відповідно п. 19: для забезпечення територіальної доступності повної загальної середньої освіти органи місцевого самоврядування створюють і утримують мережу закладів освіти та їхніх філій. Освітній округ це сукупність закладів освіти (їхніх філій), у тому числі закладів позашкільної освіти, закладів культури, фізичної культури і спорту, що забезпечують доступність освіти для осіб, які проживають на відповідній території. Опорний заклад освіти це заклад загальної середньої освіти, що має зручне розташування для підвезення дітей з інших населених пунктів, забезпечений кваліфікованими педагогічними кадрами, має сучасну матеріально технічну і навчально-методичну базу та спроможний забезпечувати на належному рівні здобуття профільної освіти .

У Законі визначені такі нові поняття, як «індивідуальна програма розвитку», «інклюзивне навчання», «інклюзивне освітнє середовище», «розумне пристосування», «універсальний Дизайн у сфері освіти» тощо. Статті 19 і 20 та низка інших норм Закону системно врегульовують питання здобуття дітьми з особливими освітніми потребами якісної освіти, зокрема через створення інклюзивних та/або спеціальних груп і класів. У разі звернення особи з особливими освітніми потребами або її батьків така група або клас утворюється в обов'язковому порядку.

Варто звернути увагу на те, що Закон України «Про освіту» (зі змінами від 18.12.2018 р.) містить багато норм, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти. Ці норми засновник (уповноважений ним орган чи уповноважена особа), адміністрація та педагогічні працівники школи

мають знати і виконувати. Зокрема, відповідно до частини другої статті 25 Закону «Про освіту» саме засновник закладу освіти або уповноважена ним особа здійснює контроль за виконанням плану заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти; розглядає скарги про відмову у реагуванні на випадки булінгу (цькування) за заявами здобувачів освіти, їхніх батьків, законних представників, інших осіб та приймає рішення за результатами розгляду таких скарг; сприяє створенню безпечного освітнього середовища в закладі освіти та вживає заходів для надання соціальних та психолого-педагогічних послуг здобувачам освіти, які вчинили булінг (цькування), стали його свідками або постраждали від булінгу.

Відповідно до ст.26, з моменту набуття чинності Законом України «Про освіту» всі питання прийняття та звільнення з роботи працівників, а також усі інші питання, що витікають з трудових відносин, вирішує керівник закладу освіти відповідно до трудового законодавства.

Ще одним із прогресивних положень Закону України «Про освіту» (ст. 40) є запровадження Єдиного державного реєстру документів про освіту, що забезпечить функціонування єдиної систематизованої інформаційної бази щодо здобутої освіти.

Згідно з частиною першою статті 42 Закону України «Про освіту» академічна доброчесність - це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

Атестація закладів освіти вже не належить до повноважень відповідних органів управління і не існує як форма державного нагляду (контролю) чи інструмент забезпечення якості освіти. Разом з тим, у системі загальної середньої освіти запроваджено інший плановий захід державного нагляду (контролю) - інституційний аудит, зміст та особливості проведення якого визначені статтею 45

Закону України «Про освіту».

Зазначимо деякі аспекти результатів інституційного аудиту закладів України. Інституційний аудит передбачає дотримання законодавства у сфері загальної середньої освіти. Здійснює інституційний аудит Державна служба якості освіти, відповідно до Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти [14].

В рамках наших наукових досліджень створено довільну вибірку рекомендацій, що стосуються удосконалення управлінської діяльності за результатами інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рекомендації, які отримали ЗЗСО за результатами інституційного аудиту з метою удосконалення управлінських процесів закладу освіти

Назва закладу загальної середньої освіти	Рекомендації з метою удосконалення управлінських процесів закладу ЗЗСО	Період проведення інституційного аудиту
Куп'янська загальноосвітня школа I-III ступенів №1 Куп'янської міської ради Харківської області	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготувати нову редакцію установчих документів із урахуванням змін законодавства у сфері освіти. 2. Внести корективи до Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти закладу, доповнивши її чітко визначеними напрямками, критеріями, вимірюваними показниками, методами та термінами збору інформації. 3. Привести структуру та зміст річного планування роботи закладу освіти у відповідність до стратегії розвитку закладу та щорічно здійснювати аналіз стану виконання стратегічних цілей розвитку школи. 4. Враховувати результати щорічного самооцінювання якості освітньої і управлінської діяльності при складанні річного плану роботи закладу освіти. 5. Залучити представників учнівського самоврядування до розроблення річного плану роботи школи, плану заходів з протидії булінгу (цькуванню), правил поведінки, Положення про академічну доброчесність. 	Жовтень, 2020

Продовження таблиці 2.2

Загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів «Гімназія № 107 «Введенська» Подільського району м. Києва	Вжити заходів щодо: підготовки нової редакції установчих документів із урахуванням змін законодавства у сфері освіти; здійснення стратегічного та поточного планування роботи гімназії з урахуванням результатів щорічного самооцінювання освітніх і управлінських процесів та за участі учасників освітнього процесу	Лютий, 2020
Володимир-Волинський ліцей «Центр освіти» Волинської обласної ради	Залучати до розроблення річного плану роботи ліцею усіх учасників освітнього процесу; результати самооцінювання освітньої діяльності та управлінських процесів довести до відома здобувачів освіти та батьків	Листопад-грудень, 2020
Хмельницький ліцей №15 імені Олександра Співачука	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підготувати нову редакцію установчих документів з урахуванням змін законодавства у сфері освіти. 2. Організувати роботу щодо вдосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освіти: у Положенні про ВСЗЯО зазначити періодичність оцінювання якості освітніх та управлінських процесів, доповнити його критеріями та індикаторами, конкретизувати процедури, терміни та способи узагальнення інформації під час здійснення самооцінювання; оприлюднити оновлений документ на вебсайті школи. 	Січень, 2021
Петриківський опорний заклад освіти I-III ступенів Петриківської селищної ради	Запровадити щорічне самооцінювання освітньої діяльності й управлінських процесів з розміщенням його результатів на вебсайті школи. Враховуючи результати щорічного самооцінювання якості освітньої і управлінської діяльності при складанні річного плану роботи.	Березень, 2021
Зарічанська загальноосвітня школа I-II ступенів Житомирського району Житомирської області	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вжити заходів щодо розроблення освітньої програми закладу з урахуванням вимог статті 33 ЗУ «Про освіту», статті 11 ЗУ «Про повну загальну середню освіту». 2. Узгодити структуру річного планування зі структурою Стратегії розвитку закладу освіти та Положенням про ВСЗЯО. 3. Провести самооцінювання якості освітньої діяльності; матеріали самооцінювання сформулювати в окрему справу, враховуючи усі методи збору інформації; в аналізі проведеного самооцінювання освітніх та управлінських процесів закладу відображати результати опитування учасників освітнього процесу. 	Травень, 2021

Джерело: матеріал сформований автором за [15]

Щодо удосконалення управлінських процесів у закладах освіти, експертна

комісія у кожному закладі звертає увагу на наступні позиції: наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених завдань; формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм; організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою; формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності. Всі ці напрямки мають виконуватися відповідно оновленого ЗУ «Про освіту» та ЗУ «Про повну загальну середню освіту». Виходячи з того, що рекомендації формуються на підставі недоліків, можна стверджувати, що наразі керівникам Департаментів освіти (управлінь освіти, відділів освіти) та безпосередньо керівникам закладів освіти необхідно якнайшвидше забезпечити управлінські процеси відповідно до оновленого законодавства, із врахуванням особливостей регіону та у співпраці з учасниками освітнього процесу та громадськістю.

Закон України «Про повну загальну середню освіту» [16] є спеціальним стосовно загального, базового; містить багато новацій, передбачає суттєве реформування мережі закладів загальної середньої освіти, збільшує їхню автономію, містить відсильні норми, прикінцеві та перехідні положення, а деякі норми потребують негайного практичного застосування. Повна загальна середня освіта - систематизована та передбачена відповідними державними стандартами сукупність результатів навчання і компетентностей, здобутих особою на рівнях початкової, базової середньої та профільної середньої освіти.

Як в Законі України «Про освіту», так і в Законі України «Про повну загальну середню освіту» достатньо багато уваги приділено питанням безпеки, добробуту, фізичного та психічного здоров'я дітей. Відповідальність за організацію харчування учнів у закладах освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності, додержання вимог санітарного законодавства, законодавства про безпечність та якість харчових продуктів покладається на засновників та керівників відповідних закладів освіти (частина сьома статті 20

Закону).

Закон «Про повну загальну середню освіту» містить положення, які спонукають до зміни суспільних відносин між учасниками освітнього процесу в напрямі ліквідації дискримінації за будь-якою ознакою.

Відповідно до частини першої статті 38 Закону «керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до цього Закону». При цьому Закон не дає будь-яких переваг особам, які обіймали посаду керівника закладу освіти до набрання чинності Законом. Після завершення строку дії контракту такі особи беруть участь у конкурсному відборі на загальних засадах. Згідно з абзацом першим частини дванадцятої статті 39 Закону після закінчення строку, на який укладено строковий трудовий договір, трудові відносини припиняються та не можуть бути продовжені на невизначений строк. Відповідно до положення абзацу третього частини дванадцятої статті 39 цього Закону особа не може бути керівником одного і того ж закладу загальної середньої освіти більше ніж два строки підряд (крім тих, що розташовані в населених пунктах з одним закладом загальної середньої освіти). Відповідно до абзацу другого частини дванадцятої статті 39 Закону з особою, яка призначається на посаду керівника закладу загальної середньої освіти вперше, укладається трудовий договір строком на два роки. Після закінчення строку дії такого строкового трудового договору та за умови належного його виконання сторони мають право продовжити строк дії відповідного строкового трудового договору ще на чотири роки без проведення конкурсу.

Закон України «Про повну загальну середню освіту», зокрема стаття 42, деталізує та доповнює відповідні положення Закону України «Про освіту», зокрема зобов'язує всіх дотримуватись академічної доброчесності, встановлюючи види відповідальності за її порушення.

У Законі не вживаються терміни «I ступінь» чи «I-II», «I-III ступені». Натомість Закон містить терміни «початкова школа», «гімназія», «ліцей».

Відповідно до абзацу восьмого частини першої статті 35 Закону заклад загальної середньої освіти, що здійснює освітню діяльність на декількох рівнях загальної середньої освіти, має тип закладу вищого рівня, на якому провадиться освітня діяльність.

Не всі положення Закону набрали чинності з дня, наступного за днем його опублікування, тобто з 18 березня 2020 року. Так, для прикладу, з 1 вересня 2024 року набирають чинності така вимоги Закону: кількість учнів у класі (наповнюваність класу) державного, комунального закладу освіти не може становити більше 24 учнів, які здобувають початкову освіту (абзац другий частини другої статті 12). До 1 вересня 2024 року наповнюваність у класі не може перевищувати 30 осіб (підпункт 11 пункту 3 розділу X «Прикінцеві та перехідні положення» Закону).

Розділом VI Закону України «Про загальну середню освіту» визначено органи управління системою загальної середньої освіти на державному і місцевому рівнях та їх повноваження.

Ще одним документом, що окреслює концептуальні засади розвитку освіти, є Указ Президента «Про Національну доктрину розвитку освіти» від 17 квітня 2002 р. [17]. У документі зазначено, що доктрина затверджується з метою визначення стратегії та основних напрямів подальшого розвитку освіти в Україні, забезпечення пріоритетності розвитку освіти і науки, першочерговості розв'язання освітніх проблем. Документ декларує першочерговість забезпечення доступності здобуття якісної освіти протягом життя, потребу прискореного, випереджального інноваційного розвитку освіти. Отже, документ декларував якість, доступність та безперервність освіти як складові конституційного права особи на освіту. Однак інструменти забезпечення цієї норми (в аспекті якості та безперервності), зокрема через оновлення меж відповідальності органів управління освітою, були озвучені лише у ЗУ «Про освіту» від 05.09.2017 р.[18, с. 297].

В Указі Президента «Про Національну доктрину розвитку освіти» суттєво

ширше висвітлення отримали питання якості освіти, створення відкритої і демократичної моделі системи управління сферою освіти, здійснення експертизи освітніх інновацій для формування освітньої політики і здійсненні функцій управління, зроблено наголос на потребі враховувати регіональні особливості розвитку освіти. Отже, ідея автономізації освітніх закладів, серед концептуальних засад розвитку освіти в Україні, не виглядає новою. Більшість вітчизняних експертів переконані, що Національна доктрина вичерпала свій концептуальний ресурс.

Іще одним документом, що окреслює концептуальні засади розвитку освіти, є Національна стратегія розвитку України на 2012-2021 рр , одним із ключових завдань якої є оновлення нормативно-правової бази системи освіти, яка визначає правові, організаційні та фінансові основи її інноваційного розвитку. Інструментом реалізації пріоритетних завдань Національної стратегії розвитку освіти України на 2012-2021 рр. є забезпечення виконання завдань та заходів державних цільових соціальних програм у сфері освіти. Виходячи із результатів спілкування з головами ОТГ, цільові програми для забезпечення успішного впровадження точкових освітніх змін, які, як правило, супроводжуються мінімальним супротивом та сталим ефектом, дуже важливі. Про їх потребу йшлося в Указі Президента «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» від 30.09.2010 № 926/2010.

У Національній стратегії розвитку освіти зазначено, що хоча за останні роки здійснено низку заходів щодо реалізації ідей і положень Національної доктрини розвитку освіти щодо реформування освіти, підвищення її якості, доступності та конкурентоспроможності, наразі в цій галузі наявні певні проблеми, серед яких і недосконалість системи оцінювання якості освіти; неготовність певної частини працівників освіти до інноваційної діяльності; недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного розв'язання нових завдань. Для того, щоб їх вирішити, погодимося з пропозиціями Семенець-Орлової І.А., а саме: оновити законодавство України у сфері освіти, удосконалити структуру національної

системи освіти відповідно до міжнародної стандартної класифікації, стимулювати інноваційну діяльність у сфері освіти, розробити нові концептуальні моделі удосконалення окремих підсистем освіти, створити сучасні системи освітніх проектів та їх моніторингу, розробити систему нівелювання ризиків негативних наслідків інноваційної діяльності в сфері освіти [18, с.298].

Чимало норм діючого освітнього законодавства України не виконуються, виконуються частково, призупинені взагалі чи виконання яких поставлено у залежність від «порядку та розмірів, встановлених КМУ, виходячи з наявних фінансових ресурсів державного і місцевого бюджетів, бюджетів фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування» (Розділ VI. Прикінцеві та перехідні положення Бюджетного кодексу України, стаття 26).

У новому ЗУ «Про освіту» практично всі аспекти освітніх змін явно зведено до категорії «якість освіти» (стаття 6: «Засадами державної політики у сфері освіти є: забезпечення якості освіти...»; стаття 41: «Метою розбудови та функціонування системи забезпечення якості освіти в Україні є: гарантування якості освіти; постійне та послідовне підвищення якості освіти; допомога закладам освіти та іншим суб'єктам освітньої діяльності у підвищенні якості освіти...»). Але ж завдання освітніх змін – не лише покращення якості освіти, а й ріст ефективності, конкурентоспроможності освіти для особистості, суспільства, держави [18, с.299].

Слушно подати рекомендації з внесення відповідних поправок до статті 6 ЗУ «Про освіту» :

пункт «забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності» розширити у змісті важливості забезпечення державного управління освітою та викласти наступним чином – «забезпечення якості освіти, якості освітньої діяльності, якості управлінських процесів»;

пункт «державно-громадське управління» доповнити із врахуванням стрімких змін в інформаційному суспільстві та розвитку інформаційно-комунікаційного суспільства і, як наслідок, потребу в оновленні методів та

підходів в управлінні, сформулювати так «державно-громадське управління, громадсько-державне управління, публічне управління та адміністрування, електронне урядування». Це розкриє, на нашу думку, сучасний підхід до управління із застосуванням електронних платформ в інформаційному демократичному суспільстві.

Вважаємо, не менш актуальним розширити п.1 статті 69 ЗУ «Про освіту». А саме: оригінал – «Державний нагляд (контроль) у сфері освіти здійснюється з метою реалізації єдиної державної політики в цій сфері та спрямований на забезпечення інтересів суспільства щодо належної якості освіти та освітньої діяльності», пропозиція зі змінами – «Державний нагляд (контроль) у сфері освіти здійснюється з метою реалізації єдиної державної політики в цій сфері та спрямований на забезпечення інтересів суспільства щодо належної якості освіти, освітньої діяльності та управлінських процесів».

Основна функція планування, розробки і підтримки змін у системі державного управління освітою покладена на МОН України, що ставить в особливу залежність майбутнє освітніх змін від політичної волі державних службовців вищої ланки в системі управління освітою. Наразі в контексті реформи децентралізації влади важливо забезпечити постійність підтримки освітніх змін на місцях, розширити повноваження місцевих органів управління освітою у напрямку ініціації, проектування змін, підтримки педагогів та управлінців-інноваторів [18].

З метою дальшого розвитку освіти в Україні, її інтеграції в європейський освітній простір, а також створення умов для забезпечення доступу громадян до якісної освіти, утвердження високого статусу педагогічних працівників у суспільстві, президент України постановляє Кабінету Міністрів України передбачати щорічно під час розроблення проектів законів про Державний бюджет України бюджетні призначення на: видання достатньої кількості навчально-методичної літератури, модернізацію матеріально технічної бази загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладів; забезпечити

ефективне використання інформаційних, зокрема мультимедійних та електронних засобів навчання, створення мережі інформаційного забезпечення сфери освіти, запровадження інтерактивних методів навчання та ін.[19].

У 2015 році Урядом було прийнято рішення про реформування системи повної загальної середньої освіти шляхом розбудови Нової української школи (НУШ). Для впровадження визначених стратегічних цілей була розроблена Концепція НУШ [20]. Пріоритетним завданням Концепції є створення умов для реформування загальної середньої освіти з урахуванням досвіду провідних країн світу. Документом передбачено розроблення нових стандартів змісту загальної середньої освіти, які ґрунтуються на компетентнісному та особистісно-орієнтованому підході до навчання, перехід до 12-річної середньої школи із трирічною профільною школою, що матиме академічне або професійне спрямування. Значні реформаторські зміни торкнулися системи управління загальною середньою освітою, школі надаватиметься право розробляти і впроваджувати власні освітні програми.

Важливим аспектом є децентралізація ДУ ЗСО, що передбачає реалізацію суб'єктами управління різних рівнів таких дій, як: аналіз демографічної ситуації, матеріально-технічного забезпечення з метою вивчення попиту на освітні послуги; визначення «вузлів» освітньої мережі – освітніх округів; становлення і розвиток опорних закладів освіти з урахуванням територіального розташування населених пунктів; налагодження й розгортання роз'яснювальної роботи серед споживачів освітніх послуг через засоби масової інформації тощо [21].

У Концепції НУШ закладено чимало інноваційних принципів та ініціатив реформування загальної середньої освіти, реалізація яких потребувала напрацювання відповідного нормативно-правового забезпечення. Серед принципів, задекларованих у Концепції: ухвалення нових державних стандартів загальної середньої освіти; запровадження нового принципу педагогіки партнерства, надання академічної свободи вчителю; запровадження принципу дитиноцентризму; удосконалення процесу виховання; створення нової структури

школи, що дасть змогу засвоїти новий зміст освіти і набути ключових компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості; децентралізація та ефективне управління загальною середньою освітою; створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечить необхідні умови, засоби, технології для навчання учнів, вчителів і батьків; створення необхідних умов для навчання учнів безпосередньо за місцем їх проживання, зокрема у сільській місцевості [22].

Освітні зміни, спричинені впровадженням НУШ, вимагали новітнього правового регулювання, що знайшло своє втілення в розробленні та затвердженні відповідного нормативно-правового забезпечення задекларованих трансформацій. Тому з метою реформування загальної середньої освіти шляхом упровадження Концепції впродовж 2017–2018 рр. урядом було ухвалено низку нормативних документів, серед яких:

постанова КМУ від 21.02.2018 № 87 «Про затвердження Державного стандарту початкової освіти», що визначає вимоги до обов'язкових результатів навчання та компетентностей здобувачів освіти, загальний обсяг їх навчального навантаження у базовому навчальному плані початкової освіти;

постанова КМУ від 30.09.2020 №898 «Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти», що визначає вимоги до обов'язкових результатів навчання та компетентностей здобувачів освіти, загальний обсяг їх навчального навантаження у базовому навчальному плані базової освіти;

постанова КМУ від 04.04.2018 № 237 «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа»», якою було затверджено порядок та умови надання субвенції;

та інші, в тому числі і щодо сертифікації педагогічних працівників.

Також для впровадження у практичну діяльність ЗЗСО концептуальних положень реформи НУШ МОН ухвалив низку наказів:

«Про затвердження типових освітніх програм для 1–2-х класів закладів загальної середньої освіти» від 21.03.2018 № 268;

«Про затвердження Типового положення про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти» від 28.03.2018 № 291;

«Про затвердження Порядку зарахування, відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної загальної середньої освіти» від 16.04.2018 № 367;

«Про затвердження Положення про електронний підручник» від 02.05.2018 № 440;

«Про національну освітню електронну платформу» від 22.05.2018 № 523;

«Про затвердження програми зовнішнього незалежного оцінювання результатів навчання, здобутих на основі повної загальної середньої освіти» МОН від 26.06.2018 № 696;

«Про деякі організаційні питання щодо підготовки педагогічних працівників для роботи в умовах Нової української школи» від 15.01.2018 № 34;

«Про затвердження методичних рекомендацій щодо використання коштів освітньої субвенції» від 19.01.2018 № 58.

Видано низку Указів Президента України: «Про деякі питання підтримки розвитку освіти, науки та спорту» від 02.06.2021 № 223/2021; «Про національну молодіжну стратегію до 2030 року» від 12.03.2021 № 94/2021; «Про Консультативну раду з питань сприяння розвитку системи загальної середньої освіти» від 16.02.2021 № 55/2021.

З боку МОН робота над організаційно-правовими інструментами впровадження реформи НУШ триває постійно. Варто зазначити опис дієвих нормативних та актуальних документів, чинних ще до початку реформи НУШ. Так, наприклад, щодо ведення документації в освіті: наказ МОН від 03.06.2008 №496 «Про затвердження Інструкції з ведення класного журналу учнів 5-11(12) класів загальноосвітніх навчальних закладів»; наказ МОН від 08.04.2015 № 412 -

відповідно для 10-х класів; наказ МОН № 676 від 25 червня 2018 «Про затвердження Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти». Проте, заклади загальної освіти з 2019-2020 років ведуть електронні шкільні журнали, а наказ МОН щодо Інструкції ведення документу такого формату ще в розробці.

Слід зауважити, що процеси освітньої модернізації в Україні сповільнюються через відсутність узагальненої концепції державного управління розвитком освіти на різних рівнях органів державної влади. Також обмежене застосування теоретичних основ системології, теорії управління організаційними системами, сучасних стратегій в освітньому менеджменті [22, с.11].

Аналізуючи чинну нормативно-правову базу діяльності ЗЗСО та управління їх розвитком на регіональному рівні, відмічаємо не достатнє задоволення сучасних потреб споживачів освітніх послуг, зокрема, відсутність чітких механізмів реалізації наукових засад державно-громадського управління розвитком ЗНЗ в регіоні, пов'язаних із демократизацією та гуманізацією управління в цілому, процесами децентралізації, розпочатими в Україні з 2015 р.

Існує ряд міждержавних та міжвідомчих нормативно-правових документів, що дуже важливо для державної політики в управлінні освітою. Серед них: Меморандум про взаєморозуміння між Кабінетом Міністрів України і Урядом Держави Катар про співробітництво в галузі освіти і наукових досліджень від 08.05.2012 р.; Меморандум про співробітництво між Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України та Міністерством освіти, культури, спорту, науки і технології Японії в галузі освіти від 18.09.2012 р.; Угода між Україною і Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу Горизонт 2020 – Рамкова програма з досліджень та інновацій (2014 2020); Договір між Урядом України та Урядом Румунії про співробітництво в сфері науки та технологій від 02.03.2000 р. та інші.

Міністерство охорони здоров'я України розробило новий Санітарний регламент для ЗЗСО. Документ набув чинності 1 січня 2021 року [23]. У новому

документі містяться санітарно-гігієнічні норми, як облаштовувати територію школи, її будівлі та навчальні приміщення, зокрема, спортивні майданчики, фізкультурно-спортивні приміщення, кабінети інформатики, санітарні вузли тощо. Також документ визначає, як безпечно організувати освітній процес та роботу з технічними засобами, водопостачання, водовідведення та опалення, повітряно-тепловий режим, природне та штучне освітлення, харчування, медичне обслуговування. Новий Санітарний регламент враховує кілька дуже важливих аспектів. Це, зокрема, інтереси дітей з особливими освітніми потребами, розвиток технічних засобів навчання і правила їхнього використання під час освітнього процесу, та приділяє багато уваги шкільному раціону учнів. За загальне дотримання вимог Санітарного регламенту відповідає засновник або засновники закладу освіти та його керівник. Щоденно контролює дотримання регламенту керівник та медичний працівник закладу освіти (якщо медичного працівника немає – ті, кого визначає своїм наказом керівник закладу освіти).

У сфері освіти України в процесі реформування вже здійсненні перші кроки до вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері освіти щодо забезпечення якості освіти, серед яких прийняття Закону України «Про освіту», Закону України «Про загальну середню освіту». Однак, сьогодні виникає нагальна потреба подальшої розробки і вдосконалення нормативно-правових актів відповідно до новоприйнятих законів у сфері освіти.

2.2. Особливості державного та державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти в умовах розвитку інформаційного суспільства

Модернізаційні процеси державного управління мають базуватися на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечать перехід управління на відносно новий рівень та дозволить підвищити професійний рівень прийняття управлінських рішень. Особливого значення це набуває для

державного управління у галузі освіти, де поєднуються вимоги щодо одночасної модернізації як суб'єкта, так і об'єкта управління.

Термін «управління» походить від латинського слова *administration* і означає діяльність по керівництву будь-чим. Управління випливає з самої природи процесу суспільної праці, з необхідності організації трудової взаємодії працівників [24, с. 35]. Управління як вид соціальної діяльності виник до держави, і в цьому сенсі державне управління є лише одним з різновидів соціального управління.

У вітчизняній науковій літературі існують два підходи до розкриття поняття «державне управління». Перший характеризується тим, що державне управління розглядається як діяльність органів держави [25, с. 58]. Відповідно до другого підходу державне управління визначається через термін «вплив»: сутність державного управління виявляється насамперед через таку атрибутивну ознаку, як вплив органів держави на суспільні відносини і зв'язки [26, с. 61].

Говорячи про перспективи, що відкриваються перед Україною з переходом до державного управління в умовах інформаційного суспільства, виникає багато проблем у пристосуванні, в адаптації політичної культури до використання інформації в сучасних українських умовах. Ми перебуваємо в епіцентрі комунікаційної революції, що радикально змінює наш спосіб життя і роботи. Однак ні населення, ні соціальні інститути, ні велика частина ділового та бізнес-світу до нових технологій не підготовлені.

«У наш час отримати актуальну управлінську та освітню інформацію можливо тільки за умови використання сучасних способів передавання інформації між освітніми установами, органами управління освітою та іншими учасниками освітнього процесу, це можна зробити використовуючи методи доступу до віддалених банків даних, що містять актуальну управлінську й освітню інформацію, а також обмін досвідом з використанням комп'ютерних мереж» [27, с. 131].

Але наведена цитата ілюструє лише один з багатьох аспектів потенційних змін, яких потребує в умовах формування інформаційного суспільства галузь освіти та система державного управління в цій галузі в Україні. Сучасна система державного управління в Україні в цілому, та у сфері освіти зокрема, повинна виходити з реалій сучасного суспільства, в якому вже не є домінуючою традиційна промисловість, а головує сфера послуг (перш за все інформаційних), яка змінюється швидкими темпами [28].

Дослідник Ю. Атаманчук зазначає, що структурно державне управління у сфері освіти може складатися з таких складових: державне управління організаційною структурою науково-освітньої галузі (фінанси, кадри, адміністративні питання тощо); державне управління освітньо-науковим процесом (бази даних); як підсистема освітньо-наукової системи (управління дистанційним навчанням); державне управління відповідними освітніми послугами, включаючи управління освітніми мережами [29].

Управління в умовах інформаційного суспільства відрізняється від суспільства, у якому домінують традиційна сфера послуг, тим, що управління інформацією, знаннями, інформаційними послугами і всіма галузями, пов'язаними з управлінням, змінюється швидкими темпами, таке управління стає домінуючим в економічному та соціально-політичному розвитку.

Базові риси цього типу організації управління виділяє Дем'янчук О. [30]:

економічні і соціальні функції капіталу переходять до сфери управління інформацією; як наслідок суттю соціального та державного управління є інститут як центр виробництва, переробки і нагромадження управлінських знань;

рівень знань, а не власність має стати визначальним фактором управлінської діяльності; привілейований прошарок утворять інформовані управлінці; як наслідок вогнище соціальних конфліктів переміститься з економічної сфери у сферу культури; результатом стане розвиток нових і занепад старих соціальних та політичних інститутів;

інфраструктурою інформаційного суспільства є нова «інтелектуальна», а не «механічна» техніка; соціальна та політична організація та інформаційні технології утворюють «симбіоз»; суспільство вступає в «технотронну еру», коли соціальні та політичні процеси стають програмованими [30, с 57].

За Ю. Атаманчуком [6] виділимо ряд заходів для реалізації концепції переходу до управління освітою в умовах інформаційного суспільства:

проведення економічних і структурних реформ в освітньо-науковій галузі з метою створення обстановки відкритості, ефективності, конкуренції і використання нововведень, що доповнювалися б заходами для адаптації на ринках праці, розвитку людських ресурсів і забезпечення соціальної згоди;

раціональне використання наукових досягнень, що сприяє більш точному плануванню і використанню переваг нових інформаційних технологій;

розробка та застосування інформаційних мереж, що забезпечують швидкий, надійний, безпечний доступ на ринок освітньо-наукових конкуренцій і відповідних нововведень до мережних технологій, їх обслуговування і застосування;

розвиток людських ресурсів, здатних відповідати сучасним освітньо-управлінським вимогам, їх довічного навчання і задоволення зростаючого попиту на фахівців в області ІТ;

активне використання ІТ в управлінні освітою, надання в режимі on-line послуг, необхідних для підвищення рівня державно-громадського управління.

У цьому розділі поряд із опрацьованими матеріалами, здійснемо аналіз стану державного управління освітою за наступними компонентами [28]:

державне управління організаційною структурою галузі освіти, яке, в умовах формування інформаційного суспільства, передбачає інформатизацію державно-управлінської ієрархії у галузі освіти України;

державне управління процесом надання освітніх послуг, яке передбачає інформатизацію суб'єктів надання освітніх послуг та електронну взаємодію між

ними, клієнтами (споживачами освітніх послуг) та суб'єктами державного управління;

регулювання процесів функціонування освітньої мережі, що передбачає розробку та впровадження механізмів державного регулювання, формування та діяльності освітніх мереж в Україні (починаючи від курсів підвищення кваліфікації за різними напрямками до дистанційного навчання).

Відбувається розширення кількісних та якісних характеристик суб'єктів надання освітніх послуг, що потребує від органів державного управління впровадження нових форм взаємодії з ними, та із споживачами послуг, нових підходів щодо оцінювання діяльності цих суб'єктів та здійснення державного контролю.

Порядок здійснення державного контролю за діяльністю навчальних закладів, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 25.01.2008 №34 як і ст.5 ЗУ «Про освіту» (1991 р), у якій визначалися суб'єкти державного контролю, втратили чинність. Державною інспекцією навчальних закладів розроблено Проект Концепції трансформації державного нагляду (контролю) у сфері освіти (2015 р) [31], мета якої - окреслити основні проблеми і запропонувати пропозиції щодо трансформації державного нагляду (контролю) у сфері освіти. У концепції пропонується проведення трансформації державного нагляду (контролю) у три етапи:

на першому етапі державна форма нагляду (контролю) у сфері освіти трансформується у державно-громадську форму нагляду (контролю). На цьому етапі організація і проведення контрольних заходів, нормативно-правове та методичне забезпечення здійснюється органами контролю державної виконавчої влади при обов'язковій участі громадських організацій;

на другому етапі державно-громадська форма нагляду (контролю) у сфері освіти трансформується у громадську-державну форму нагляду (контролю). На цьому етапі організація і проведення контрольних заходів здійснюється

громадськими організаціями, а нормативно-правове та методичне забезпечення – органами державної виконавчої влади при участі громадських організацій;

на третьому етапі громадсько-державна форма нагляду (контролю) у сфері освіти трансформується у суспільні форми контролю. На цьому етапі органи державного нагляду (контролю) трансформуються в дорадчі органи, які вивчатимуть стан розвитку освіти, проводитимуть за заявками суб'єктів освітньої діяльності педагогічний аудит, та надаватимуть консультативну допомогу.

Закон України «Про освіту» закріпив нову парадигму державно-громадського управління освітою, у якій держава, особистість і суспільство стають рівноправними суб'єктами і партнерами. Відбувається стрімка трансформація системи державного управління освітою в контексті розвитку автономії закладів освіти, реалізації принципів демократизації, децентралізації і дерегуляції в освіті, принципів довіри між суб'єктами господарювання і органами влади, суб'єктами господарювання і громадянами, освітніми інституціями і суспільством.

14 березня 2018 року Постановою Кабінету Міністрів України затверджено Положення про Державну службу якості освіти України (ДСЯО) [32], у якому визначено, що Державна служба якості освіти України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується й координується Кабінетом Міністрів України через Міністра освіти і науки та який реалізує державну політику у сфері освіти, зокрема з питань забезпечення якості освіти, забезпечення якості освітньої діяльності, здійснення державного нагляду (контролю) за закладами освіти щодо дотримання ними законодавства. Одним із завдань ДСЯО є проведення моніторингу якості освітньої діяльності та якості освіти в порядку, визначеному законодавством.

Повноваження місцевих органів з управління закладами освіти, відповідно до ст.66 ЗУ «Про освіту» не передбачають втручання місцевих органів у внутрішню діяльність закладів освіти, але можуть передбачати отримання необхідної інформації. Практика минулих років свідчить, що місцеві органи часто

зловживають вимогами щодо надання інформації. Тому варто передбачити певні запобіжники таким зловживанням у законодавстві чи принаймні розробити методичні рекомендації для місцевих органів щодо реалізації цих повноважень. У перспективі вся інформація має бути в єдиній електронній базі, і підстави вимагати щось додаткове зникнуть.

Відповідно до ст. 71 ЗУ «Про освіту» визначено зміст суб'єктів громадського нагляду (контролю) та їх права у сфері освіти. Громадський нагляд (контроль) у системі освіти здійснюється суб'єктами громадського нагляду (контролю) - громадськими об'єднаннями та іншими інститутами громадянського суспільства, установчими документами яких передбачено діяльність у сфері освіти та/або соціального захисту осіб з інвалідністю, професійними об'єднаннями педагогічних і науково-педагогічних працівників, об'єднаннями здобувачів освіти, об'єднаннями батьківських комітетів та органами, до яких вони делегують своїх представників. Безпосередньо в закладі освіти громадський нагляд (контроль) може проводитися виключно з дозволу керівника закладу освіти, крім випадків, встановлених законодавством.

Отже, під час переходу від адміністративно-командної системи управління до системи державно-громадського управління освітою державний нагляд (контроль) повинен трансформуватись. Оновлена система нагляду (контролю) має стати одним із основних інструментів модернізації освіти.

Проте, до реальних функцій державного контролю сьогодні не входить оцінка правильності прийнятих управлінських рішень об'єктів системи управління освіти, вироблення рекомендацій щодо зміни самих форм і методів управління в галузі освіти. Поза увагою при здійсненні державного контролю залишається пошук шляхів розкриття кращих досягнень в діяльності освітніх закладів, управлінь (відділів) освіти [33].

Без перебільшення можна стверджувати, що найважливішим фактором, який визначає ефективність державної влади є рівень її інформаційного забезпечення, ступінь оснащення сучасними технічними, технологічними і

телекомунікаційними системами. Лідером за останні роки став Інтернет, який є найважливішим елементом інформаційної інфраструктури світової спільноти. Інтернет дає сучасним політикам нові можливості порівняно із загальноприйнятими засобами масової інформації та комунікації. Тільки одна мережа Facebook налічує більше 1 млрд. активних відвідувачів, користуються електронною поштою 2,2 млрд. населення, аудиторія Twitter нараховує близько 300 млн. користувачів. Загалом кількість користувачів Інтернету складає 3,4 млрд., що складає майже 45% населення усього світу [34]. В Україні аудиторія Інтернету становить близько 20 млн. осіб. Динаміка цього руху передбачає 100% охоплення людських ресурсів комунікативними сервісами. Так, наприклад, Інтернет для розважальних цілей використовують близько 42% користувачів, для спілкування на форумах, у соціальних мережах – майже 25%, on-line шопінгу – 7%, пошуку різного роду інформації та перегляду Інтернетпреси – 40% і 17 % користувачам усесвітньої мережі, Інтернет потрібен для роботи чи навчання [35].

Після карантину (весна 2020 року) відсоток користувачів усесвітньої мережі Інтернет для роботи чи навчання збільшився. «Якщо порівняти споживання інтернет-трафіку домашніми споживачами до рішення уряду про введення карантину з трафіком на початку першого тижня карантину, то ми бачимо зростання на 29,6 відсотки», - повідомила УНІАН прес-служба одного з найбільших інтернет-провайдерів країни «Укртелеком» [36] Через карантин і перехід багатьох на віддалену роботу, українці стали набагато більше користуватись інтернетом. У період карантину найбільш уражені держави - Китай, Італія, Іспанія, Німеччина, Велика Британія, Франція - відчули помітне зростання в обсягах фіксованого трафіку. Зокрема, в Іспанії зафіксовано збільшення трафіку майже на 40%, в Італії – більше 70% при значному зосередженні на онлайн-іграх, у Німеччині – незначне зростання у 16%, у Британії – 20-30% приросту, у Китаї – 70% і більше. «Українська» цифра, наразі, - близько 25% [34]. Близько 67% населення є власниками телефонів, 60% мають доступ до онлайну, а 53% користуються соціальними мережами. 9 із 10 користувачів

Інтернету у всьому світі підключаються через мобільні пристрої, водночас дві третини все ще підключаються через комп'ютери (частина користувачів використовує обидва варіанти) [37].

Інформація та комунікація в управлінні державою, політичні технології – це не тільки актуальна теоретична проблема. Кваліфіковане використання технологій дозволяє змінювати світ, діяти в політичних процесах, досягати поставлених цілей в умовах інформаційного суспільства. Стратегічне значення розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в системі освіти України може визначитися тим, що успіх або стагнація у даній сфері суттєво впливає на місце України в світовому співтоваристві: чи зможе наша країна зберегти своє місце серед країн, що є донорами науково-технічних досягнень та різноманітних розробок для усього світу, чи буде перетворена в джерело її кадрів.

В інформаційному суспільстві влада знань і інформації стає вирішальною в управлінні суспільством, відсуваючи на другий план вплив грошей і державного примусу. Характерними рисами інформаційного суспільства є такі: формування єдиного інформаційно-комунікаційного простору країни як частини світового інформаційного простору; становлення і домінування в різних сферах діяльності ІКТ; створення та розвиток ринку інформації та знань; підвищення рівня освіти.

Інформатизація освіти як складова частина процесу переходу від індустріального до інформаційного суспільства, є системою методів, процесів і засобів, інтегрованих з метою накопичення, оброблення, зберігання, розповсюдження та використання інформації в інтересах її споживачів.

Можна виокремити такі цілі інформатизації суспільства:

- підвищення якості освіти через впровадження та використання сучасних ІКТ в освітній процес;
- забезпечення доступу до знань та даних для кожного члена суспільства;
- розвиток інтелектуальних і творчих здібностей на базі індивідуалізації освіти;
- забезпечення випереджувального навчання фахівців.

Державне управління не може бути незалежним від політичної системи. Держава – демократична, тому, державне управління та державна служба у справі демократичного суспільства, їх завдання – підтримувати, розвивати і утверджувати демократію. Демократія має технологічний характер, оскільки сповідує ідеї відкритого суспільства. Інформаційне суспільство – це відкрите суспільство, тобто, головна умова і гарантія демократичного розвитку.

Тому ефективність державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства – це здатність органів державної влади забезпечити [38 с. 13-14]:

- успішність демократичного розвитку системи соціальнополітичних відносин суспільства, тобто придбання системою нових якостей в оптимальні строки з мінімальними витратами матеріальних і інтелектуальних ресурсів;
- безперервність процесу демократичного розвитку;
- стійкість демократичного розвитку стосовно впливу зовнішніх деструктивних факторів і процесів;
- незворотність демократичного розвитку, тобто набуття в процесі розвитку нових демократичних якостей, які раніше не були притаманні системі;
- інтенсивність процесу демократичного розвитку, тобто здатність системи підтримувати методами внутрішнього регулювання необхідний темп (інтенсивність) власного розвитку для набуття системою нових якостей, що мають для неї життєво важливе значення.

Структурно державне управління освітою в умовах інформаційного суспільства, на нашу думку, може складатися з таких обов'язкових систем:

- державне управління організаційною структурою освітньої галузі (включаючи фінанси, кадри, адміністративні питання тощо);
- державне управління освітнім процесом (включаючи основні та розширені бази даних ЗЗСО);
- як підсистема освітньої системи: управління дистанційним навчанням (системи електронного навчання, управління підсистемою електронного

навчання, інтерактивна взаємодія «учень-учитель» в асинхронному й синхронному режимах);

– державне управління відповідними освітніми послугами, включаючи управління освітніми мережами.

Система управління має включати також особисті бази даних усіх учасників управлінського процесу, які повинні зберігатися централізовано, що гарантуватиме забезпечення належного рівня інформаційної безпеки для всієї системи і забезпечуватиме принципи прозорості та відкритості в державному управлінні.

Новим кроком у формуванні ефективної системи управління освітою визначено державно-громадську модель управління, започатковану Державною національною програмою «Освіта». Стаття 70 ЗУ «Про освіту» визначає поняття та повноваження громадського самоврядування та державно-громадського управління у сфері освіти.

У сучасній науковій думці поняття «державно-громадське управління» та «громадсько-державне управління» розглядаються дослідниками як тотожні. Так, С. В. Крисюк державно-громадське управління освітою визначає як таке суспільне управління, що забезпечує максимальну участь громадян у розробленні стратегічних напрямів розвитку освітянської галузі у процесі постійного керування нею для задоволення потреб членів суспільства. Однак, на думку автора, нині ще не склалося плідного діалогу, не досягнуто взаємодії між органами державного управління, державними освітніми структурами і громадськістю у питаннях модернізації освіти [39].

У дисертаційному дослідженні В. А. Грабовського схарактеризовано різновиди державно-громадського управління за рівнем управління, способом залучення громадської думки, механізмом дії, на основі чого створено модель державно-громадського управління освітою на регіональному рівні [40]. Дослідник пропонує таке визначення державно-громадського управління освітою – «це процес поєднання діяльності державних та суспільних суб'єктів управління

в інтересах людини, соціуму, влади» [40, с.87]. Автор наголошує, що державно-громадське управління освітою можна представити як інтеграцію трьох напрямів роботи: демократизації діяльності органів державної влади й управління освітою; розвитку самоврядних асоціацій учасників освітньої діяльності (професійних асоціацій педагогів, органів учнівського й батьківського самоврядування всіх рівнів); організації громадських органів управління освітою, де представлено всі верстви населення [40].

Таким чином, державно-громадське управління освітою розуміється як управління, у якому здійснюється узгоджена взаємодія між державою та громадою у вирішенні питань функціонування закладу освіти. При цьому пріоритетною є роль держави; громада ж залучається до управління школою на рівні горизонтальних управлінських структур, таких, як піклувальні ради, ради шкіл тощо.

Г. В. Єльнікова пропонує моделі державно-громадського управління (структурно-громадського супроводу; інформаційно-громадського супроводу та субординаційно-проміжного партнерства) як приклад залучення громадськості до прийняття управлінських рішень на різних щаблях управлінської вертикалі [41].

Поява таких умов призводить до виникнення нового виду державного управління, а саме – державно-громадського управління в умовах розвитку інформаційного суспільства, ціль якого – виробити механізми й інструменти правового регулювання, що дозволяють системі соціально-політичних відносин суспільства ефективно пристосуватися до нових умов, не знижуючи при цьому темпу і якості свого демократичного розвитку.

Роль держави в освіті полягає в тому, щоб визначити – яких саме освітніх результатів суспільство і держава бажали і могли б досягти. В цьому відношенні держава повинна виступати тільки гарантом прав громадян на освіту, але не приймати рішення за них.

Необхідного відображення потребує і проблема, пов'язана зі співвідношенням поняття державного управління і державного регулювання. Так,

у науковій літературі спостерігається спроба замінити поняття державного управління поняттям «державне регулювання» [42, с. 35]. По суті, державне управління – поняття більш широке у порівнянні з державним регулюванням. Регулювання – це практичне втілення в життя норми, яка, тільки будучи організованою і маючою конкретні цілі, стає управлінням [43, с. 72]. Сенс ситуації якраз і полягає в тому, щоб від державного управління освітою перейти до її державного регулювання. Для державного управління освітою характерним є прийняття рішень, доведення їх до освітніх закладів, які в свою чергу зобов'язані їх реалізувати. Державне ж регулювання має являти собою дещо іншу соціально-економічну поведінку держави по відношенню до суб'єктів освіти. Сенсом регулювання є не завдання для виконання будь-яких рішень, а створення умов функціонування освітніх закладів, які сприяли б досягненню тих чи інших результатів [39 с. 58]. Виходячи з цього виникає потреба в державному регулюванні функціонування освітньої сфери, до якого належать законодавство, державні програми розвитку, позиції держави в розподілі та перерозподілі національного доходу. Підвищується роль управлінського консультування як професійної діяльності.

Глобалізація суспільних процесів, швидкий темп інформатизації зумовлюють аналіз чинників макро- і мікросередовища управління освітою. Такі чинники виділяє Крисюк С. В. Ми ж проаналізуємо їх у форматі оновлення та орієнтиру на інноваційні запити інформаційного суспільства, зберігши викладене науковцем. Головним серед чинників макросередовища є: світові тенденції розвитку освіти; стан розвитку науки (психолого-педагогічної та науки управління); освітня політика; особливості соціально-економічного, культурного розвитку країни; філософія освіти; традиції в галузі освітньої діяльності; рівень інформаційного освітнього середовища країни; міжнародні освітні взаємодії.

До чинників мікросередовища слід віднести: особливості соціально-економічного розвитку регіону; культурний рівень його населення; національний склад жителів; особливості мережі освітніх закладів та особливості потенційного

контингенту викладачів та учнів; політику місцевих органів управління освітою; можливості організації підвищення кваліфікації педагогічного персоналу та керівників освітніх закладів; фінансові, мобільні та інформаційні можливості жителів регіону. Державне управління освітою розвивається відповідно до розвитку суспільства і держави. Воно перебуває під впливом низки тенденцій і чинників суспільного розвитку. Провідну роль серед них відіграють як процеси зовнішнього середовища (глобалізація та її виклики, перехід до інформаційного суспільства, демократизація й емансипація людини), так і внутрішні фактори розвитку управління як сфери людської діяльності.

Зміни в системі державного управління освітою мають багатоаспектний, багатоплановий характер. Вони полягають у тому, що:

прискорюється процес демократизації управління, розвиток і диверсифікованість форм та методів взаємодії з населенням;

посилюється вплив на управління освітою громадянського суспільства, залучення громадян, недержавних організацій до участі в прийнятті управлінських рішень, при цьому держава залишається партнером громадських структур;

швидкими темпами розвивається професійний поділ управлінської праці (адміністратори, менеджери, консультанти, аналітики);

підвищується роль державного правового регулювання, спостерігається інтенсивний перехід від жорсткої ієрархії до асоціативних форм організації і управління;

змінюється співвідношення управлінських функцій: відбувається перехід від управління до регуляції, дерегуляції і саморегуляції, від дії до консультування, спостерігається лібералізація контролю;

спостерігається перехід від адміністративного управління до складного поєднання організаційно-адміністративного, інформаційно-аналітичного, публічно-комунікаційного управління, в основі якого - відомий синтез цих складових, підвищення публічності управління;

загострюється потреба у володінні управлінською освітянською елітою

сучасними професійними управлінськими знаннями із застосуванням ІКТ [44].

Інформатизація освітньої галузі в Україні має певні здобутки. Цифрові технології все активніше використовуються для вдосконалення організації освітнього процесу та покращення управління в школах, коледжах, університетах. Для управління на центральному рівні створено ряд освітніх реєстрів, функціонують освітні інформаційні системи, за допомогою яких збирається, обробляється, зберігається різноманітна статистична та адміністративна інформація. Наразі Міністерство освіти і науки України проводить інтенсивну роботу з напрацювання дієвих сценаріїв з розв'язання зазначених проблем, вдосконалює та уніфікує в цьому контексті низку освітніх інформаційних систем та централізованих інформаційних баз.

На сьогоднішній день в Україні розгалужена інформаційно-телекомунікаційна система «Державна інформаційна система освіти» (ІТС «ДІСО»). ДІСО, починаючи з 2016 р., використовувалась МОН як основний інструмент для збору та оброблення даних, визначених в офіційних формах освітньої статистичної звітності ЗНЗ-1, ЗНЗ-2, 83-РВК, 77-РВК, 1-ЗСО. Перший збір даних у 2016 р. був пілотним, а вже в наступні роки (з 2017 по 2019 рр.) інформаційна система охопила всі ЗЗСО країни. Деталізований до рівня закладу освіти, як окремого респондента, масив даних є інформаційною базою для розрахунку розподілу коштів освітньої субвенції на оплату праці педагогічних працівників сфери загальної середньої освіти. З бази також здійснюються численні вибірки різноманітної освітньої інформації для прийняття тих чи інших управлінських рішень. Створення ефективної ДІСО – передумова підвищення якості і забезпечення конкурентоспроможності системи освіти країни. Задача ДІСО – забезпечення всіх стейкхолдерів системи освіти повними, надійними, актуальними даними про стан умов освіти і її результати, що створює передумови для децентралізації системи управління освітою і перехід до державно-громадської моделі управління з розподіленими функціями і відповідальністю забезпечення автономії з паралельним підвищенням прозорості і підзвітності

діяльності навчальних закладів. Інформаційна система управління освітою (ІСУО) - веб-сервіс, інтернет-портал, онлайн база даних, програмний комплекс, інформаційна система консолідації даних з дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів України.

У 2016 році Світовим банком вперше було оцінено стан української державної інформаційної системи управління освітою (ДІСО), функціонування якої забезпечується персоналом Державної наукової установи «Інститут освітньої аналітики». Оцінювання було здійснено в рамках SABER – The Systems Approach for Better Education Results (Системний підхід з метою покращення освітніх результатів) [45]. Проведення такого оцінювання є важливою подією для України. Це є певним визнанням досягнутих результатів реформування у сфері освіти в рамках завдань, що ставляться українським урядом. Оцінювання проводилось фахівцями Світового банку за чотирибальною шкалою. Virізнялись рівні: рівень «латентний» (найнижчий); рівень «розвивається»; рівень «розвинутий»; рівень «досконалий» (найвищий). Результати оцінювання наступні. Напряму «Сприятливість інституційного середовища для розвитку ДІСО» оцінено як «розвинутий». Напрями «Стійкість функціонування ДІСО» та «Забезпечення якості даних в ДІСО» оцінено на рівні «розвивається». Найнижчу оцінку «латентний» отримав напрям «Використання ДІСО в освітньому управлінні» [46]. Отримані оцінки вказують на необхідність зміни підходів до організації роботи ДІСО та на необхідність модернізації цієї системи загалом. У зв'язку з цим виникає необхідність імплементації статей Закону України «Про освіту» ст. 72 (Освітня статистика) та ст. 74 (Єдина державна електронна база з питань освіти).

ДІСО будується на таких засадах: створення реєстру ЗЗСО та інших закладів, де здобувається середня освіта. Збір від цих закладів достовірних, актуальних доказових даних про стан системи освіти за затвердженою МОНУ системою показників, що охоплюють інформацію про заклад освіти, кадри освітнього закладу, здобувачів освіти (учнів), фінансування закладу; створення ефективних процедур періодичного забезпечення органів статистики даними про

стан освітньої галузі на національному (державна служба статистики України (ДССУ)) та регіональному рівнях; збір фінансової інформації у розрізі окремих ЗЗСО, ОТГ, районів, областей. Забезпечення учасників бюджетного процесу на національному і регіональному рівнях цією інформацією з метою планування видатків на освіту, зокрема розподілу освітньої субвенції. Забезпечення можливості аналізу ефективності використання освітніх бюджетних коштів; забезпечення моніторингу якості, доступності освіти для органів управління освітою і широких кіл громадськості; створення та інформаційне забезпечення функціонування порталу відкритих деперсоніфікованих доказових статистичних і аналітичних даних про стан і результати освітньої діяльності, результатів моніторингу якості і доступності загальної освіти на всіх рівнях. Можливість автоматичного генерування освітніх звітів. Використання Google Maps і системи географічної прив'язки шкіл із зазначенням їх середнього рейтингу для батьків з метою забезпечення підзвітності шкіл; можливість інтеграції в ДІСО статистичних даних з різних джерел, зокрема УЦОЯО, ЄДЕБО, навчальних закладів – ДНЗ, ЗНЗ, ПНЗ, ПТНЗ, ВНЗ, державних органів управління освітою, зокрема МОНУ, Міністерства фінансів України, національних і міжнародних (PISA, TIMSS тощо) проектів дослідження якості освіти.

Наразі фахівці працюють над удосконаленням інформаційної системи «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» (ПАК «АІКОМ») ПАК «АІКОМ» призначений для організації всіх видів робіт зі збору освітньої статистики та опрацювання адміністративних даних закладів освіти, включаючи створення електронного архіву даних, автоматизованого управління процедурами збору інформації, контролю виконавської дисципліни, а також управління бізнес-процесами опрацювання інформації. ПАК «АІКОМ» – удосконалена версія Державної інформаційної системи освіти, яка має побудовану комплексну систему захисту інформації (КСЗІ), що дозволяє безпечно зберігати персональні дані здобувачів освіти та педагогічних працівників. Інформація ПАК «АІКОМ» безпосередньо використовується для розрахунків

розподілу бюджетних коштів освітньої субвенції на заробітну плату педагогічних працівників та інших управлінських цілей.

Удосконалюється і Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО). Передбачається можливість застосування інструментарію електронного кабінету вступника з подальшим періодичним (семестровим) його використанням впродовж навчання. В електронному кабінеті здобувача передбачено ряд функцій: перегляд списку опитувань (нових, завершених); перегляд завершеного опитування; проходження процедури опитування; електронний кабінет, доступний з мережі Інтернет. Електронні адреси вступників, які використовуються для реєстрації особистих електронних кабінетів вступників, залишаються частиною даних, що містяться в обліковому записі студента. На сьогодні ЄДЕБО може взаємодіяти з інформаційно-виробничою системою інформаційного та документарного забезпечення установ та громадян України в галузі освіти, автоматизованою системою керування пасажирськими перевезеннями Укрзалізниці, Єдиним державним веб-порталом електронних послуг.

Фахівцями-укладачами інформаційно-аналітичного збірника МОН, що нагальним питанням залишається уведення в дію та подальша модернізація Національної освітньої електронної платформи Національна освітня електронна платформа (НОЕП), яка є державною спеціалізованою освітньою інформаційно-телекомунікаційною системою, яка має здійснювати технологічне забезпечення реформи середньої освіти «Нова українська школа», забезпечення учасників освітнього процесу сучасними електронними освітніми ресурсами, безоплатне забезпечення електронними підручниками здобувачів повної загальної середньої освіти та відповідних педагогічних працівників тощо. У подальшому НОЕП повинна стати не лише майданчиком для розміщення розрізнених навчальних матеріалів та послуг, вона має набути рис і статусу єдиної загальнодержавної цифрової школи, яка забезпечить створення, поширення, повторне використання, гарантований безоплатний доступ до якісних електронних навчальних матеріалів

для всіх учасників освітнього процесу та стейкхолдерів. Функціональні можливості НОЕП повинні сприяти широкій автономії закладів освіти щодо вибору змісту, методів, форм і засобів навчання; охоплювати альтернативні підходи і пропозиції в галузі як формальної, так і неформальної та інформальної освіти. Паралельно з цифровізацією освітнього процесу мають розширитися сервісні функції держави в тих процесах, які характеризуються розмаїттям пропозицій надавачів послуг. До таких процесів належать, зокрема, експертиза і конкурс підручників, створення фізичних освітніх середовищ, підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Тому на часі створення єдиної довідково-рекомендаційної системи, яка акумулюватиме інформацію про наявні освітні продукти і послуги, і забезпечить прозору й справедливу конкуренцію їх виробників чи надавачів послуг на основі відгуків і рейтингування з боку користувачів [47]

Загально визнаним успіхом України вважається запровадження у 2008 році зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО). Зовнішнє оцінювання проводиться з метою забезпечення прав осіб на рівний доступ до вищої освіти та оцінювання відповідності результатів навчання, здобутих на основі повної загальної середньої освіти, державним вимогам. Громадське спостереження за проведенням зовнішнього незалежного оцінювання здійснюється з метою забезпечення відкритості, прозорості, широкого та об'єктивного інформування громадськості про його проведення. Український центр оцінювання якості освіти (УЦОЯО) — це державна установа, яка здійснює зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання, здобутих на певному освітньому рівні, та проводить моніторингові дослідження якості освіти.

Глобальне інформаційне суспільство, яке характеризується бурхливим розвитком інтернет-технології, генною інженерією та нано-технологіями, спричиняє достатньо жорсткий процес соціальної диференціації за освітнім критерієм, оскільки приводить до утворення двох паралельних систем комунікації: одна для освічених людей, які володіють сучасними засобами

комунікації, інша – для тих, у кого такого зв'язку в межах глобального простору немає. Такі умови розвитку інформаційного суспільства викликають виникнення в системі державного управління протиріч і правових колізій. Тобто, бурхливий розвиток інформаційних технологій призводить до розширення і поглиблення інформаційного розриву – розриву в рівні та можливості доступу до інформації і знань.

Концепція розвитку електронного урядування в Україні та Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки визначили наскрізний багатоплатформний характер використання освітніх цифрових технологій («від комп'ютерних класів до цифрових технологій у кожному учнівському портфелі, кожному класі, у кожного вчителя, на кожній парті») та необхідність розвитку інформаційних систем для автоматизації основної роботи закладів освіти (електронного щоденника, електронного підручника, дистанційної форми навчання).

Інструкція з діловодства закладів освіти ще у 2018 році дозволила вести у безпаперовому вигляді шкільні журнали, що мають зберігатися не більше 10 років, за умови наявності відповідного технічного забезпечення. Однак, навіть при використанні електронних платформ, вчителі були змушені дублювати електронні документи на паперових носіях, що вимагало від них значних зусиль та часу і зменшувало мотивацію використовувати технології.

Основні критерії та переваги електронного документообігу визначають Кручиніна Т. Г. [48], Курташова І. В. [49, с. 231–237], Писаренко В. П. [50, с. 157-160], та інші.

Для адміністратора-практика освітнього закладу виділимо найголовніші функції системи електронного документообігу, зберігши авторські позиції:

– висока швидкість пошуку документів (контекстного і атрибутивного), одержання і передачі інформації за великою кількістю адрес, обмін документами електронною поштою;

- реєстрація документа незалежно від його формату (графічний, текстовий і т.д.) і змісту;

- економія робочого часу, скорочення строків підготовки та погодження документів (як приклад, формування стандартних звітів, редагування шаблонів вихідних друкованих форм тощо); можливість доповнення користувачами списку атрибутів власними атрибутами;

- організована система адміністрування: один користувач має можливість ставити завдання перед іншим (наприклад: «ознайомитися», «погодити», «затвердити», «виконати» і т.п.);

- контроль виконання документів; існування вбудованого механізму інформаційного обміну між співробітниками організації;

- відстеження переміщень паперових оригіналів і копій документів, ведення реєстрів внутрішньої передачі документів;

- висока компактність архіву; систематизація із врахуванням ієрархічної структури; класифікація-схема;

- захист документів від несанкціонованого доступу, контроль доступу до операцій над документом залежить від прав користувача;

- економія паперу, оплати служб поштової доставки [51; 52].

Власне, електронний документообіг в держустановах – це їх підзвітність суспільству. Електронна система реєструє процеси збору, обробки та зберігання інформації, документує підготовку та ухвалення рішень. При цьому суспільство отримує змогу контролювати їх виконання. Базуючись на принципах Нового закону України «Про освіту» [12, ст. 6, ст. 30] экс-міністерка освіти і науки Л. Гриневич зазначає, що інформація щодо кошторисів, ходу використання батьківських коштів, рівня забезпечення освітніх послуг, має бути розміщена на сайті кожного освітнього закладу та вчасно і систематично оновлюватися [52].

Використання електронного документообігу відповідає основним засадам розвитку інформаційного суспільства, які включають пріоритетні заходи, що спрямовані на реалізацію державної політики у зазначеній сфері, здійснення яких,

зокрема, забезпечить удосконалення освітнього процесу, доступність та ефективність освіти, підготовку молодого покоління до життєдіяльності в інформаційному суспільстві, створить умови для приведення рівня і якості освітнього потенціалу у відповідність з вимогами забезпечення інноваційного розвитку України, а саме:

формування та впровадження інформаційного освітнього середовища в системі загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти;

створення інформаційної системи підтримки освітнього процесу, системи інформаційно-аналітичного забезпечення у сфері управління та інформаційно-технологічного забезпечення моніторингу освіти;

розвиток мережі електронних бібліотек на всіх освітніх рівнях;

створення відкритої мережі освітніх ресурсів;

створення національного науково-освітнього простору, який ґрунтуватиметься на об'єднанні різних національних багатоцільових інформаційно-комунікаційних систем [51].

Викликом сьогодення стала розробка технологій, що дозволяють на одній платформі проводити в дистанційному режимі і управлінську, і освітню діяльність, оскільки за результатом проведених опитувань, МОН звертає увагу, що учням та їх батькам значно легше навчатися на одній платформі.

Деякі заклади загальної середньої освіти використовують «Єдину Школу - систему, розроблену з метою налагодження взаємодії між батьками та освітнім закладом і моніторингу шкільного життя дитини, «Мою школу» - це мобільний додаток, який дозволяє отримувати інформацію про досягнення учнів і події у школі; мобільна версія електронної освітньої платформи «Моя школа», призначена для учнів та їх батьків або опікунів. Проте таких сучасних та потенційно-спроможних закладів на сьогодні небагато.

3 грудня 2020 року Міністерство освіти та науки України спільно з Українським інститутом розвитку освіти та Міністерством цифрової

трансформації України з метою забезпечення рівного доступу до якісної шкільної освіти учнів 5-11 класів запустили платформу для дистанційного та змішаного навчання «Всеукраїнська школа онлайн» (ВШО). Досвід країн-лідерів у диджиталізації освіти, як то Естонія або Китай, свідчить, що наявність таких національних онлайн-платформ дає можливість не тільки долати обмеження в освітньому процесі під час пандемії, а і є обов'язковою частиною освітнього простору, що допомагає дітям та вчителям у навчанні та викладанні, а також підвищує рівень здобутих знань. Для створення онлайн-платформи ініціатори проекту звернулися до громадської спілки «Освіторія», яка вже має необхідний досвід та експертизу, адже з 2013 року втілює масштабні інноваційні освітні проекти. Саме «Освіторія» на запит МОН у 2018 році підготувала тренерів Нової української школи (НУШ) для перенавчання 22 тисячі вчителів початкової школи, а навесні 2020 року на волонтерських засадах допомагала у створенні телеуроків для дистанційного навчання школярів. Платформа створена за підтримки Швейцарії в межах Швейцарсько-українського проекту DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», який впроваджується Консорціумом ГО DOCCU та Цюрихського педагогічного університету (PH Zurich). Тож, платформа «Всеукраїнська школа онлайн» — сучасний онлайн-ресурс для змішаного та дистанційного навчання учнів 5-11 класів з уроками та методичними матеріалами, що відповідають державній програмі. Навчальний контент платформи містить уроки з 18 основних предметів, контент платформи поступово доповнюється відповідно до календарного плану.

Використання ІКТ в освіті вирішує більш важливе завдання – створення нового освітнього середовища, де ці технології вбудовуються у процесі навчання для упровадження нових освітніх моделей. Така освіта здатна зробити освіту доступною для здобувача освіти незалежно від віку, місця проживання, соціального або економічного статусу. Держава й суспільство у такому партнерстві надають новий характер системі освіти. Такий крок повинен

забезпечити підготовку нового типу мислення відповідно до вимог постіндустріального суспільства.

Розвиток інформаційного суспільства висуває до світової освітньої системи нові вимоги щодо підготовки та перепідготовки керівників, зокрема й у сфері освіти. Знання як ключовий показник якості освіти та кваліфікації працівника вже не є визначальним фактором професійної підготовки керівника. Сучасний конкурентоспроможний успішний керівник у сфері освітніх послуг зобов'язаний демонструвати стійкі навички використання ІКТ, критичного мислення, стратегічного планування, здатність гнучко реагувати на зміни потреб суспільства.

Інноваційним форматом взаємодії учасників освітнього процесу Міжнародного рівня є формат EdCamp. EdCamp (едкемп) — конференції, які проводять самі учасники, як правило, їх називають «неконференцією». Edcamp призначені для отримання інтерактивного професійного досвіду викладачами шкіл. Edcamps організовується за принципом «жодних обов'язкових спікерів і обов'язкових доповідей; надихати учасників знаходити (або самому вести) теми, які задовольняють їхні власні потреби та інтереси». Перший edcamp був проведений у травні 2010 у Філадельфії. З того часу було проведено 200 edcamp events в усьому світі. В Україні існує національна спільнота відповідального вчительства EdCamp Ukraine, створена за принципами міжнародного руху EdCamp. Громадська організація «ЕдКемп Україна» (голова ради організації Олександр Елькін) офіційно створена у 2015 році. Перша національна конференція пройшла 23 і 24 червня 2015 року у Харкові. Проте згуртована та високопрофесійна команда давно співпрацює разом і реалізувала багато проектів. Основні завдання діяльності: сприяння розвитку громадянського суспільства та вирішенню освітніх, громадських, просвітницьких, антидискримінаційних, соціально-економічних проблем, що стоять перед суспільством, та провайдеринг освітніх ініціатив; участь у державних реформах, формування суспільної думки в цінностях поваги й гідності, партнерства, паритетності, інклюзії; організація та

реалізація програм підвищення кваліфікації, стажувань, конференцій, майстер-класів, тренінгових програм, виставок, конкурсів тощо у сфері освіти; співробітництво з міжнародними організаціями ООН, ЮНЕСКО, ЄС, з неурядовими організаціями іноземних держав щодо проектів в освітній галузі, створення умов для їх реалізації, розвитку громадянського суспільства, культури та просвіти тощо. Державна служба якості освіти та громадська організація «ЕдКемп Україна» домовилися про співробітництво у сфері забезпечення якості освіти, об'єднання професійних знань та досвіду фахівців у цій сфері задля підвищення рівня обізнаності громадян. Відповідний Меморандум було підписано під час зустрічі 08 жовтня 2018 року.

На нашу думку, Україна може виступити як носій специфічної моделі державно-громадського управління та регулювання освітою в умовах інформаційного суспільства, розвитку майбутньої цивілізації, відмінної від західного еталону. Історична наступність, національна ідентичність, відновлення моральної свідомості, утворення єдиного духовного простору країни, засноване на сучасних теоретичних розробках, – такі основні особливості обраного шляху України до інформаційного суспільства.

На сьогодні система управління закладами загальної середньої освіти – це новий тип реалізації сучасної освітньої політики, так званий соціальний організм, який здатний запровадити механізми державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти та освітні інновації в нових умовах.

2.3. Ключові проблеми державного управління розвитком загальної середньої освіти в умовах інформатизації суспільства

Освіта є середовищем накопичення соціального капіталу, зміцнення єдності нації, розвитку різних елементів громадянського суспільства. Розбудова національної системи освіти в сучасних умовах з урахуванням кардинальних змін у всіх сферах суспільного життя, інформаційних викликів ХХІ століття вимагає

критичного осмислення досягнутого і зосередження зусиль та ресурсів на розв'язанні найбільш гострих проблем, які стримують розвиток та можливості забезпечити нову дієву якість освіти в умовах сучасного соціуму.

Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 року виділялося ряд актуальних проблем [53], які реалізувалися не в повній мірі та залишилися відкритими до цього часу. Серед них: недостатня відповідність освітніх послуг вимогам суспільства, запитам особистості, потребам ринку праці; обмеженість доступу до якісної освіти окремих категорій населення; відсутність цілісної системи виховання, фізичного, морального та духовного розвитку і соціалізації дітей та молоді; недосконалість системи національного моніторингу та оцінювання якості освіти; повільне здійснення гуманізації, екологізації та інформатизації системи освіти, впровадження в освітній процес інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій; недостатній рівень соціально-правового захисту учасників навчально-виховного процесу; недосконалість механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інституцій громадянського суспільства, громадськості та інші.

Труднощі періоду реформування, процеси певної соціально-економічної нестабільності, екологічні проблеми спричиняють низку ризиків, які ускладнили реалізацію цілей Національної стратегії, що передбачалося її програмою [54]. Мова йде про наступні умови: нестабільність економіки, обмежений обсяг ресурсів для забезпечення системного виконання завдань і заходів, передбачених Національною стратегією; розшарування суспільства за матеріальним становищем сімей; негативний вплив складної демографічної ситуації; несприйняття частиною суспільства нових реформ; неготовність певної частини працівників освіти до інноваційної діяльності; недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного розв'язання нових завдань, до забезпечення скоординованості діяльності всіх служб та інституцій [53].

Лавиноподібна зміна соціально-технологічних аспектів життя людини привела до необхідності зміни всієї системи освіти. Освіта як найважливіший

елемент соціалізації індивіда сьогодні все більшою мірою реформується завдяки структурним змінам у суспільстві, що відбуваються під впливом нових інформаційних технологій. Змінюється вся парадигма освіти, яка тепер ґрунтується на принципах доступності, відкритості і безперервності.

Міністерство освіти України, Міністерство цифрової трансформації України, Державна служба якості освіти України, Український центр оцінювання якості освіти, Український інститут розвитку освіти спільно з сотнями вчителів і управлінців з освіти по всій Україні працюють над реформою ЗСО – Нова українська школа (НУШ). Формула нової школи складається з дев'яти ключових компонентів: новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві; педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками; умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно; орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм; наскрізний процес виховання, який формує цінності; нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя; децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію; справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти; сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу.

У Концепції Нової української школи [20] зазначається, що наскрізне застосування інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі та управлінні закладами освіти і системою освіти має стати інструментом забезпечення успіху Нової української школи. Нові освітні стандарти ґрунтуються на «Рекомендаціях Європейського Парламенту та Ради Європи щодо формування ключових компетентностей освіти впродовж життя». НУШ на сьогодні збережена як пріоритет, до якого спробують додати певні рішення в інших сферах, зокрема цифровізацію освіти. Має з'явитися ринок електронних освітніх матеріалів. Тепер діти ніби народжуються зі смартфонами і робити вигляд, що їх не існує, було б

неправильно. НУШ покликана сформувати у здобувачів ЗСО ключових компетентностей, проте, зазначимо, що реалізувати таку місію необхідно в умовах інноваційно-інформаційного простору. Чи є це проблемою для державного управління та управління освітньою діяльністю учасників освітнього процесу. Спробуємо аналізувати.

Визначено деякі новації реформи відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту»: можливість для учнів обирати свою освітню траєкторію, учнівське самоврядування, можливості для створення мережі старшої профільної школи, більше можливостей для професійного зростання та збільшення зарплат вчителів, педагогічна інтернатура, контракти для директорів та вчителів на пенсії та ін. Створено умови для вибору суб'єктів, форм і видів підвищення кваліфікації, а також запроваджено процедуру сертифікації педагогічних працівників. Протягом останніх трьох років діють програми із закупівлі меблів, цифрового обладнання, дидактики для початкової школи, програма закупівлі автобусів, додалась субвенція «Спроможна школа» та субвенція на STEM освіту.

Критичними проблемами у сфері повної загальної середньої освіти, що виділяються в рамках реформи, залишаються: суттєві територіальні відмінності в якості освіти та, відповідно, результатах навчання; незавершений процес реформування сфери відповідно до реформи Нової української школи; низький соціальний статус педагогічних працівників, а відтак відсутність внутрішньої мотивації педагогічних працівників та керівників закладів освіти до професійного розвитку; неготовність педагогів та керівників закладів працювати в умовах автономії та академічної свободи; застаріле матеріально-технічне забезпечення, що не мотивує до навчання та особистісного розвитку здобувачів освіти. Кількість здобувачів освіти з особливими освітніми потребами в закладах загальної середньої освіти рік від року збільшується, що потребує розбудови освітнього середовища, яке б забезпечувало комфортні, сприятливі й рівні можливості для їхнього навчання, та відповідало індексу інклюзії [55].

Ігнорування зазначених проблем знижує довіру українського суспільства до системи освіти, призводить до зниження мотивації здобувачів освіти до навчання та відтоку молоді за кордон для здобуття наступних рівнів освіти. У наявності усвідомлення населенням значення освіти для подальшого життя і готовність платити за якісну освіту або освіту у престижному закладі. Процес трансформації системи освіти, здійснюваний органами управління державного рівня, носить, на наш погляд, суперечливий характер. Позитивні зрушення в області створення нормативно-правової бази, формування основ управління якістю, організаційної та методичної єдності всіх ступенів освіти часто носять фрагментарний характер, що істотно знижує позитивний ефект від нововведень. Процесу реалізації реформ завадила відсутність розробленого організаційно-економічного механізму, адекватного змістовним змінам. Загострюється боротьба за право розподілу коштів, що зовні проявляється в спробах рецентралізації управління освітою.

Закон України «Про освіту» однозначний у формулюванні: «Держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти». Обсяг фінансової автономії закладів освіти визначається цим Законом, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти. У перспективі це означає, що врешті ЗЗСО мають стати самостійними у плануванні своїх витрат і закупівлях – тобто отримати самостійні бухгалтерії. Поки це непопулярне рішення серед засновників закладів освіти, тому більшість українських шкіл управляються з централізованих бухгалтерій. Перевагами самостійної бухгалтерії є те, що заклад освіти сам визначає свої потреби та їхню пріоритетність, може самостійно планувати видатки, має гроші на термінові витрати і не залежить від плану проведення тендерів в управлінні освіти. Також батьківській спільноті легше проконтролювати витрати на рівні закладу освіти, ніж на рівні цілого району чи міста. Водночас, це потребує більшої відповідальності з боку адміністрації ЗЗСО, знання законодавства і вміння проводити тендери та прописувати тендерну документацію. Поки на державному рівні їх цього не навчають.

Ще одна автономія стосується безпосередньо змісту освіти. Міністерство освіти і науки України пропонує Типові освітні програми, на основі яких ЗЗСО затверджують свої – з можливістю зміни. Дозволяється використовувати нетипові програми, за умови, що вони пройшли перевірку у Держслужбі якості освіти на відповідність державному стандарту. Будь-який ліцензований заклад освіти має надавати освіту на рівні державного стандарту – отже і використовувати відповідні програми. Проте, в цьому аспекті також є питання щодо кваліфікації та компетентності укладачів чи забезпечення якісного рівня держстандарту випускника ЗЗСО.

Статтею 54 ЗУ «Про освіту» прописана автономія вчителя: «академічну свободу, включаючи свободу викладання, свободу від втручання в педагогічну, науково-педагогічну та наукову діяльність, вільний вибір форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі». Проте, педагогам багато років поспіль надавалася методична допомога районними (міськими) методичними кабінетами і не кожен педагог готовий різко проявляти самостійність у педагогічній діяльності. Мають бути напрацьовані нові моделі співпраці. Щоб вчителі були спроможними викладати за сучасними методиками і дійсно обирати різні має змінитися система підвищення кваліфікації. За даними спільного дослідження МОН і громадської організації EdCamp Ukraine, 79% учителів вважають, що чинна система підвищення кваліфікації потребує реформування.

Великі можливості для професійного розвитку та саморозвитку надають електронні ресурси: спілкування на професійних онлайн-платформах, участь у професійних спільнотах у соцмережах. Серед компаній, що надають послуги у сфері освіти, відзначимо «Міжнародний центр фінансово-економічного розвитку» (МЦФЕР), видавнича група «Основа». МЦФЕР, що входить до світової групи компаній «Wolters Kluwer» в Україні, започатковане електронне видання «Педрада: портал освітян України», що надає професійну підтримку педагогам, а також популяризує різні навчальні проєкти та надає можливість проходження дистанційних курсів. Результати підвищення кваліфікації визнаються рішенням

педагогічної ради відповідного закладу освіти. Проте виникають питання щодо зарахування таких курсів до підвищення кваліфікації, адже ліцензії видають акредитовані заклади, наприклад інститути післядипломної освіти. Потребує удосконалення нормативно-правова база щодо ліцензії сертифікатів, виданих об'єктами онлайн-сервісів та спростування чи обґрунтування ліцензування документів у формі дистанційних технологій навчання.

Науковиця Ажажа М. А. описує концепцію управлінського впливу держави на розвиток електронної освіти в Україні, що поєднує три концепти: методологічний, теоретичний і технологічний. Вони передбачають: відбиття фундаментальних положень та концептуальних засад філософії управління галуззю освіти, відтворення принципів, на яких базується концепція е-освіти, ... нормативно-правове забезпечення технологічної інфраструктури електронної освіти, розвиток е-освіти як інструменту модернізації українського суспільства, електронне урядування у сфері освіти як інноваційну концепцію державного управління [56, С. 5–14.].

Водночас в Україні нині невирішеними залишаються й проблеми розвитку «цифрових» навичок і компетенцій. Національні ІКТ-проекти та програми, що реалізовано в середній освіті за останні 20 років, були непослідовними, носили епізодичний характер, закривалися зі зміною влади. «Цифрові» технології та запропоновані підходи разом із талановитими українськими педагогами та енергійним небайдужим суспільством здатні перетворити українську освіту в одну з найкращих на світовому та національних рівнях. Саме тому, ураховуючи комплексний характер системи середньої освіти, значну кількість навчальних закладів, педагогічних та державних установ, першочерговим кроком постає розроблення ґрунтовної національної політики «цифровізації» освіти як пріоритетної компоненти реформи освіти в цілому [57].

Вперше не тільки на національному рівні затверджено професійний стандарт, а й докладно визначено, яку кваліфікацію повинна мати людина, що хоче бути або працює педагогом [58]. Водночас, попри позитивні зміни в цій

галузі, В. Бахрушин зазначає, що особливою «специфікою реформування освіти в Україні є те, що ми сьогодні змушені розробляти професійні та освітні стандарти одночасно. А разом з ними розробляти і концепції реформування освіти взагалі та педагогічної освіти зокрема, і нове законодавство, що регулюватиме освіту. За загальною методологією це мало б відбуватися в певній послідовності та передбачати проведення експериментів, реалізацію пілотних проектів, моделювання та інші види попередніх досліджень» [59]. Звісно, потребують оновлення Державні Стандарти та розширення навчальних предметів типових освітніх програм новими дисциплінами, які б формували знань та навичок відповідно до затребуваних у майбутньому (менеджмент, лідерство, технології та програмування, креативна діяльність тощо).

Всесвітній економічний форум, який відбувся у Давосі у січні 2020 року опублікував звіт «Майбутнє робочих місць 2020», експерти якого прогнозують, що роботодавці до 2025 року нарівно поділять роботу між людьми і автоматизованими системами. Звіт підготовлений за участі 300 підприємств з усього світу, у яких загалом працює вісім мільйонів людей. У звіті зазначається, що новий розподіл праці між людьми та машинами призведе до ліквідації 85 мільйонів робочих місць в 15 галузях у всьому світі. Водночас очікується поява 97 мільйонів нових ролей у секторах створення штучного інтелекту і контенту та у сфері догляду за дітьми і людьми похилого віку. Експерти підраховали, що для тих працівників, які залишаються на своїх посадах, частка основних навичок, які зміняться до 2025 року, становить 40%, а 50% усіх працівників потребуватимуть перекваліфікації (зростання на 4%). На першому місці опинилася навичка аналітичного мислення та інноваційність. На другому – активне навчання і стратегії навчання. Навичка розв'язання складних/комплексних проблем посіла третє місце. До списку додалися навички, пов'язані із поширенням технологій, – використання технологій моніторинг та контроль, а також створення технологій та програмування. Також нові у списку навички взаємодії з іншими – лідерство та соціальний вплив [60]

Важливими є аналіз висвітлених проблем системи освіти на освітніх громадських порталах, результатів форумів, конференцій, батьківських блогів, груп керівного складу освітніх закладів тощо.

На XIII міжнародному форумі «Європа – Україна», що відбувся на початку лютого 2020 року в місті Жешуві гостями стали високопосадовці, науковці, представники бізнесу і мас-медіа з багатьох європейських країн (близько 800 осіб). У програмі форуму передбачалися тематичні блоки, на яких розглянуто економічні, соціально-політичні, культурно-освітні проблеми. Головною метою освітнього процесу, на думку доповідачів, має бути виховання еліти, без якої немає держави. Учасники панельної дискусії відверто озвучили й наболілі проблеми: зниження якості освіти, «девальвація диплома»; «трагічний стан» із точними дисциплінами. Цілком очевидно, що озвучені проблеми характерні для ряду європейських країн, у тім числі й України. На думку пані Кристини Шуміляс, депутат польського Сейму, віце-президент (співголова) Комітету у справах освіти, науки і молоді, в організації освітньо-виховного процесу слід спиратися не тільки на передовий європейський досвід, а й урахувати національні традиції розвитку освіти [61].

1-2 грудня 2020 року відбулася конференція Європейського комітету профспілок освіти, який об'єднує 127 профспілок із 52 країн – це понад 11 мільйонів освітян. Така подія відбувається раз на чотири роки, але вперше в історії, через пандемію COVID-19, конференція відбулася в режимі онлайн.

Учасники конференції зазначили, що розвиток нормального суспільства неможливий без розвитку якісної освіти та її належного забезпечення. У деяких країнах не вистачає 1/3 вчителів. І сьогодні потрібно кардинально змінювати уявлення про професію вчителя, а самим учителям ставати більш прогресивними, щоб бути привабливим прикладом для молоді та залучати в професію молодих вчителів. Новим світовим трендом в освіті стала цифровізація. Цифрова освіта дає багато можливостей, але змінює якість нашого життя. Використання цифрових інструментів, дистанційне навчання увійшло в усі національні системи освіти.

Вони, звичайно, допомагають у час пандемії, але при цьому подвоюється навантаження на учительсько-викладацький склад. Учасники у своїх виступах застерігали, що скорочення видатків на освіту може стати великою проблемою. Підвищення ролі і статусу учителя у період пандемії отримало інший погляд і значення. Адже, окрім належного фінансування освітніх потреб навчальних закладів та заробітних плат, додається питання якості підготовки майбутніх педагогів та підвищення кваліфікації для тих, хто навчає сьогодні. В якості запрошеного гостя, у роботі конференції взяла участь Європейський Комісар з питань інновацій, науки, освіти, культури та молоді Марія Габріель. Вона зазначила, що епідемія ще більше продемонструвала, що робота вчителя не оцінюється гідно. «На сьогоднішній день проблеми освіти є першочерговими для вирішення, якщо ми хочемо досягти підвищення престижу вчительської професії та залучити молодь», – підкреслила Марія Габріель [62].

Загальними тенденціями, яку виявляють статистичні освітні спостереження за останні шість років, є зменшення кількості педагогічних працівників і процес «старіння» педагогічних кадрів. Загалом частка педагогічних працівників віком більше 55 років, які викладають окремі предмети у ЗЗСО складає 28,0 %, або 76,4 тис. осіб. Натомість кількість педагогів молодше 50 років поступово зменшується. Таку ж картину спостерігаємо і по кількості директорів-пенсіонерів, які складають на сьогодні більше чверті (25,3 %) від загальної кількості керівників ЗЗСО; при цьому у міській місцевості таких директорів 29,1 % (1 494 особи), у сільській місцевості – 23,0 % (2 042 особи) [63].

Водночас, з огляду на пандемію COVID-19, спричинену коронавірусною хворобою SARS-COV-2, та запроваджені карантинні обмеження, перед системою освіти постали нові виклики, пов'язані з забезпеченням неперервності освітнього процесу, спроможністю закладів усіх рівнів освіти забезпечити якість і сталість здобуття освіти в умовах карантинних обмежень, необхідністю розвитку дистанційної форми здобуття освіти. Усе це спонукає посилювати складові реформи освітньої галузі, пов'язані з діджиталізацією освітнього середовища.

Перша проблема стосується технічного забезпечення шкіл. За словами С. Горбачова, освітнього омбудсмена, учні не мали необхідних цифрових технологій для навчання в умовах карантину. Адже не всі заклади освіти і регіони в цілому мають якісний інтернет та сучасну техніку. Друга проблема полягає у змісті освіти, який не відповідає вимогам сучасного світу. «Через великий потік другорядної інформації з багатьох предметів діти отримують значне навантаження, яке спустошує ресурси пам'яті, енергії та сил», – запевнив освітній омбудсмен. А це в свою чергу призводить до того, що діти не можуть нормально сприймати та засвоювати новий матеріал, і в них порушується здатність відтворювати цілісну картину світу. Третя проблема стосується психоемоційної невідповідності учнів і вчителів. На думку С. Горбачова, всі учасники освітнього процесу виявилися невідповідними до дистанційного навчання. Оскільки питанням мотивації та формування відповідального ставлення до опанування окремих компетентностей чи навчання в цілому приділялося недостатньо уваги. Водночас 75% українців запевняють, що весняний карантин 2020 року негативно вплинув на успішність учнів [64].

Дистанційна система навчання виділяється як альтернатива традиційній системі навчання, що дозволяє подолати більшість недоліків традиційної системи навчання: необхідність знаходитися в певний час в певному місці; обмежені можливості повторення інформації, навички швидкого запису та уміння структурувати отриману інформацію; в разі, якщо інформація є незрозумілою, відсутність кратного повтору чи отримання додаткової інформації в міру певних обставин, тощо [65].

В рамках загальної проблеми існують «підпроблеми»: можливості та підстави поділу класів на групи під час карантинних обмежень, роботи освітнього закладу в кілька змін, оплата праці педагогічного персоналу в умовах «задвоєного» навчання, критерії оцінювання учнів в умовах дистанційного навчання, реалізація індивідуальних освітніх траєкторій, умови дотримання академічної доброчесності під час дистанційного навчання, якість і умови

виконання практичних та лабораторних робіт, досліджень. Наступною проблемою є навчання дітей з особливими освітніми потребами в умовах дистанційного формату, враховуючи, що під час офлайн- навчання категорії таких учнів допомагає і супроводжує асистент учителя впродовж освітнього процесу.

Але ж, навіть найбільш досконалий технічний пристрій не здатен дати якісні знання учням, урізноманітнити методи та підходи до викладання, замінити педагогічну майстерність, яка полягає у виборі та донесення найбільш потрібної інформації з величезного обсягу наявних даних. Негативними наслідками суцільної інформатизації можуть стати незворотні втрати знань, досвіду, інституційної пам'яті, які були здобуті багатьма поколіннями, адже технологічний пристрій не може бути зацікавлений у духовному та культурному розвитку дитини.

Одне з головних завдань освіти в умовах розвитку інформаційного суспільства – навчити керівників освітньої галузі, здобувачів освіти використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у прискоренні підготовки викладачів та фахівців у сфері інформаційних технологій, в оснащенні закладів освіти сучасною комп'ютерною технікою, педагогічними програмними засобами, електронними підручниками тощо. Від вирішення цього завдання визначальною мірою залежатиме розвиток країни [66].

Відсутність у «топ-менеджерів» освітянської галузі спеціальної освіти для здійснення державного управління та виконання менеджерських функцій впливає на якість управління освітою на всіх рівнях, гальмує реалізацію стратегічних напрямків реформ – децентралізацію, демократизацію, підвищення підзвітності та прозорості, запровадження автономії навчальних закладів, що були визначені пріоритетами державної освітньої політики [67]. Зважаючи на це, питання організації дистанційної освіти, підготовки та розвитку компетентних керівників ЗЗСО (насамперед із питань ІКТ та організації дистанційного навчання) є

нагальною освітянською проблемою, що потребує вирішення в найкоротші терміни.

Державна служба якості освіти (ДСЯО) у квітні 2020 року провела онлайн-опитування керівників ЗЗСО, педагогічних працівників, батьків та учнів 9–11-х класів закладів загальної середньої освіти з метою вивчення умов забезпечення якості навчання у дистанційному форматі в умовах карантину з'ясування проблем, які виникли у респондентів під час такого навчання [68]. В опитуванні взяли участь 211,9 тис. осіб, з них 120,5 тис. батьків, 44,1 тис. учнів, 43,4 тис. вчителів, 3,9 тис. керівників ЗЗСО. Анкетування здійснювалося в усіх регіонах України. В анкетуванні взяли участь більше 25 % директорів ЗЗСО країни. Більшість керівників закладів освіти (50,0 %) працюють у сільській. Більшість учасників анкетування проживають у міській місцевості. Так, серед опитаних батьків 73,1 % вказали, що їхні діти навчаються у міських школах, а 16,5 % – у школах, розташованих у селищах міського типу. У містах також навчаються чи працюють 73,1 % опитаних учнів та 57,9 % вчителів (у смт – 16,8 % учнів та 9,7 % вчителів).

За результатами проведеного опитування автори дослідження систематизували проблеми, що виникають у ЗЗСО під час організації дистанційного навчання у період карантину і впливають на якість навчання, серед них: технічне забезпечення учасників освітнього процесу (низька швидкість інтернет-зв'язку або його відсутність; відсутність навчальних ресурсів, що сприяють повноцінному забезпеченню формування знань учнів із навчальних предметів); відсутність у багатьох учителів та учнів сучасних мобільних пристроїв, комп'ютерів та інших гаджетів (особливо в сільській місцевості); обмежений доступ окремих учнів до комп'ютерної техніки (у сім'ї можуть бути двоє-трьох школярів та батьки, які працюють у дистанційному режимі); психолого-педагогічний та методичний супровід дистанційного навчання учнів; окремі педагоги недостатньо володіють ІКТ; ненормований робочий день вчителів (постійний зв'язок із батьками, перевірка робіт учнів, підготовка до навчальних

занять та завдань з детальними інструкціями займають багато часу); низька якість або повна відсутність супроводу організації дистанційного навчання від методичних служб; недостатній контроль за станом засвоєння учнями знань та дотримання учнями академічної доброчесності під час виконання домашніх завдань; небажання деяких учнів навчатися самостійно на онлайн-платформах; відсутність контролю з боку батьків за дистанційним навчанням дітей; порушені санітарно-гігієнічні умови організації дистанційного навчання (посилання на неперевірені відео, часто з рекламою, з великим обсягом навчального матеріалу); велике навантаження на органи зору як для вчителів, так і для учнів.

Суттєвим запитанням в анкетуванні було запитання, щодо співпраці керівництва ЗЗСО та місцевих органів управління освіти. Вважаючи, що відповідь «так» – це сприятливі показники, а «ні» – несприятливі, можна виділити, що найбільш динамічна позитивна співпраця спостерігається у Полтавській, Донецькій та Вінницькій областях, на відміну від Сумської, Івано-Франківської та Черкаської областей (Додаток І).

Для запровадження суспільно-орієнтованої освіти потрібні професійно підготовлені управлінські кадри, компетентна громадськість. Жорстка ієрархічна побудова системи управління освітою виховала управлінські кадри як законслухняних виконавців законів, постанов, наказів, позбавила їх самостійності й особистої творчої ініціативи.

Державне управління в освіті – це професійна управлінська діяльність, до якої необхідно готуватися. Управління є мистецтвом, воно ґрунтується на наукових концепціях, теоріях, принципах, методах, управлінських технологіях. Особливістю державного управління у сфері освіти як навчальної дисципліни є те, що в процесі її вивчення слухачі оволодівають науковими основами управлінської діяльності на національному та регіональному рівнях [69].

Варто зазначити, що керівник ЗЗСО не має бути експертом, але мусить досягнути такого рівня володіння апаратним і програмним забезпеченням, щоб самостійно й оперативно, без спеціалізованої допомоги вирішувати будь-яку

нагальну проблему під час використання ІКТ в освітньому процесі. За таких умов керівник ЗЗСО повинен [70]: мати навички використання локальної мережі для передачі й пошуку даних, установлення програмних продуктів тощо; знати, як користуватися найбільш розповсюдженими програмами доступу до глобальної мережі Інтернет та пошуковими системами, як знаходити необхідні дані в цьому середовищі; бути здатним за необхідності налаштувати з'єднання з Інтернетом на своєму робочому комп'ютері, зокрема застосовуючи для цього й мобільний телефон (смартфон); мати навички використання електронної пошти (створення власної скриньки, відсилання повідомлень тощо); бути здатним створювати та супроводжувати Web-сайти, присвячені шкільній тематиці, які можуть розміщуватися як у локальній мережі освітнього закладу, так і в середовищі Інтернет; бути готовим до застосування апаратних і програмних засобів для проведення відеоконференцій (вебінарів) як у межах освітнього закладу, так і з іншими освітніми закладами.

Освіта України набирає «Європейського ходу». Та чи уявляють громадяни України, чим саме Україні треба поступитися, що саме активно впроваджувати, а що зберегти зі своєї спадщини, інтегруючись у Європу? Україні нікуди не потрібно йти. Потрібно змінювати свою свідомість і свій світогляд. Адже справжню цікавість Європи можна викликати лише якщо не тільки запозичувати, а й пропонувати щось корисне, зрозуміле й розумне, і при тому власне, автентичне. Але чи здатні ми запропонувати свою модель, при цьому зберігаючи свої цінності? Такі проблемні запитання висвітлює науковець Клепко С. Ф. [71, с.20]. І це є загальною проблемою освітньої політики.

Наступною важливою проблемою є нерівномірність доступу до якісної освіти на усіх етапах освітнього процесу (розшарування суспільства робить усе менш доступною якісну освіту для все більшої кількості дітей, бідність переходить у спадщину, і освіта – з її нерівним доступом і поділом на елітні та звичайні заклади освіти, приватні та державні – стають механізмом відтворення соціальної нерівності).

Впродовж тривалого періоду часу в Україні спостерігається тенденція відставання учнів сільських шкіл від учнів з міст за якістю отриманої освіти. В контексті проведеного дослідження TIMSS-2008 було виявлено суттєві відмінності у показниках успішності учнів в залежності від місцезнаходження освітніх закладів. Виявлено, що 20% учнів 8-х класів отримали менші гранично визначених бали з математики [72]. Середній бал з усіх предметів ЗНО-2016 в проміжку 180-200 отримали 12,6% випускників міських ЗНЗ, в той час, як цей показник у селах становить лише 3,5%. Частка учнів, які отримали результати у проміжку 100-119 балів, удвічі більша в селі, ніж у місті. Це дало підстави стверджувати про диференціацію регіонів країни та підгруп населення за рівнем доступу до якісної освіти [73]. Аналогічна відсоткова динаміка спостерігається і в наступних 2018, 2019 роках. Рейтинг найкращих шкіл України за підсумками проведення зовнішнього незалежного оцінювання у 2020 році склало видання освіта.ua. До першої десятки рейтингу потрапили 8 навчальних закладів з Києва й по одному навчальному закладу зі Львова та Житомира (знову ж таки міських, більше того, спеціалізованих).

У липні 2020 року на брифінгу на тему: «Результати першого в Україні дослідження наявності доступу населення до високошвидкісного інтернету» зазначено: понад 5 млн українців не мають доступу до швидкісного інтернету, з них 4,2 млн людей сільської місцевості; понад 6 тисяч шкіл в Україні, а це 39% від загальної кількості шкіл України не мають доступу до швидкісного інтернету. «На щастя, для жителів міст все позитивно - лише 2% міст не мають жодного оптичного оператора. Але, якраз понад 65% сіл не мають належного покриття, не мають жодного оптичного провайдера. І, відповідно, не можуть якісно отримувати послуги інтернету», - повідомив заступник міністра цифрової трансформації з розвитку інфраструктури Олександр Шелест [74].

Викладений аналіз І. Жеребило [75] та проведені нами дослідження щодо кількості учнів на одне робоче місце з комп'ютером та частку комп'ютерів у ЗЗСО по областях України та внутрішньо в областях по районах, підключених до

інтернету (Додаток К) дають змогу стверджувати наступне. Відставання учнів сільських шкіл від міських за показником якості освіти, проведений у 2017 році у регіональному вимірі засвідчив, що в залежності від регіону проживання, учні сільських шкіл набирають в середньому на 20-33 бали менше, ніж випускники з міст. Найгіршими результатами характеризуються випускники шкіл на заході України [76]. Це можна пояснити меншими розмірами сіл за площею та чисельністю жителів в регіоні, що відповідно вимагало більшої кількості закладів освіти, меншою чисельністю учнів в таких школах та їх низькою укомплектованістю. Серед причин, які призвели до суттєвих диспропорцій якості освіти учнів в містах та селах, що мало безпосередній вплив на подальшу життєдіяльність таких осіб: учні з сіл частіше здобувають неповну загальну середню освіту та рідше вступають у ВНЗ; існують суттєві відмінності і у виборі спеціальностей, оскільки випускники шкіл у селах рідше обирають престижні спеціальності з високим конкурсом та прохідними балами, вдвічі рідше, ніж випускниками міст, намагаються здобути ІТ-спеціальності (5% - у селах; 10% - у містах) [77], варто виділити такі: нерівномірний розподіл різних типів навчальних закладів між міськими та сільськими поселеннями (у великих містах загальноосвітні школи становлять близько 2/3 середніх навчальних закладів (1/3 – це гімназії, ліцеї та спеціалізовані школи), в селищах міського типу – 3/4, в селах загальноосвітні школи є єдиним типом організації навчання [78]; порівняно нижча якість надаваних освітніх послуг у селах, що пов'язано з недоукомплектованістю шкіл, низькою наповнюваністю класів, порівняно нижчою кваліфікацією вчителів, проблемою, коли один учитель викладає декілька предметів; утрудненість доступу учнів сільських шкіл до додаткових занять, гуртків Станом на 2016 рік, відповідно до інформації на платформі освіта.ua, показник забезпечення комп'ютерами українських шкіл дорівнює одному комп'ютеру на 27 учнів; на 2022 рік – 22 учні. При цьому аналогічний показник в Європі дорівнює 5:1.

Нормативно-правова база в умовах реформації освіти не передує, а слідує за змінними освітніми процесами, а ще точніше «не встигає доганяти». Як

виявилось, станом на березень 2020 року, проведення інституційного аудиту стало неможливим з причин відсутності нормативно-правової бази щодо проведення такого типу контролю в дистанційному форматі, а Положення про дистанційне навчання від 2013 року потребувало оновлення та інше. Постійно з'являються поправки до програми та системи освіти, через що підручники та посібники вже не підходять для навчання, а нові знаходяться в процесі друку. Старі підручники, зміст і методи викладання не відповідають актуальним вимогам щодо її якості в сучасному світі.

Однією з ключових проблем на сьогодні в сфері освіти в Україні є недостатнє фінансування галузі та нераціональний підхід до розподілу коштів у державних субвенціях на розвиток освіти. Питання незначної підтримки освітніх програм на державному рівні залишається відкритим, оскільки воно поки що не стало пріоритетом сталого розвитку соціогуманітарної сфери в Україні. За останні роки обсяги фінансування з бюджетів усіх рівнів були значно меншими, ніж визначено законодавством. Наприклад, найвищий відсоток видатків на освіту зафіксовано у 2012-2013 роках, коли він становив 7,2% від обсягу валового внутрішнього продукту (див. табл. 1). Найнижчий показник фінансування сфери освіти у 2016 році – це 5,4% валового національного продукту (Табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка видатків зведеного бюджету України на фінансування освіти,
2012–2021 рр.**

Показники	Роки									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Видатки на освіту, млрд гривень	101,6	105,5	100,1	114,2	129,4	177,9	210,0	238,8	269,4	295,6
Частка видатків на освіту у ВВП, %	7,2	7,2	6,3	5,7	5,4	6,0	5,9	6,0	5,7	6,6

Джерело: розроблено автором на підставі даних Державної казначейської служби

України та Державної служби статистики України [79, 63].

Відповідно до ст. 78 Закону України «Про освіту», держава забезпечує асигнування на освіту в розмірі не менше ніж 7% валового внутрішнього продукту за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством [12]. При цьому у 2018 році обсяг видатків на галузь освіти склав 210,0 млрд грн, що становить лише 5,9 відсотка від обсягу валового внутрішнього продукту. Отже, освітню сферу в Україні було профінансовано на 39,1 млрд грн менше, ніж передбачено Законом України «Про освіту». Аналогічно у 2019 році обсяг недофінансування галузі освіти становив 39,5 млрд грн, або 14,2% обсягу, необхідного для утримання сфери освіти.

Аналізуючи сучасний стан соціального захисту в умовах системних реформ, Кравченко Т.В. доводить, що його ефективність на сьогодні не є достатньою. Низка практичних проблем досить чітко проявляється під час дослідження та визначення актуальних потреб працівників закладів освіти сучасного типу. Реформування освіти щодо підвищення якості освітніх послуг вимагає від державних органів управління виважених дій та довгострокових стратегій, які забезпечать гідний соціальний захист педагогічних працівників. Науковиця зазначає, що від успішності державної соціальної політики, яка насамперед повинна захищати особистість від різноманітних негативних впливів, залежить рівень життя сучасного освітянина, його особиста безпека та повага до честі та гідності сучасного педагогічного працівника [80].

Наші дослідження проводяться з метою аналізу, виявлення та попередження наявних та імовірнісних проблем у галузі загальної середньої освіти в умовах існуючих реформ та державної освітньої політики України в умовах розвитку інформаційного суспільства.

Методологію проведення експертного опитування у рамках дисертаційного дослідження та результати подамо у нижчевикладеному матеріалі.

Тип проведення дослідження. Дослідження було побудовано як розвідувально (пошуково) - описове. Проводилося із залученням органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, керівників закладів

загальної середньої освіти, учасників освітнього процесу (працівників ЗЗСО, здобувачів загальної середньої освіти та їх батьків), представників громадських організацій, які певною мірою дотичні до системи управління в галузі освіти.

Термін проведення дослідження: вересень 2020 р. – березень 2021 р.

Мета дослідження: аналіз стану виявлення проблем у системі управління освіти; систематизація ключових проблем державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві на основі використання двох критеріїв відповідно до інтересів стейкхолдерів і умов навчання; визначення шляхів підвищення ефективності управління загальною середньою освітою України.

Робоча гіпотеза дослідження базувалась на припущенні, що система управління освітою повільно адаптується до ринкового середовища, і це є результатом суперечливої взаємодії та взаємовпливу економічних, правових, демографічних, соціокультурних, інституціональних чинників, неготовності до швидких змін в освітньому просторі та стрімкого розвитку ІКТ. Але динаміка глобалізаційних процесів, формування керівників нового типу, розвитку НУШ, європейського освітнього простору вимагають модернізації системи освіти, відповідного інфраструктурного забезпечення, перегляду форм і методів регулювання цієї сфери і вимагає адекватного освітнього менеджменту.

Фокус дослідження: форми та методи державного управління розвитком загальної середньої освіти, розуміння різними соціальними групами сучасних управлінських проблем та шляхів їх вирішення.

Вибірка. Відбір респондентів здійснювався за суб'єктивними критеріями: доступність, різнотиповість, рівне квотне представництво. Вибіралося представники цільової аудиторії, які забезпечать найбільш достовірні результати.

Респондентів сформовано у такі групи:

1) органи виконавчої влади (начальники (директори), екс-начальники та представники Департаментів (відділів, управлінь) освіти;

2) органи місцевого самоврядування (голови ОТГ, представники керівного складу ОТГ, представники депутатського корпусу рад ОГ);

3) керівники різних типів закладів загальної середньої освіти (опорний; малокомплектний; заклад в сільській місцевості; заклад в місті; спеціалізований заклад освіти, ліцей, гімназія, приватний);

4) учасників освітнього процесу (працівників ЗЗСО, здобувачів загальної середньої освіти та їх батьків);

5) представників громадських організацій.

Було складено понад 100 анкет, участь у дослідженні взяли 105 респондентів. Найменшому учаснику 16 років, найстаршому – 76.

Локація дослідження. Білоцерківська, Опішнянська, Драбинківська, Карлівська, Семенівська, територіальні громади Полтавської області; Полтавська МТГ; ЗЗСО Полтавської, Запорізької, Харківської та Дніпропетровської областей; контент-аналіз інформації на офіційних сайтах управлінь освіти областей України. Географічно було охоплено різні регіони України, що обумовлено актуальністю проведення дослідження.

Інструменти дослідження. Індивідуальні інтерв'ю проведено з респондентами очно або в zoom- конференції. Усі інструменти дослідження та збору даних представлено в додатках даної наукової роботи:

1. Анкета для проведення експертного опитування (Додаток Л).

2. Таблиці збору даних про зміст проблем у системі управління освіти (Додатки М, Н).

Основні принципи організації дослідження:

1. Регіональність (охоплення широкої аудиторії представників, дотичних до управлінської структури усіх типів ЗЗСО в різних регіонах України).

2. Достовірність (збереження достовірності відповідей, що досягалося завдяки індивідуального комунікаційного контакту, інтерпретації змісту відповіді).

3. Публічність (публічне оприлюднення мети і завдань дослідження та залучення до їх обговорення представників громадськості).

Обмеження дослідження: через загальне обмеження часом, дію карантинних вимог, фінансовими і людськими ресурсами результати вибірки певним чином обмежилися у змісті репрезентативності. Фактори, які вплинули на це: педагоги погодилися на інтерв'ю лише з дозволу керівника ЗЗСО; здобувачі освіти – при присутності батьків; частина респондентів (батьків, представників громадськості) не могли дати відповіді на деякі питання в міру поверхневого володіння темою діалогу; деякі представники органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування не фокусувалися на питаннях відкритого типу, а характеризували ситуацію вцілому; серед респондентів не знайшлося жодного представника піклувальної ради.

Характеристика результатів.

1. *В рамках критерію «Умови навчання»:*

- на думку усіх респондентів потрібні зміни в системі управління освітою;
- майже всі респонденти пріоритетною проблемою освіти визначили проблему в умовах реформи. На нашу думку це справедливо, оскільки площина змін в системі управління освітою НУШ безпосередньо стосується від здобувачів освіти до представників влади. Зазначені такі елементи цієї проблеми: несприйняття частиною суспільства нових реформ; суттєві територіальні відмінності в якості освіти та, як наслідок, результатах навчання; нагальна потреба у прискоренні підготовки викладачів та фахівців у сфері інформаційних технологій; потреба в оснащенні закладів освіти сучасною комп'ютерною технікою педагогічними програмними засобами, електронними підручниками; відсутність державно-громадського управління в освіті та інші;
- для учасників освітнього процесу досить важливою є проблеми, що виникають під час карантину та організації змішаного навчання;
- не дивлячись на місце проживання учасника опитування, слід зазначити, що спектр визначення проблем цим учасником поширювався як на міську

територіальну освітню структуру, так і на сільську місцевість. Не відбувалося зацікнення на проблеми в межах своєї діяльності;

- найбільшу питому вагу функцій «сили» впливу на якість освіти ЗЗСО посіли: директор ЗЗСО та громадськість;

- близько 80% виявили позитивне ставлення до запровадження автономії ЗЗСО.

2. В рамках критерію «Інтереси стейкхолдерів»:

- усі респонденти виокремили наступні проблеми: обмеженість доступу до якісної освіти окремих категорій населення; низький рівень фінансово-економічного, матеріально-технічного, навчально-методичного та інформаційного забезпечення навчальних закладів; негативний вплив складної демографічної ситуації;

- учні та батьки зазначають про недостатню відповідність освітніх послуг запитам особистості

- для учасників освітнього процесу проблеми є, в першу чергу, такі: невідпрацьованість ефективної системи профільного супроводу випускників закладів загальної середньої освіти; недостатній рівень соціально-правового захисту учасників освітнього процесу;

- роботодавці та представники влади бачать питання щодо необхідності вирішення таких питань: недостатній розвиток мережі закладів загальної середньої освіти із врахуванням контингенту, попиту; слабка мотивація суспільства та бізнесу до інвестування освіти; втрата інтелектуалів та загальної якості кадрового потенціалу викладацького складу української освіти. Також погоджуються із учасниками освітнього процесу про невідпрацьованість ефективної системи профільного супроводу в системі ЗСО;

- для директора ЗЗСО поряд з деякими вищезазначеними проблемами, проблемою є: перевантаженість керівника ЗЗСО невласивими йому функціями; відсутність цілісної системи соціально-економічних стимулів у педагогічних і науково-педагогічних працівників;

- близько 60% брали участь у роботі рад чи комісій у системі освіти;
- лише половина учасників опитування цікавляться змістом інформації на офіційних сайтах Департаментів освіти;
- 0% респондентів сільських територій користуються електронними платформами типу «Моя школа», у місті – близько 70 %

На питання розкрити зміст одного із запропонованих понять, перевагу отримало «безоплатна освіта», що показує те, що для усіх респондентів досить важливою проблемою залишається фінансове регулювання системи освіти.

Таким чином, відповідно до аналізу джерел, проведених досліджень та анкетувань в умовах інформатизації суспільства нами систематизовано ключові проблеми державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві на основі використання двох критеріїв – *інтереси стейкхолдерів* і *умови навчання*, що дозволило виокремити: а) *проблеми*: дітей, учителів, батьків, роботодавців, громадськості, місцевої влади, держави (ДОДАТОК М); б) *проблеми*: в умовах реформи, в умовах карантину, в сільській місцевості, в умовах змішаного навчання (ДОДАТОК Н).

Отже, аналізуючи пріоритетні тези розгорнутої теми, можна зазначити, що ефективне реформування галузі освіти в Україні неможливе без участі і підтримки держави. Уряд країни та органи місцевого самоврядування мають взяти на себе вирішальну роль у створенні сприятливих умов для розвитку освітньої інфраструктури, розробки правової бази, достатнього фінансування, підвищення престижу професії учителя. Питання покращення рівня фінансування галузі освіти в Україні потрібно віднести до проблем довгострокового характеру. В умовах економічної кризи потрібно здійснити пошук нових наукових та практичних шляхів для вирішення проблем, пов'язаних із розвитком освітньої галузі.

Висновки до розділу 2

1. Модернізація системи освіти в Україні, так само, як і системи управління освітою здійснюються протягом усього періоду незалежності, що сприяло

створенню великої нормативно-правової бази. Аналізуючи впровадження та дієвість нормативно-правових актів щодо управління розвитком системи загальної середньої освіти, їх актуальність і спрямованість на модернізацію освіти, було здійснено їх систематизацію за такими розділами: міжнародні конвенції, декларації; закони України; укази Президента України; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; нормативні документи МОН України; міждержавні та міжвідомчі нормативно-правові документи; норми та правила. У процесі систематизації вищезазначених документів, здійснено моніторинг їх виконання окремими Департаментами та управліннями / відділами освіти, ЗЗСО.

2. Проведений аналіз виконання частини 3 статті 30 та статті 68 Закону України «Про освіту» органами місцевого самоврядування на офіційних сайтах управлінь освіти Чернігівської міської ради, адміністрації Основ'янського району Харківської міської ради, Шевченківської районної в м. Києві державної адміністрації, Подільського району м. Києва, Управління освіти і науки Полтавської міської ради, Управління освіти, молоді та спорту виконавчого комітету Володимир-Волинської міської ради показує, що відкритість, повнота та доступність публічної інформації, розміщеної на сайтах, суттєво відрізняються. Недостатньою, на наш погляд, є інформація щодо фінансової звітності, джерел надходження коштів, їх витрат, періодів звітності. Інтерфейси сайтів, на яких розміщена публічна інформація, не завжди зручні для користувачів, а сама інформація недостатньо добре систематизована.

3. Оцінка рекомендацій, які отримали ЗЗСО за результатами інституційного аудиту з метою удосконалення управлінських процесів закладів освіти (Куп'янська загальноосвітня школа I-III ступенів №1 Куп'янської міської ради Харківської області, загальноосвітній навчальний заклад I-III ступенів «Гімназія № 107 «Введенська» Подільського району м. Києва, Володимир-Волинський ліцей «Центр освіти» Волинської обласної ради, Хмельницький ліцей №15 імені Олександра Співачука, Петриківський опорний заклад освіти I-III ступенів

Петриківської селищної ради, Зарічанська загальноосвітня школа I-II ступенів Житомирського району Житомирської області), дають можливість стверджувати, що експертна комісія у кожному закладі освіти звертає увагу на такі позиції: наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою; формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності. Відповідний аудит, таким чином, спрямовано більшою мірою на виявлення умов здійснення освітнього процесу, тоді як питання змісту та якості навчання вирішуються в межах автономії закладу освіти. Це принципова відмінність сучасного етапу трансформації управління розвитком системи загальної середньої освіти.

4. Поширення ІКТ в управлінні системою загальної середньої освіти має здійснюватися в напрямі від використання одноразових проектів до формування системного процесу, який охоплює всі види управлінської та освітньої діяльності. Структурно державне управління розвитком системи загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві може складатися з таких обов'язкових систем: управління організаційною структурою освітньої галузі; управління освітнім процесом (включаючи основні та розширені бази даних ЗЗСО); управління окремими підсистемами освітньої системи; управління наданням освітніх послуг, включно з управлінням освітніми мережами. Створена в Україні розгалужена інформаційно-телекомунікаційна система («Державна інформаційна система освіти» (ІТС «ДІСО»), «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» (ПАК «АІКОМ»), Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО) постійно удосконалюється, проте залишається не вирішеним ряд питань щодо уведення в дію та подальшої модернізації Національної освітньої електронної платформи (НОЕП), особливо стосовно розробки технологій, які дозволяють на одній платформі проводити в дистанційному режимі і управлінську, і освітню діяльність.

5. Систематизація ключових проблем державного управління розвитком

загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві здійснена на основі використання двох критеріїв – *інтереси стейкхолдерів* і *умови навчання*, що дозволило розділити: *проблеми*: дітей, учителів, батьків, роботодавців, громадськості, місцевої влади, держави та *проблеми*: в умовах реформи, в умовах карантину, в сільській місцевості, в умовах змішаного навчання. До основних проблем управління загальною середньою освітою в умовах інформатизації суспільства віднесено: низький рівень впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та мережевої взаємодії між органами управління різних рівнів; відсутність доступу до мережі Інтернет у сільській місцевості; обмеженість доступу до якісної онлайн-освіти окремих категорій населення; недосконалість механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інституцій громадянського суспільства, громадськості; відсутність Концепції громадсько-державного та публічного управління в галузі освіти та інші. Окремими проблемами управління системою середньої освіти на базовому рівні є недостатній розвиток управлінської спроможності для децентралізованого надання освітніх послуг та попередження мобінгу в системі освіти.

6. Проведений порівняльний аналіз кількості учнів, що припадає на одне робоче місце з комп'ютером, та рівня комп'ютерного забезпечення ЗЗСО по областях і районах України, дозволяє зробити висновок про порівняно нижчу якість надаваних освітніх послуг у селах, що пов'язано з недоукомплектованістю шкіл, низькою наповнюваністю класів, порівняно нижчою кваліфікацією вчителів та керівників закладів освіти, плінністю кадрів, низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення, нестійким доступом до мережі інтернет.

Основні результати за розділом 2 дисертації викладено в наступних наукових працях [13; 33; 44; 51; 52; 54; 65; 67].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Поступна О. В. Механізми публічного управління регіональними освітніми системами в Україні: дис... д-ра. наук держ. упр: 25.00.02 / Харківський

регіональний інститут державного управління НАДУ при президентіві України. Харків, 2021. 485 с.

2. Поступна О. В., Степанко О. В. Прогнозна оцінка стану та розвитку регіональної освітньої системи в умовах демографічної кризи. *Публічне управління в Україні: теорія, практика, інновації* : зб. тез наук.-практ. конф. за підсумками стажування слухачів, 26 вересня 2019 р. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2019-3/doc/1/1-3.pdf>. (дата звернення 20.01.2020)

3. Одінцова Г. С. Теорія та історія державного управління : навч. посіб. / Г. С. Одінцова, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова [та ін.]. – К. : «Вид. дім «Професіонал», 2008. – 288 с.

4. Про місцеве самоврядування. Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 27.01.2020)

5. Про місцеві державні адміністрації. Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586 – XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення 27.01.2020)

6. Про державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»): Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 1993 р. № 896. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.02.2020)

7. Хартія основних прав Європейського Союзу. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_524c.35 (дата звернення 15.02.2020)

8. Крамаренко І. С., Ночвінова О.В. Збірник нормативно-правових актів щодо матеріально-технічного забезпечення галузі освіти. Інноваційна діяльність / І. С. Крамаренко, О. В. Ночвінова. Київ, 2019. 80 с.

9. Загальна декларація прав людини. *Резолюція 217 А (III) Генеральної асамблеї ООН 10.12.1948. Верховна рада України. Законодавство України* URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015 (дата звернення 18.03.2020)

10. Конвенція про права дитини: Постанова ВР № 789-ХІІ від 27.02.91. *Верховна рада України. Законодавство України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text (дата звернення 18.03.2020)

11. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР : із змін. і допов. : станом на 30 вер. 2016 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 02.04.2020)

12. Про освіту. Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII, із змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 04.04.2020)

13. Галич О. А., Карапиш С. П. Аналіз нормативно-правового забезпечення системи управління загальною середньою освітою в Україні в умовах трансформації. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика*: матер. міжнар. наук.-практ. конф. м. Полтава, 7 грудн. 2021 р. Полтава, 2021. С. 100-105

14. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: Наказ МОН України від 09.09.2019 № 17 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text> (дата звернення 06.05.2020)

15. Висновки і рекомендації. Державна служба якості освіти України: Офіційний веб-сайт. URL: <https://old.sqe.gov.ua/index.php/uk-ua/16-04-2019/vysnovky-i-rekomendatsii> (дата звернення 02.06.2020)

16. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX : за станом на 01 серп. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 04.04.2020)

17. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення 02.06.2020)

18. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади: монографія. Київ: ЮСТОН, 2018. 420 с.

19. Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні: Указ Президента України від 04. 07. 2005 № 1013/2005 (витяг) URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1013/2005> (дата звернення 18.06.2020)

20. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 рок : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#n2> (дата звернення 18.06.2020)

21. Онищук Л. А. Нова українська школа: реалії і перспективи. Український педагогічний журнал. 2018. № 1. С. 47–53. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ukrpj_2018_1_8.pdf. (дата звернення 07.07.2020)

22. Реалізація державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» : монографія / за ред. С. Л. Лондара; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2019. 192 с.

23. Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти: Наказ МОЗ України від 25.09.2020 №2205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20#Text> (дата звернення 17.05.2020)

24. Державне та регіональне управління в соціальній сфері : монографія / за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. А. О. Дегтяра. Харків: С.А.М., 2015. 551с.

25. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

26. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т.

2. 324 с.

27. Кравчина О. Є. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні освітою в системі загальної середньої освіти / О. Є. Кравчина // Інформаційні та комунікаційні технології навчання в системі загальної середньої освіти та зарубіжних країн. – К. : Педагогічна думка, 2012. С. 126-141.

28. Ватковська М. Г. Концептуальні підходи до дослідження державного управління у галузі освіти в Україні у контексті розвитку інформаційного суспільства / М. Г. Вітковська // Держава і суспільство. 2013. №4. С.196-202)

29. Атаманчук Ю. М. Державне управління освітою в умовах інформаційного суспільства / Ю. М. Атаманчук // Вісник. – Черкаси, 2009. – Вип. 157 URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N157/N157p009-013.pdf (дата звернення 07.07.2020)

30. Дем'янчук О. Глобалізація вищої освіти: огляд сучасних світових проблем // Людина і політика. 2002. № 1. С. 74-82.

31. Проект Концепції трансформації державного нагляду (контролю) у сфері освіти , 2015 р. URL: <https://old.sqe.gov.ua/index.php/en/hovyny/18-struktura-kontseptsii-transformatsii-derzhavnoho-nahliadu-kontroliu-u-sferi-osvity> (дата звернення 18.07.2020)

32. Положення про Державну службу якості освіти України (ДСЯО): Постанова КМУ від 14 березня 2018 року №168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 18.07.2020)

33. Карапиш С. П. Трансформація державного контролю в системі управління загальною середньою освітою. *Контроль в органах влади України: двадцять років по тому* : монографія / за ред. д. держ. упр. В. П. Писаренко [та ін.]. Полтава, 2020. С. 230-244

34. Укрінформ. *Мультимедійна платформа іномовлення України*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2870117-do-seredini-roku-bils-ak->

polovina-naselenna-svitu-bude-koristuvacami-socmerez.html (дата звернення 18.07.2020)

35. Інтернетзалежність. URL: http://crk-knteu.kiev.ua/61778-Internet_zavisimost.html (дата звернення 10.06.2020)

36. Бум інтернету в Україні: чи готові ми до стрибка в онлайн. URL: <https://www.unian.ua/science/bum-internetu-v-ukrajini-chi-gotovi-mi-do-stribka-v-onlayn-novini-11039603.html> (дата звернення 10.06.2020)

37. Онлайн 2020. Як пандемія вплинула на онлайн-користування. URL:<https://suspilne.media/115273-zajva-hromosoma-ne-pereskoda-ak-stazuutsa-ridlitki-z-sindromom-dauna/> (дата звернення 10.06.2020)

38. Державне управління в умовах розвитку інформаційного суспільства : навч. посіб. / Н. В. Грицяк, Л. В. Литвинова. / За заг. ред. д.держ.упр., професора Н. В. Грицяк. К. : Вид-во К.І.С., 2015. 108 с.

39. Крисюк С. В. Концептуальні засади розвитку державно-громадського управління освітою / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. 460 с.

40. Грабовський В. А. Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / В'ячеслав Альбертович Грабовський. К., 2006. 233 с.

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

42. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. Київ: Атака, 2003. 576 с.

43. Лопушняк Г. С., Рибчанська Х. В. Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку: монографія. Львів: Ліга Прес», 2018. 283 с.

44. Karapysh Svitlana. The role of information and communication technologies in the modernization of the education management system. / Dasic, P. (editor): Proceedings of the 10th International Conference «Economics and Management – Based on New Technologies». EMoNT-20. - Vrnjacka Banja, 21-24

June 2020.

45. SABER Systems Approach for Better Education Results URL: <http://saber.worldbank.org/index.cfm?indx=8&pd=2&sub=2> (дата звернення 25.07.2020)

46. Лондар С. Модернізація державної інформаційної системи освіти (ДІСО) в контексті завдань ЗУ «Про освіту» та врахування Міжнародного досвіду. https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/Prezentatsiya_Londar_kruglij-stil.pdf (дата звернення 02.08.2020)

47. Освіта в Україні: виклики та перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. 2020. 292 С URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2020/metod-zbirka-osvita-ta-covid-2020.pdf> (дата звернення 17.08.2020)

48. Кручініна Т. Г. Переваги та недоліки електронного документообігу. URL: <https://tsdea.archives.gov.ua/wp-content/.../20102014> (дата звернення 20.05.2020)

49. Курташова І. В. Електронний документообіг і його особливості / І. В. Курташова // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С.231–237.

50. Писаренко В. П. Переваги електронного документообігу в управлінській діяльності / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава. Листопад, 2011 р., №4(49), частина II, Серія (Економічна наука). - С.157-160.)

51. Карапиш С. П. Актуальність впровадження електронного документообігу в інформаційному освітньому середовищі галузі освіти. *Електронне наукове фахове видання «Державно-управлінські студії»*, Київ, 2019. №10. URL: http://studio.ipk.edu.ua/derzhavno-upravlins-ki-studii-10-2019_/

52. Карапиш С. Електронний документообіг в інформаційному освітньому середовищі галузі освіти. *Форум прямої демократії*: матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. 7 грудня 2020 року Київ, ІПК ДСЗУ, 2020. С.106-112.

53. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>. (дата звернення 18.04.2020)

54. Явтушенко С. П. Державне регулювання проблем системи управління освітою в Україні в умовах сучасних реформ. *Філософія публічного управління: науково-практичний журнал*. Київ, 2018. № 2, С. 75-77.

55. Реформа освіти і науки. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>) (дата звернення 02.09.2020)

56. Ажажа М. А. Концепція управлінського впливу держави на розвиток електронної освіти в Україні. *Право та державне управління: зб. наук. пр.* 2019. № 1. С. 5–14.

57. Лопушинський І.П. «Цифровізація» освіти особистості в контексті розвитку інформаційного суспільства в Україні. Педагогічний альманах: збірник наукових праць / редкол. В.В. Кузьменко (голова) та ін. Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2018. Випуск 37. С. 46-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedalm_2018_37_9 (дата звернення 04.09.2020)

58. Затвердили професійний стандарт учителя – документ. URL. <https://nus.org.ua/news/zatverdylu-try-profesijni-standart-vchytelya-dokument> (дата звернення 10.09.2020)

59. Бахрушин В. Професійні та освітні стандарти педагогів: світовий досвід. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/950-profesijni-ta-osvitnistandarti-pedagogiv-svitovij-dosvid> (дата звернення 15.09.2020)

60. Всесвітній економічний форум: майбутнє професій і 10 топ-навичок для 2025 року. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/4427-vsesvitnii-ekonomichnyi-forum-maibutnie-profesii-i-10-top-navychok-dlia-2025-roku> (дата звернення 28.09.2020)

61. Проблеми освіти - на форумі «Європа- Україна». *Сайт Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького* URL: cdu.edu.ua (дата звернення 10.09.2020)

звернення 28.09.2020)

62. Конференція ЄКПО: проблеми, тренди і перспективи освіти у Європі. *Офіційний сайт. Профспілка працівників освіти і науки України*. URL: <https://pon.org.ua/novyny/8369-konferencya-uekro-problemi-trendi-perspektivi-osviti-u-uevrop.html> (дата звернення 04.10.2020)

63. Державної служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 01.11.2020)

64. Які проблеми шкільної освіти висвітлив карантин. URL: https://education.24tv.ua/yaki-golovni-problemi-shkilniy-osviti-ukrayini-novini-ukrayini_n1424272 (дата звернення 10.10.2020)

65. Явтушенко С. Дистанційне навчання в епоху глобалізації освіти. / матеріали міжнародної науково-практичної конференції «PERSPECTIVE SCIENTIFIC TRENDS '2020»: науковий журнал «*Almanahul SWorld*», Випуск 4, Бельци, Молдова. С. 199-203.

66. Ніколаєнко С. В освіті – інформаційна революція / Дзеркало тижня. 14 – 20 січня 2006 р. №1

67. Карапиш С. П. Підходи до управлінських кадрів у сфері загальної середньої освіти в інформаційному просторі. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві*: матер. III міжнар. наук.-практ. конф., м. Переяслав, 29 жовт. 2021 р. Переяслав, 2021. С.120-123.

68. Результати опитування щодо дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти. URL: <http://www.sqe.gov.ua/index.php/uk-ua/novyny/1217-rezultaty-opytuvannia-shchodo-dystantsiinoho-navchannia-vzakladakh-zahalnoi-serednoi-osvity> (дата звернення 25.11.2020)

69. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. "Державне управління освітою" / С. В. Крисюк. К. : НАДУ, 2009. - 220 с.

70. Андрос М. Є. Модель управління розвитком інформаційно-

комунікаційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах дистанційного навчання. /Цифрові технології в освітньому процесі закладів освіти: зб. матеріалів VII Всеукраїнської інтерактивної науково-практичної конференції / упоряд. Н. А. Басараба ; за ред. А. Л. Черній, І. В. Ветрова. – Рівне : РОППО, 2019. 126 с

71. Клепко С. Ф. Філософія освіти в європейському контексті / С.Ф.Клепко. – Полтава: ПОППО, 2006. 328 с.

72. Аналітична довідка з питань державної політики у галузі освіти. «Фінансово-бюджетна сталість в процесі впровадження «Нової української школи». URL: [org/curated/en/585361535952712175/pdf/129687-WP-P166106-Ukrainian-PUBLICB-Education-Policy-Note-UA-2018-07-18-A4-for-INTERNET.pdf](https://www.gov.ua/org/curated/en/585361535952712175/pdf/129687-WP-P166106-Ukrainian-PUBLICB-Education-Policy-Note-UA-2018-07-18-A4-for-INTERNET.pdf) (дата звернення 25.11.2020)

73. Український центр якості освіти. Тематичні звіти. URL: <https://testportal.gov.ua/tematychni-zvity/> (дата звернення 06.12.2020)

74. Результати першого в Україні дослідження наявності доступу населення до високошвидкісного інтернету. Укрінформ. Мультимедійна платформа іномовлення України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3072241-rezultati-persogo-v-ukraini-doslidzenna-naavnosti-dostupu-naselenna-do-visokosvidkisnogo-internetu.html> (дата звернення 06.12.2020)

75. Жеребило І. В. Проблеми розвитку системи освіти в Україні: фінансові аспекти. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 4. 2018

76. Михайлишина Д. Доля випускника. Які фактори впливають на результати ЗНО. Vox Ukraine. URL: <https://voxukraine.org/longreads/zno/index.html>.

77. Єдина державна електронна база з питань освіти. *Офіційний сайт*. URL: <https://info.edbo.gov.ua>. (дата звернення 20.12.2020)

78. Мулявська В. Д., Оксамитна С. М. Освітня нерівність за місцем проживання та типом освітнього закладу. Наукові записки. Соціологічні науки. 2015, 174, С. 9-19.

79. Державна казначейська служба України. *Офіційний сайт*. URL:

<https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu> (дата звернення 05.01.2021)

80. Кравченко Т. В., Гревцева Є. О. Сучасний стан державного управління соціальним захистом педагогічних працівників в Україні. *Право та державне управління: збірник наукових праць*. Запоріжжя: КПУ, 2020. № 1 том 2. С. 109-115

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ НА ПРИНЦИПАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

3.1. Адаптація досвіду державного управління загальною середньою освітою в зарубіжних країнах до умов України

Аналіз зарубіжного досвіду розвитку загальної середньої освіти дозволяє нам визначити основні вектори його розвитку в глобальному масштабі, а також виділити його специфіку в різних країнах, виявити найбільш успішні моделі і технології, які можуть бути використані при розробці авторської моделі управління освіти для українських ЗЗСО.

Рішення найважливішої задачі нового століття – підвищення якості освіти – вимагає, щоб освіта мала міжнародний вимір, що передбачає обмін знаннями, створення інтерактивних мереж, мобільність викладачів і здобувачів освіти, міжнародні науково-дослідницькі проекти (з урахуванням національних культурних цінностей та умов).

Сучасна стратегія розвитку освіти та науки в Україні з 2021 року повинна враховувати новітні глобалізаційні тенденції в науково-освітньому середовищі та базуватися на реальних показниках конкурентних переваг закладів освіти України перед іншими країнами. У зв'язку з цим, безсумнівно, необхідно звернути увагу на рівень функціонування освітнього середовища зарубіжних країн, зокрема на державне управління розвитком системи освіти та напрямки адаптації позитивного досвіду в Україні.

До питання вивчення зарубіжного досвіду у сфері регулювання освіти зверталось чимало вітчизняних науковців. Зокрема тут варто відзначити напрацювання таких вчених, як Ю. Бажал, Л. Ващенко, Л. Гриневич, І. Лопушинський, О. Гук, Д. Дзвінчук, О. Другов, Г. Захаревич, М. Згуровський,

В. Кремень, В. Кулешова, Т. Лукіна, С. Ніколаєнко, О. Овчарук, В. Пашков, Л. Рижак, А. Сбруєва, Л. Семів, Г. Степаненко та інших.

Зазвичай повне копіювання будь-яких освітніх моделей і феноменів інших країн є непродуктивним. Національні моделі освіти слід розбудовувати, керуючись національними потребами і особливостями.

«Сучасні процеси регіоналізації з поступовою децентралізацією управління різними сферами суспільного життя актуалізують необхідність дослідження нових просторових утворень – регіональних освітніх систем», – зазначає у своїх дослідженнях Шевчук А. Науковець подає варіативність адаптації зарубіжного досвіду трансформації регіональних освітніх систем до вітчизняного інституціонального середовища за проблемою доступності до освіти кожному. Також звертається до досвіду країн США і Канади, які реалізують програми кооперативну освіту, Великобританії, де організовуються так звані сендвіч-курси, які пропонують оптимальне чергування навчання і роботи. У розвинених країнах Європи (Німеччині, Великобританії, Швеції, Франції) вдало поширюється концепція «відновлюючої освіти», основною ідеєю якої є розподіл навчання на невеликі дози, які можуть чергуватися або проходити паралельно з трудовою діяльністю протягом життя людини [1].

Конкретними заходами для підвищення конкурентоспроможності освіти в Україні Шевчук А. запропонував заходи стимуляції співпраці освітніх, наукових установ і бізнесу. В межах цієї ідеї, запропонуємо кілька пропозицій, дієвих для загальної середньої освіти:

– створення навчально-наукових комплексів чи лабораторій з наскрізними програмами, починаючи від закладу дошкільної освіти та закінчуючи ЗВО, із залученням до співпраці бізнес структури регіону;

– розробка програм стартапного типу (startup) із залученням максимального широко-галузевого спектру стейкхолдерів з відбором перспективних ідей щодо інноваційного розвитку системи освіти та співпраці з регіональним ринком праці; стимулювання спільних проєктів освіти, науки та бізнесу;

– створення з органами управління освіти, державними органами організаційних структур Концепції впровадження інновацій в освітньому процесі, проведення моніторингу якості їх впровадження;

– розробка механізму залучення наукових кадрів та висококваліфікованих спеціалістів-практиків з галузей економіки, ІТ-центрів тощо до освітнього процесу і підвищення якості педагогічного штату.

За підсумками інтернет-досліджень, зазначимо тезисно переваги кількох кращих систем освіти ТОП-10 країн світу [2].

Японія – найвідоміша країна світу за рівнем своїх технологій та займає перше місце в цьому списку завдяки своїм реформам освітньої системи. У них вийшло повністю змінити модель освіти і створити ефективну систему контролю в цій сфері. Після повного краху економіки цієї країни освіта стала єдиним джерелом розвитку для Японії. Ця країна має дуже давню історію освіти, традиції якої зберігаються і зараз. Рівень грамотності населення також 99,9%, хоча обов'язковим є тільки початкова освіта. Такий же відсоток і відвідування учнів у закладі, а за поважної відсутності, батьки відповідають за рівень знань учнів і навіть можуть бути присутніми на уроці та робити записи для передачі знань дитині. Бути вчителем у Японії – значить мати досить престижну роботу. Директор школи в Японії не може мати уроків.

Згідно із японською системою освіти, прибирання за собою вчить дітей працювати в команді і допомагати один одному, а ще таким чином вони вчаться поважати свою роботу та роботу інших. В японських школах учні самі прибирають в класах, кафетеріях та туалетах. Їх ділять на невеликі групи та розподіляють завдання протягом року. В системі освіти України цей момент спрощений в тексті Санітарного Регламенту (2021 р). Проте, на нашу думку, слушно переглянути пункт, щодо формування самообслуговування у здобувачів ЗСО.

Проте, в Японії щорічно відбувається деяка кількість самогубств через те, що учні не склали іспити. Це одна з проблем, з якою стикається Міністерство

освіти і яку держава ніяк не може перемогти. Якщо людина не отримує доступ в бажаний університет, він вважає, що його життя закінчене, він не зможе зайняти посаду, на яку претендував.

Південна Корея стрімко розвивається, і вже в минулому році вона займала перше місце в подібному списку. Країна лідирує за кількістю людей з вищою освітою. І це не тільки тому, що вчитися популярно. Навчання – основний життєвий принцип населення. Ця країна знаходиться далеко попереду від решти світу за рівнем розвитку технологій, що досягнуто завдяки системі освіти і реформ уряду. Річний бюджет на освіту в цій країні становить \$ 11,3 млрд., і показник грамотності становить тут 99,9%.

Учні Південної Кореї навчаються без зупинок. Вони витрачають зусиль на освіту більше, ніж діти в будь-якій іншій країні світу. Також у Південній Кореї освіта регулярно супроводжується контролем і перевіркою. Існує серйозний вступний іспит до середньої школи чи коледжу. Дітей з трьох-чотирьох років починають наполегливо готувати до школи. Загалом, побутує думка, що школи Південної Кореї занадто інтенсивні, а тиск на дітей надмірно сильний. Батьків так само оцінюють на підставі того, до яких університетів потрапляють їхні діти. Без зайвих роздумів батьки дітей витрачають на освіту більше 15% свого доходу, це більше, ніж у будь-якій іншій країні. Також більшість батьків відправляє своїх дітей до додаткових приватних шкіл після навчального дня. У Південній Кореї налічується близько 100000 хагвонів (приватні школи), їх відвідує приблизно три чверті дітей [3].

Багатьох експертів дивує ставлення до роботи південнокорейських вчителів, котрі надзвичайно віддані своїй роботі. Вони багато працюють і докладають величезних зусиль для навчання та виховання дітей. Держава і суспільство зі свого боку винагороджують їх за це. Вчителі в Південній Кореї користуються високим соціальним статусом, аби в їхніх учнів були високі результати. Вчителі загальноосвітніх шкіл можуть розраховувати на початкову зарплату близько

28000 доларів США на рік, з можливістю заробити понад 78000 доларів США до кінця своєї кар'єри [4].

У 2008 році Міністерство здійснило кілька змін у законодавстві, що мали на меті зменшити розрив між дітьми в міських школах з високим рівнем успішності та сільськими школами з низьким рівнем успішності. З цією метою було виділено фінансову підтримку всім учням середньої школи, а в сільській місцевості ще й відкривали нові школи, аби зробити освіту в селі доступною [5]. Південна Корея має високі показники, коли мова заходить про використання сучасних технологій у шкільній освіті. Наприклад, у 2009 році вони пройшли тест на цифрову грамотність PISA, що засвідчив високу комп'ютерну обізнаність учнів. У кожній школі Південної Кореї є високошвидкісний Інтернет, а з 2015 року ці заклади перейшли на 100% цифрові технології та мають усі підручники, доступні з комп'ютера, планшета чи телефону. Також нещодавно Міністерство створило систему домашнього навчання кіберпрограмою – онлайн-програмою, призначеною допомогти дітям у навчанні після школи. Життя в країні фактично зупиняється під час щорічного вступного іспиту до коледжу. У ці дні офіси відкриваються після завершення тестів, літакам заборонено літати над місцями випробувань, а батьки та бабусі з дідусями моляться, поки їхні діти складають іспити. Наприкінці середньої школи учні здають великий іспит, за результатами якого вступають у коледжі [6].

На сьогодні Україна шукає якісні шляхи реформування освіти. Гострі дискусії «за» та «проти» з приводу різних питань в країні тривають й нині. Зрозуміло, що досвід країни Східної Азії, яка сповідує у багатьох соціальнокультурних аспектах інші цінності, не може бути на сто відсотків імплементований в Україні. Водночас результативний підхід Республіки Кореї до загальних цивілізаційних цінностей вартий ґрунтовного аналізу

Сінгапур – ще один лідер за середнім рівнем IQ свого населення. Тут приділяється особлива увага як обсягом та якістю освіти, так і самим школярам і студентам, які навчаються і отримують атестати. Сінгапур не тільки одна із

найбагатших країн, а й одна з найосвіченіших. І саме освіта відіграє ключову роль в успіху країни. Показовим є те, що на якість освіти країна не шкодує коштів. Щороку в цю сферу інвестується \$ 12,1 млрд, тому тут і рівень грамотності більше 96%.

Мерітократія (система, за якої становище людини у суспільстві визначається її здібностями і заслугами, а не походженням) є центральним принципом системи освіти Сінгапуру. Освітня політика Сінгапуру гарантує, що жодна дитина не буде позбавлена можливості отримати освіту, навіть у тому випадку, якщо вона не має необхідних фінансових можливостей для цього. З цією метою державні школи активно субсидіюються як державою так і різноманітними благодійними організаціями. Існують спеціальні державні програми допомоги незаможним сім'ям: «схема фінансової допомоги» (Financial Assistance Scheme (FAS)) і програма Edusave.

Цілі, що стоять перед системою освіти в Сінгапурі, входять до єдиної доктрини, яку в країні називають DOE – від англійського Desired Outcomes of Education, тобто «бажані результати навчання». Уперше сформульовані 1997 р., принципи доктрини не так пропагують «шкільні» цінності – знання предметів, добрі оцінки тощо, як окреслюють якості, котрі повинна мати цілісна особистість у мінливому сучасному суспільстві. Керівництво країни чітко розуміє, що зміни у світі, й особливо в Азії, яка переживає економічний і технологічний розквіт, вимагають серйозної уваги. Серед таких факторів називають глобалізацію, демографічні аспекти (зростання кількості населення, мегаполісів тощо), впровадження нових технологій – «цифровізація» планети. Щоб Сінгапур не загинув у нерівному бою з новими випробуваннями, а використовував глобальні зміни собі на користь, систему освіти побудовано навколо певних компетенцій (умінь і навичок), названих у країні «Компетенції XXI століття» [7].

У школах діють цифрові навчальні програми, які допомагають учням співпрацювати, створювати проекти та вирішувати реальні проблеми. Для реалізації цього було придбано 100000 micro:bit, міні-комп'ютерів з

програмуванням від Microsoft. Ці маленькі пристрої здатні навчити 11-річну дитину програмувати самостійно, а також зацікавити її наукою на все життя [8]. У Сінгапурі також фокусуються на STEM-проектах. Вчитись упродовж усього життя та перекваліфіковуватись – основа успішної самореалізації в Сінгапурі. З 2012 року 100000 працівників у країні змінили кваліфікацію. Сінгапур не має природних ресурсів, тож сінгапурці вважають своїм єдиним ресурсом людей. У них і вкладають найбільше. Кожен у країні може поглибити та розширити свої навички завдяки програмі Skills Future.

Нова українська школа частково реалізує сінгапурську освіту, адже вона теж має на меті дати змогу школярам зростати відповідальними громадянами, здатними реалізувати свій потенціал у сучасному світі. Українцям необхідно проявити вміння вчитися впродовж життя, перекваліфіковуватись та швидко реагувати на зміни в інформаційному просторі. Насамперед, труднощі пов'язані з обмеженістю в технологіях та інноваціях, недостатньо високим рівнем знання англійської мови, необхідністю додаткового навчання вчителів та налагодження роботи з батьками учнів. В Україні процес переорієнтації на компетентністний підхід лише почався. Однак у всьому, що стосується зміни мислення, усвідомлення ролі педагога та здобувача освіти як безпосередніх учасників освітнього процесу, методик та технологій навчання щоб говорити зі світом однією мовою.

Фінляндія відома наданням максимальної свободи школярам і студентам. Освіта тут абсолютно безкоштовна, харчування також оплачується шкільною адміністрацією, якщо учень присутній в школі повний робочий день. Незважаючи на це, тут приділяється велика увага залученню студентів до вищих навчальних закладів. Тому, ця країна також відома як лідер за кількістю людей, які закінчують будь-яку форму освіти послідовно. Тут виділяється досить великий бюджет на освіту. Він дорівнює € 11,1 млрд, що дозволяє країні мати якісну освіту від початкового до вищого рівня. У Фінляндії майже 100-відсоткова грамотність, що також говорить про високий рівень освітньої системи.

У січні 2021 року, Міністр освіти і науки України Сергій Шкарлет зустрівся з Надзвичайним і Повноважним Послом України у Фінляндській Республіці Ольгою Дібровою в онлайн-форматі.

«Фінляндія – ключовий партнер у розвитку освітніх ініціатив. Фінський досвід є взірцем для шкільної реформи в Україні, з яким пов'язано багато елементів реформи Нової української школи. Станом на сьогодні це основна реформа Міністерства, яку ми, безперечно, маємо продовжувати», – зазначив Сергій Шкарлет. За словами Сергія Шкарлета, саме проєкт «Фінська підтримка реформи української школи» надав експертну підтримку в розробленні нового Державного стандарту базової середньої освіти, що був затверджений у вересні 2020 року та є підґрунтям запуску НУШ у 5-9 класах з 2022 року. Крім того, Міністр розповів про успіхи команди МОН у запуску платформи «Всеукраїнська школа онлайн», плани щодо стратегії розвитку професійної освіти та перспективи змін у системі шкільного харчування.

Посол України у Фінляндській Республіці Ольга Діброва, у свою чергу, розповіла про можливу співпрацю в реформі системи шкільного харчування, питаннями якого опікується Перша леді Олена Зеленська.

Освітня система Фінляндії майже повністю фінансується з державних фондів. Для учнів освіта - безкоштовна. Школа автономна на фінансовому рівні. Керівництво само складає свій бюджет і може вирішувати, наприклад, скільки працівників їй потрібно прийняти на роботу. На рівні загальноосвітньої школи діти отримують безкоштовно навчальні матеріали, щоденні гарячі обіди, медичний та стоматологічний догляд, інші види соціального захисту, та, за необхідності, безкоштовний шкільний транспорт, житло [9]. Результати дослідження PISA свідчать, що сімейні умови дитини у Фінляндії менше впливають на її навчання, ніж у середньому в країнах ОЕСР [10, с. 27]

Освіта в загальноосвітній школі забезпечується муніципалітетами, які мають значну автономність щодо її організації. Мережа загальноосвітніх шкіл охоплює територію всієї країни. Засновниками шкіл в Фінляндії – є місцеві

громади. У освітніх установ дуже широка педагогічна автономія (методи, організація навчального процесу), в тому числі у відношенні навчальних планів (програм) [11, с.21–24]. Учні всіх шкіл країни вивчають однакові основні предмети та крос-курикулярні теми за схожими програмами. Національний Основний Курикулум (National Core Curriculum) визначає основні напрями та елементи програми навчального предмета, а також крос-курикулярні теми, але муніципалітети та школи можуть їх дещо змінювати та приділяти більшу увагу важливим, на їхню думку, темам. Близько 20% навчального часу відведено на вивчення курсів за вибором дітей та їх батьків. Кожна школа вирішує самостійно, які елективні курси будуть вивчати її учні [10, с. 27].

С. Клепко наголошує, що не є випадковістю, що Фінляндія – країна з найвищим у світі рівнем технологічності так уважно ставиться до розвитку свого курикулуму [12, с. 417].

Центральним документом освітньої політики є План розвитку освіти та університетських досліджень, який складається урядом кожні чотири роки.

Фінський освітній стандарт характеризується такою інновацією, як включення стандарту можливості для навчання, запровадженого у форматі «навчальне середовище», яке визначається як таке, що включає фізичне середовище (шкільні будівлі та служби, навчальне обладнання, дидактичні матеріали, прилегле природне середовище), психологічні фактори, соціальні відносини й покликано забезпечувати умови для розвитку та навчання учнів. Стандарт можливості для навчання вимагає тісного співробітництва шкіл із сім'ями для того, щоб останні ефективніше підтримували та мотивували навчання учнів [13, с. 123].

Досвід розбудови фінської системи освіти є надзвичайно актуальним для України, а саме: в процесі підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів освіти; ведення діловодства у системі освіти, що є надзвичайно актуальним в умовах процесу дебіюрократизації загальної середньої освіти [14].

Обов'язкової уваги з боку органів державної влади і місцевого самоврядування, органів управління освітою заслуговує адаптивна система відносин між суб'єктами і об'єктами управління в освітній системі Фінляндії.

Головними пріоритетами національної політики Сполучених Штатів Америки є наука, освіта та інновації. Завдяки цьому Америка змогла забезпечити собі цілковите лідерство на міжнародній арені в науково-технічному й економічному розвитку. Ми поділяємо думку авторів відносно того, що США володіють конкурентними перевагами серед провідних країн світу в науці та освіті. Адже саме США мають такі переваги: найбільш розвинена освітня система у світі, яка гнучко реагує на потреби суспільства й виробництва; добре розвинена наукова інфраструктура, не заперечне лідерство в світі щодо ключових напрямів фундаментальної та прикладної науки; фінансова система, яка дає доступ до венчурного капіталу для забезпечення процесу технологічних нововведень в економіку; державна політика в сфері науки, техніки і освіти, яка забезпечує вироблення пріоритетів розвитку та орієнтація на державне фінансування сфери освіти та науки; ефективна практика і довготривалі традиції співробітництва держави і приватного сектора в сфері освіти та науки [15].

У результаті дослідження механізмів управління освітою та наукою США виявлені такі тенденції: використання для керівництва освітніми закладами спеціалістів з управління освітою, а не фахівців з наукових сфер, розвиток системи підготовки адміністраторів освітньої галузі та наукової роботи з проблем управління освітою; в управлінні освітніми закладами все ширше використовуються стратегії бізнесу [16]. Тому для України є цінним «передусім засвоєння концепцій, які функціонують в американській освіті — концепції активного закладу освіти, чартерних шкіл, концепції громадянської освіти» [15].

Основним відомством федерального уряду в галузі освіти є Департамент освіти США, місія якого полягає у забезпеченні рівного доступу до освіти і сприянні поширенню передового педагогічного досвіду в країні. До завдання Департаменту освіти також входить впровадження законів, прийнятих Конгресом

США для підтримки освіти на федеральному рівні. У США глибоко вивчаються проблеми освіти, що дозволяє вибудовувати чіткі стратегії її розвитку й створювати дієві закони [14].

Не менш вагомими є досягнення в науково-освітній політиці Німеччини. Ця держава за кількістю заявок на патенти посідає перше місце в Європі. Разом з Японією і США, Німеччина в усьому світі знаходиться в числі трьох найбільш інноваційних країн. Федеральне міністерство освіти і досліджень утворюють вісім відділень. Центральне відділення відповідає за персонал, організацію, інфраструктуру, бюджет, а інші - займаються стратегічним розвитком освітньої та дослідницької політики, підтримкою обдарованих дітей; відповідають за міжнародне співробітництво; зосереджують увагу на професійній освіті, підвищенні кваліфікації й освіті протягом життя; роблять акцент на ключові технології такі, як нанотехнології та інше [17]. Державне управління освітою та наукою представлене парламентом (ландтагом) і урядом (Радою міністрів). Ландтаг як представницький законодавчий орган ухвалює закони, що стосуються освіти. У складі парламенту кожної землі є Комітет у справах шкіл, молоді й спорту. В уряді, що представляє виконавчу владу, центральним органом, що відає питаннями освіти, є Міністерство культів (назва розрізняється в землях: може бути у справах освіти, молоді, культурі й спорту). У деяких землях при самому уряді на період його діяльності створюється виборна громадська організація — Рада з освіти. Рада консультує уряд землі з питань освіти й молодіжної політики й розробляє рекомендації для дальшого розвитку освітньої справи [15].

Варто зауважити, що для європейських систем освіти характерні тенденції до міжнародного співробітництва, інтернаціоналізації освіти та прагнення до створення єдиного європейського освітнього простору. Однак для американської та подібних до неї систем освіти визначальними є не культурні фактори, а економічні. Першочергове значення для них має процес становлення глобального ринку освітніх послуг, а сама освіта сприймається, передусім, як одна з експортних галузей економіки.

Базові освітні стандарти польської та чеської системи вищої освіти розкрито у дослідженнях Лопушинського І. та Ковнір О., де зазначено, що обмін досвідом допоміг би Україні безболісно і швидко наблизитися до рівня країн-членів Європейського Союзу [18, 19].

Головною метою кожної школи в Дубаї є щаслива людина. Саме так – не розумна, не освічена, не компетентна, а щаслива. У 2016 році Прем'єр-міністр ОАЕ Шейх Мохаммед бін Рашид ал-Мактум оголосив про введення двох нових державних постів — міністра щастя і міністра толерантності. У цій країні вважають, що з щасливих дітей, щасливих батьків, щасливих вчителів складається щаслива нація. Розглянемо державну установу, що відповідає за якість освіти в Дубаї. Knowledge and Human Development Authority (KHDA) — це регуляторний орган Уряду Дубаю, відповідальний за зростання, управління та забезпечення якості приватної освіти і навчання в регіоні.

KHDA підзвітні 185 шкіл і 26 університетів. Тут працюють найкращі кадри — освітяни та інспектори з Англії, США, Фінляндії, Сингапуру, Італії та інших країн світу, які окреслюють стандарти і допомагають ОАЕ впроваджувати найкращі світові практики. Задоволення споживачів є частиною державної політики Дубая. Починаючи з себе, KHDA регулярно проводить дослідження рівня задоволення і залученості своїх працівників і клієнтів, а також дослідження рівня щастя на роботі (за допомогою «Happiness at work survey»). Миттєвий зворотній зв'язок працює в тому числі і на виході з KHDA. Приватні школи можуть обрати для себе один з 16 різних офіційно затверджених курикулумів. Найпопулярнішими є курикулуми Великобританії, США та Індії. Школи дуже різні, проте всі вони контролюються в рамках єдиної для всіх еміратів системи інспекції шкіл. Незалежно від того, за якою програмою розвитку рухається школа, всі вони мають досягати однакових результатів. Кожного року KHDA публікує офіційний звіт, в якому описуються всі сильні і слабкі сторони кожної школи. Для того, щоб стимулювати співробітництво між школами, ті з них, які мають оцінку «outstanding», можуть замість річної інспекції обрати підтримку більш слабкої

школи, щоб допомогти вивести її на новий рівень. В таких випадках це стає спільною задачею усього колективу сильнішої школи. При цьому загальноприйнятно, щоб сильні школи запозичували кращі практики у слабших, адже у всіх школах є чудові вчителі з креативними ідеями. Цей проект носить назву «Abundance Project» («Проект Достаток»).

KNDA – освітня установа, яка фінансується державою і відповідає за зростання і якість приватної освіти в Дубаї. Завдання установи — підтримувати школи, університети, батьків, студентів, педагогів, інвесторів та державних партнерів, щоб створити високоякісний сектор освіти, орієнтований на щастя і добробут. Можливо такі пріоритети можна б використати для управлінь освіти України.

В умовах сьогодення провідні держави світу акцентують свою увагу на питанні ефективної державної політики в галузі освіти, що відповідно вимагає використання сучасних технологій прогнозування. Специфіка їх використання полягає в тому, щоб визначити перспективи найближчого чи більш віддаленого майбутнього в галузі освіти, визначити цілі її розвитку та сприяти формуванню оптимальних планів, ґрунтуючись на прогнозі. Сьогодні ухвалення стратегічних рішень без урахування прогнозних оцінок наслідків їх реалізації поглиблює кризові явища як у галузі освіти, так і суспільства загалом.

У розвинених країнах світу (ЄС, США, Канада, Японія, Південна Корея) перспективним напрямом досліджень прогнозування розвитку освітніх процесів є форсайт-прогноз. Останнім часом стала помітною тенденція об'єднання потенціалів кількох країн з метою проведення спільних форсайт-досліджень і розробок у сфері освіти. Для прикладу, Об'єднаний дослідницький центр Європейської комісії – Інститут перспективних технологічних досліджень упровадив форсайт-програму під назвою «Майбутнє навчання: нові способи придбання нових навичок для майбутньої роботи». Програма розглядає серію з шести сценаріїв, що описують можливі зміни в навчальному середовищі в 2020-2030 рр. [20, с. 158].

Під форсайтом розуміється «...систематичний процес із залученням багатьох учасників, що охоплює збір інформації та досвіду і, відповідно, формування бачення середньо- і довгострокового майбутнього, що націлено на отримання інформації для ухвалення поточних рішень і мобілізації спільних дій» [21].

Методичний інструментарій форсайту включає в себе наявні в різних науках і прикладних сферах методи вироблення знань, прогнозування, аналізу та продукування ідей, нові креативні методи. Наприклад, у матеріалах Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (ЮНІДО) вони зображуються у вигляді ромба, у кутах якого зосереджено такі характеристики, як креативність, експертиза та прогнозування, доказовість, взаємодія. При цьому в межах форсайт-технології налічується 17 якісних методів, 10 напівкількісних і 6 кількісних методів [22, с. 39].

Найбільш вживані технології форсайту [23]: зворотне сценарування; бібліографічний аналіз; мозкові штурми; суспільні панелі; метод Дельфі; експертні панелі; виокремлення ключових технологій; аналіз глобальних трендів; моделювання і симуляції; сценарування; картирування стейкхолдерів; SWOT-аналіз; екстраполяція трендів та інші.

У межах дисертаційного дослідження В. Філіппова визначає форсайт як систематичний процес, пов'язаний з узгодженою експертною оцінкою стратегічних перспектив формування державної політики в галузі педагогічної освіти, що є основою для ухвалення рішень у середньо- і довгостроковій перспективі з урахуванням кількох можливих сценаріїв і дозволяє здійснювати реалізацію такої політики та підвищувати її ефективність. Враховуючи проаналізоване питання, маємо думку, що замовником форсайту державної політики в галузі розвитку освіти в інформаційному суспільстві стане той уряд, для якого важливе майбутнє країни та який буде опікуватися розвитком людського капіталу своєї держави.

Уряди європейських країн особливу увагу приділяють формуванню стратегій розвитку своїх систем освіти спрямовуючи їх відповідно до викликів сучасності. Пріоритети з цього питання надаються підтримці підвищення якості навчання через використання новітніх ІКТ, які допомагають учням розвинути свій потенціал відповідно до вимог сучасного ринку праці, розвивають креативне мислення, сприяють впровадженню інновацій у навчально-виховний процес [24].

І. Д. Малицька вважає, що процес інтегрування ІКТ у навчальний процес європейських країн, так само це стосується й України, потребує перш за все: збільшення кількості комп'ютерів, які можна розподілити між 100 учнями; збільшення кількості підключень до мережі Інтернет та модернізація програмного забезпечення для використання можливостей мережі; використання ІКТ у процесі навчання з різних предметів [24, с. 42].

Слід зазначити, що Великобританія є одним із лідерів з використання ІКТ в освіті. Великобританія займає перше місце по забезпеченню доступу викладачів до ІКТ, формуванню компетенцій, мотивації до використання ІКТ в навчальному процесі. З метою поширення педагогічного досвіду було розроблено систему «5Е» – Engage, Explore, Explain, Elaborate, Evaluate (Беріть участь, Досліджуйте, Пояснюйте, Розробляйте, Оцінюйте), яка містить зразки педагогічного досвіду, опис критеріїв визначення якості навчання.

Найбільш відомий освітній портал Великобританії – Vesta з розробки стратегій та проведення досліджень з використання ІКТ в освіті, а переглянути матеріали щодо впровадження та використання ІКТ у навчальному процесі різних навчальних предметів можна у Національному архіві Департаменту освіти Великобританії. Найбільш поширеними інструментами для оцінювання ІК-компетентності учнів у Великобританії є створення і ведення блогів, сайтів, спільна робота у віртуальних спільнотах і проектах. Матеріали, представлені вчителями з Комп'ютерингу на сторінках мереж Комп'ютер у школі (Computing at School) і Комп'ютеринг (Switched on Computing). Блоги, створення яких стає все більш популярними у школах Великобританії, використовуються учнями для

записів і поширення навчальних матеріалів серед своїх однокласників, індивідуальні блоги стимулюють учнів до самооцінки та оцінювання своїх однолітків, надають можливість відстежувати прогрес у навчанні, забезпечують зворотній зв'язок, можливість батьків спостерігати за розвитком і навчанням своїх дітей. У віртуальних спільнотах учні опубліковують свої роботи, здійснюють діяльність з певних проектів і в той же час отримують оцінки своїх однолітків щодо рівня їх ІК-компетентності [25, с. 5 – 6].

Великобританія приймала участь у проекті «Всесвіт» (Universe), який проходив у рамках проекту «Інноваційні навчальні середовища» (Innovative Learning Environments), присвячений питанням створення інноваційних, віртуальних навчальних середовищ. Разом із Великобританією у цьому проекті приймали участь такі країни, як: США, Данія, Німеччина, Австрія, Швеція, Швейцарія, Нова Зеландія, Австралія, Норвегія, Угорщина, Ізраїль, Іспанія, Мексика тощо. Ресурси Інтернет, освітніх мереж, побудованих на її основі, взагалі ІКТ, є тими інструментами, які не тільки допомагають учням отримати знання з різних предметів, але й сформувані в них творчий підхід до процесу навчання, використовуючи при цьому інноваційні технології та методи. У цьому зарубіжним країнам допомагають освітні портали і мережі такі як: Vesta, Globalschoolnet, Happychild, Teachers Network та інші. Створені на основі Інтернет, вони мають свої особисті напрями розвитку, розвиваючи методики навчання з різних предметів, проводячи проектну діяльність тощо [26, с. 43]. Крім того адміністрація шкіл Великобританії під час карантинного періоду надала можливість учням (студентам) вільно користуватися планшетами та нетбуками в домашніх умовах. Таким чином, ситуація доступу до навчальної сесії для усіх членів сім'ї вирішилася позитивно.

Для України досвід впровадження ІКТ може бути досить корисним у розширенні механізмів використання блогів, веб-сайтів, віртуальних навчальних середовищ для навчальної, самостійної, колективної роботи учнів.

Кілька прикладів. Академія iPrep – ця державна школа округу Майамі-Дейд, яка пропонує віртуальну навчальну програму для викладачів, орієнтовану на вчителя 11-го класу. Його девіз – «вчитися в будь-який час і в будь-якому місці» і в своєму власному темпі. Навчальна програма включає можливості дистанційного навчання, які дозволяють учням спілкуватися зі своїми однолітками з усього світу [27]. Академія Хана (США) – це некомерційна організація, що надає цифрові освітні ресурси, включаючи велику відео-бібліотеку, практичні вправи та оцінки. Ці ресурси зосереджені на математичних та наукових темах для 12 класів. Електронні книги, цифрові портфоліо, навчальні ігри та зворотний зв'язок в режимі реального часу щодо продуктивності викладача і учня – це кілька способів використання технологій для навчання високо ефективності [28].

Канада – європейський представник використання ІКТ в освіті. Проект канадського Інституту досліджень в галузі освіти Онтаріо розробив спеціальну комп'ютерну навчальну мережну систему для шкільного навчання та опитування учнів, яка створює сприятливі умови для налагодження співпраці учнів з різними інформаційними джерелами та здійснення колективної роботи. Педагог при використанні цієї системи перелаштовується із прямого носія інформації в організатора пошукової діяльності та активізатора креативного мислення учнів. Ключовою ознакою мережної системи є наявність спеціальної бази даних, яка містить всі необхідні навчальні матеріали із доступом кожного учня та можливістю залишати свої тести, графіки та коментарі [29]. Крім того, слід відзначити стрімкий розвиток електронних бібліотек в Канаді, що вміщують навчальні посібники, періодику, ілюстрації, діаграми, графіку, трьохвимірні моделі, анімацію, довідникові матеріали, аудіо файли, кіно та відеофільми та безпосередньо сприяють підвищенню ефективності та результативності освітнього процесу.

Реалізація американської програми «Удосконалення системи освіти через інформаційні технології» – важливий досвід впровадження та використання ІКТ в освіті для України. Основною метою створення даної програми є інтеграція

освітніх інноваційних технологій в освітню сферу, підвищення якості і рівня навчання використовуючи ІКТ, підтримка ефективного впровадження технологій у професійну підготовку вчителів як головних суб'єктів навчального процесу [24].

Позитивним досвідом та підтримкою реформ в Україні, на нашу думку, є реалізація Швейцарсько-українського проєкту «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE) реалізується в Україні ГО DOCCU у партнерстві з Цюріхським педагогічним університетом (Швейцарія) за підтримки Швейцарської Конфедерації, представленої Посольством Швейцарії в Україні / Швейцарським бюро співробітництва в Україні. Проєкт спрямовано на підтримку двох ключових реформ в Україні - освіти та децентралізації.

DECIDE покликаний сприяти посиленню потенціалу ОТГ у розробці та практичній реалізації децентралізованих моделей управління освітою включаючи стратегії розвитку освіти та плани їх впровадження; підвищенню професійного рівня посадових осіб місцевого самоврядування ОТГ в цілому та працівників структурних підрозділів, які відповідають за освіту в ОТГ; удосконаленню методів та інструментів розвитку громадянського суспільства та залучення громадян до управління освітою. DECIDE спрямовано на впровадження та розвиток демократичного, прозорого та підзвітного управління школами у місцевих громадах, посилення їх ролі у громадському житті, залучення всіх громадян до прийняття рішень в ОТГ, включаючи учнів/ць, учителів/ок, керівників/ць шкіл, представників влади, батьків, представників/ць ЗМІ та інших. Проєкт сприяє розвитку механізмів політичного діалогу, створенню ефективної нормативно-правової бази у сфері децентралізації управління освітою та дієвого навчання й управлінню знаннями. DECIDE реалізується у 16 громадах Івано-Франківської, Луганської, Полтавської та Одеської областей. Його перша фаза триватиме з лютого 2020 по січень 2025 року.

Деякі позитивні аспекти шведської освіти: середня освіта в Швеції повністю безкоштовна для громадян країни (батьки не платять ніяких внесків на допомогу школі або черговий ремонт, учні початкових класів безкоштовно отримують

зошити, ручки та олівці, папір і багато іншого; безкоштовні щоденні обіди в шкільній їдальні; харчування смачне і здорове; якщо школа знаходиться далеко від місця проживання учня, йому видають безкоштовний проїзний квиток; у ряді шкіл безкоштовно навчають грати на одному з музичних інструментів (на вибір дитини).

При цьому приватної освіти в Швеції немає: всі дитячі садки та школи фінансуються муніципалітетом, а університети – державою. У місцевої влади 40% усіх витрат іде на освіту, - це дані місцевого відомства освіти Skolverket (Скульверкет)- установи, яка відповідає за якість освіти. Інспектори Skolverket щороку їздять з перевітками у школи, але відомство не має регіональних представництв і не залежить від місцевої влади. Головне джерело доходів муніципалітету це податок на доходи фізичних осіб, з цих доходів 30% залишаються у місцевої влади. Виняток у фінансуванні садочків і шкіл - нечисленні незалежні освітні заклади, які фінансуються за рахунок різних благодійних фондів. Втім, і вони частенько залучають гроші з бюджету [30].

Надзвичайно цікавою ідеєю є створення шкільних бібліотек в інформаційно-освітньому просторі. Можна запозичити деякі зарубіжні ідеї щодо дизайну, підходу та додати механізм як офлайн так і онлайн доступу до них. Зауважимо, що для розвитку інформаційного соціуму необхідні не лише ІКТ-ресурси а й потужний інформаційний аутсорсинг. Тому цей вектор дослідження є актуальним в системі розвитку освітнього середовища.

Тож, для прикладу: шкільна бібліотека в Кембриджі, складається із закритого простору з купою затишних куточків для читання наодинці та відкритого простору зі спеціальним місцем для читання вголос; Сад історій у Корнуолі – особливий літературний простір для дітей. Натхненням для його творців послуговував проект Едем – ботанічний сад у графстві Корнуол. Маючи невеликий бюджет і порожнє приміщення 1960 року, вчителі Академії Нанслоу та місцева влада Корнуола вирішили створити шкільний Сад Історій, покликаний популяризувати читання серед дітей [31].

В Берліні придумали використовувати старі телефонні будки в якості маленьких міських бібліотек. Автори проекту купують їх в Інтернеті, вартість однієї – 300-500 євро. Потім учні шкіл самостійно придумують та переробляють інтер'єр і зовнішній вигляд старих жовтих будок, їм допомагають співробітники декількох берлінських фірм. [32].

Прикладом успішного застосування інноваційних технологій у діяльності Баварської державної бібліотеки є проект у рамках Public-Private-Partnership, згідно з яким Баварська державна бібліотека конвертує в електронну форму весь свій фонд історичних друкованих видань, на який не поширюється авторське право. Проект розрахований на кілька років і передбачає оцифрування понад 1 млн назв. Оцифрований унікальний історичний фонд бібліотеки стає доступним через електронний каталог OPACplus для мільйонів людей в усьому світі [33].

Шкільна бібліотека має забезпечити кожному учневі та вчителю «робоче місце» із доступом до електронних підручників та літератури а також онлайн-вихід до будь-якої бібліотеки світу з метою ознайомлення з оригіналами програмових творів, історичних чи архівних відомостей, статистичних даних, ознайомлення з науковими винаходами тощо. Інтернет й електронна форма збереження інформації відкрили нові можливості для здійснення пошуку в інформаційних масивах, у процесах упорядкування інформації, її сортування й каталогізації.

Визначенню перспективних шляхів подальшого розвитку електронного урядування в Україні буде сприяти вивчення та запозичення кращого досвіду зарубіжних країн, що так актуально у часи розбудови електронного урядування в Україні. Досвід побудови електронного урядування в різних країнах світу розглядають в контексті трьох основних моделей, що набули практичного втілення в Америці, Європі та Азії – англо-американська (США, Канада, Великобританія), континентально-європейська (більшість країн Західної, Центральної та Східної Європи), азіатська (Сінгапур, Південна Корея) [34, с. 24].

Ватковська М. Г. вивчала переваги та обмеження цих трьох моделей. Ми ж скористаємося цими дослідженнями лише в контексті «переваги» [36].

Англо-американська модель електронного урядування у сфері освіти (на прикладі США та Великобританії) базується на наданні інформаційних, консультаційних та онлайн-послуг. Інформаційні послуги найчастіше стосуються надання інформації: про найактуальніші освітні новини в різних сферах життєдіяльності суспільства; режим та особливості роботи різних освітніх установ; зміст різних навчальних курсів; можливості отримання матеріальної допомоги, гранти, стипендії для освітніх цілей. Можливість отримання інформації про освітні пріоритети для різних категорій населення (за віковим контингентом, демографічним та національним (громадян, країн, мігрантів). Консультації та он-лайн послуги стосуються перш за все можливостей подання заявок на домашнє навчання, можливості засвідчити своє авторське право, можливості зареєструвати власну наукову розробку, отримати різні патенти, різноманітних розрахунків можливої матеріальної допомоги для молоді.

Переваги континентально-європейської моделі електронного урядування у сфері освіти розглянемо на прикладі Франції, Фінляндії, Іспанії, Естонії, Польщі.

На урядовій сторінці Міністерства національної освіти Франції є велика кількість інформації з питань національної системи освіти, політики в галузі освіти, конкуренції в освіті, моніторингу системи освіти та можливостей працевлаштування. Інформація розподілена за категоріями користувачів з детальним описом посадових обов'язків учасників освітнього процесу. Статті з різних тем супроводжуються відеофайлами. На порталі розміщені посилання на урядові документи міністерства. В окремому блоці міститься інформація для дітей з обмеженими фізичними можливостями. За допомогою спеціальних форм можна зареєструватися на навчання в середній школі. Урядовий портал пропонує широкий вибір он-лайн послуг для навчання. Для викладачів на порталі є пристрої для мобільності вчителя. Урядовий портал міністерства національної освіти надає

відвідувачам, які розподіляються за різними категоріями, можливість зворотного зв'язку не лише традиційним шляхом, але й через соціальні мережі.

Електронний уряд Фінляндії надає велику кількість спеціалізованих послуг, спрямованих на висвітлення діяльності уряду. Електронне урядування являє собою єдину взаємопов'язану мережу. З головного урядового порталу можна перейти на веб-сторінки різних міністерств. На урядовій сторінці міністерства освіти і культури поданий широкий спектр інформації, яка поділена за рубрикаторами (освіта, дослідження, культура, спорт, молодь, церковні справи). Наявний зв'язок з віртуальним чиновником за допомогою електронної пошти. Є можливість відправити віртуальне запитання та коментарі з питань освіти і культури.

Міністерство освіти, культури та спорту Іспанії надає різноманітні послуги за сферою своєї діяльності. Інформація поділена за рубрикаторами: освіта, культура, спорт. У цих вкладках інформація структурована за категоріями галузі та категоріями користувачів. Категорія «Послуги для громадян» надає широкі можливості: телефон підтримки, запис на прийом, онлайн-зв'язок, віртуальна книга скарг, карткові послуги (на вибір за категоріями: освіта, культура, спорт), електронний офіс надає можливість отримати доступ до веб-сайтів при міністерстві. В окрему категорію користувачів виділена преса. Для медійників створене окреме діалогове вікно з контактами представників міністерства. При міністерстві існують віртуальні офіси, за допомогою яких міністерство надає точки доступу з отримання послуг в електронному форматі. Урядовий портал надає можливість он-лайн укласти контракт з певними роботодавцями та дозволяє завантажувати публікації з віртуальної бібліотеки.

На порталі Міністерства освіти і науки Естонії доступні так освітні онлайн-послуги, як інформація: про національну систем освіти, наявні навчальні заклади, можливості отримання грантів на навчання. Наявна інтернет-школа. Для Естонії характерним є надання можливості здійснення процедур, спрямованих на зміну приватної інформації в державних та муніципальних інформаційно-технологічних

системах, доступним є електронне надання чи поновлення різноманітних сертифікатів чи дозволів. Можливість спілкування з представниками державної влади за допомогою електронної пошти, форуму або чату.

На порталі Міністерства науки та вищої освіти Польщі функціонує система OSF – система для запису і обробки заявок на фінансування наукових досліджень. З урядового порталу можна перейти на неурядові сайти та академічні форуми. Для цього створено окреме вікно «корисні посилання». На урядовому порталі Міністерства національної освіти є можливість переглядати медіа-файли. На порталі наявна система «Хмара Тегів», яка допомагає підібрати матеріали за темою. Є окреме діалогове вікно контактів для людей з обмеженими можливостями. Зручна система зв'язку – якщо ви не знайшли відповіді на свої запитання – маєте можливість відправити свій запит, заповнивши спеціальну форму.

До основних переваг азіатської моделі державного управління відносять «здатність забезпечувати оптимальну структуру для управління, фінансування, виходячи з єдиної політики електронного урядування» [5, с. 32]. Характерні особливості азіатської моделі електронного урядування: «Створення єдиного інформаційного простору. Спрощення процесу навчання та перекваліфікації» [35, с. 25].

На головній сторінці електронного урядування Сінгапуру можна знайти інформацію про те, що сьогодні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) виступають вагомим частиним державного сектору управління та надання послуг. З центральною урядовою сторінкою пов'язані електронні сторінки різних міністерств. Звідси можна потрапити на сторінку міністерства освіти. Тут можна знайти найширшу інформацію про систему освіти Сінгапуру та класифікатор електронних послуг.

Для України досвід англо-американської моделі у сфері освіти може бути корисним в аспекті запозичення можливості отримання інформації про освітні

пріоритети для різних категорій населення та отримання матеріальної допомоги, грантів, стипендії для освітніх цілей.

Від європейської моделі електронного урядування цікаво було б запозичити: онлайн послуги для навчання та пристрої, що сприяють мобільності вчителя; надання урядових послуг людям з обмеженими можливостями (Франція, Польща); систему підтримки громадян, розгляду пропозицій (Іспанія, Естонія, Польща, Фінляндія, Франція); досвід організації державної взаємодії з представниками преси (Іспанія) за допомогою спеціального діалогового вікна; можливість здійснювати онлайн- процедуру щодо зміни приватної інформації (Естонія).

Цікавим для електронного урядування у сфері освіти України є сінгапурський поділ користувачів на категорії отримання послуг (громадяни держави; іноземці, громадяни, які шукають інформацію з початкової, середньої або вищої школи та ін.). Це може сприяти підвищенню якості надання освітніх послуг.

Великою необхідністю є створення на сайті Міністерства освіти України консультаційної платформи юриста з освітніх питань. Актуальність цього питання породжується з аналізу проблем в галузі освіти, описаних у попередньому розділі. Механізм створення такої взаємодії можна запозичити з досвіду зарубіжних практик.

3.2. Демократизація системи управління розвитком загальної середньої освіти та розширення шкільної автономії

Демократизація освіти — одне з ключових положень нового часу. Це галузь вирішення багатьох проблем, що постали перед українським суспільством. Це тривалий і болючий процес перетворень із метою нормалізації відносин між

суспільством, державою і закладами, між керівництвом усіх рангів і педагогами, між педагогами та учнями [37].

Яким повинен бути ЗЗСО, що сприяє формуванню демократичних громадянських компетентностей? З положень Хартії Ради Європи з освіти для демократичного громадянства і прав людини та міжнародних документів про права людини можна виділити ряд основних принципів, на які мала б опиратися демократична школа: демократична участь, різноманіття як цінність, рівність можливостей, повага до людської гідності, мирне співіснування [38; с.7]

Метою демократичної освіти є виховання громадян з незалежним, допитливим і аналітичним світоглядом, проте глибоко обізнаних з правилами і практикою демократії. Розглядаючи демократизацію освіти як фундаментальну ідею її подальшого розвитку, необхідно орієнтуватися на сутнісні ознаки системи освіти демократичного типу [39, ст. 51]:

- рівність членів суспільства перед освітою, тобто її доступність незалежно від соціального стану, статі, національної, релігійної, расової приналежності;
- децентралізація шкільної системи, що означає, зокрема, право місцевих органів розпоряджатися фінансами і відбирати педагогічні кадри;
- відкритість системи, що трактується як наступність всіх її ступенів; - право батьків та учнів на вибір освітнього закладу;
- організація освітнього процесу, при якій формується людина, здатна вільно, творчо мислити і працювати.

Щоб визначити, у яких напрямках може розвиватися школа, яка прагне стати більш демократичною, виділимо три сфери демократичних змін: це навчання демократії і прав людини у рамках освітнього процесу, розбудова демократичного середовища та урядування у школі, а також налагодження партнерства з місцевою громадою і батьками [40]. Усі ці виміри взаємопов'язані. Зміни в одній зі сфер неминуче тягнуть за собою зміни в інших. Так, скажімо, демократизація процесу прийняття рішень у школі покращує відносини з

батьками та громадою, а вивчення прав людини в рамках окремих предметів допомагає усім учасникам освітнього процесу усвідомити свої права та обов'язки.

Відповідно до матеріалів, розміщених у практичному посібнику «Демократична школа» за загальною редакцією О. Шинаровської, автори виділяють поради для шкіл, щодо практичних дій із демократичного розвитку, розроблені під час круглого столу «Демократія та права людини в Новій українській школі» [38, с.30-35].

Проаналізувавши їх, визначимо ключові принципи і підходи, щодо трьох сфер демократичних змін, орієнтуючись на авторські ідеї [41].

1. Демократичне освітнє середовище та урядування в ЗЗСО:

– будувати всі шкільні процеси на основі діалогу та поваги, виробляти спільне бачення і планування розвитку школи;

– забезпечити прозору й добре налагоджену комунікацію, зокрема відкрито обговорювати наявні проблеми та виклики;

– переходити від управління до співуправління ЗЗСО за участі усіх суб'єктів шкільного життя;

– дотримуватися виборного принципу при формуванні органів шкільного самоврядування;

– будувати «відкриту школу» та «школу для дітей», яка готова розбудовувати свій освітній потенціал у співпраці з батьками та громадою;

– створювати умови для існування конструктивної опозиції.

2. Демократичний освітній процес:

– застосовувати наскрізний підхід у формуванні громадянських компетентностей;

– використовувати в педагогічній практиці активні та інтерактивні методи навчання й викладання, які сприяють розвитку компетентностей для демократичного громадянства;

– сприяти реалізації принципу партнерства в освітньому процесі (батьки, вчителі, учні, громадські організації);

- створювати можливості для конструктивного діалогу між усіма суб'єктами освітнього процесу;

- сприяти формуванню компетентностей для демократичного громадянства через практичну діяльність, зокрема, через реалізацію навчальних проектів.

3. Партнерські відносини між закладом освіти та громадою:

- формувати сталі рівноправні партнерства (укладати договори про взаємовигідну співпрацю, будувати спільні плани та реалізовувати спільні громадські проекти);

- використовувати спільно освітній потенціал та взаєморесурси з метою формування громадянських компетентностей учнів.

Нова якість шкільної освіти можлива завдяки модернізації управлінських структур. Під модернізацією управлінських структур мається на увазі широкий спектр різноманітних стратегій реформування управління освітою, які можна сформулювати за трьома стратегічними напрямками:

- створення сучасних механізмів управління;
- забезпечення нової якості підготовки управлінського персоналу;
- побудова системи залучення громадськості, заохочення лідерства в управлінському процесі.

Розподіл функцій та обов'язків між усіма рівнями управління мають бути переглянуті для подолання існуючого дублювання та функціональної надлишковості.

Реальна шкільна автономія, педагогіка партнерства, дитиноцентризм, задекларовані у Концепції «Нова українська школа» [42], реалізуються насамперед через практичне втілення цінностей демократії та прав людини в освітній процес, організацію діяльності закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) та управління ним [40].

Практичне впровадження автономії закладів не є простим шляхом. Сьогодні уряд вже зробив кілька суттєвих кроків щодо децентралізації освіти. Проте, на думку В. Луначека, не можна стверджувати, що «ці кроки суттєво

відчула система освіти. Бо автономія – це і значне зменшення абсолютно необґрунтованої звітності, й автономне розпорядження шкільним кошторисом, яким сьогодні реально розпоряджаються централізовані бухгалтерії районних відділів освіти, і збільшення впливу місцевої громади на розвиток освіти відповідної території» [43].

Закон України “Про освіту” визначив автономію закладів освіти як право суб’єкта освітньої діяльності на самоврядування, що полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом [44].

Закон «Про повну загальну середню освіту» [45] закріплює та розширює автономію закладів загальної середньої освіти та деталізує кожен із її видів – академічну, організаційну, кадрову та фінансову (Рис. 3.1).

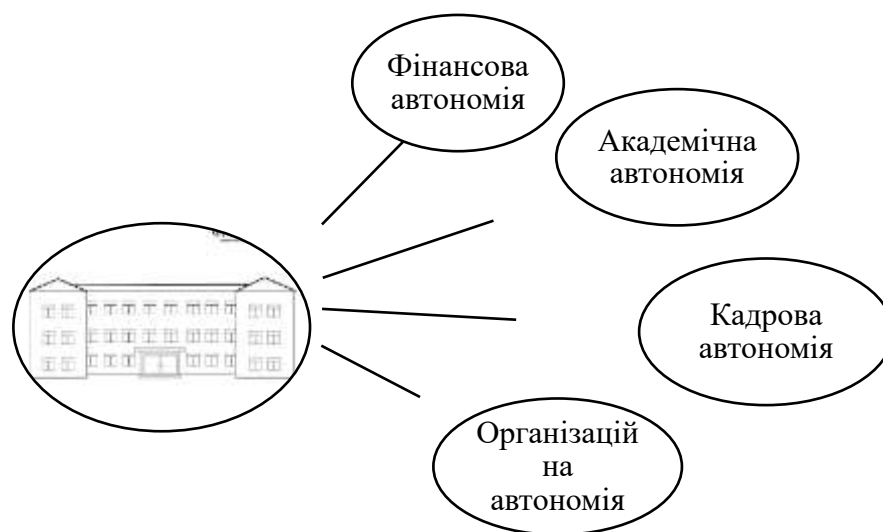


Рис. 3.1. Види автономії в ЗЗСО

Джерело: авторська розробка.

Базою академічної автономії є дотримання принципів педагогічної свободи, право педагогів [46, с. 13]: самостійно планувати роботу, вирішувати питання освітнього процесу; вільно обирати освітні програми або розробляти авторські; обирати методиками, методи, засоби та способи здійснення освітньої діяльності, розробляти і використовувати власні авторські методиками; обирати підручники та

інше навчально-методичне забезпечення; мати вільний доступ до інформаційних ресурсів; мати право на захист професійної честі й гідності.

Організаційна та кадрова автономія передбачає право закладу освіти [46, с. 15]: розробляти проект статуту закладу та вносити пропозиції щодо змін; затверджувати штатний розпис у межах установленого фонду заробітної плати; брати на роботу та звільняти педагогічний персонал, зокрема за контрактом; створювати управлінську команду та педагогічний колектив; організовувати відкритий освітній простір і розвивати організаційну культуру.

Фінансова автономія передбачає, що [46, с. 16]: заклади освіти можуть відповідно до форми власності вирішувати питання самостійного використання всіх видів асигнувань, мають повноваження розпорядника бюджетних коштів;

заклади публічно формують бюджет і публічно звітуються; керівники закладів мають право на встановлення надбавок, премій, стипендій; заклади освіти визнаються та законодавчо закріплюються як соціоекономічні системи, які надають освітні послуги та додаткові освітні послуги, потрібні для учнів, зокрема з особливими потребами.

Автономію діяльності закладів освіти слід розглядати як форму менеджменту задля підвищення ефективності їх функціонування.

Норми Закону щодо автономності закладів освіти не дають однозначних відповідей як ефективно реалізувати автономну модель їх управління і функціонування.

Набуття закладом освіти автономії має базуватися на результатах прогнозування спроможності та доцільності. Зокрема, організаційна спроможність – це сукупність умов, навичок та вмінь у відповідальних осіб, які здатні забезпечити виконання функцій, закріплених за організаційною структурою, академічна – за академічною структурою, кадрова – за кадровою, фінансова – за фінансовою. Доцільність прогнозує спроможність закладу освіти забезпечити ефективне використання ресурсів.

Потребу побудови прогнозування нами розкрито в попередньому розділі, де зазначено про те, що будь-яка система має генерувати альтернативні варіанти управлінських реакцій на зміни зовнішнього середовища.

Прогнозування розвитку галузі освіти має охоплювати всі основні напрями державної політики в цій галузі. До числа об'єктів прогнозування інноваційного розвитку системи освіти належать: пріоритетні напрямки науково-інноваційного розвитку галузі; науково-технічний потенціал; технічне переозброєння і модернізацію матеріально-технічної бази галузі; підготовку кадрів; організаційно економічний механізм управління; якість і конкурентоспроможність освітніх послуг. Ефективність розвитку галузі освіти визначається не тільки потужністю сукупного науково-освітнього потенціалу країни, але і його оптимальним розподілом між регіонами, окремими галузями [47].

Використовуючи напрацьовані матеріали Всеукраїнського форуму «Автономія шкіл і піклувальні ради. Шлях до ефективного менеджменту» [48], який відбувся у місті Коростишеві Житомирської області у вересні 2019 року, матеріалами підготовленими шведсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» у форматі методичних рекомендацій «Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи» для керівників органів управління освітою місцевих рад, районних і обласних адміністрацій, фахівців методичних служб та інститутів післядипломної педагогічної освіти, матеріали аналітичної доповіді: «Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи» [49], узявши до уваги дані інформаційно-аналітичного збірника «Освіта в Україні: виклики та перспективи» [50], аналізуючи результати анкетування, базуючись на досвіді роботи відвіданих закладів загальної середньої освіти Білоцерківської ОТГ, Опішнянської ОТГ, Драбинківської ОТГ, Карлівської ОТГ, Семенівської ОТГ ознайомлюючись із підсумковими звітами досвіду роботи ОТГ різних областей України в режимах онлайн та офлайн та враховуючи проблеми управління освітою, які описані в попередньому розділі, ми сформулюємо шляхи удосконалення системи управління освіти в умовах впровадження кадрової

(Таблиця 3.1), організаційної (Таблиця 3.2), академічної (Таблиця 3.3) та фінансової (Таблиця 3.4) автономії закладів освіти.

Таблиця 3.1

**Удосконалення системи управління освіти
в умовах впровадження кадрової автономії ЗЗСО**

Критерії ефективності реалізації кадрової автономії	Рекомендації щодо удосконалення кадрової автономії із врахуванням ризиків та обмежень
<p>динаміка, причини «руху» кадрів та рівень укомплектованості ЗЗСО;</p> <p>динаміка професійного росту та показники ІКТ-компетентностей працівників освітнього закладу;</p> <p>динаміка участі працівників закладу в науково-дослідницькій діяльності;</p> <p>рівень закладу освіти за показниками успішності, інноваційної діяльності та результативності освітнього процесу;</p> <p>психологічний баланс внутрішніх взаємин у закладі.</p>	<p>Міністерству освіти і науки України у співпраці із закладами вищої освіти за напрямками підготовки кадрів удосконалити систему підготовки керівних кадрів освіти щодо реалізації ними права на кадрову автономію закладу.</p> <p>Міністерству освіти і науки України, Інституту інформаційних технологій і засобів навчання Національної академії педагогічних наук України, Інституту модернізації змісту освіти МОН України для якісного впровадження дистанційної та змішаної освіти забезпечити підготовку керівників ЗЗСО відповідно до програм створення інформаційно-комунікаційного освітнього середовища, здійснення управлінських процесів в умовах дистанційного та змішаного навчання, організації освітньої діяльності в режимі онлайн.</p> <p>Місцевим органам управління освіти за співпраці з організацією профспілки працівників освіти і науки створити механізм (програму, рішення, інформаційний лист тощо) щодо узгодження управлінських рішень керівника ЗЗСО із профспілковою організацією, базуючись на нормативно-законодавчі акти.</p> <p>Засновнику закладу освіти внести зміни до установчих документів закладу та посадових обов'язків керівника ЗЗСО в частині, що стосується його права на здійснення кадрової політики.</p> <p>Міністерству освіти і науки України оновити Типові штатні розписи для усіх типів освітніх закладів загальної середньої освіти із варіативною можливістю введення/заміни штатних працівників відповідно регіону (міського/сільського), залишаючи місце права на здійснення автономної кадрової політики керівника ЗЗСО.</p>

Джерело: систематизовано автором за [42,43,44,45,48,49,50].

Організаційна діяльність ЗЗСО має значний вплив на його розвиток та рівень конкурентності. Організаційна автономія закладу дозволяє його

адміністрації шляхом самостійного формування власної структури й впровадження відповідних організаційних процедур у діяльність створити умови для ефективної і творчої реалізації завдань установчих документів (статуту закладу, засновницького договору), Стратегії розвитку закладу, Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, Освітньої програми тощо. Вдала організація діяльності закладів загальної середньої освіти сприяє ефективному залученню і використанню усіх видів їх ресурсів: адміністративних, матеріально-технічних, методичних, комунікативних, інноваційних, інформаційно-технологічних, партнерських та інших.

Огляд релевантних положень профільного законодавства (Закон України «Про освіту» і Закон України «Про повну загальну середню освіту») вказує на те, що заклади загальної середньої освіти України, якнайшвидше будуть змушені суттєво модернізувати власну організаційну структуру і відповідні процедури.

Заклад освіти в рамках власної організаційної автономії може обрати власний підхід до формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, врахувавши основні компоненти такої системи, визначені законодавством (частиною третьою статті 41 Закону України «Про освіту»), а також визначивши інші заходи, які забезпечують якість освіти.

Такі дії мають бути вирішені за ініціативи керівника закладу та за підтримки учасників освітнього процесу. Заклад освіти може використовувати підхід до формування внутрішньої системи, що синхронізується із системою оцінювання під час інституційного аудиту. Доцільність організаційної автономії полягає у врахуванні типу закладу освіти, його місцезнаходженні, особливостей учнівського та педагогічного колективів, профільність, специфіку закладу, інформаційно-комунікаційне середовище та рівень освіти, на якому провадить діяльність заклад освіти, інші особливості його діяльності.

Тож створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, Стратегії розвитку управління освіти, Стратегії розвитку ЗЗСО є необхідною умовою забезпечення якості освіти в структурі освітніх закладів регіону.

Таблиця 3.2

**Удосконалення системи управління освіти в умовах впровадження
організаційної автономії ЗЗСО**

Аналіз можливостей організаційної автономії ЗЗСО в рамках законодавства	Рекомендаційний характер досліджень
<p>ст.10 ЗУ «Про повну загальну середню освіту» визначає виключне право педагогічної ради закладу встановлювати структуру і тривалість навчального року, навчального тижня, навчального дня, занять, відпочинку в межах змісту освітньої програми, відповідно до обсягу навчального навантаження, встановленого відповідним навчальним планом з урахуванням особливостей дітей та специфіки регіону;</p> <p>ст. 14 ЗУ визначає поняття «індивідуальної освітньої траєкторії учня», що є поштовхом для шкільної адміністрації разом педагогічною спільнотою в партнерстві з батьками учнів впроваджувати нові форми і методи організації освітнього процесу;</p> <p>ст. 16 «Заохочення і відзначення учнів» і ст. 18 «Документи про освіту» в ЗУ «Про повну загальну середню освіту» конкретизують повноваження педагогічної ради і керівництва освітнього закладу, що потребуватиме впровадження нових процедур, а можливо, змін в організаційній структурі;</p> <p>ст. 24, надаючи право керівнику освітнього закладу встановлювати конкретний перелік обов'язків працівників шляхом затвердження посадових інструкцій, реалізує право закладу освіти на організаційну та кадрову автономію;</p> <p>ст. 28 «Учнівське самоврядування» і стаття 30 «Батьківське самоврядування закладу освіти» визначають дію відповідних форм самоврядування учнів або батьків; їх ефективна діяльність залежить від ефективної організації партнерства на основі прозорих і чітких процедур;</p> <p>у статті 38 ЗУ сформовано 37 прав і обов'язків керівника закладу, серед них майже 70% мають організаційно-розпорядчий характер;</p> <p>більше половини наданих статтею 10 Закону України «Про повну загальну середню освіту» повноважень педагогічної ради також мають організаційно-розпорядчий характер.</p>	<p>Міністерству освіти і науки України у співпраці із закладами вищої освіти за напрямками підготовки кадрів удосконалити систему підготовки керівних кадрів освіти щодо реалізації ними права на організаційну автономію закладу.</p> <p>Органам місцевого самоврядування, органам виконавчих комітетів управління освіти розробити стратегічний план розвитку освіти в громаді відразу після створення адміністративних структур громади. Стратегічну діяльність органів місцевого самоврядування має визначати Концепція (Стратегія) розвитку, яка є базисом для розробки Стратегії розвитку управління (відділу) освіти та Стратегії розвитку ЗЗСО. Цей документ є обов'язковою координаційною дорожньою картою роботи закладу освіти. ВСЗЯО є необхідною складовою створення сучасного, інноваційного та ІК-середовища з метою надання якісних освітніх послуг. З положень Закону «Про освіту» випливає, що громада повністю відповідає на надання освітніх послуг на своїй території. Щоб процес надання цих послуг був ефективним, треба поставити перед собою ціль (у формі Стратегії).</p> <p>Як показали дослідження такий план є лише у 30% громад, діяльність яких спостерігалася. Це не були б критичні показники, якби громади утворені в межах року, проте ця проблема має місце і в громаді, що функціонує близько 5 років.</p>

Джерело: [систематизовано автором за [42,43,44,45,48,49,50].

Гарантії індивідуальної академічної свободи не можуть визначатися посадовими інструкціями чи циркулярами уряду чи центрального освітнього відомства, а лише конкретизуватися законом; інші питання є предметом саморегулювання в рамках академічної спільноти.

Стаття 6 Закону України «Про освіту» визначає засади та принципи освітньої діяльності, де відведено місце академічній автономії ЗЗСО у межах визначених законом, свободі у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми та академічній доброчесності.

Основою для розробки освітньої програми, як індивідуальної освітньої траєкторії закладу освіти, яка визначає його унікальний шлях розвитку для досягнення результатів у перспективі, є державний стандарт освіти відповідного рівня, який розробляється центральним органом виконавчої влади у сфері освіти спільно із науковою та педагогічною спільнотою і затверджується рішенням Уряду України. Державний стандарт є документом, який визначає межі реалізації академічної автономії закладу. Освітня програма розробляється безпосередньо закладом освіти, схвалюється його педагогічною радою та затверджується керівником закладу освіти.

Нормативно-правова база нових ЗУ в галузі освіти дає право та можливість педагогам, закладам освіти створювати власні навчальні програми, посібники та використовувати їх в освітньому процесі. Це прогресивна норма, яка спонукає до творчого пошуку оптимальних моделей досягнення результату, визначеного освітньою програмою закладу освіти, індивідуальними освітніми траєкторіями здобувачів освіти в освітньому закладі.

Одним із аспектів удосконалення системи підготовки керівників ЗЗСО щодо реалізації ними права на академічну свободу є потреба оновлення механізму і порядку призначень на керівні посади в системі управління освітою, враховуючи вимоги державно-громадського управління та децентралізації влади, та ґрунтуватися на професійній спроможності претендента рівня його лідерських здібностей, відповідності його досвіду нормативним вимогам та проектування

управління в інформаційному просторі, а також громадськими потребами (замовленню громади). Прозорість та демократичність є невід’ємною формувальною рейтинговою рисою сучасного керівника закладу освіти в умовах відкритого глобалізованого суспільства.

Виокремимо обмеження реалізації академічної автономії та сформулюємо рекомендації щодо можливості поліпшення її реалізації (табл.3.3.).

Таблиця 3.3

Удосконалення системи управління освіти в умовах впровадження академічної автономії ЗЗСО

Причини та обмеження реалізації академічної автономії	Рекомендації щодо поліпшення якості реалізації академічної автономії
<p>інституційна неспроможність (некомпетентність, небажання, інертність, звичка працювати за готовим (типовим) зразком, відсутність креативності керівника та педагогічних працівників ЗЗСО) до створення об’єктивної, ефективної освітньої програми;</p> <p>відсутність досвіду педагогічних працівників (або низький рівень) у створенні авторських програм та організації наукової діяльності;</p> <p>не дотримання академічної доброчесності учасниками освітнього процесу;</p> <p>некомпетентність працівників щодо застосування інформаційно-комунікаційних систем, форм організації онлайн-середовища тощо;</p> <p>неумотивованість працівників ЗЗСО</p>	<p>Міністерству освіти і науки України у співпраці із закладами вищої освіти за напрямками підготовки кадрів удосконалити систему підготовки керівних кадрів освіти щодо реалізації ними права на академічну автономію закладу (МОН у співпраці із закладами післядипломної педагогічної освіти удосконалити систему підготовки педагогічних працівників щодо реалізації ними права на академічну свободу).</p> <p>Місцевим органам виконавчого комітету управління освітою із залученням державних та громадських стейкхолдерів сформувати Програму інституційної спроможності освітніх закладів, врахувавши мульти функціональність інноваційної діяльності в мережі закладів регіону, попередивши дублювання профільності та врахувавши потенціал результатів моніторингу індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти.</p> <p>Місцевим органам виконавчого комітету управління освітою змотивувати та залучити до співпраці стейкхолдерів з метою врахування запитів та потенційних академічних можливостей учасників освітнього процесу та відповідно реалізації автономії в рамках Освітньої програми ЗЗСО.</p> <p>Керівнику ЗЗСО забезпечити ефективне партнерство закладу освіти, влади і громади, організацію якісного освітнього процесу, формувати і розвивати демократичні засади управління закладом (Рис 3.2).</p>

Джерело: [систематизовано автором за [42,43,44,45,48,49,50]

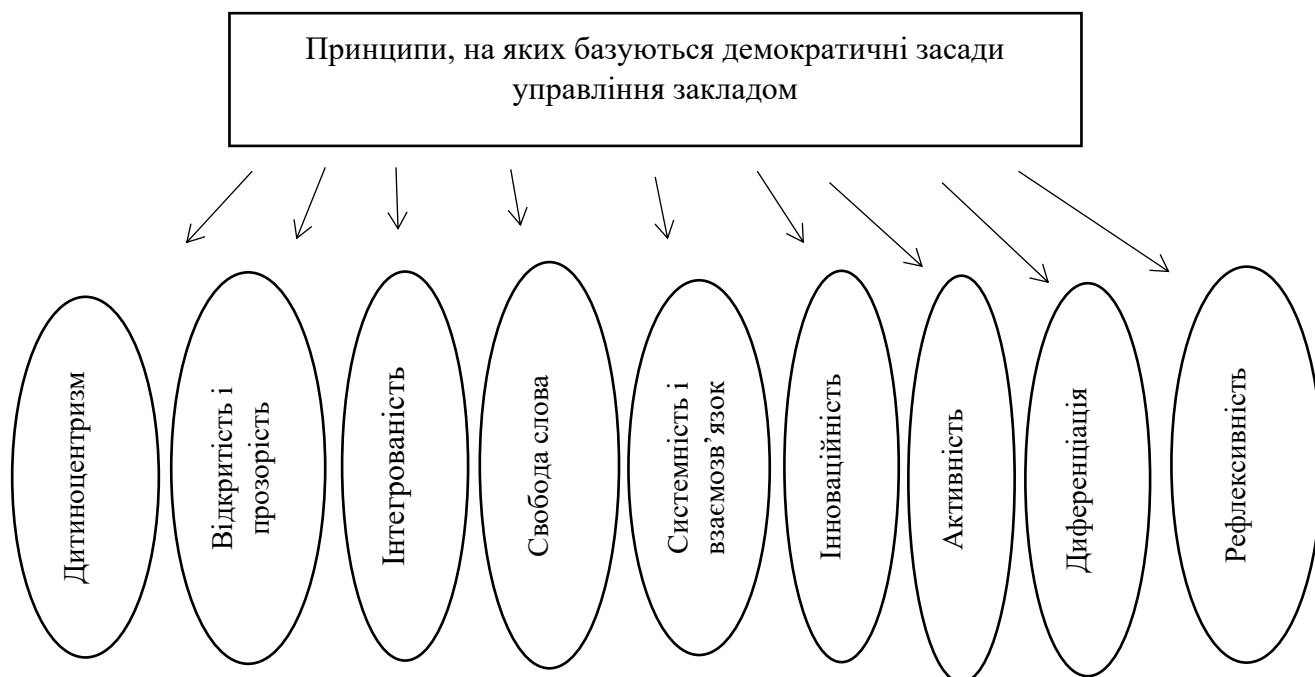


Рис.3.2. Принципи, на яких базуються демократичні засади управління закладом

Джерело: авторська розробка.

Дитиноцентризм передбачає забезпечення індивідуальної освітньої траєкторії здобувача освіти, максимальне врахування запитів, потреб, інтересів та їх здібностей. Відкритість і прозорість ЗЗСО забезпечується через відкритість інформаційних джерел та прозорість у прийнятті управлінських рішень; принципом є вільний доступ кожного учасника освітнього процесу, батьків і жителів громади до інформації про діяльність ЗЗСО, переліку послуг, які надає заклад, якість освіти. Інтегрованість передбачає спільну діяльність і зацікавленість у позитивному вирішенні питань функціонування ЗЗСО шляхом залучення до соціального партнерства закладу освіти, влади і громади у задоволенні освітніх потреб. Свобода слова розкривається у змісті права на власну позицію та погляди, обмін думками суб'єктів освітнього процесу, подання пропозицій, рівноправної участі у заходах закладу освіти і громади. Системність і взаємозв'язок розглядає заклад освіти як цілісний об'єкт відкритої соціально-педагогічної системи освіти, рівноправними складовими якої є усі учасники освітнього процесу, що постійно взаємодіють. Іноваційність - це здатність та

креативність керівника і колективу впроваджувати й поширювати нове у змісті й організації освітнього процесу, що спрямоване на позитивні перетворення у ЗЗСО, громаді, території і сприяє переходу закладу освіти на якісно вищий рівень функціонування. Активність забезпечує формування активної життєвої позиції й мобільності учасників освітнього процесу у вирішенні актуальних питань діяльності закладу, створення у закладі комфортних умов для отримання якісної освіти та вибудову ЗЗСО як просвітницького центру. Диференціація, відповідно до ієрархічних позицій учасників освітнього процесу, має передбачати врахування індивідуального стилю особистостей, вирішення різнорівневих типів завдань та освітніх проблем шляхом створення адаптивного освітнього середовища, формування бази для профільного навчання. Метою рефлексивності є формування у суб'єктів управлінського впливу здатності до аналізу та/або самоаналізу, усвідомлення правильності дій, оцінювання діяльності, поведінки, спілкування, стосунків з оточенням, їх вчасній корекції, здатності до саморегуляції.

Перейдемо до аналізу фінансової автономії закладів освіти.

Відповідно до Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», фінансування державних і комунальних закладів загальної середньої освіти здійснюється за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством, наприклад, благодійної допомоги, грантів тощо. Частиною першою статті 59 Закону України „Про повну загальну середню освіту” передбачено, що фінансова автономія закладів загальної середньої освіти в частині використання бюджетних коштів передбачає самостійне здійснення витрат у межах затверджених кошторисами обсягів.

Перехід освітніх закладів на фінансову автономію - це самостійне ведення фінансово-господарських справ: формування структури закладу та його штатного розпису, установлення доплат, премій, оплата ремонтних робіт, пошук інших джерел фінансування.

У більшості ЗЗСО України відсутні власні бухгалтерії, а процес планування видатків та здійснення фінансово-господарської діяльності для освітніх закладів відбувається централізовано - в органах управління освітою. Деякі директори ЗЗСО мають реально більше повноважень на управління шкільними фінансами, проте орган управління освітою громади контролює витрати закладів освіти.

Забезпечення фінансової самостійності ЗЗСО передбачає можливість не лише ефективно та оперативно використовувати виділені освітнім закладам бюджетні кошти, але й легально отримувати та використовувати більше додаткових коштів чи коштів спеціального фонду, зокрема від оренди приміщень, платних освітніх послуг, благодійних внесків та інших надходжень. Але надходження мають носити прозорий характер, а це вимагає тісної співпраці з громадою, залученням до співпраці піклувальних рад. Прозоре надходження додаткових коштів надасть змогу керівникам ЗЗСО мінімізувати проблеми організації діяльності закладу, поліпшувати з прогнозуванням матеріально-технічну базу, стимулювати та мотивувати колектив, врахувавши глобалізаційні виклики. Звісно, що заклад освіти має досить багато переваг у змісті фінансової автономії, а саме: право закладу на встановлення надбавок та премій працівникам та можливих стипендій учням; самостійне розпорядження майном та коштами із різних фондів джерел; створення власних бюджетів розвитку; залучення стейкхолдерів до управління фінансами закладу.

Проте ризиків виникає не менше. Реалізація таких повноважень передбачає як спеціальне навчання та підвищення кваліфікації керівників шкіл та шкільної адміністрації з питань фінансово-господарської діяльності, нормативно-правового забезпечення даної автономії, так і інші важливі моменти (Табл. 3.4.)

Надання фінансової автономії вимагає створення бухгалтерської служби. В Україні залишається великий відсоток малокомплектних шкіл, які не готові інституційно до автономії, в тому числі і фінансової. Наслідком надання закладам загальної середньої освіти фінансової автономії буде зростання числа працівників

бухгалтерських служб і відповідно призведе до невиправданих фінансових витрат місцевих бюджетів.

Таблиця 3.4

Удосконалення системи управління освіти в умовах впровадження фінансової автономії ЗЗСО

Ризики, проблеми та обмеження впровадження фінансової автономії ЗЗСО	Рекомендації щодо оптимального забезпечення фінансової автономії ЗЗСО
<p>відсутність порядку розподілу коштів освітньої субвенції у громадах, тому розподіл коштів здійснюється за баченням засновника, орієнтуючись на штатні розписи, тарифікаційні списки тощо;</p> <p>низький рівень матеріально-технічного оснащення інформаційно-комунікаційних технологій (відсутність або ж критично мінімальна кількість або ж недіючий стан комп'ютерів, планшетів на 1 здобувача освіти) для забезпечення якісного освітнього процесу для педагогічних працівників та учнів;</p> <p>відсутність якісного інформаційно-освітнього середовища в закладі для забезпечення дистанційного та змішаного навчання;</p> <p>відсутність умов провадження електронного документообігу;</p> <p>проблеми утримання та розвитку закладу освіти, його матеріально-технічного забезпечення на рівні, достатньому для виконання вимог державних стандартів, ліцензійних умов, вимог трудового законодавства, охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки тощо;</p> <p>відсутність нормативів забезпечення закладів освіти, та розрахунки витрат на одного учня з урахуванням коштів державного, обласного та місцевих бюджетів, коштів батьків;</p> <p>не розроблено алгоритм щодо потенційних коштів на підвищення кваліфікації педагогічних працівників;</p> <p>неузгодженість відкритих даних у сфері освіти щодо фінансування закладів освіти.</p>	<p>Міністерству освіти і науки України у співпраці із закладами вищої освіти за напрямками підготовки кадрів: удосконалити систему підготовки керівних кадрів освіти щодо реалізації ними права на організаційну автономію закладу.</p> <p>МОН спільно з Міністерством цифрової трансформації створити відкриту інформаційну освітню систему для:</p> <ul style="list-style-type: none"> - накопичення, обробки та зберігання інформації, отриманої від суб'єктів у сфері освіти; - консолідації, моніторингу, формування фінансової та нефінансової інформації, формування аналітичних звітів; - відкритої процедури розрахунку та розподілу освітніх субвенцій від МОН до закладів освіти чи навпаки. <p>МОН внести доповнення до чинної нормативно-правової бази щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників із дієвим механізмом фінансування порядку підвищення кваліфікації педагогічних працівників або ж органам місцевого самоврядування запровадити дієвий механізм фінансування порядку підвищення кваліфікації педагогічних працівників в умовах фінансової автономії ЗЗСО.</p>

Джерело: систематизовано автором за [42,43,44,45,48,49,50].

Управління закладом освіти, побудоване на таких засадах, потребує нового керівника, здатного до оперативного та стратегічного планування й управління; критично мислячого з навичками взаємодії і комунікації, колективної роботи в команді, уважного до індивідуальних особливостей і запитів учасників освітнього процесу, обізнаного з основами законодавства, засадами економічної та фінансової діяльності, сучасними засобами ІКТ.

Успішність вирішення практичних завдань в межах усіх видів автономії передбачає врахування загальних тенденцій розвитку освіти, а саме: демократизації освітнього процесу та його індивідуалізації, випереджального характеру освіти, домінування навчання впродовж життя й самоосвіти, циклічності та багатоступеневості, зростаючої ролі якості освіти.

3.3. Підвищення результативності управління освітою в інформаційному суспільстві

За прогнозом Всесвітнього економічного форуму, до 2030 року у світі доведеться перекваліфікувати більше 1 мільярда людей, оскільки робочі місця трансформуються в результаті четвертої промислової революції. На нинішньому етапі розвитку інформаційне суспільство здобуває нові якості, які будуть характеризуватися особливим місцем у ньому інформації, що виступає первинним, конструктивним, творчим початком. За прогнозами спеціалістів серед затребуваних професій найближчі 10 років будуть [51]: розробник програмного забезпечення; професіонал у роботі з клієнтами; розробник інтернетконтенту; онлайн-учитель; коуч-тренер; фітнес-тренер; фахівець із цифрового маркетингу; аналітик Big Data (великих даних); менеджер (управитель) спільноти; інженер-еколог; інженер лікарні; фахівець із кібербезпеки (кіберполіцейський); менеджер (управитель) з утилізації відходів; 3D-архітектор та інженер; розробник смарт-пристроїв; імідж-консультант; менеджер (управитель) з інновацій; інженер-генетик та інші.

Найбільшим попитом серед навичок працівників в майбутньому будуть критичне мислення, вміння аналізувати і знаходити комплексне рішення проблем, вміння вирішувати проблеми, навички самоорганізації, здатність до активного навчання та стресостійкість та гнучкість. Кожна третя професія стосується менеджменту, управління за напрямком, особливу увагу викликає попит на онлайн-педагогічні професії та управлінця-інноватора.

За даними державного підприємства «Інфоресурс» найпопулярніші спеціальності бакалаврату у 2021 році за кількістю поданих заяв п'ятірку лідерів тримають філологія, право, комп'ютерні науки, менеджмент, середня освіта. Аналізуючи попит вступників на спеціальності бакалаврату, як бачимо, на четвертому місці – менеджмент, а на спеціальності магістратури - менеджмент на другому місці та в десятку входить спеціальність публічного управління та адміністрування [52]. Всеукраїнське Об'єднання організацій роботодавців в галузі вищої освіти сформувало рейтинг приватних ЗВО України 2021 року. Цікаво, що лідером у цьому списку є Міжрегіональна Академія управління персоналом [53].

Освітні потреби, нахили та здібності, орієнтовані на майбутній професійний вибір зумовлюють вибір здобувачами освіти відповідних профілів навчання. Виникає потреба як у профільній підготовці методів управління здобувачів загальної середньої освіти так і навчання управлінських кадрів в галузі освіти.

Закон України «Про освіту» чітко визначив місце профільної середньої освіти. Стаття 10 вказаного Закону визначає, що профільна середня освіта відповідає третьому рівню Національної рамки кваліфікацій [44].

Профіль навчання визначається з огляду на освітні потреби замовників освітніх послуг (здобувачів освіти, їх батьків) та зумовлюються: кадровими, матеріально-технічними, інформаційними ресурсами закладу освіти; соціокультурною та виробничою інфраструктурою відповідного регіону; перспективою здобуття подальшої освіти та майбутніми життєвими планами здобувачів освіти. Освітні послуги старшої школи, включаючи її забезпечення необхідними експертними, інформаційними та організаційними ресурсами, є

довгостроковим (стратегічним) завданням. Ще однією важливою ознакою організації профільного навчання є її регіональний характер.

Концепція профільного навчання у старшій школі, що затверджена наказом МОН від 21.10.2013 № 1456, скасована наказом МОН від 14.03.2014 №225. Тому, базуємося на Концепцію профільного навчання у старшій школі, затвердженої рішенням колегії Міністерства освіти і науки України від 25.09.2003 №10/12-2 [54] та враховуємо позиції НУШ щодо формування профільного вектору в ЗЗСО.

Відповідно до принципів НУШ, реформування старшої школи має стати заключним етапом реформування загальної середньої освіти. Відповідно ж до закону «Про освіту» [44], остаточний перехід має відбутися у 2027 році, коли перші учні НУШ дійдуть до 10 класу. Після 9 класу підліток буде обирати бажаний формат подальшої освіти, адже повна загальна середня освіта є невід'ємним правом і обов'язкова для кожної дитини в Україні. Визначатися можна буде між академічною та професійною середньою освітою. Це не абсолютно нова система: подібний вибір був і раніше. Але тепер акцент робиться на реальній можливості вибору свого майбутнього.

Концепція академічного ліцею може бути різною: спеціалізованою – з поглибленим вивченням певних дисциплін або напрямів (біологічний, фізико-математичний, лінгвістичний тощо), міждисциплінарний – такий, де працюватимуть класи різних тематичних спрямувань і дитина зможе обирати.

Тож враховуючи актуальність попиту у навчанні управлінської діяльності, враховуючи розвиток інформаційного суспільства та орієнтуючись на випускника – особистості, інноватора, патріота ми переконані, що чинне місце у переліку напрямків профільних дисциплін має займати управлінський профіль.

Програма курсу має бути спрямована на розв'язання таких завдань: виховання управлінця-новатора, який володіє функціональними обов'язками та уміє їх кваліфіковано виконувати; формування теоретичних знань і практичних вмінь, необхідних в управлінській діяльності; формування та розвиток управлінської етики, культури спілкування; забезпечення підготовки здобувачів

освіти до участі в діяльності співуправління закладу освіти; формування навичок виконання обов'язків лідера та продовження навчання, спрямованого на підготовку управлінця; розвиток управлінських навичок в інформаційному світі.

Пропонуємо деякі варіанти назв програми таких дисциплін (курсів) для здобувачів освіти 15-18 років:

- технологія управлінської діяльності для юніорів;
- психологічні аспекти лідера та майбутнього керівника;
- школа юного педагога та керівника освіти;
- методи управління в онлайн- та офлайн-режимах;
- публічне управління, як прояв лідерських позицій особистості;
- менеджер початкового рівня;
- інноваційні методи управлінської діяльності випускника-інноватора;
- культура управлінського впливу у формах та методах;
- сучасний менеджмент в інформаційному просторі тощо.

Результатом навчання за подібною програмою у здобувачів освіти мають бути сформовані теоретичні знання і практичні вміння: загальні уявлення про менеджмент, менеджера, вимоги до особистості, яка займається управлінською діяльністю; зміст діяльності менеджера початкового рівня управління; елементи ділової взаємодії майбутнього працівника- управлінця.

У переліку курсів за вибором, факультативів, розміщених на сайті МОН України є програма курсу «Вступ до менеджменту» (автор Воїтелева Г.О.), що схвалена для використання в загальноосвітніх навчальних закладах (лист Інституту модернізації змісту освіти МОНУ лист від 03.07.2019 № 22.1/12-Г-533) [55]. Проте, станом на 01.09.2021 року це єдиний курс такого напрямку, що рекомендований МОН України.

Теоретичний та практичний курс таких напрямків можуть викладати адміністрація спільно з практичними психологами ЗЗСО, науково-педагогічні працівники, фахівці з державних наук, публічного управління та адміністрування, відповідно до Договору співпраці між ЗЗСО та ЗВО та /чи керівником ЗЗСО та

працівником ЗВО. Доцільно розглянути наставництво, координаторство профільної кафедри ЗВО за групою (класом) здобувачів освіти, що вибрали курс управлінської діяльності в межах відповідного профілю. Такі моменти дозволяють реалізувати описану співпрацю, відповідно до законодавчо-правових норм, що враховують автономію ЗЗСО. В межах такої автономії, орієнтуючись на дієвість авторської Освітньої програми та навчальних планів, є можливість раціональності створення організації впровадження такого профілю у формі: курсів за вибором, лекцій, семінарів, навчальної практики, науково-дослідницької діяльності, факультативів, дистанційних курсів, екстернату, уроків на базі ЗВО.

Методичні основи реалізації державноуправлінської концепції профільної освіти у процесі формуванні управлінських компетентностей учнів, які відрізняються визнанням пріоритетності використання математичного інструментарію при набутті учнями функціональних навичок управління в інформаційному середовищі, знайшло відображення в навчальній програмі «Менеджмент та математика» (автор Карапиш С. П.), метою якої є формування базових знань для застосування математичного апарату до ефективного розв'язання задач в управлінській діяльності (Додаток П).

Програму апробовано під час уроків - колоквиумів на базі закладу спеціалізованої освіти – Наукового ліцею №3 Полтавської міської ради. В основу побудови змісту та організації процесу вивчення курсу покладено компетентнісний підхід, відповідно до якого кінцевим результатом є сформовані певні компетентності, як здатності учня застосовувати свої знання в навчальних і реальних життєвих ситуаціях, повноцінно брати участь в житті суспільства, нести відповідальність за свої дії. Головна мета курсу - формування базових знань для застосування математичного апарату до ефективного розв'язання задач в управлінській діяльності; формування нового типу управлінця. До спеціальних компетенцій належать здатності методами математичного моделювання проводити дослідницьку та пошукову діяльність, розробляти тактичні та оперативні плани у складі робочої групи проводити прикладні дослідження у

сфері управління та адміністрування.

На уроках-колоквіумах ліцеїсти мають можливість поглибити знання з певного предмету, працювати в групах, які займаються дослідницькою діяльністю, засвоювати курси та працювати над проєктами. Окрім цього, для ліцеїстів проводиться навчальна та наукова практика з метою залучення та підготовки учнів до наукової та науково-технічної діяльності, розвитку пізнавальної діяльності, залучення їх до пошукової роботи, поглиблення та систематизації знань, усвідомлення практичної складової предметів, формування міжпредметних зв'язків. Відповідно до обраних профілів у Науковому ліцеї №3 реалізується профільне навчання за рахунок двотижневого предметно-профільного занурення, у ході якого організація освітнього процесу у кожному класі відбувається з акцентом на 1-2 предмети з урахуванням профільності навчання та потребою визначення учнів щодо вибору профілю.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища кожен заклад освіти має вибудувати систему планів, які б забезпечували не тільки його стабільне функціонування, а й розвиток у перспективі і в тому числі і у вищезазначеному питанні. Необхідною нормою, що потребує розуміння місця й ролі закладу в системі взаємодії зі стейкхолдерами для ЗЗСО стає формування внутрішньої системи якості освіти. Виокремлення та залучення зовнішніх (органи державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації, соціальні організації, засоби масової інформації тощо) і внутрішніх (учасники освітнього процесу закладу та ін.) стейкхолдерів а також аналіз їхніх очікувань щодо обставин і результатів діяльності закладу і дозволить сформувати внутрішню систему забезпечення якості освіти закладу.

Внутрішня система забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) – це сукупність умов, процедур і заходів у закладі освіти, що забезпечують ефективність освітніх та управлінських процесів, які безпосередньо впливають на якість результатів навчання учнів, забезпечують формування їхніх ключових компетентностей, а також сприяють усебічному розвитку особистості учнів [56]. ВСЗЯО включає:

стратегію та процедури забезпечення якості освіти; систему та механізми забезпечення академічної доброчесності; критерії, правила і процедури: оцінювання учнів, оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників, оцінювання управлінської діяльності керівників; забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом та інші напрямки (Додаток Р).

Найскладніше на шляху освітньої реформи – змінити мислення та філософію управління. Історично в наявній системі освіти закладено, з одного боку, усталеність, стандартизовану уніфікованість, страх, вимушену закритість, а з іншого – поступливість, соціальний конформізм, практичне пристосування до дегуманізованого соціального устрою та до певної міри комфортність. Реформи, з одного боку, нібито прагнуть змінити систему освіти, а з іншого – динаміка відходу від бюрократії та надмірного адміністративного контролю є доволі повільною. Така амбівалентність може сприяти креативності керівника й оновленню тих форм і методів управління, що вичерпали себе і стали гнітючими. Проте для керівників, які роблять спробу «вирватися» за межі усталеної системи координат, це є виходом за межі власної комфортності. Позитивно, що ознакою нинішньої реформи освітньої сфери є те, що вона відкриває простір для зміни мислення людини. У контексті освітньої реформи перспективним напрямом дослідження є управлінська психологія. Школа має брати на озброєння кращий досвід і рекомендації в інших галузях, проте втілювати й адаптувати [57].

Реалізація означеного концепту передбачає застосування заходів, які сприятимуть підготовці такого управлінця, що в сучасному світі стає однією з важливіших переваг держави на рівні глобальної конкуренції [58].

Для прикладу, це може бути розгортання державно-громадської програми, що передбачає формування освітніх програм навчання майбутніх і чинних директорів ЗЗСО, начальників УО та Департаменту освіти, що спрямовані на формування вмінь аналізувати, міркувати, ставити та вирішувати різноманітні завдання управлінця, лідера, організатора, публічного адміністратора. Цікавим

поняттям є «публічна адміністрація». Чи можна вважати керівника в галузі освіти (директора, ректора та інших керівників структурних підрозділів) публічними адміністраторами? У процесі наших наукових пошуків, ми зупинилися на наступному розкритті змісту: «Публічна адміністрація, займаючись організацією та урегулюванням публічних справ, діє у публічних інтересах. Метою діяльності публічної адміністрації є задоволення публічного інтересу», що частково реалізується у функціях керівника закладу освіти, відповідно до Концепції нової української школи [59].

Це формування нового типу управлінця, здатного працювати на вимогу глобального суспільства. Така ідея встановлена тим, що Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) спільно з Дитячим фондом Організації Об'єднаних Націй (ЮНІСЕФ) та у співпраці з іншими міжнародними і національними організаціями запропонували концептуальну модель для розробки освітніх програм, що має чотири виміри навчання: учитися знати; учитися застосовувати знання; учитися бути; учитися жити разом [60].

«Учитися знати», або когнітивний вимір. Передбачає розвиток таких здібностей, як концентрація, вирішення проблем, критичне мислення, цікавість, творчість для того, щоб краще зрозуміти світ та інших людей. «Учитися діяти», або інструментальний вимір, який забезпечує навчання того, як застосовувати набуті теоретичні знання на практиці в повсякденних контекстах. «Учитися бути», або індивідуальний вимір. Розглядає навчання як самореалізацію, підвищення особистісного потенціалу, самоповаги та ефективності. «Учитися жити разом», або соціальний вимір. Це етичний вимір, що є підґрунтям для громадянської освіти, заснованої на цінностях демократії, справедливості, повазі до відмінностей, прав людини і соціальних норм. Зазначені чотири виміри взаємопов'язані, зміцнюють один одного, поєднуючись у цілісній особистості [60].

Ефективною технологією науково-методичного супроводу, на нашу думку, сьогодні має виступати управлінський коучинг (від англ. coaching – наставляти,

надихати, тренувати для спеціальних цілей, підготовляти до вирішення певних завдань) як система андрагогічних, акме-синергетичних принципів і прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості та групи людей, які спільно працюють (команди, організації), а також забезпечують максимальне розкриття та ефективну реалізацію цього потенціалу [61]. Коуч створює особливий диференційований акмеологічний простір, креативну атмосферу взаємної довіри та ініціативної амбітної готовності (з боку фахівця в галузі освіти) прийняти виклик для перемоги над собою та успіху в досягненні своєї мети, спеціальні умови, спрямовані на розкриття особистісного потенціалу кожного педагога для реалізації ним професійно значущої мети в оптимальні терміни, для пошуку альтернативи, здійснення змін у професійно-педагогічній діяльності [61]. Отже, застосування ідей коучінгу на практиці означає поступовий перехід від традиційного до інноваційного руху розвитку сучасної педагогічної освіти.

Ще одним альтернативним вектором професійного розвитку управлінця є комплекс консультаційних послуг, метою яких є підвищення ефективності роботи організації, рівня управління, зростання конкурентоспроможності, підвищення продуктивності праці. Саме таке узагальнююче визначення управлінського консалтингу ми спродували з маси визначень в інтернет-джерелах. Підвищення кваліфікації циклічністю один раз на п'ять років, навіть з досить насиченою та ефективною програмою не дасть бажаного «розтягуючого» результату. Самовдосконалення та самонавчання в онлайн-режимах залежать від самосвідомості, а не обов'язковості чи «відбування черги». Тому, як варіант, організація управлінського консалтингу на базі центрів професійного розвитку педагогічних працівників, відділів Департаментів освіти, є затребуваною та дієвою.

Консалтинг (англ. Consulting – консультування) – діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань різних сфер [62]. Мета консалтингу – допомогти системі управління в досягненні заявлених цілей.

До управлінського консалтингу можна віднести ряд напрямків: консультації з управління фінансово-економічним напрямком діяльності; аналіз і оптимізація організаційної структури установи чи розгалуженої установи закладів; SWOT-аналіз; розробка мотиваторів та стимулювання якісних результатів праці та інші.

Управлінський консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги щодо питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації [63]. На відміну від управлінського процесу, консалтинг допускає спільну роботу консультанта і клієнта. Проте ступінь участі клієнта різна, вона залежить від проблем, що вирішуються.

Аналіз наших досліджень показує, що найчастіше причинами виникнення потреби в консалтингових послугах є:

невизначеність ситуації, в якій знаходиться установа; ситуація в колективі закладу розцінюється як негативна/позитивна і необхідно її поліпшити/укріпити;

необхідність в кваліфікованих порадах на початку розвитку проєкту;

відкрита проблема, яка носить комплексний, системний характер чи разовий ситуаційний характер;

існують розбіжності в поглядах на проблему і шляхи її рішення між учасниками освітнього процесу, стейкхолдерами тощо;

вивчення та прогнозування наслідків щодо вирішення даної проблеми (попередження стратегічних, фінансових або соціальних наслідків);

необхідно отримати об'єктивну оцінку проблем або завдань, що стоять перед адміністративним освітнім околom;

потрібний ширший погляд на проблему; потреба скористатися знаннями і досвідом консультанта на додаток до власних можливостей;

необхідність в залученні додаткових інтелектуальних і людських ресурсів для вирішення специфічних завдань;

необхідність в отриманні оперативної і кваліфікованої допомоги в критичних або життєво важливих ситуаціях, коли потрібно переосмислити

стратегію розвитку, філософію управління, розробити або змінити корпоративну культуру, здійснити трансформацію, реструктуризацію схеми взаємодії суб'єктів та об'єктів установи;

наявність у консультантів спеціальних методичних і технологічних знань і інструментарію;

необхідність у навчанні у процесі консалтингу;

необхідність автоматизації діяльності, що вимагає певної реорганізації освітнього процесу (в умовах онлайн, офлайн та змішаної форми); необхідність в ефективній побудові системи управління, що дасть можливість отримати контроль над раціональним підходом до фінансових рухів;

бажання отримати сертифікати Міжнародного рівня, взяти участь в грантах тощо;

уміння обґрунтувати важкі, але необхідні адміністративні рішення.

Фахівців консалтингових послуг в управлінській діяльності галузі освіти знайти нелегко. Таких очних консалтингових кампаній, фірм на українському ринку нам знайти не вдалося. Діють приватні консультанти, що надають юридичні послуги з питань освіти. Часто для виконання окремого проєкту вони організовують тимчасові «команди». Цікаво є те, що підготовка студентів у ЗВО за цими напрямками є: у деяких ЗВО пропонуються дисципліни типу «Педагогічний консалтинг» чи «Управлінський консалтинг».

Управління будь-якою освітньою установою має багато спільного з управлінням компанією чи організацією. Виникає необхідність більш широкого використання досвіду та професіоналізму працівників консалтингових фірм, що забезпечить можливість закладам освіти ефективно пристосовуватись до зовнішнього середовища, яке постійно змінюється.

Відповідно до класифікації Європейського довідника консультантів, існує 84 види консалтингових послуг [62], об'єднаних у 8 найголовніших груп.

Подамо таку мережу у формі схеми, залишивши види стосовно управління в галузі освіти (Рис.3.3).

Можливі види консалтингових послуг в управлінській діяльності галузі освіти

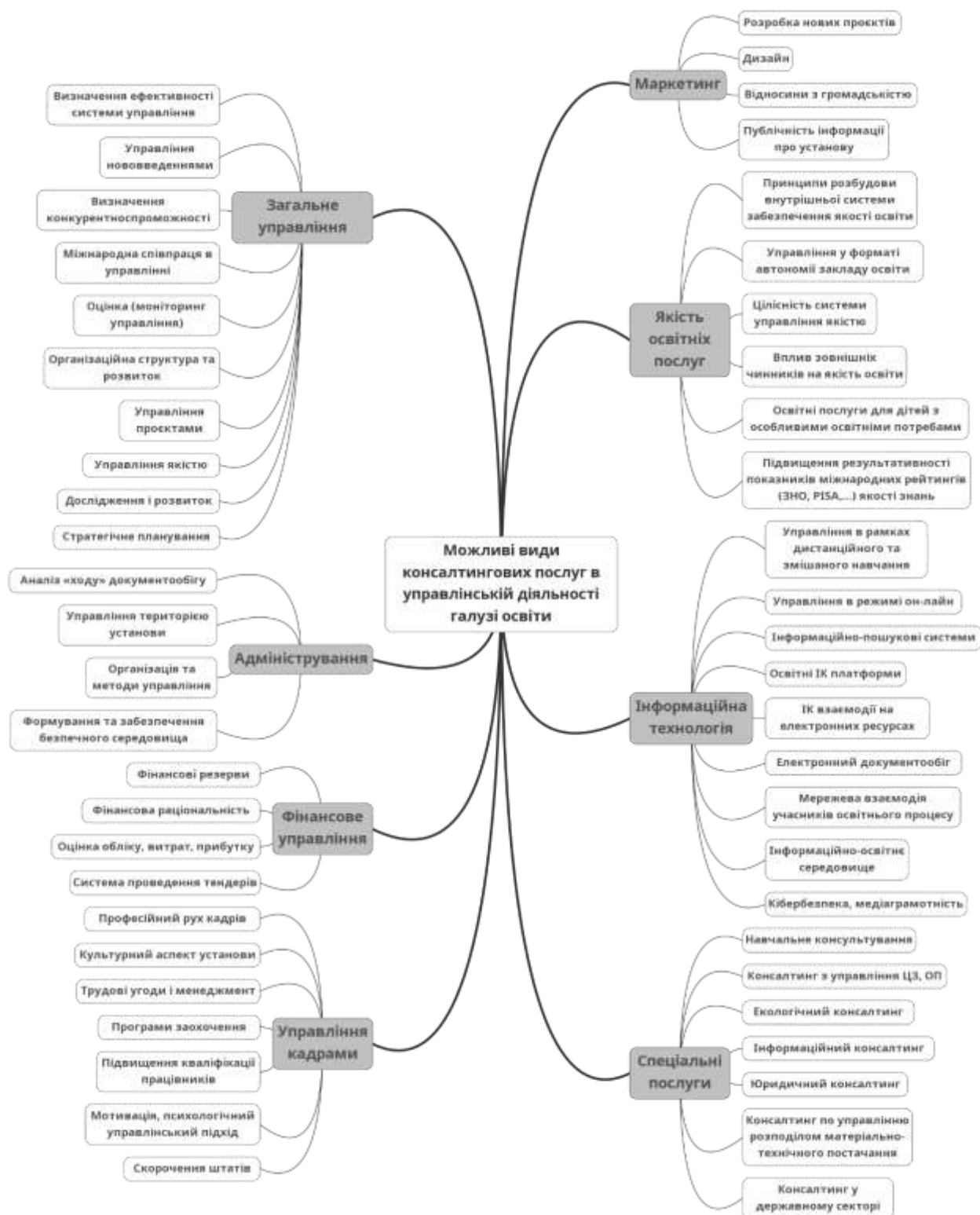


Рис.3.3. Можливі види консалтингових послуг в управлінській діяльності галузі освіти

Джерело: авторська розробка за [62]

Вивчаючи ситуацію на ринку консалтингових послуг України в онлайн-режимі результати досліджень відображають попит на ІТ – консалтинг, маркетинговий консалтинг, управління персоналом. Попит на ІТ – консалтинг зумовлений швидким зростанням інформатизації суспільства, збільшенням попиту на комунікації, необхідністю виходу в Інтернет, побудовою внутрішніх інформаційних мереж.

Необхідною умовою забезпечення якісного управлінського процесу є створення дієвого інформаційно-освітнього середовища (ІОС). Ефективність застосування ІОС у навчальному та управлінському процесі досягається тоді, коли відповідні технології навчання обґрунтовано і гармонійно інтегруються в освітній процес, полегшуючи рішення завдань управління, а досвід, знання, традиції, накопичені в системі освіти, поповнюють змістовний, загальнокультурний складник інформаційного простору. Процес системної інтеграції ІОС повинен охоплювати всі структури ЗЗСО (навчальні, наукові, адміністративні) і включати: адаптацію самих структур і вже існуючих освітніх технологій до можливостей упровадження в ІОС; адаптацію технологій до вимог, що пред'являються цими структурами.

Створення інформаційно-освітнього середовища – це не тільки технічна задача. Для його розвитку та експлуатації необхідно повністю задіяти науково-методичний, організаційний, педагогічний та психологічний потенціал всієї системи освіти. Це один із шляхів розвитку цифрової компетентності та переорієнтації роботи освітньої установи в віртуальному просторі, що дозволяє значно зменшити роль вертикального управління освітнім процесом і зробити його більш індивідуалізованим. Функціонування інформаційно-освітнього середовища повністю змінить всю систему управління в галузі освіти та змінить правила використання системи управління ефективністю освітньою діяльністю.

Сучасні тенденції розвитку освітнього простору висувають принципово нові, високі вимоги до організації управлінської роботи. Першочерговим завданням у таких умовах є ефективне використання можливостей новітніх

інтернет-технологій, що дозволяють будувати складні віртуальні системи, зорієнтовані на вирішення багатoproфільних завдань.

На нашу думку, в сучасному освітньому інформаційному просторі в структурі УО чи ЗЗСО виникає необхідність створення порталу, інтернет-ресурсу чи веб-ресурсу, головною функціональною особливістю якого була б управлінська та організаційна складова. Такий підхід дозволяє вдало та оперативно організувати спільну роботу освітян (робочі групи, обговорення, завдання, блоги, календарі, фотогалереї, файлообмінники) та зміцнювати зв'язки всередині профільних педагогічних інтернет-спільнот, сформованих за професійними інтересами або об'єднаних спільними завданнями а також здійснювати управлінську діяльність в режимі онлайн. Завдяки раціональному інструментарію можливим є візуалізація організаційної структури установи, закладу, системи освіти регіону, планування та контроль за виконанням завдань в режимі онлайн. За такого підходу можливою є організація науково-методичної роботи у віртуальному середовищі. Наповнення ресурсів порталу може здійснюватися редакторами районних, міських (ОТГ) органів управління освітою та безпосередньо самими користувачами. Для користувачів порталу відкриваються можливості організації дистанційного навчання. Серед загальних переваг ресурсу слід відмітити можливості обслуговування одночасно великої кількості зареєстрованих користувачів та відвідувачів, централізовану розсилку інформації та новин користувачам, інтегрований багатofункціональний пошук необхідної інформації, постійно розширюваний функціонал, можливість легкого інтегрування та злиття з іншими інформаційними ресурсами, широкі комунікативні й медіаможливості (створення і редагування медіатек) тощо. Слушно було б надати доступ до такої платформи і зовнішнім стейкхолдерам. У взаємодії стейкхолдерів функція УО чи ЗЗСО має бути спрямована на своєчасну й адекватну ідентифікацію всіх зацікавлених сторін і груп впливу; урахування їхніх конструктивних пропозицій при розробці стратегій та планів розвитку освітньої

галузі в контексті євроінтеграції; демократичне цілеспрямоване коригування впливу стейкхолдерів на користь модернізаційних змін у системі освіти ЗЗСО.

Причому рівень доступу до ресурсів ІОС (інформаційного, технічного, методичного тощо) має бути градуйований, відповідно до типу користувачів.

Реалізуючи інформаційно-комунікативні технології в управлінській діяльності, для побудови ефективної суб'єкт-суб'єктної взаємодії у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, управлінець має залучати усіх членів колективу, ураховуючи потенційні можливості когнітивного стилю кожного як індивідуальної здатності сприймати і переосмислювати інформацію.

Ажачою М. А. виявлено, що функція держави має бути спрямована на своєчасну й адекватну ідентифікацію всіх зацікавлених сторін і груп впливу; урахування їхніх конструктивних пропозицій при розробці стратегій та планів розвитку освітньої галузі України в контексті євроінтеграції; демократичне цілеспрямоване коригування впливу стейкхолдерів на користь модернізаційних змін у системі освіти [64].

Кожен зі стейкхолдерів має певні інтереси: держава прагне якісної підготовки кваліфікованих, професійно компетентних фахівців і виховання громадян-патріотів як гарантії національної та економічної безпеки держави й запоруки майбутнього нації; подолання проблем безробіття; бізнес – ефективної підготовки конкурентоспроможного компетентного фахівця для сучасного ринку праці, формування активного споживача на ринку благ [64]; ЗЗСО – наявності чи збільшення кількості учнів, фінансової незалежності, високого рейтингу на ринку надання освітніх послуг тощо.

Можливою структурою функціоналу взаємодії учасників платформи інформаційно-освітнього середовища може бути запропонована нами модель. Метою створення моделі державно-громадського управління в системі загальної середньої освіти є оптимальне поєднання державних та громадських засад розвитку ЗЗСО в інтересах інформаційного соціуму та влади (Рис. 3.4).

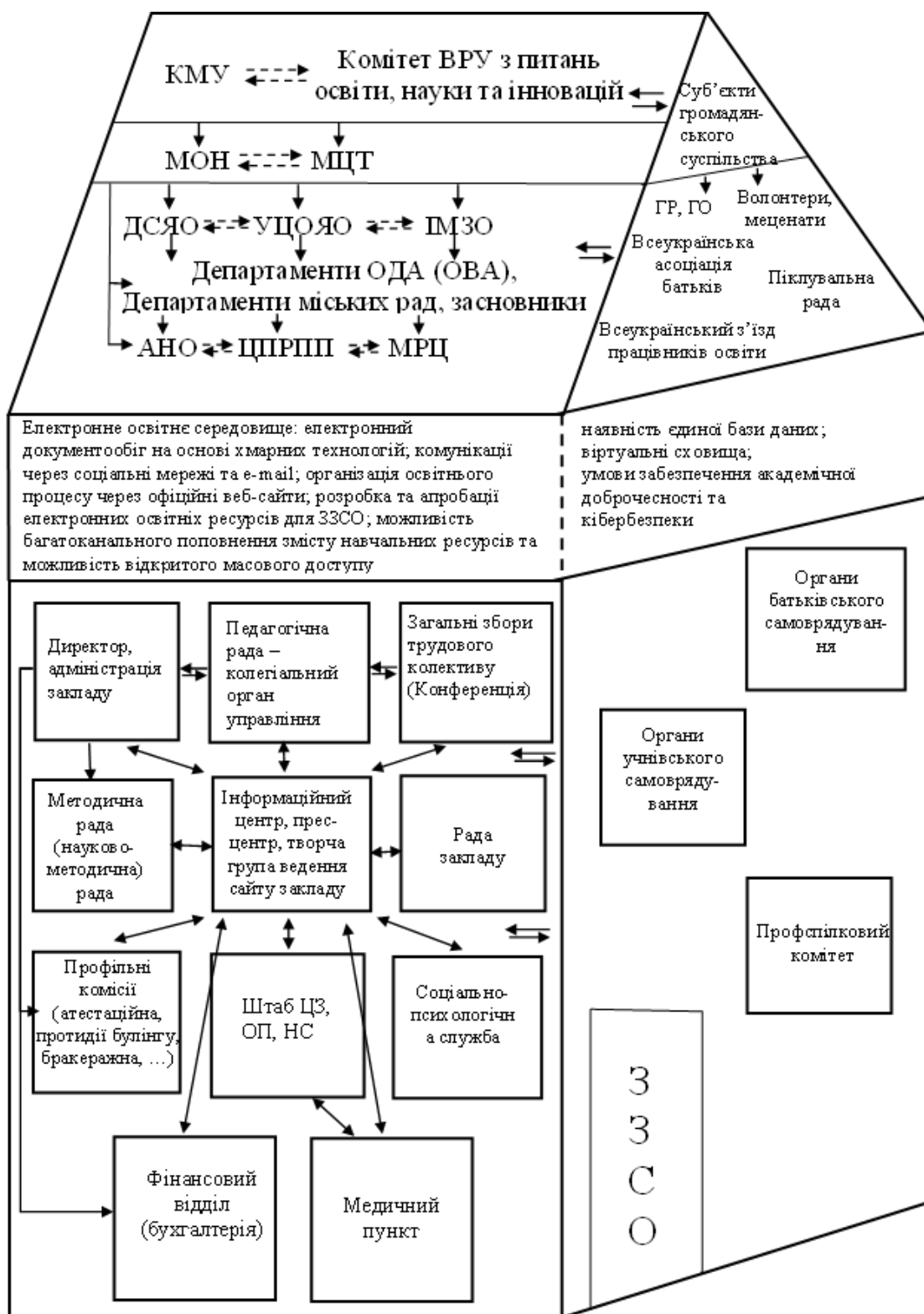


Рис. 3.4. Модель державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві

Джерело: авторська розробка

Основні завдання змісту моделі державно-громадського управління: демократизація державного управління освітою; задоволення потреб та інтересів

учасників освітнього процесу; встановлення узгоджувальних механізмів у вирішенні загальних завдань загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві.

Зміст моделі державно-громадського управління: взаємодія державних органів і громадських об'єднань та в околі ЗЗСО, удосконалення змісту, форм і методів діяльності внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів закладу загальної середньої освіти, як державного так і громадського рівня управління в умовах розвитку інформаційно-комунікаційної освітньої політики.

Через таку модель державно-громадського управління можна прослідковувати процес демократизації з врахуванням впливу позицій інформаційного суспільства з огляду на прагнення державних інституцій та суспільства досягнути нового рівня ефективності в управлінській діяльності освітньої системи. У зазначеному контексті проєктуються механізми відкритості, розуміння і взаємодії у всіх демократичних процесах публічної освітньої діяльності.

Щодо правового механізму державно-громадського управління ЗЗСО: новим нормативним законодавством закріплені сучасні повноваження та відповідальність за органами державної влади і місцевого самоврядування, окреслені нові механізми державно-громадського управління розвитком соціально-освітньої інфраструктури регіону в умовах інформаційного простору. Більшість нормативно-правових актів, які розробляються МОН, проходить громадське обговорення, в тому числі і Громадською радою, рішення якої носить як рекомендаційний, так і обов'язковий до розгляду.

Державно-громадське управління загальною середньою освітою розглянемо, як управління, для якого характерні постійна взаємодія в управлінні закладами ЗЗСО, з одного боку, суб'єктів, що виражають і представляють інтереси та гарантії держави в галузі освіти (Міністерство освіти і науки України, Департаменти освіти, ЗЗСО), з іншого боку – суб'єктів та їх органів, що

виражають інтереси громадянського суспільства, населення. Сьогодні майже жодне рішення не приймається без участі громадськості.

Щодо організаційного механізму державно-громадського управління у зазначеному контексті репрезентуються суб'єкти громадського суспільства, що представляють: педагогічних працівників; здобувачів освіти; батьків; роботодавців; інші форми об'єднань.

Останнім часом активно долучилися нові неформальні об'єднання громадян, які діють в соціальних мережах: флешмоби, групи активістів за напрямами інтересів і підтримки петицій/ініціатив, волонтерські рухи, які можуть транспортуватися в очні комунікації та діяльність. Сучасні новітні ІКТ значно розширюють можливості для органів влади у налагодженні зворотного зв'язку в інтерактивному режимі. Однаково дієвими можуть бути різні комунікативні канали: очні (публічні звіти, збори (конференції), відкриті засідання ради), дистанційні (цифрові мережі, ЗМІ, офіційні сайти, електронні платформи тощо).

Відомо, що важлива роль відводиться регіональним (на рівні заснування закладу освіти: Департамент, управління, ОТГ) радам стейкхолдерів ЗЗСО. Адже ці громадсько-державні утворення мають найбільший вплив на розвиток ЗСО з використанням основних критеріїв – законність і терміновість. Баланс інтересів стейкхолдерів є ключовим для будь-якої установи. А найбільш значущими для ЗЗСО будуть інтереси стейкхолдерів, які є учасниками освітнього процесу.

До прикладу, батьківська громада постає в статусі замовника і оцінювача якості освітніх послуг. До органів батьківського самоврядування належать члени родин учнів з метою їх захисту прав та інтересів, організації дозвілля, оздоровлення, харчування дітей, громадського нагляду в межах відповідних повноважень, долучаються до процесів організації та управління закладом освіти і вирішення проблемних питань освітнього середовища. Їх рішення виконуються на добровільних засадах, пропозиції щодо організації освітнього процесу розглядаються керівником закладу загальної середньої освіти.

Органи учнівського самоврядування (учнівський комітет, учнівський парламент тощо) є уособленням демократичної атмосфери у школі. Складаються такі угруповання з виборних або уповноважених осіб, яким колектив закладу доручає спільно планувати громадські справи. Межі повноважень органу учнівського самоврядування значно розширені, відповідно до оновленого законодавства та принципів Концепції Нової української школи: залучення до планування роботи закладу, розробки Стратегії ЗЗСО, організації процедури самооцінювання, пропозицій щодо критеріїв оцінювання певного виду діяльності.

У змісті аналізу фінансового механізму розглянемо піклувальну раду, як новий напрям урядування в освітній сфері. Створюється рада за рішенням засновника та сприяє вирішенню перспективних завдань розвитку закладу освіти, залучення фінансових ресурсів та контролю їх використання, взаємодії з органами влади та громадськими інститутами. Рада має право сприяти залученню додаткових джерел фінансування; контролювати виконання бюджету ЗСО; вносити засновнику ЗСО подання про заохочення чи відкликання керівника закладу освіти та здійснювати інші права, відповідно до чинного законодавства.

Ключовими принципами державно-громадського управління є: принцип пріоритету прав і свобод громадянина; взаємної поваги і партнерства; правоможності; обов'язковості розгляду пропозицій всіх сторін; пріоритету взаємоузгоджених процедур; прозорості, відкритості і гласності. А ключовими чинниками – суб'єкти, які долучені до суспільних процесів: громадяни, територіальна громада, суб'єкти громадської діяльності, публічні інституції влади, зовнішні партнери громади, засоби інформаційної комунікації тощо.

Слід зазначити, що державні органи влади зберігають залежність управлінської вертикалі в той час, як громадський сектор складає локації незалежних груп, що долучаються до управління на будь-якому щаблі вищезазначеної вертикалі. Саме на цьому етапі, має сенс розкривати зміст частини моделі, що стосується технологічних етапів менеджменту в організаційних процесах прийняття актуальних і ефективних управлінських

рішень та інформаційно-громадського супроводу, в якій поєднуються зусилля державних структур управління освітою з громадськими структурами щодо організації зустрічних потоків інформації.

Отже, особливості моделі державно-громадського управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві полягають у наступних тезах: оптимізація міжсекторального партнерства у становленні відкритої демократичної взаємодії; інтенсифікації інформаційних процесів своєчасності, комплексності та генерації нових інформаційних каналів між державними та громадськими суб'єктами; переході від розпорядчого до регулюючого управління системою освіти; усупільнення освіти (поширення нових інструментів впливу громадськості та інформаційного суспільства на систему освіти); зростання автономії закладів освіти.

Виникає потреба у формуванні державної інтелектуальної мережі розвитку управлінських кадрів в галузі освіти, що за допомогою інформаційної інфраструктури цієї галузі виноситиме на суспільний розгляд: завдання, відповідно до проблем, розвитку галузі освіти; напрямки розроблення альтернативних варіантів майбутнього стану галузі освіти; шляхи вирішення завдань соціально-економічного і технологічного розвитку галузі освіти.

Філіппова В. Д. під інформаційною інфраструктурою галузі освіти визначає сукупність організаційних структур, що забезпечують функціонування і розвиток інформаційного простору системи освіти, засобів інформаційної взаємодії, доступ громадян та організацій до інформаційних ресурсів. Основними компонентами інформаційної інфраструктури галузі освіти є: когнітивні структури суспільства (науково-дослідницькі та освітні установи, аналітичні центри та інші структури, у яких виробляються нові знання і технології; організаційні структури суспільства (державні, регіональні, місцеві, відомчі), які забезпечують формування та реалізацію державної політики в галузі освіти тощо. Перебуваючи в режимі неперервної взаємодії, означені структури здійснюють низку найважливіших функцій для регулювання і стабілізації взаємодії в інформаційному просторі

інтелектуальної мережі: організація виробництва засобів інформатизації системи педагогічної освіти; матеріально-технічне постачання й сервісне обслуговування; забезпечення інформаційної безпеки; управління фінансовими операціями; маркетингові дослідження; підготовка кадрів; проведення консультацій. [62].

Науковиця Кравченко Т. В. зазначає, що Всеукраїнський рівень управління інноваційними процесами здійснює основну функцію управління освітою в державі – забезпечення умов для реалізації освітніх потреб сучасної особистості і суспільства. Реалізація нового змісту управління освітою сприяє формуванню сучасного освітнього середовища. Успіх інноваційної діяльності залежить від якості управління інноваціями, розуміння їх як сукупності характеристик управління [66].

Слушним є твердження, що немає суспільства як складної самокерованої системи без управління, як немає соціального управління без волі, влади, авторитету [67; с. 218]. Та надмірне застосування волі і влади в умовах, коли суб'єкти прийняття управлінських рішень не володіють достатньою компетентністю з багатьох питань, руйнує як авторитет суб'єкта управління так і шкодить виконанню завдань, які уповноважено розв'язувати. У той же час вимоги до виконавців вагомі: знання; навички; здібності; особисті та ділові якості, досвід роботи, знання мов, володіння інформаційними технологіями [68; с. 282].

Отже, можна виділити наступні шляхи підвищення результативності управління освітою в інформаційному суспільстві: профільна підготовка (управлінський профіль) здобувачів ЗСО; розгортання державно-громадської програми, що передбачає формування освітньої програми навчання майбутніх і чинних управлінських кадрів; організація управлінського консалтингу; створення дієвого ІОС в управлінському процесі; забезпечення взаємодії державних органів і громадських об'єднань у змісті завдань управлінських процесів ЗСО, удосконалення змісту, форм і методів діяльності внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів ЗСО, як державного так і громадського рівня управління в умовах розвитку інформаційно-комунікаційної освітньої політики.

Висновки до розділу 3

1. Вивчення зарубіжного досвіду державного управління системою освіти дозволило обґрунтувати основні напрями його трансформації з урахуванням національної специфіки та запропонувати більш сучасні управлінські технології, які покладено в основу авторської моделі державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні. У цьому зв'язку також підкреслено доцільність використання форсайт-технології для прогнозування розвитку освітніх процесів, зокрема спільно із зарубіжними партнерами. Позитивний досвід реалізації Швейцарсько-Українського проєкту «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE) спонукав до окреслення перспектив використання в Україні зарубіжних практик модернізації освіти. Так, розроблено рекомендації щодо створення на сайті Міністерства освіти України консультаційної платформи юриста з освітніх питань, механізм дії якої можна запозичити із зарубіжного досвіду.

2. Напрями удосконалення механізмів державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні, обумовлені становленням інформаційного суспільства, стосуються багатьох аспектів, починаючи від нормативно-правового забезпечення процесів інформатизації освіти і закінчуючи попередженням виникнення негативного впливу ІКТ на фізичний і психологічний стан дітей та учителів. У межах проведення даного дослідження пріоритет надавався питанням формування інформаційного освітнього середовища, а тому до основних напрямів трансформації державного управління розвитком загальної середньої освіти віднесено: удосконалення нормативно-правових засад ІКТ-супроводу державного управління; впровадження електронного документообігу в структурах галузі освіти та створення закритої спеціалізованої інформаційної мережі для забезпечення руху інформаційних потоків всередині структури; розроблення способів захисту інформації, електронного підпису; ліквідація цифрової нерівності; розвиток національної ІТ-індустрії, зокрема створення електронних інформаційних ресурсів, поліпшення інфраструктури широкопasmового доступу

до Інтернету; зміцнення міжнародного цифрового співробітництва.

3. Шляхи удосконалення державного управління розвитком загальної середньої освіти в умовах впровадження кадрової, організаційної, академічної та фінансової автономії закладів освіти обґрунтовано на підставі проведеного експертного дослідження та базуючись на досвіді роботи закладів загальної середньої освіти Білоцерківської, Опішнянської, Драбинківської, Карлівської, Семенівської територіальних громад Полтавської області, обраних дослідницькими базами за критерієм наявності опорних шкіл і впровадження концепції НУШ. Серед рекомендацій, із врахуванням ризиків та обмежень *кадрової автономії*, зазначено: забезпечити підготовку керівників ЗЗСО відповідно до програм створення інформаційно-комунікаційного освітнього середовища; розробити механізм узгодження управлінських рішень керівника ЗЗСО із профспілковою організацією; оновити Типові штатні розписи для закладів загальної середньої освіти, залишаючи право керівника на здійснення автономної кадрової політики. Зважаючи на *організаційну автономію* ЗЗСО, доцільним є розроблення Стратегії розвитку управління (відділу) освіти та Стратегії розвитку ЗЗСО. З огляду на принципи *академічної автономії* важливо сформулювати Програму інституційної спроможності освітніх закладів, врахувавши інноваційність освітньої діяльності в мережі закладів регіону і попередивши дублювання профільності. Рекомендації щодо створення відкритої інформаційної освітньої системи для консолідації, серед іншого, і фінансової інформації, формування аналітичних звітів; процедур розподілу освітніх субвенцій тощо розроблено з урахуванням *фінансової автономії* ЗЗСО.

4. Запропонована Навчальна програма для здобувачів освіти 15-18 років з метою формування управлінських компетентностей. Програма спрямовується на розв'язання таких завдань: виховання управлінця-новатора; формування теоретичних знань і практичних вмінь, необхідних в управлінській діяльності; надання навичок управлінської етики, культури спілкування; підготовка здобувачів освіти до співуправління закладом освіти; інформатизація

управлінських навичок. У результаті навчання за запропонованою програмою у здобувачів освіти має бути сформований комплекс теоретичних знань і практичних вмінь: загальні уявлення про менеджмент, менеджера, вимоги до особистості, яка займається управлінською діяльністю; знання про зміст діяльності менеджера початкового рівня управління; засвоєння елементів ділової взаємодії майбутнього працівника- управлінця.

5. Запропонована ментальна карта можливих видів консалтингових послуг в управлінській діяльності галузі освіти за 8 векторами: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, якість освітніх послуг, інформаційна технологія, спеціальні послуги.

Створена модель державно-громадського управління освітою, яка передбачає взаємодію учасників освітнього процесу з урахуванням характерних особливостей окремих груп стейкхолдерів: внутрішніх (здобувачі загальної середньої освіти, учителі, співробітники) та зовнішніх (держава; суспільство в цілому; батьки здобувачів загальної середньої освіти; потенційні здобувачі освіти; підприємці; місцеві громади; постачальники робіт (послуг); Міністерство освіти і науки України; засоби масової інформації, громадські організації), що вимагає постійного узгодження позицій і знаходження компромісів. Взаємодія цих двох груп стейкхолдерів змодельована у формі ескізу ЗЗСО, де прослідковується взаємовплив суб'єктів державного і громадського рівня управління в умовах розвитку інформаційно-комунікаційної освітньої політики. Розкривається зміст частини моделі, що стосується технологічних етапів менеджменту (в тому числі через електронні освітні ресурси та «мережеву» комунікацію) в організаційних, правових та фінансових процесах прийняття актуальних і ефективних управлінських рішень та інформаційно-громадського супроводу, в якій поєднуються зусилля державних структур управління освітою з громадськими структурами щодо організації зустрічних потоків інформації. Одне з призначень такої моделі – оптимальне поєднання державних та громадських засад розвитку ЗЗСО в інтересах інформаційного соціуму та влади.

Основні результати за розділом 3 дисертації викладено в наступних наукових працях [14; 40; 41; 56; 58; 59]

Список використаних джерел до розділу 3

1. Шевчук А. Використання зарубіжного досвіду для управління розвитком регіональних освітніх систем України. *Проблеми економіки* № 3, 2014
2. Кращі системи освіти в світі. ТОП-10 країн. Rainbow. URL: <https://rainbowschool.international/uk/luchshie-sistemy-obrazovaniya-v-mire-top-10-stran/> (дата звернення 20.01.2021)
3. Chakrabarti R. South Korea's Schools: Long Days, High Results. BBC News. 2013. URL : <https://www.bbc.com/news/education-25187993> (дата звернення 02.02.2021)
4. South Korea: Teacher and Principal Quality. NCEE, 2019. URL : [https://ncee.org/what-we-do/center-oninternational-education-benchmarking/top-performing-countries/south-korea-overview/south-korea-teacherand-principal-quality/.](https://ncee.org/what-we-do/center-oninternational-education-benchmarking/top-performing-countries/south-korea-overview/south-korea-teacherand-principal-quality/) (дата звернення 10.02.2021)
5. South Korea's Education Success. BBC News. 2005. URL: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/education/4240668.stm (дата звернення 21.02.2021)
6. Г. Саган, А. Трофимченко. Успіхи шкільної освіти в республіці Корея: історичні чинники сучасного реформування. *Київські історичні студії: науковий журнал*, № 2(11) 2020 р.
7. Система освіти Сінгапуру рік у рік посідає перші місця у світових рейтингах. URL: <https://innovationhouse.org.ua/statti/ydealnaia-systema-obrazovaniya-chemu-uchat-v-shkolakh-synhapura/> (дата звернення 02.03.2021)
8. Тенденції освіти в Сінгапурі: у фокусі – компетентнісний підхід. URL: <https://nus.org.ua/view/tendentsiyi-osvity-v-singapuri-u-fokusi-kompetentnisnyj-pidhid/> (дата звернення 15.03.2021)

9. Лунячек В. Е. Освіта Фінляндії: досвід для адаптивного управління / В.Е.Лунячек // Адаптивне управління: теорія і практика. 2017 № 2 (1). URL: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.2/17_am_02_lunyachek.pdf (дата звернення 15.03.2021)
10. Клепко С. Ф. Філософія освіти в європейському контексті: монографія / С. Ф. Клепко. – Полтава: ПОППО, 2006. 328 с.
11. Загвоздкин В. К. Финская система образования: модель эффективных реформ / В.К.Загвоздкин М.: Чистые пруды, 2008. 32 с.
12. Клепко С. Ф. Конспекти з філософії освіти / С. Ф. Клепко. Полтава: ПОППО, 2007. 420 с.
13. Локшина О. І. Зміст шкільної освіти в країнах Європейського Союзу: теорія і практика (друга половина ХХ – початок ХХІ ст.): монографія / О. І. Локшина. К. : Богданова А. М., 2009. 404 с.
14. Явтушенко С. П. Моделювання системи навчання та управління освітою в розрізі досвіду освітніх моделей провідних країн. *Електронне наукове фахове видання «Державно-управлінські студії»*, Київ, 2019. №2(13).
15. Gryshova I. Yu. Conceptualization of the Organizational Management Mechanism of the Development of the National Education System in the Context of Its Quality / I. Yu. Gryshova, E. V. Nikoliuk, T. L. Shestakovska // *Science and education*. 2017. №10. С. 118—125
16. Баймуратов М. О. Сучасні тенденції правового забезпечення надання освітніх послуг в європейських країнах / М. О. Баймуратов // *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: право*. 2015. Вип. 9–10. С. 129—135.
17. Bundesministerium fur Bildung und Forschung (BMBF) URL: Deutscher Bildungsserver: BMBF, GWK, BLK, KMK und Wissenschaftsrat. – URL: <http://www.bildungsserver.de/innovationsportal/zeigen.html?seite=4733> (дата звернення 12.04.2021)
18. Лопушинський І. П., Ковнір О. І. Система вищої освіти в Чеській

Республіці: досвід для наслідування в Україні. //Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету / голов. ред. проф. Лопушинський І. П. 2019. № 2.

19. Лопушинський І. П., Ковнір О. І. Система вищої освіти в Республіці Польща: європейський орієнтир для України. //Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид. Херсонського національного технічного університету / голов. ред. проф. Лопушинський І. П. – 2019. – № 1.

20. Tryggvi Thayer Constructing Optimal Futures for Education Technology Foresight in Educational Policy and Planning. Nordic Journal of Digital Literacy. vol. 9. Nr. 2-2014. P. 148-165. URL: https://www.idunn.no/file/pdf/66706045/constructing_optimal_futuresfor_education_-_technology_for.pdf] (дата звернення 15.04.2021)

21. Miles Ian & Keenan Michael. (2003). Practical Guide to Regional Foresight in the UK. 2003 URL: https://www.researchgate.net/publication/35248345_Practical_Guide_to_Regional_Foresight_in_the_UK (дата звернення 15.04.2021)

22. Позняк А. В., Егорова Ю. Н., Баранова А. В. Использование фортсайтехнологии в процессе профильного обучения педагогической направленности. Адукацыя і вихаванне. 2018. №6. С.35-46.

23. Шевченко Л. Фортсайт вищої освіти: актуальність для України. Україна: аспекти праці. 2014. №. 3. С. 21-27

24. Малицька І. Д. Напрями розвитку сучасних систем освіти європейських країн / І. Д. Малицька. URL: http://ite.kspu.edu/webfm_send/304.(дата звернення 08.05.2021)

25. Малицька І. Д. ІТ-компетентність учнів: методи та інструменти оцінювання (досвід Великобританії) // Інформаційний бюлетень № 3, 2015 URL: http://lib.iitta.gov.ua/11084/1/buletен_3_2015.pdf (дата звернення 08.05.2021)

26. Інформаційні та комунікаційні технології навчання в системі загальної середньої освіти зарубіжних країн: навч.-метод. посіб. / За заг.ред. Овчарук О. В. К.: Педагогічна думка, 2012. 176 с.
27. iPrep Academy. Official site URL: <https://ipreacademy.com/> (дата звернення 28.05.2021)
28. Система шкільного менеджменту - EDUkIT стає School Champion. URL: http://schoolchampion.in.ua/dodatkovy_mozhlyvosti/akademiya_hana/ (дата звернення 10.06.2021)
29. Овчарук О. В. Інформатизація освіти та застосування ІКТ для покращення якості освіти зарубіжжя. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/ITZN/em2/content/07oovaeo.html. (дата звернення 19.06.2021)
30. Малицька І. Д. Напрями розвитку сучасних систем освіти європейських країн / І. Д. Малицька. URL: http://ite.kspu.edu/webfm_send/304. (дата звернення 19.06.2021)
31. Освіта по-шведськи: не викликають до дошки і не задають домашні завдання. URL: https://texty.org.ua/articles/58063/Osvita_poshvedsky_ne_vyklykajut_do_doshky_i-58063/ (дата звернення 04.07.2021)
32. Ворота у майбутнє: сучасні шкільні бібліотеки світу. URL: <https://bokmal.com.ua/books/biblioteku-maibutnyogo/> (дата звернення 04.07.2021)
33. Віртуальна подорож: дивовижні бібліотеки світу. URL: <https://cultura.city/news/virtualna-podoroz-divovizni-biblioteki-svitu--vid-biblioteki-dla-doroslogo-naselenna-no10> (дата звернення 26.07.2021)
34. Макарова О. Інформаційно-комунікаційні технології в діяльності сучасної бібліотеки / Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського: зб. наук. пр. / НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б-к України. Київ, 2018. Вип. 49. С. 167–173.
35. Иванов В. В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В. В. Иванов, А. Н. Коробова. М. : ИНФРА-М, 2013. 383 с.

36. Ватковська М. Г. Розвиток електронного урядування у сфері освіти: зарубіжний досвід для України. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02\(12\)/12.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2014-02(12)/12.pdf) (дата звернення 13.08.2021)

37. Іванова Т. В. Демократизація освіти в державному управлінні – ознака Європейської системи. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*, Київ, 2015, № 1

38. Демократична школа: практичний посібник для директорів та заступників директорів шкіл, вчителів, батьків, інших зацікавлених сторін / Мажена Рафальська, Андрій Донець, Марта Мельникевич-Чорна та ін.-Європейський центр імені Вергеланда, 2017. 38 с.

39. Яцейко М. Г. Демократизація управління в системі вищої освіти: становлення та розвиток / *Вища освіта України*. 2007. №1. С.50–59.

40. Явтушенко С. П. Система партнерської взаємодії між закладом загальної середньої освіти та органами місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в Україні: теорія та практика*: матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. м.Полтава, 11 грудн. 2019 р. Полтава, 2019. С.124-129.

41. Явтушенко С. П. Створення демократичного закладу загальної середньої освіти: напрямки, принципи, інструменти управління. *Форум прямої демократії*: матер. доп. та тез II Всеукр. наук.-практ. конф. Київ, 4 грудн. 2019 р. Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. С. 286-290.

42. Нова українська школа. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola> (дата звернення 22.02.2021)

43. Лунячек В. Нова українська школа: практична реалізація. URL: <http://osvita.ua/school/reform/53666/> (дата звернення: 31.03.2020)

44. Про освіту. Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII, із змінами URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 23.03.2021)

45. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX : за станом на 01 серп. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 23.03.2021)

46. Калініна Л. Управління новою українською школою. *Директор школи*. 2017. № 1–2. С. 12–21.

47. Філіппова В. Д. Форсайт-технологія як інструмент формування і реалізації державної політики в галузі педагогічної освіти. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електрон. наук. фах. вид.*, 2020. №1. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2020_1/30.pdf. (дата звернення 06.08.2021)

48. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. Київ., 2019. 47 с

49. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи : аналітична доповідь / за заг. ред. Л. І. Паращенко. Київ : «2UP», 2013. 64 с

50. Освіта в Україні: виклики та перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2020/metod-zbirka-osvita-ta-covid-2020.pdf> (дата звернення 06.08.2021)

51. (Професії та навички, які будуть найбільш затребуваними через 10 років. URL: <https://learning.ua/blog/202102/profesii-ta-navychky-iaki-budut-naibilsh-zatrebuvanymu-cherez-10-rokiv/> (дата звернення 23.07.2021)

52. Вступ-2021: понад мільйон заяв подано вступниками на бакалаврат. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/vstup-2021-ponad-miljon-zayav-podano-vstupnikami-na-bakalavrat> (дата звернення 11.07.2021)

53. Всеукраїнське Об'єднання організацій роботодавців в галузі вищої освіти URL: <http://rgvo.org.ua/#:~:text> (дата звернення 11.10.2021)

54. Концепція профільного навчання в старшій школі. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v10_1290-03#Text (дата звернення 28.08.2021)

55. Навчальні програми курсів за вибором, факультативів. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/navchalni-programi/navchalni-programi-kursiv-za-viborom-fakultativiv> (дата звернення 17.07.2021)

56. Карапиш С. П. Державно-громадське партнерство у формуванні внутрішньої системи якості освіти закладу. *Формування дієвих механізмів*

державного управління з забезпечення державної безпеки: зб. матер. кр. ст. ДСУНС. Харків, 14 травн. 2021. С.34-37.

57. Кондратьєва А. В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. Теорія і методика управління освітою. №12. Т.2. 2019

58. Карапиш С. П., Галич О. А. Інформаційна компетентність освітнього менеджера в сучасному інформаційному просторі. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: VII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів: тези доп. Дніпро, 14 квітня 2021 р. С. 305-307

59. Галич О. А., Карапиш С. П. Зміст публічного управління в галузі освіти. *NEW IMPULSES FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION AND E-GOVERNMENT: RESEARCH ISSUES*: conference proceedings, October 8–9, 2021. Łódź, the Republic of Poland: Baltija Publishing, 2021. P. 27-30.

60. Освіта на основі життєвих навичок: Адвокаційний модуль для керівних кадрів. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/50#3> (дата звернення 02.08.2021)

61. Сидоренко В. В. Педагогічний коучинг як інноваційна технологія науково-методичного супроводу професійно-особистісного розвитку вчителя в системі післядипломної освіти *Наукова скарбниця освіти Донеччини. 2014. № 3 (14). С. 13-19.*

62. Консалтинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення (10.09.2021)

63. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.

64. Ажажа М. А. Функції державного управління у взаємодії стейкхолдерів вищої освіти крізь призму модернізаційних процесів. Перспективи розвитку сучасної науки: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6–7 липня

2018 р.). Київ, 2018. С. 6–8.

65. Філіппова В. Д. До питання підготовки управлінських кадрів в галузі освіти. Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні; матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. / за ред. М. І. Лахижі та ін. Полтава: ПНТУ ім. Ю.Кондратюка, 2014. С.160-162.

66. Гревцева Є. О., Кравченко Т. В. Державне регулювання інноваційної освітньої діяльності // *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2020. №2(70). С. 198-204.

67. Управління / Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. К.: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2004. Т. 6 : Т — Я. 768 с.

68. Управління персоналом: підручник / М.М. Данюк, А.М. Колот, Г. С. Суков та ін. / за заг. та наук. ред.к.е.н. В.М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змінами. К.: КНЕУ; Краматорськ : НКЗМ, 2014. 666 с

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі систематизовано теоретичні основи та розроблено пропозиції щодо вирішення наукового завдання з обґрунтування напрямів трансформації державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві. Результати проведеного дослідження свідчать про виконання поставлених завдань, досягнення мети і дозволяють сформулювати ряд теоретичних і практичних висновків.

1. Дослідження еволюції системи державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні в межах використання історичного підходу дало можливість сформулювати уявлення про розвиток системи державного управління освітою, виходячи з ролі держави, як гаранта виконання освітою її місії – формування інтелектуального капіталу нації; окреслити найважливіші тенденції і проблеми державного управління освітою та виявити принципові зміни розвитку державного управління освітою в кожному з досліджуваних періодів. Здійснено періодизацію становлення системи державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні на основі використання ретроспективного аналізу, що дозволило виділити п'ять основних історичних етапів: *інституціональний*, пов'язаний з формуванням системи освіти як соціального інституту; *формування світсько-церковної системи освіти* (до другої половини XVIII ст.); *державне регулювання системи освіти* (до початку XX ст.); *державна система освіти* (до кінця XX ст.); *державно-приватна система освіти* (по теперішній час). Державне управління і державна політика взаємопов'язані, що прослідковується упродовж досліджуваного історичного континуума.

2. Реформування системи управління освітою в Україні обумовлене внутрішніми викликами (внутрішньосистемні трансформації сфери освіти), зовнішніми детермінантами (зміна економічної моделі держави, інформатизація суспільства, ресурсно-технологічна глобалізація тощо) та суспільним запитом на підготовку фахівців нової формації. Використання *експертного опитування*, застосованого в дисертації, дозволило систематизувати ключові проблеми

державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві на основі використання двох критеріїв – *інтереси стейкхолдерів і умови навчання*, що дозволило виокремити: а) *проблеми*: дітей, учителів, батьків, роботодавців, громадськості, місцевої влади, держави; б) *проблеми*: в умовах реформи, в умовах карантину, в сільській місцевості, в умовах змішаного навчання. До основних проблем державного управління загальною середньою освітою в умовах інформатизації суспільства віднесено: часові люфти у законодавчих та підзаконних актах щодо розвитку інформаційного суспільства (штатні розписи, зміни типу закладу освіти, електронний документообіг та інше); низький рівень впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій мережевої взаємодії через невідповідне забезпечення інституційно-правової, організаційно-адміністративної, техніко-технологічної сумісності та взаємодії між органами управління різних рівнів; відсутність доступу до мережі Інтернет у сільській місцевості; обмеженість доступу до якісної онлайн-освіти окремих категорій населення; недосконалість механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інституцій громадськості; механізму роботи піклувальних рад; відсутність Концепції громадсько-державного, громадського та публічного управління в галузі освіти; недостатній розвиток управлінської спроможності для децентралізованого надання відповідних послуг.

3. Аналіз різних підходів до визначення понять «державна політика», «державна політика в галузі освіти», «освітня політика», «державне управління освітою» та «державне управління загальною середньою освітою в умовах розвитку інформаційного суспільства» дає підстави тлумачити останній понятійний конструкт як «цілеспрямований вплив суб'єктів державної влади на систему загальної середньої освіти з метою забезпечення її розвитку, динаміка якого обумовлена інформатизацією суспільства та стосується створення соціально-економічних, організаційних, правових, матеріально-технічних та інших умов, необхідних для функціонування галузі в інтересах суб'єктів навчально-виховного процесу, суспільства та держави в цілому». Запропонована

дефініція відображає сутність «сервісної держави», у фокусі якої перебуває громадянин, а також підкреслює актуальність проблеми формування й розвитку інформаційно-освітнього середовища (ІОС), наслідки створення ІОС для управління освітою. Державне управління загальною середньою освітою в умовах розвитку інформаційного суспільства ототожнюється із сукупністю заходів владно-розпорядчого характеру, які скеровують на забезпечення внутрішніх перетворень системи освіти – зміни її змісту, форм і принципів організації з метою досягнення більш високого рівня її упорядкування, забезпечення якості, необхідної для формування сервіс-орієнтованої освітньої політики.

4. Зважаючи на те, що подальша трансформація державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві має стосуватися удосконалення нормативно-правових засад ІКТ-супроводу державного управління, проаналізовано структуру та стан нормативно-правового забезпечення системи управління загальною середньою освітою в Україні. У результаті дослідження внесені пропозиції щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення управління загальною середньою освітою, зокрема, обґрунтовано доцільність внесення доповнень до нормативно-правової бази з питань: здійснення управлінських процесів під час дистанційного та змішаного навчання; забезпечення профільної освіти у закладах загальної середньої освіти; визначення ліцензованих закладів та платформ з надання послуг підвищення кваліфікації керівників (управлінців); створення інформаційно-освітнього середовища; формування національної стратегії розвитку освіти та положень щодо діяльності регіональних органів влади в системі освіти. У процесі систематизації таких нормативних документів, як: міжнародні конвенції, декларації; закони України; Укази президента України; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; накази МОН України; міждержавні та міжвідомчі нормативно-правові документи; внутрішні норми та правила закладів загальної середньої освіти здійснено моніторинг їх виконання окремими

Департаментами та управліннями/відділами освіти, закладів загальної середньої освіти та з'ясовано недоліки нормативно-правового забезпечення.

5. Структурно державне управління розвитком системи загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві може складатися з таких обов'язкових систем: управління організаційною структурою освітньої галузі; управління освітнім процесом (включаючи основні та розширені бази даних ЗЗСО); управління окремими підсистемами освітньої системи; управління наданням освітніх послуг, включно з управлінням освітніми мережами. Виділено принципи державної політики у сфері освіти, які найбільш дотичні до процесів застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні системою освіти. Серед них: прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень; відповідальність і підзвітність органів управління освітою та закладів освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності перед суспільством; інституційне відокремлення функцій контролю (нагляду) та функцій забезпечення діяльності закладів освіти; демократизм; державно-громадське партнерство; інтеграція у міжнародний освітній та науковий простір; доступність для кожного громадянина всіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою та інші.

6. Використовуючи системний підхід до аналізу освітньої політики окремих зарубіжних країн, виокремлено переваги англо-американської, континентально-європейської та азійської моделей електронного урядування у сфері освіти. Виходячи з цього, запропоновано створення на сайті Міністерства освіти України консультаційної платформи юриста з освітніх питань. Механізм створення такої взаємодії та комунікації у форматі електронного урядування в галузі освіти може бути запозиченим з досвіду зарубіжних практик. Запровадження відповідного механізму передбачає: впровадження електронного документообігу в структурах галузі освіти та створення спеціалізованої інформаційної мережі всередині системи; забезпечення захисту інформації, електронного підпису; ліквідації цифрової нерівності, розвиток національних електронних інформаційних ресурсів. Пропозиції щодо реалізації альтернативних державно-управлінських

рішень, спрямованих на розвиток загальної середньої освіти стосуються уточнення змісту управлінського коучингу як ефективної технології науково-методичного супроводу; розроблення ментальної карти можливих видів консалтингових послуг в управлінні ЗЗСО, систематизованих у 8 груп: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, якість освітніх послуг, інформаційна технологія, спеціальні послуги.

7. Застосований в роботі підхід до систематизації моделей управління на основі критерію ступеня участі держави в управлінні освітою дозволив окреслити шість основних моделей: модель розвивальної освіти за участю держави (європейська модель, яка спрямована на формування у дитини звички робити вибір і нести за нього відповідальність); управління освітою на підставі її державно-відомчої організації; традиційне державне управління освітою (обидві моделі можна об'єднати в рамках радянської моделі управління середньою освітою, ознаками якої є виключно бюджетне фінансування, уніфікованість освітніх програм, повне охоплення дітей відповідного віку та жорстке регламентування освітнього процесу); раціоналістичне управління (американська модель, орієнтована на максимальне спрощення і практичну спрямованість навчання); управління на основі феноменологічної концепції (японська модель, що забезпечує різносторонній розвиток особи – інтелектуальний, культурний, практичний, спортивний тощо); неоінституціональне управління освітою, характерне для більшості країн, в яких поєднується державне, приватне та громадське управління.

Запропонований концептуальний підхід до удосконалення моделі державно-громадського управління освітою, яка передбачає взаємодію учасників освітнього процесу з урахуванням характерних особливостей окремих груп стейкхолдерів: внутрішніх (здобувачі загальної середньої освіти, учителі, співробітники) та зовнішніх (державна; суспільство в цілому; батьки здобувачів загальної середньої освіти; потенційні здобувачі освіти; підприємці; місцеві громади; постачальники робіт (послуг); Міністерство освіти і науки України;

засоби масової інформації, громадські організації), що вимагає постійного узгодження позицій і знаходження компромісів. Взаємодія цих двох груп стейкхолдерів змодельована у формі ескізу ЗЗСО, де прослідковується взаємовплив суб'єктів державного і громадського рівня управління в умовах розвитку інформаційно-комунікаційної освітньої політики.

8. Розроблено методичні основи реалізації концепції профільної освіти при формуванні управлінських компетентностей учнів, які відрізняються визнанням пріоритетності використання математичного інструментарію при набутті учнями функціональних навичок управління в інформаційному середовищі, що знайшло відображення у авторській апробованій Навчальній програмі «Менеджмент та математика» для здобувачів освіти 15-18 років. Запропонована Навчальна програма спрямовується на розв'язання таких завдань: виховання управлінця-новатора; формування теоретичних знань і практичних вмінь, необхідних в управлінській діяльності; надання навичок управлінської етики, культури спілкування; підготовка здобувачів освіти до співуправління закладом освіти; інформатизація управлінських навичок. У результаті навчання за запропонованою програмою у здобувачів освіти має бути сформований комплекс теоретичних знань і практичних вмінь: загальні уявлення про менеджмент, менеджера, вимоги до особистості, яка займається управлінською діяльністю; знання про зміст діяльності менеджера початкового рівня управління; засвоєння елементів ділової взаємодії майбутнього працівника-управлінця.

9. На підставі проведеного дослідження розроблені рекомендації з удосконалення державного управління розвитком загальної середньої освіти в умовах інформатизації суспільства та розширення організаційної, кадрової, академічної та фінансової автономії закладів загальної середньої освіти. Серед рекомендацій, із врахуванням ризиків та обмежень *кадрової автономії*, зазначено: забезпечити підготовку керівників ЗЗСО відповідно до програм створення інформаційно-комунікаційного освітнього середовища; розробити механізм узгодження управлінських рішень керівника ЗЗСО із профспілковою

організацією; оновити Типові штатні розписи для закладів загальної середньої освіти, залишаючи право керівника на здійснення автономної кадрової політики. Зважаючи на *організаційну автономію* ЗЗСО, доцільним є розроблення Стратегії розвитку управління (відділу) освіти та Стратегії розвитку ЗЗСО. З огляду на принципи *академічної автономії* важливо сформулювати Програму інституційної спроможності освітніх закладів, врахувавши інноваційність освітньої діяльності в мережі закладів регіону і попередивши дублювання профільності. Рекомендації щодо створення відкритої інформаційної освітньої системи для консолідації, серед іншого, і фінансової інформації, формування аналітичних звітів; процедур розподілу освітніх субвенцій тощо розроблено з урахуванням *фінансової автономії* ЗЗСО.

ДОДАТКИ



ПОЛТАВСЬКА МІСЬКА РАДА

ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ
ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

вул. Соборності, 36, м. Полтава, 36000, тел. (0532) 57-32-44, e-mail: poltosvita@osvitapoltava.gov.ua

09.01.2022 № 01-09-013-08/034

На № _____ від _____

Світлана Карапиш
вул. Станіславського, 8, кв. 49
м. Полтава

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження

Карапиш Світлани Павлівни на тему:

**«ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В
ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ»**

Сучасний стан речей у галузі освіти і науки України є дуже суперечливим та неоднозначним, оскільки попри доволі активну реформаційну та інноваційну діяльність у галузі освіти та наявність доволі сміливих та радикальних пропозицій та рішень, відкритим та гостро невирішеним питанням є питання про вибір напрямку, характеру та способу здійснення реформування та модернізації.

Пропозиції Карапиш С.П. у дисертаційному дослідженні є змістовними у розрізі Концепції Нової української школи, в об'ємі мережевої взаємодії учасників освітнього процесу та стейкхолдерів. Рекомендації щодо векторів управління в галузі освіти досить актуальні у період карантинних обмежень та в умовах розвитку сучасного інформаційного освітнього простору (оптимізація електронних та медіа-ресурсів, управління в системі змішаного навчання, умови саморозвитку керівника в умовах автономії закладів загальної середньої освіти).

Результатами дисертаційного дослідження автором були впроваджені в освітній процес механізми управління науково-дослідницькими проектами під час наукової практики та предметно-профільного занурення здобувачів загальної середньої освіти (2019-2021 рр). Матеріали дисертації були використані для укладання навчальної програми колоквиуму профільного спрямування «Менеджмент і математика», спрямованої на формування інтеграції управлінських та математичних компетентностей ліцеїстів. Навчальна програма апробована на базі Наукового ліцею №3 Полтавської міської ради.

Реалізація означеного концепту розкривається у статтях Міжнародного рівня (Японія, США, Молдова, Польща), елементи практичного досвіду застосовуються закладами загальної середньої освіти Полтавської територіальної громади та набули підтримки управління освіти Департаменту освіти Полтавської міської ради.

Начальник управління освіти Департаменту
Тетяна Лимар 60-95-57

Оксана ТРИБРАТ





**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ДНІПРОВСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»**

КОД ЄДРПОУ 41682253

вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, тел/факс (056) 732-48-48

kzvo@dano.dp.ua

www.dano.dp.ua

03.12.2011 № 1025

ДОВІДКА

**про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження
Карапиш Світлани Павлівни
на тему: «ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗІЮ ОСВІТИ В
ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ»,
поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»**

Освітня галузь України, поряд із кризовими явищами в ній, перебуває на етапі системної модернізації. Надзвичайно важливим при здійсненні таких змін є глибокий аналіз проблем з метою ефективно вибудованої траєкторії руху розвитку в цій галузі, враховуючи при цьому інтереси усіх учасників освітнього процесу.

Теоретичне значення результатів дисертаційного дослідження Карапиш С.П. полягає в обґрунтуванні механізмів державного управління професійним розвитком педагогічних працівників та керівників у системі неперервної освіти відповідно до вимог модернізації освіти та Концепції Нової української школи.

Автором запропоновані моделі громадсько-державного управління у системі освіти в Україні в умовах розвитку інформаційного простору та мережевої взаємодії учасників освітнього процесу, орієнтуючись на досвід провідних зарубіжних країн. Рекомендаційний характер досліджень сфокусовано на «дорожній карті» удосконалення системи управління освіти в умовах впровадження автономії ЗЗСО (організаційної, академічної, фінансової та кадрової), відповідно до оновленої законодавчої бази.

Продовження додатку Б

Результати даного дисертаційного дослідження використані в діяльності Навчально-наукового інституту управління Дніпровської академії неперервної освіти в процесі підвищення кваліфікації керівників закладів освіти здатних сприяти модернізації української освіти та її інтеграції до світового та європейського інтелектуального простору та нового покоління вчителів, здатних використати отримані ними знання в галузі публічного управління. Практичного впровадження набули тренінгові заняття із застосуванням запропонованих у дослідженні управлінського коучингу та видів консалтингових послуг в управлінській діяльності галузі освіти, у тому числі управління персоналом у змісті ІТ – консалтингу, зумовленого швидким зростанням інформатизації суспільства, збільшенням попиту на комунікації, необхідністю виходу в Інтернет, побудовою внутрішніх інформаційних мереж.

Ректор КЗВО «Дніпровська академія
неперервної освіти» ДОР»,
доктор наук з державного управління,
професор,
Заслужений працівник освіти України



Віктор СИЧЕНКО



УКРАЇНА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
БІЛОЦЕРКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ
МИРГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул. Першотравнева, 9, с. Білоцерківка, Миргородський район,
 Полтавська область, 38340, тел. (05345) 9-43-42, e-mail: bilotg@ukr.net, web: biloteg.org.ua,
 Код ЄДРПОУ 40202143

02 лютого 2022 року №77/02-21

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Карапиш Світлани Павлівни

на тему: **«ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
 ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ
 СУСПІЛЬСТВІ»**,

поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 зі спеціальності 281- «Публічне управління та адміністрування»

У змісті дисертаційного дослідження Карапиш С.П. представлені системний підхід, моделювання цілісних управлінських, педагогічно-громадських структур, розроблення технологій прискореного розвитку, що стимулюватиме використання діалогових форм взаємодії, втілення способів самоорганізації, децентралізації управління та забезпечення конструктивної взаємодії учасників і стейкхолдерів освітнього процесу в умовах розвитку демократії.

Враховані слушні рекомендації автора щодо необхідності створення сучасного освітнього інформаційного простору в структурі ВО чи розгалуженої схеми ЗЗСО - порталу, інтернет-ресурсу чи веб-ресурсу, головною функціональною особливістю якого була б управлінська та організаційна складова. Актуальними є позиції щодо використання моделей управління зарубіжного досвіду в галузі освіти (створення Медіа-центру з метою тимчасового забезпечення гаджетами здобувачів освіти в умовах онлайн-навчання чи мобільної платформи для учасників з обмеженим доступом до інтернет-мережі).

Теоретичний аспект науково-дослідницької роботи врахований та позитивно впроваджується у закладах загальної середньої освіти територіальної громади (створення Стратегії розвитку ЗЗСО, розбудова внутрішньої системи якості освіти, прогнозування та механізми реалізації управлінських процесів керівника закладу освіти в умовах автономії, проведення самооцінювання/моніторингу освітньої діяльності).

Цим документом підтверджується, що науково-практичні розробки, подані вище та забезпечення системи контролю в галузі освіти громади, відповідно до нормативно-законодавчих актів, в об'ємі дисертаційного дослідження: «Трансформація управління галуззю освіти в інформаційному суспільстві», використовуються у практичній діяльності відділом освіти, молоді та спорту виконавчого комітету Білоцерківської сільської ради Миргородського району Полтавської області.

Сільський голова
 Білоцерківської територіальної громади



 Іван ЛЕЩЕНКО



ЗАПОРІЗЬКА МІСЬКА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
ЗАПОРІЗЬКА СПЕЦІАЛІЗОВАНА ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ №72
З ПОГЛИБЛЕНИМ ВИВЧЕННЯМ ХІМІЇ ТА БІОЛОГІЇ
ЗАПОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ
 вул. Лермонтова, 21, м. Запоріжжя, 69005, тел.: (061) 233-44-09, факс: (061) 226-21-80, e-mail:
 school72@ukr.net, код ЄДРПОУ 26316410

04.02.2022 № 01-32/39

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Карапиш Світлани Павлівни
 на тему: «**ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В
ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ»

Сучасні тенденції розвитку освітнього простору висувають принципово нові, високі вимоги до організації управлінської роботи. Першочерговим завданням у таких умовах є ефективне використання можливостей новітніх інтернет-технологій, зберігши оптимальні управлінські функції.

Результати дослідницької роботи Карапиш С.П. сприяли реалізації інформаційно-комунікативних технологій в управлінській діяльності, для побудови ефективної суб'єкт-суб'єктної взаємодії у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень адміністрацією нашого закладу.

В організації освітнього процесу враховані висновки наукової роботи Карапиш С.П., а саме: удосконалена система електронного документообігу з метою конструктивної комунікації учасників освітнього процесу, стейкхолдерів та органів місцевої влади; використана модель взаємодії учасників платформи інформаційно-освітнього середовища із врахуванням досвіду європейських країн (створення Медіа-центру з метою доступу здобувачів освіти до онлайн-занять у форматі змішаного навчання) та забезпечена прозорість управлінських процесів через офіційний сайт закладу.

Карапиш С.П. у своїх дослідженнях зазначає про актуальність попиту у навчанні управлінської діяльності, враховуючи розвиток інформаційного суспільства та орієнтуючись на випускника – інноватора та пропонує до переліку напрямків профільних дисциплін управлінський профіль. Автором запропоновано: авторська навчальна програма колоквиуму профільного спрямування з інтеграцією управлінських та предметних компетентностей; програма організації наукової практики та предметно-профільного занурення для здобувачів освіти. Ці ідеї знайшли використання у створенні навчальних програм поглибленого вивчення хімії та біології, спрямованих на формування навичок виконання обов'язків лідера - майбутнього управлінця та на розвиток

Продовження додатку Г

управлінських навичок в інформаційному світі.

З огляду на зазначене, можна зробити висновок, що здійснене аспіранткою Карапиш С.П. обґрунтування механізмів трансформації управління галуззю освіти в інформаційному просторі є доцільним для впровадження Запорізької спеціалізованої школи I-III ступенів №72 з поглибленим вивченням хімії та біології Запорізької міської ради Запорізької області. Науковий підхід обґрунтування засобів забезпечення управлінських процесів використано творчою групою закладу при розробці внутрішньої системи якості освіти.

Директор
Запорізької спеціалізованої школи I-III ступенів №72
з поглибленим вивченням хімії та біології



Тетяна Усова - Тетяна УСОВА

ВАЛКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «СТАРОМЕРЧИЦЬКИЙ ЛІЦЕЙ»
ВАЛКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
 вул. Центральна 3, смт. Старий Мерчик, Богодухівського району, Харківська область, 63011
 e-mail: stmerchikschool@ukr.net Код ЄДРПОУ 25190510

«07» лютого 2022 №01-21/23

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Карапиш Світлани Павлівни

на тему:

«ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ»

Необхідною умовою забезпечення якісного управлінського процесу є створення дієвого інформаційно-освітнього середовища (ІОС). Ефективність застосування ІОС в освітньому та управлінському процесі досягається тоді, коли відповідні технології навчання обґрунтовано і гармонійно інтегруються в освітній процес, полегшуючи рішення завдань управління, а досвід, знання, традиції, накопичені в системі освіти, поповнюють змістовний, загальнокультурний складник інформаційного простору.

Пропозиції Карапиш С.П. у дисертаційному дослідженні є змістовними, а розроблені практичні рекомендації з урахуванням зарубіжного досвіду щодо оптимального забезпечення електронного урядування в управлінських процесах, психолого-педагогічному супроводу, онлайн-комунікації за участі усіх учасників освітнього процесу, є актуальними та своєчасними, особливо в період карантинних обмежень та стрімкого розвитку діджиталізації. Зазначені акценти враховані при складанні нормативно-розпорядчих документів нашого ліцею на 2020-2021 н.р. та в практичній діяльності (створення онлайн-системи зі збору, зберігання та управління даними, взаємодії адміністрація-учні-батьки-педагоги).

Результати даного дисертаційного дослідження використані в діяльності Комунального закладу «Старомерчицький ліцей Валківської міської ради Харківської області» в процесі здійснення самооцінювання діяльності закладу, проведення SWOT-аналізу та PEST-аналізу, як інструментів попереднього прогнозування з перспективою створення Стратегії розвитку закладу, розбудови його внутрішньої системи якості освіти, конструктивної взаємодії з членами піклувальної ради у змісті організаційної та фінансової автономії закладу загальної середньої освіти.

Директор Старомерчицького ліцею
 Валківської міської ради
 Харківської області



Юрій СУХОРУКОВ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Сковороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел./факс: (0532) 50-02-73,
E-mail: pdau@pdau.edu.ua https://www.pdau.edu.ua Код ЄДРПОУ 00493014

21.01.2022 № 01-11/04

На № _____ від _____

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Карапиш Світлани Павлівни
на тему: «**Трансформація державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві**», виконаного за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

Рекомендації, запропоновані Карапиш С. П., стосуються удосконалення державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві, мають теоретико-прикладне значення і використані при викладанні навчальних дисциплін: «Стратегічне планування в діяльності органів влади» та «Служба в органах місцевого самоврядування» за освітньо-професійними програмами Зв'язки з громадськістю і Місцеве самоврядування спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування.

Запропонована автором систематизацію ключових проблем державного управління розвитком загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві на основі використання двох критеріїв – *інтереси стейкхолдерів і умови навчання*, дозволяє виокремити: а) *проблеми*: дітей, учителів, батьків, роботодавців, громадськості, місцевої влади, держави; б) *проблеми*: в умовах реформи, в умовах карантину, в сільській місцевості, в умовах змішаного навчання, що має практичне значення для виконання функцій управління освітою органів місцевого самоврядування, може бути рекомендована для вивчення в межах навчальних дисциплін «Стратегічне планування в діяльності органів влади» та «Служба в органах місцевого самоврядування».

Модель громадсько-державного управління розвитком загальної середньої освіти, яка характерна для інформаційного суспільства та передбачає взаємодію учасників освітнього процесу з урахуванням характерних особливостей окремих груп стейкхолдерів, може розглядатися в межах дисципліни «Стратегічне планування в діяльності органів влади».

Автор дисертаційного дослідження залучалася до навчального процесу Полтавського державного аграрного університету для презентації теоретичних напрацювань здобувачам вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, брала участь у проведенні науково-практичних конференцій та інших комунікативних заходах.

Ректор



Валентина АРАНЧІЙ

Особливості освітньої структури та організації загальної середньої освіти провідних країн Світу

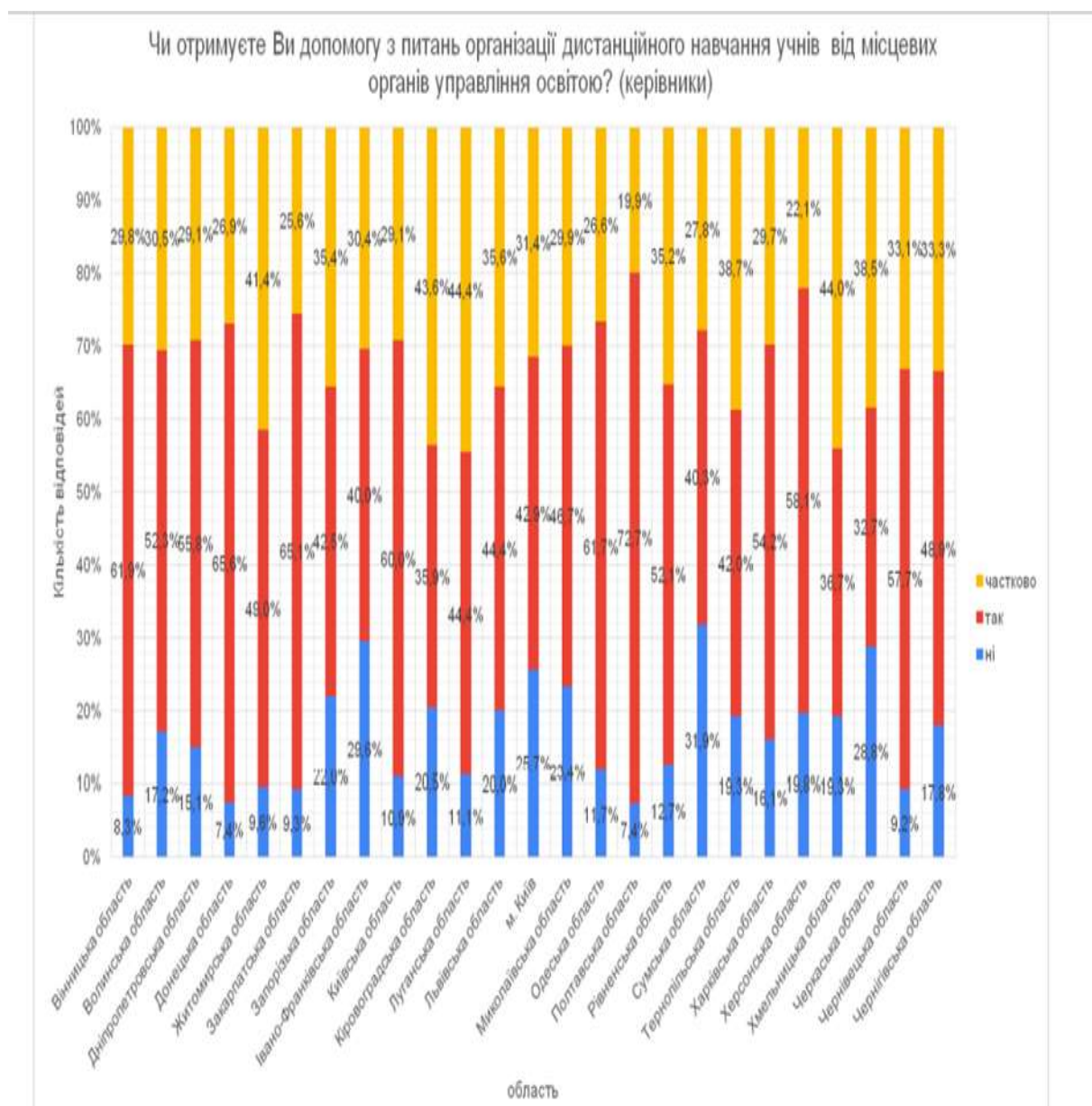
Країна	Структурна схема системи освіти	Деякі особливості загальної середньої освіти
Франція	дошкільна освіта (до 6 років) початкова освіта (6 - 11 років) середня освіта (11 - 18 років), що закінчується іспитом на ступінь бакалавра	1) після неповної середньої освіти надається право обрати 3 освітні шляхи: загальний, технологічний або профільний); 2) під час навчального процесу стороннім особам вхід заборонений; 3) французькі школярі частіше за своїх однолітків з інших європейських країн залишаються в одному класі на другий рік; 4) ціна шкільного обіду 5-6 євро.; 5) заробітна плата учителя -1600 євро.
Італія	дошкільна освіта (до 6 років) початкова освіта (5,5 - 11 років) середня освіта (I ступінь-12-14 р II ступінь -15-19 р)	1) у старшій школі учні вступають до ліцїв, технічних чи художніх інститутів або інститутів професійної підготовки; 2) таблиці успішності надсилаються батькам на електронну пошту; 3) викладання релігії обов'язковою; 4) освіта інклюзивна; 5) на державному екзамені здається гра на флейті; 6) заробітна плата учителя – 1100 євро
Фінляндія	дошкільна освіта; ЗСО: I рівень – 1-6 класи; II рівень – 7-9 класи; Додатково -10 клас; Професійні коледжі, ліцеї – 11,12 класи	1) однакове забезпечення усіх шкіл країни; 2) усі діти мають однакові права; 3) предмети вивчаються рівноцінно, без поглибленого вивчення; 4) учитель приймається на роботу на основі однорічного контракту; за вчителем залишається лише роль наставника; 5) немає різноманітних перевірок; 6) присутність на уроках обов'язкова; 7) з 3 по 7 клас оцінювання вербальне; 8) не практикується викликання «до дошки»; 9) для кожного учня створюється індивідуальний план; 10) освіта, підручники, канцелярські товари, екскурсії, харчування, шкільний автобус – безкоштовно; 11) домашнє завдання практично не задається; 12) заробітна плата помічника вчителя близько 2500 євро, учителя - до 5000 євро.

Продовження додатку Ж

США	дошкільна освіта 3-6 років; елементарна школа - 1-5 класи; середня школа – 6-8 класи; старша 9-11(12) класи	1) контроль успішності учнів відповідно до літер А, В, С, D, E, F зі знаком «+» чи «-»; 2) перед вступом до 1 класу діти проходять тест на визначення IQ; 3) після закінчення елементарної школи проводиться тестування з метою формування класів, відповідно до здібностей; 4) поглиблене вивчення предметів; 5) на завершальному етапі учні складають іспити SAT I або SAT II, після оцінювання учень отримує диплом про повну середню освіту; 6) медична страховка покриває 70% витрат педагогів на медпослуги; 7) заробітна плата учителя орієнтовно 4000 \$, жодних надбавок не існує.
Китай	дошкільна освіта до 6 років; початкова– 6-11 років; неповна середня освіта – 12-14 років; загальна середня – 15-18 років.	1) здійснюється тестування в 1 класі та після закінчення початкової школи; 2) в школі є перерва на обід з 11.30 до 14.00; 3) якщо учень пропустив 12 занять без поважних причин, то його відраховують; 4) кількість учнів у класі від 30 і більше; 5) щоденно в школах проводяться зарядка і лінійка, на якій учням повідомляють новини та підіймають прапор; 6) учні ходять у спортивній формі та червоному галстуку, в деяких школах використовується уніформа; 7) існують школи при вищих навчальних закладах; 8) старша школа обладнана гуртожитками; 9) в учнів немає щоденників, лише зошити, куди записують завдання; 10) учителі щороку складають професійні тести; заробітна плата орієнтовно 600 \$.
Японія	дошкільна освіта до 6 років; початкова– 6-11 років; молодша середня освіта – 12-14 років; старша або вища середня – 15-18 років.	1) навчальний рік розпочинається 1 квітня та закінчується 25 березня; 2) у школах вимагають носити шкільну форму, що усуває соціальний бар'єр та згуртовує дітей; 3) учні самі прибирають у класах, кафетеріях та туалетах; 4) учні їдять у класі разом з учителем; 5) крім звичайних предметів учні вивчають японську каліграфію «шодо» та поезію «хайку»; 6) після закінчення середньої школи учні здають екзамен, який вирішує їх майбутнє; конкуренція дуже висока – лише 76% випускників шкіл продовжують навчання після школи; 7) рівень відвідуваності шкіл дорівнює 99,99%, учні не спізнюються і слухаються учителів; 8) заробітна плата учителів близько 2500\$.

Джерело: [авторська систематизація за 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 Розділу 1]

Результати опитування керівників ЗЗСО областей України



Джерело: офіційний сайт ДСЯО України

Додаток К

Таблиця К.1

Кількість учнів на одне робоче місце з комп'ютером

Регіон	Значення
[УКРАЇНА]	21.9
<u>Вінницька область</u>	19.9
<u>Волинська область</u>	25.0
<u>Дніпропетровська область</u>	22.5
<u>Донецька область</u>	23.3
<u>Житомирська область</u>	20.9
<u>Закарпатська область</u>	24.9
<u>Запорізька область</u>	19.7
<u>Івано-Франківська область</u>	23.3
<u>КИЇВ</u>	27.8
<u>Київська область</u>	24.9
<u>Кіровоградська область</u>	17.9
<u>Луганська область</u>	16.0
<u>Львівська область</u>	24.3
<u>Миколаївська область</u>	18.6
<u>Одеська область</u>	26.2
<u>Полтавська область</u>	16.9
<u>Рівненська область</u>	27.3
<u>Сумська область</u>	17.7
<u>Тернопільська область</u>	18.8
<u>Харківська область</u>	25.9
<u>Херсонська область</u>	21.2
<u>Хмельницька область</u>	16.5
<u>Черкаська область</u>	16.3
<u>Чернівецька область</u>	22.5
<u>Чернігівська область</u>	17.1

Джерело: Національні освітні індикатори. Шкільна карта України (Дата звернення 04.01.2022 р.)

Таблиця К 2

Частка комп'ютерів у ЗЗСО, підключених до інтернету

Регіон	Усього комп'ютерів	Підключено до Інтернет	%
[УКРАЇНА]	286 905	176 368	61.47
<u>Вінницька область</u>	12 532	6 330	50.51
<u>Волинська область</u>	9 142	5 148	56.31
<u>Дніпропетровська область</u>	22 799	13 863	60.81
<u>Донецька область</u>	10 954	6 413	58.54
<u>Житомирська область</u>	9 948	4 026	40.47
<u>Закарпатська область</u>	9 021	5 563	61.67
<u>Запорізька область</u>	13 992	10 598	75.74
<u>Івано-Франківська область</u>	9 409	6 035	64.14
<u>КИЇВ</u>	21 489	12 631	58.78
<u>Київська область</u>	13 031	9 094	69.79
<u>Кіровоградська область</u>	7 428	4 177	56.23
<u>Луганська область</u>	4 755	2 643	55.58
<u>Львівська область</u>	16 396	10 612	64.72
<u>Миколаївська область</u>	9 896	6 342	64.09
<u>Одеська область</u>	15 637	8 972	57.38
<u>Полтавська область</u>	12 416	8 225	66.25
<u>Рівненська область</u>	9 340	5 921	63.39
<u>Сумська область</u>	9 000	4 783	53.14
<u>Тернопільська область</u>	7 933	5 246	66.13
<u>Харківська область</u>	15 208	10 184	66.96
<u>Херсонська область</u>	7 863	5 173	65.79
<u>Хмельницька область</u>	12 519	7 325	58.51
<u>Черкаська область</u>	11 271	7 629	67.69
<u>Чернівецька область</u>	6 642	4 729	71.20
<u>Чернігівська область</u>	8 284	4 706	56.81

Джерело: Національні освітні індикатори. Шкільна карта України (Дата звернення 04.01.2022 р.)

Матеріали для закритого, індивідуального, експертного опитування
респондентів галузі освіти (органів виконавчої влади, органів місцевого
самоврядування, керівників закладів загальної середньої освіти, учасників
освітнього процесу, представників громадських організацій) у рамках
дисертаційного дослідження «Трансформація державного управління розвитком
загальної середньої освіти в інформаційному суспільстві»

Дане емпіричне дослідження ставить на меті аналіз стану виявлення проблем у системі управління освіти. Опитування є анонімним.

ЧАСТИНА 1 «Відомості»

1. Ваш статус та рівень дотичності до галузі освіти (начальник УО, голова ОТГ, экс-начальник відділу освіти, батьки, директор ЗЗСО, член піклувальної ради, учень-випускник тощо):

.....

2. Місцевість, у якій Ви проживаєте, чи розміщена освітня установа, про яку йдеться наразі

А) село; Б) місто; В) обласний центр; Г) районний центр.

3. Скільки років стажу Ви опікуєтеся (є керівником, працівником,...) питаннями галузі освіти? І в чому це проявляється?

А) до 5 років; Б) 5-10 років; В) 11-20 років; Г) Більше 20 років;

.....

4. Ваша стать: А) чоловіча; Б) жіноча.

5. Ваша вікова група: А) 16-20 років; Б) 21-29 років В) 30-39 років Г) 40-49 років
 Д) 50-59 років Е) 60 і більше

6. Чи маєте Ви спеціальну освіту як керівник? (Або: чи вважаєте Ви, що керівник повинен мати спеціальну освіту на рівні управління?)

А) так; Б) ні; В) не маю, проте, вважаю для керівника необхідною

ЧАСТИНА 2. «Позиції»

7. Чи потрібні, на Вашу думку, зміни в системі управління закладами освіти?

А) так; Б) ні; В) позиція ще не визначена

8. Визначте пріоритетність існуючих проблем в системі управління освіти у категорії «проблеми в умовах...» (на 1 позиції – максимум, на останній – мінімум):

А) ...реформи; Б) ...карантину, В) ...сільської місцевості; Г) ... змішаного навчання

9. Визначте питому вагу функцій органів структури управління освіти в залежності від їх «сили» впливу і можливостей на зміни якості освіти у ЗЗСО?

1-20% 20-50% 50-80% 80-100%

А) КМУ.....

Б) МОН.....

В) Голова ОТГ.....

Г) Департамент освіти.....

Д) Директор ЗЗСО

Е) Батьки.....

Є) Громадськість.....

Ж) Учні.....

10. Ваше ставлення до запровадження автономії ЗЗСО?

А) позитивне; Б) негативне; В) не розумію самого поняття; Г) позиція не визначена.

11. Які з проблем організаційно-управлінського характеру більш за все заважають ефективній роботі закладу освіти в умовах розвитку інформаційного суспільства, диджиталізації? (Виділіть три з них найактуальніші)

А) недостатнє фінансування освітніх потреб;

Б) застаріла матеріально-технічна база;

В) недостатня якість навчально-методичного забезпечення;

- Г) низьке або відсутнє забезпечення ЗЗСО засобами ІКТ-технологій;
- Д) недостатній рівень кваліфікації працівників органу керування освітою і працівників ЗЗСО для впровадження освітніх реформ;
- Е) недостатній рівень автономії ЗЗСО;
- Є) обмеженість доступу до якісної освіти окремих категорій населення;
- Ж) неможливість забезпечення якісної освіти в умовах дистанційного навчання у зв'язку з відсутністю електронних ресурсів у здобувачів освіти;
- З) слабка мотивація суспільства до інвестування освіти;
- І) негативний вплив складної демографічної ситуації.

12. Яка із запропонованих позицій не є проблемою в системі управління освітою?

- А) директор ЗЗСО відповідає за харчування в закладі;
- Б) більшість ЗЗСО у сільській місцевості обслуговуються централізованою бухгалтерією;
- В) застаріле матеріально-технічне забезпечення не мотивує до навчання та особистісного розвитку здобувачів освіти;
- Г) невідпрацьованість ефективної системи профільного супроводу випускників ЗЗСО.

Частина 3. «Практичні спроби»

13. Чи брали Ви участь у розробці Стратегії розвитку ОТГ /ЗЗСО?

- А) так; Б) ні; В) не знаю, про що йдеться.

14. Чи брали Ви участь у роботі рад чи комісій у системі освіти (розробки ВСЗЯО, дотримання академічної доброчесності, складу піклувальної ради, ради школи, учнівського/батьківського самоврядування тощо). Яких саме?

- А) так; Б) ні.

15. Чи ознайомлюєтеся Ви зі змістом публічної інформації, розміщеної на офіційних сайтах Департаментів освіти, ЗЗСО тощо? Який напрямок роботи Вас найбільше цікавить?

- А) так.....; Б) ні.

16. Чи користувалися Ви послугами «електронного освітнього уряду», електронною платформою «Моя школа» («Електронний щоденник») тощо?
А) так.....Б)ні.

Частина 4. «Висновки та пропозиції»

17. Розкрийте зміст першої за пріоритетністю проблеми у системі освіти відповідно до визначених у запитанні №8

.....
.....

18. Як Ви розумієте зміст одного із запропонованих понять «безоплатна освіта», «бюрократизм», «електронні ресурси ЗЗСО»?

.....
.....

19. Назвіть ще одну проблему, яка не звучала у вищезазначеному тексті (Запитання №11).

Яка з моделей управління найефективніше б вирішила цю проблему (державна, державно-громадська чи громадсько-державна) ?

.....
.....

20. Які механізми попередження проблем та підвищення якості освіти є найефективнішими для України? (Запропонувати кілька варіантів для старту ідей респондента: ширше залучення громадськості до роботи УО/ЗЗСО; оновлення механізму фінансового забезпечення освітньої галузі; забезпечення доступу здобувачів освіти з особливими освітніми потребами до освіти; модернізація системи підготовки керівників ЗЗСО і педагогічних кадрів; оновлення матеріально-технічного забезпечення у форматі ІКТ-технологій, електронних бібліотек, роботи Інтернет-мережі тощо).

.....
.....
.....

Проблеми системи управління освіти,
які систематизовані відповідно до критерію
«Інтереси стейкхолдерів»

№ за/п	Зміст проблеми	Респонденти (учнів - 1; адміністрації/учителів - 2; батьків - 3; роботодавців - 4; громадськості - 5; місцевої влади – 6; держави -7), які виділяють проблеми
1	недостатня відповідність освітніх послуг вимогам суспільства	3; 4; 5
2	недостатня відповідність освітніх послуг запитам особистості	1; 3
3	обмеженість доступу до якісної освіти окремих категорій населення (діти, які проживають у сільській місцевості, діти з особливими освітніми потребами, обдарована учнівська молодь, діти мігрантів)	1 - 7
4	зниження суспільної моралі, духовності, культури поведінки частини учнівської молоді	4, 6, 7
5	невідпрацьованість ефективної системи профільного супроводу випускників закладів загальної середньої освіти	1; 2; 3; 4; 6; 7
6	недостатній розвиток мережі закладів загальної середньої освіти із врахуванням контингенту, попиту	4; 6; 7
7	недосконалість системи національного моніторингу та оцінювання якості освіти;	2; 3; 7
8	недостатній рівень соціально-правового захисту учасників освітнього процесу	1; 2; 3; 6
9	відсутність цілісної системи соціально-економічних стимулів у педагогічних і науково-педагогічних працівників, невисокий рівень заробітної плати таких працівників	2; 4; 6; 7
10	низький рівень фінансово-економічного, матеріально-технічного, навчально-методичного та інформаційного забезпечення навчальних закладів	1-7
11	слабка мотивація суспільства та бізнесу до інвестування освіти	4; 5; 6
12	наявність у системі освіти фактів неефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів, нецільового використання приміщень навчальних закладів	5; 7

Продовження додатку М

13	відсутність системи мотивацій і стимулювання інноваційної діяльності в системі освіти	1; 2; 5; 6; 7
14	недостатній розвиток громадського самоврядування освітніх закладів,	5
15	недосконалість механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інституцій громадянського суспільства, громадськості	5; 6
16	нестабільність економіки, обмежений обсяг ресурсів для забезпечення системного виконання всіх завдань і заходів, передбачених Національною стратегією;	6;7
17	негативний вплив складної демографічної ситуації	1-7
18	недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного розв'язання нових завдань	6
19	неготовність певної частини працівників освіти до інноваційної діяльності	1; 2; 3; 4
20	політична ангажованість при призначенні керівників освіти міста / району / області	3; 4; 5
21	бюрократизм, “паперотворчість”	2; 6
22	відсутність прогнозованої кадрової політики в системі освіти	4; 5;7
23	перевантаженість керівника ЗЗСО невластивими йому функціями	2
24	втрата інтелектуалів та загальної якості кадрового потенціалу викладацького складу української освіти	4 - 7

Проблеми системи управління освіти,
які систематизовані відповідно до критерію
«Умови навчання»

№ за/п	Зміст проблеми	Умови навчання: в умовах реформи -1; в сільській місцевості -2; в умовах карантину-3; в умовах змішаного навчання - 4.
1	суттєві територіальні відмінності в якості освіти та, як наслідок, результатах навчання	1-4
2	несприйняття частиною суспільства нових реформ	1
3	незавершений процес реформування сфери відповідно до реформи Нової української школи	1
4	низький соціальний статус педагогічних працівників, а відтак відсутність внутрішньої мотивації педагогічних працівників та керівників закладів освіти до професійного розвитку	1; 2
5	неготовність педагогів та керівників закладів працювати в умовах автономії та академічної свободи	1
6	застаріле матеріально-технічне забезпечення, що не мотивує до навчання та особистісного розвитку здобувачів освіти	1; 3; 4
7	кількість здобувачів освіти з особливими освітніми потребами в закладах загальної середньої освіти рік від року збільшується, що потребує розбудови освітнього середовища, яке б забезпечувало комфортні, сприятливі й рівні можливості для їхнього навчання, та відповідало індексу інклюзії	1-4
8	чинна система підвищення кваліфікації потребує реформування	1
9	нагальна потреба у прискоренні підготовки викладачів та фахівців у сфері інформаційних технологій	1-4
10	потреба в оснащенні закладів освіти сучасною комп'ютерною технікою педагогічними програмними засобами, електронними підручниками	1-4
11	відсутність у «топ-менеджерів» освітянської галузі спеціальної освіти для здійснення державного управління	1
12	відсутність державно-громадського управління в освіті	1
13	відсутність управлінських кадрів із демократичним мисленням	1

Продовження додатку Н

14	відсутність чітких критеріїв оцінки роботи керівника УО, ЗЗСО	1
15	відсутність у закладі освіти технічних / цифрових технічних можливостей для учасників освітнього процесу	2-4
16	відсутність навчальних ресурсів, що сприяють повноцінному забезпеченню формування знань учнів із навчальних предметів	2-4
17	відсутній, перебіжний чи низька швидкість інтернет-мережі для організації освітнього процесу	2-4
18	психоемоційна невідповідність учнів і вчителів до дистанційної навчальної комунікації зі зворотним зв'язком	1; 2
19	невміння керівників освітньої галузі, педагогів та здобувачів освіти використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології	1-4
20	навчання дітей з особливими освітніми потребами в умовах дистанційного формату	3; 4
21	нормативно-правова база не передує, а слідує за змінними освітніми процесами, а ще точніше «не встигає доганяти»	1
22	відсутність у багатьох учителів та учнів сучасних мобільних пристроїв, комп'ютерів та інших гаджетів (особливо в сільській місцевості)	2
23	обмежений доступ окремих учнів до комп'ютерної техніки (у сім'ї можуть бути двоє-троє школярів та батьки, які працюють у дистанційному режимі)	2-4
24	психолого-педагогічний та методичний супровід дистанційного навчання	3; 4
25	ненормований робочий день вчителів (постійний зв'язок із батьками, перевірка робіт учнів, підготовка до навчальних занять та завдань з детальними інструкціями займають багато часу); велике навантаження на органи зору як для вчителів, так і для учнів (перевантаження роботою за комп'ютером, не враховується загальне навантаження на дитину)	3; 4
26	низька якість або повна відсутність супроводу організації дистанційного навчання від методичних служб	3; 4
27	недостатній контроль за станом засвоєння учнями знань	3; 4
28	неможливість проконтролювати дотримання учнями академічної доброчесності під час виконання завдань	3; 4
29	у здобувачів загальної середньої освіти I ступеня ще не сформовані вміння самостійно вчитися, опрацьовувати навчальний матеріал	3; 4
30	відсутність контролю з боку батьків за дистанційним навчанням дітей	3; 4
31	не дотримано санітарно-гігієнічні умови організації дистанційного навчання	3; 4

Витяг
із навчальної програми «МЕНЕДЖМЕНТ І МАТЕМАТИКА»
для уроків-колоквіумів для учнів 9 класів

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В основу побудови змісту та організації процесу вивчення курсу покладено *компетентнісний підхід*, відповідно до якого кінцевим результатом є сформовані певні компетентності, як здатності учня застосовувати свої знання в навчальних і реальних життєвих ситуаціях, повноцінно брати участь в житті суспільства, нести відповідальність за свої дії.

Головна мета курсу - формування базових знань для застосування математичного апарату до ефективного розв'язання задач в управлінській діяльності; формування нового типу управлінця.

Програма курсу спрямована на розв'язання таких **завдань**: формування здатності оцінювати правильність і раціональність розв'язування завдань, обґрунтовувати твердження, приймати рішення в умовах неповної, надлишкової, точної та ймовірнісної інформації; виховання управлінця-новатора, який володіє функціональними обов'язками та уміє їх кваліфіковано виконувати; формування теоретичних знань і практичних вмінь, необхідних в управлінській діяльності; формування та розвиток управлінської етики, культури спілкування; забезпечення підготовки здобувачів освіти до участі в діяльності співуправління закладу освіти; формування навичок виконання обов'язків лідера та продовження навчання, спрямованого на підготовку управлінця; розвиток управлінських навичок в інформаційному світі. У програмі передбачене поєднання теоретичного й практичного навчання, засвоєння прийомів управлінської діяльності через математичне моделювання, розв'язування практичних завдань з математики з різних галузей менеджменту (аграрний, банківський, транспортний, туристичний, освітній, медичний, будівельний тощо).

У програмі передбачене поєднання теоретичного й практичного навчання, засвоєння прийомів управлінської діяльності. Теоретичні знання доцільно активізувати за рахунок розв'язання управлінських завдань, розгляду конкретних ситуацій управлінського характеру.

Програму рекомендовано застосовувати в процесі реалізації профільного навчання з менеджменту.

До спеціальних компетенцій належать здатності методами математичного моделювання проводити дослідницьку та пошукову діяльність, розробляти тактичні та оперативні плани у складі робочої групи проводити прикладні дослідження у сфері управління та адміністрування.

Формування управлінської компетентності здійснюється через призму ключових компетентностей навчальної програми з математики для здобувачів базової середньої освіти.

	Ключові компетентності	Компоненти
1	Спілкування державною (і рідною — у разі відмінності) мовами	Уміння: ставити запитання і розпізнавати проблему; міркувати, робити висновки на основі інформації, поданої в різних формах (у таблицях, діаграмах, на графіках); розуміти, пояснювати і перетворювати тексти математичних задач (усно і письмово), грамотно висловлюватися рідною мовою; доречно та коректно вживати в мовленні управлінську термінологію, чітко, лаконічно та зрозуміло формулювати думку,

		аргументувати, доводити правильність тверджень; поповнювати свій словниковий запас.
2	Спілкування іноземними мовами	<p>Уміння: спілкуватися іноземною мовою з використанням математичних та управлінських понять і найуживаніших термінів; ставити запитання, формулювати проблему; правильно використовувати математичні та управлінські терміни в повсякденному житті.</p> <p>Ставлення: усвідомлення важливості вивчення іноземних мов для розуміння математичних та управлінських термінів та позначень, пошуку інформації в іншомовних джерелах.</p> <p>Навчальні ресурси: тексти іноземною мовою з використанням статистичних даних, математичних термінів та управлінських.</p>
3	Математична компетентність	<p>Уміння: оперувати числовою інформацією, геометричними об'єктами на площині та в просторі; встановлювати відношення між реальними об'єктами навколишньої дійсності (природними, культурними, технічними тощо); розв'язувати задачі, зокрема практичного змісту; будувати і досліджувати найпростіші математичні моделі реальних об'єктів, процесів і явищ, інтерпретувати та оцінювати результати; прогнозувати в контексті навчальних та практичних задач; використовувати математичні методи у життєвих ситуаціях.</p> <p>Ставлення: усвідомлення значення математики для повноцінного життя в сучасному суспільстві, розвитку технологічного, економічного й оборонного потенціалу держави, успішного вивчення інших дисциплін.</p> <p>Навчальні ресурси: розв'язування математичних задач, зокрема таких, що моделюють реальні життєві ситуації</p>
4	Основні компетентності у технологіях	<p>Уміння: розпізнавати проблеми, що виникають в управлінській сфері і які можна розв'язати засобами математики; будувати та досліджувати математичні моделі явищ і процесів.</p> <p>Ставлення: усвідомлення важливості математики як універсальної мови науки, техніки та технологій.</p> <p>Навчальні ресурси: складання графіків та діаграм, які ілюструють функціональні залежності результатів впливу управлінської діяльності</p>
5	Інформаційно-цифрова компетентність	<p>Уміння: структурувати дані; діяти за алгоритмом та складати алгоритми; визначати достатність даних для розв'язання задачі; використовувати різні знакові системи; знаходити інформацію та оцінювати її достовірність; доводити істинність тверджень.</p> <p>Ставлення: критичне осмислення інформації та джерел її отримання; усвідомлення важливості ІКТ для ефективного розв'язування математичних задач.</p> <p>Навчальні ресурси: візуалізація даних, побудова графіків та діаграм за допомогою програмних засобів</p>
6	Уміння вчитися	Уміння: визначати мету навчальної діяльності, відбирати й

	впродовж життя	<p>застосовувати потрібні знання та способи діяльності для досягнення цієї мети; організувати та планувати свою навчальну діяльність; моделювати власну освітню траєкторію, аналізувати, контролювати, коригувати та оцінювати результати своєї навчальної діяльності; доводити правильність власного судження або визнавати помилковість.</p> <p>Ставлення: усвідомлення власних освітніх потреб та цінності нових знань і вмінь; зацікавленість у пізнанні світу; розуміння важливості вчитися впродовж життя; прагнення до вдосконалення результатів своєї діяльності.</p> <p>Навчальні ресурси: моделювання власної освітньої траєкторії</p>
7	Ініціативність і підприємливість	<p>Уміння: генерувати нові ідеї, вирішувати життєві проблеми, аналізувати, прогнозувати, ухвалювати оптимальні рішення; використовувати критерії раціональності, практичності, ефективності та точності, з метою вибору найкращого рішення; аргументувати та захищати свою позицію, дискутувати; використовувати різні стратегії, шукаючи оптимальних способів розв'язання життєвого завдання.</p> <p>Ставлення: ініціативність, відповідальність, упевненість у собі; переконаність, що успіх команди – це й особистий успіх; позитивне оцінювання та підтримка конструктивних ідей інших.</p> <p>Навчальні ресурси: задачі підприємницького змісту</p>
8	Соціальна і громадянська компетентності	<p>Уміння: висловлювати власну думку, слухати і чути інших, оцінювати аргументи та змінювати думку на основі доказів; аргументувати та відстоювати свою позицію; ухвалювати аргументовані рішення в життєвих ситуаціях; співпрацювати в команді, виділяти та виконувати власну роль в командній роботі; аналізувати власну економічну ситуацію, родинний бюджет, користуючись математичними методами; орієнтуватися в широкому колі послуг і товарів на основі чітких критеріїв, робити споживчий вибір, спираючись, зокрема, і на математичні дані.</p> <p>Ставлення: ощадливість і поміркованість; рівне ставлення до інших незалежно від статків, соціального походження; відповідальність за спільну справу; налаштованість на логічне обґрунтування позиції без передчасного переходу до висновків; повага до прав людини, активна позиція щодо боротьби із дискримінацією.</p> <p>Навчальні ресурси: задачі соціального змісту</p>
9	Обізнаність і самовираження у сфері культури	<p>Уміння: здійснювати необхідні розрахунки для встановлення пропорцій, відтворення перспективи, створення об'ємно-просторових композицій; унаочнювати математичні моделі, зображати фігури, графіки, рисунки, схеми, діаграми стосовно управлінської діяльності</p> <p>Ставлення: усвідомлення взаємозв'язку математики та культури на прикладах з архітектури, живопису, музики та ін.; розуміння важливості внеску математиків у загальносвітову культуру.</p> <p>Навчальні ресурси: математичні моделі в сфері управління культури</p>

10	Екологічна грамотність і здорове життя	<p>Уміння: аналізувати і критично оцінювати соціально-економічні події в державі на основі статистичних даних; враховувати правові, етичні, екологічні і соціальні наслідки рішень; розпізнавати, як інтерпретації результатів вирішення проблем можуть бути використані для маніпулювання.</p> <p>Ставлення: усвідомлення взаємозв'язку математики та управління на основі статистичних даних.</p> <p>Навчальні ресурси: навчальні проекти, задачі соціально-економічного, екологічного змісту.</p>
----	---	---

Рекомендації щодо роботи з програмою

Розподіл годин у навчальній програмі орієнтовний. Викладач, учитель може вносити зміни щодо розподілу годин, відведених програмою на вивчення окремих тем, змінювати послідовність змістової лінії питань.

Тематичний план

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Вступ. Роль математичних знань для управлінця (керівника, менеджера).	1
2.	Соціально-економічна сутність, роль, принципи, методи менеджменту.	1
3.	Сфери менеджменту. Зв'язок менеджменту з математичними дисциплінами.	3
4.	Менеджер. Математична компетентність менеджера.	2
5.	Історія математики та історія розвитку науки управління.	2
6.	Лідерство. 4-К навички для успіху.	2
7.	Практичне заняття –екскурсія на підприємство.	2
8.	Планування та мотивування в менеджменті. Створення математичних алгоритмів.	2
9.	Математичні моделі в менеджменті. Створення реклами.	2
10.	Контроль як загальна функція менеджменту. Вихідне діагностування.	1
	Разом	18

ПРОГРАМА

№ з/п	К-ть год	Назва теми та її зміст	Прогнозовані результати
1.	1	Вступ. Вхідне діагностування. Рефлексія. Зміст курсу і його значення для професійного самовизначення здобувачів загальної середньої освіти. Роль математичних знань для управлінця (керівника).	Учень: <i>називає</i> призначення курсу; <i>визначає</i> роль курсу у різних видах професії та управлінської діяльності; <i>виокремлює</i> роль математичних знань для управлінської діяльності.
2	1	Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Соціально-економічна сутність, роль, принципи, методи менеджменту. Актуальність та вміння застосовувати математичні знання у предметній діяльності. Настільна гра «Менеджмент»	Учень: <i>розуміє</i> сутність поняття «менеджмент»; <i>характеризує</i> різновиди менеджменту; <i>називає</i> види адміністративних, соціальних та психологічних методів управління <i>уміє</i> застосовувати математичні знання у предметній діяльності та методах управління.
3	3	Зв'язок менеджменту з математичними дисциплінами. Сфери менеджменту. Розв'язування практичних задач з математики з різних галузей менеджменту (аграрний, банківський, транспортний, туристичний, будівельний, освітній, медичний, культурно-просвітницький тощо)	Учень: <i>уміє</i> інтегрувати математичні завдання відповідно до галузей менеджменту; <i>розв'язує</i> сюжетні задачі на: розрахунок відсоткового відношення різних величин; прийняття рішень у сфері фінансових операцій, розрахунок власних та колективних фінансів у різних галузях бізнесу, цільових платежів; вміння розпоряджатись власними коштами чи коштами підприємства, в простих ситуаціях оцінювати очікувані та реальні витрати; знаходження периметрів та площ земельних ділянок, підлоги офісу, об'єму об'єктів, що мають форму прямокутного паралелепіпеда; розрахунків, пов'язаних із календарем і годинником; використання взаємозв'язків економічних явищ; види та розрахунки податків, платежів; рух; продуктивність праці; вартість товару; сумісну роботу; суміші та сплави тощо.
4	2	Менеджер – керівник, управлінець. Математична компетентність менеджера. Типові посади та характеристика функціональних обов'язків менеджерів різних рівнів управління.	Учень <i>називає</i> характерні ознаки професії менеджера; <i>орієнтується</i> в рівнях менеджменту й посадах; <i>уміє</i> : оперувати числовою інформацією, геометричними об'єктами на площині та в просторі; встановлювати відношення між

		<p>Розробка творчого проекту «Я-менеджер», «Наша установа (підприємство, громадська організація тощо). Визначення мети, розподілу обов'язків, створення перспективи розвитку (дорожньої карти), фінансових розрахунків тощо. Вибір та обґрунтування проекту, формулювання проблеми й завдань проекту. Робота з інформаційними джерелами. Визначення структури проекту.</p>	<p>реальними об'єктами навколишньої дійсності (природними, культурними, технічними тощо); розв'язувати задачі, зокрема практичного змісту; будувати і досліджувати найпростіші математичні моделі реальних об'єктів, процесів і явищ, інтерпретувати та оцінювати результати; <i>прогнозує</i> в контексті навчальних та практичних задач; <i>використовує</i> математичні методи в управлінській діяльності; <i>орієнтується</i> в етапах складання творчого проекту; <i>створює банк ідей</i>; <i>обґрунтовує</i> проект; <i>формулює</i> проблему й завдання проекту; <i>користується</i> сучасними інформаційними джерелами; <i>виготовляє</i> модель менеджера початкового рівня.</p>
5	2	<p>Історія математики та історія розвитку науки управління. Об'єднання та перетин історичних фактів. Побудова діаграм Ейлера – Венна. Створення рефератів, посібників, буклетів, poradників, що розкривають тематику як з історії математики, так і з історії управління. Вивчення бібліографічних фактів вчених в області математики та управління. Аналіз їх винаходів, взаємозв'язку між теоріями розвитку математики та менеджменту. Засідання дебатів на відповідну тематику.</p>	<p>Учень <i>виділяє</i> періоди розвитку науки управління, етапи розвитку менеджменту; <i>розкриває</i> класичну, біхевіористську, кількісну та інші теорії менеджменту, <i>проводить</i> паралель між винаходами видатних математиків та науковців і вчених в області менеджменту (управління), уміє виділити головні спільні акценти у винаходах та позиціях в різні історичні етапи; <i>характеризує</i> розвиток науки про менеджмент в Україні; походження та розвиток математичних відкриттів і методів, а також математичних праць минулого та їх значення в об'ємі теорії управління.</p>
6	2	<p>Лідерство. Типи лідерства в менеджменті. 4-К навички для успіху (креативність, критичне мислення, комунікативні навички, кооперація). Розв'язування задач в групі (метод командної підтримки, метод кооперативного взаємонавчання, робота динамічних та варіаційних пар). Розв'язування когнітивних</p>	<p>Учень <i>визначає</i> сутність понять «лідер», «лідерство»; <i>характеризує</i> типи лідерства; <i>розрізняє</i> поняття «лідер» і «керівник»; <i>моделює</i> схему ефективного стилю лідерства; <i>орієнтується</i> у різновидах управлінської комунікації; <i>розкриває</i> формулу 4-К навичок у змісті математичних компетентностей для</p>

		вправ, рольові ігри, створення банку ідей. Експрес-тест самооцінки лідерства.	управлінської діяльності.
7	2	Практичне заняття-екскурсія на підприємство з метою ознайомлення системи внутрішнього управління. Круглий стіл за участі адміністрації підприємства.	Учень <i>дотримується</i> етики та культури ділового спілкування; <i>уміє</i> висловлювати головні ідеї; аргументувати позиції власного чи групового проекту (Програми, Стратегії).
8	2	Планування та мотивування в менеджменті. Стратегії планування. Створення загально корпоративної стратегії. Змістовні та процесні теорії мотивації. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою об'єкту щодо виконання практичних завдань логічного змісту. Ієрархія потреб Маслоу. Створення піраміди потреб із врахуванням математичних факторів. Розв'язування практичних завдань на створення математичних алгоритмів.	Учень <i>складає</i> алгоритм до задач з математики; алгоритм виконання практичного завдання з позиції виконавця та управлінця; <i>розв'язує</i> завдання за алгоритмом; <i>пояснює</i> доцільність використання та особливості визначеної структури даних у заданих алгоритмах. <i>формулює</i> організаційні цілі; <i>створює</i> SWOT та PAST-аналіз підприємства; піраміду власних потреб.
9	2	Математичні моделі в менеджменті. Математична модель, як метод прогнозування в менеджменті. Дерево рішень. Роль математичної статистики у моделюванні та прогнозуванні. Обробка та аналіз інформації. Платіжна матриця. Створення реклами.	Учень <i>розуміє, використовує та створює</i> математичні моделі об'єктів та процесів для розв'язування задач із різних предметних галузей; <i>складає</i> таблиці, <i>будує</i> графіки за відповідними даними; <i>аналізує</i> динаміку змін даних; <i>досліджує</i> статистичні залежності між факторами; <i>аргументує</i> значення моделювання в управлінській діяльності.
10	1	Контроль як загальна функція менеджменту. Поняття та процес контролю. Поняття аудиту та моніторингу в управлінській діяльності. Вихідне діагностування.	Учень <i>визначає</i> сутність понять «контроль», «аудит», «моніторинг»; <i>описує</i> завдання контролю; <i>визначає</i> сфери контролю; <i>називає</i> види контролю; <i>моделює</i> процес контролю; <i>уміє</i> здійснювати консультативну допомогу під час моніторингу в парі (в групі), проводити моніторинг процесу; <i>читає та аналізує</i> фінансову звітність.

Витяг
із Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти
Наукового ліцею №3 Полтавської міської ради

I. Загальні положення

Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти розроблено відповідно до вимог Закону України «Про освіту» (стаття 41. Система забезпечення якості освіти).

Внутрішня система забезпечення якості включає:

- стратегію та процедури забезпечення якості освіти;
- систему та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- критерії, правила і процедури оцінювання учнів;
- критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників;
- критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівників;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, спрямованого на залучення та підготовку учнівської молоді до наукової і науково-технічної діяльності;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління ліцеєм;
- створення в ліцеї інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування.

5. Критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівників

Управлінська діяльність керівних працівників закладу освіти на сучасному етапі передбачає вирішення низки концептуальних положень, а саме:

- створення умов для переходу від адміністративного стилю управління до громадсько-державного;
 - раціональний розподіл роботи між працівниками закладу з урахуванням їх кваліфікації, досвіду та ділових якостей;
 - забезпечення оптимальної організації освітнього процесу, який би забезпечував належний рівень освіченості і вихованості випускників та підготовку їх до життя в сучасних умовах;
 - визначення найбільш ефективних для керівництва шляхів і форм реалізації стратегічних завдань, які б повною мірою відповідали особливостям роботи закладу та діловим якостям адміністрації, раціональне витрачання часу всіма працівниками закладу;
 - правильне і найбільш ефективне використання навчально-матеріальної бази та створення сприятливих умов для її поповнення в сучасних умовах; - забезпечення високого рівня працездатності всіх учасників освітнього процесу;
 - створення здорової творчої атмосфери в педагогічному колективі. Сучасні положення освітнього менеджменту вимагають від керівника навчального закладу фахових компетенцій:
 - прогнозувати позитивне майбутнє і формувати дух позитивних змін;
 - забезпечувати відкрите керівництво;
 - вивчати інтереси і потреби місцевої громади й суспільства в цілому, щоб визначати нові цілі і завдання;
 - організовувати роботу колективу на досягнення поставлених цілей;
 - працювати над залученням додаткових ресурсів для якісного досягнення цілей;
 - постійно вчитися і стимулювати до цього членів педагогічного колективу.
- Інакше кажучи, діяльність керівника закладу визначається такими чинниками:
- рівнем його компетентності;

- обраною концепцією власної діяльності;
- рівнем розвитку і спрямованості організаційної культури закладу.

Установити ефективність освітнього процесу, якість створених умов для його проведення, вплив керівника на продуктивність роботи ліцею неможливо без належної оцінки результатів його діяльності. Однією з форм контролю діяльності педагогічних працівників, до яких належать і керівники закладу освіти, є атестація.

Ефективність управлінської діяльності керівника під час атестації визначається за критеріями:

1. Наявність укладеного не менш як на три роки договору (угоди, меморандуму) про співпрацю (співробітництво, спільну діяльність з навчально-дослідницької, дослідницько-експериментальної, наукової, конструкторської, винахідницької та пошукової діяльності) у сфері науки із закладами вищої освіти.
2. Функціонування методичних комісій відповідно до профілів навчання.
3. Залучення до керівництва участю учнів у науковій, навчально-дослідницькій, дослідницько-експериментальній, конструкторській, винахідницькій, пошуковій діяльності не менше двох педагогічних працівників та наукових чи науково-педагогічних працівників (для яких науковий ліцей або науковий ліцей-інтернат не є основним місцем роботи), які мають досвід підготовки до участі учнів у IV етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових предметів, III етапі Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів - членів Малої академії наук, міжнародних олімпіад.
4. Забезпечення здійснення освітнього процесу в обсязі не меншому, ніж 5 відсотків навчального навантаження учнів особами, які мають науковий ступінь, вчені звання або почесні звання "народний", "заслужений".
5. Створення Стратегії розвитку, спрямованої на підвищення якості освітньої діяльності.
6. Річне планування та відстеження його результативності здійснюється відповідно до Стратегії розвитку Наукового ліцею №3 на 2019-2024рр.
7. Наявність власної матеріально-технічної бази для провадження наукової, навчально-дослідницької, дослідницько-експериментальної, конструкторської, винахідницької, пошукової діяльності.
8. Забезпечення високої результативності участі учнів у навчально-дослідницькій, дослідницько-експериментальній, науковій, конструкторській, винахідницькій, пошуковій діяльності.
9. Здійснення щорічного самооцінювання якості діяльності на основі процедур забезпечення якості освіти.
 10. Здійснення заходів щодо утримання в належному стані будівель, приміщень, обладнання, поліпшення матеріально-технічної бази.
 11. Створення психологічно комфортного середовища, яке забезпечує конструктивну взаємодію учасників освітнього процесу.
 12. Оприлюднення інформації про діяльність Наукового ліцею на відкритих загальнодоступних ресурсах.
 13. Забезпечення можливості для професійного розвитку педагогічних працівників Наукового ліцею, здійснення мотивації до підвищення якості освітньої діяльності.
 14. Створення умов для реалізації прав і обов'язків учасників освітнього процесу.
 15. Врахування пропозицій учасників освітнього процесу в управлінських рішеннях.
 16. Створення умов для розвитку громадського самоврядування, виявлення громадської активності та ініціативи учасників освітнього процесу.
 17. Налагодження плідної співпраці з БО «Наша рідна школа», діяльність якої спрямована на забезпечення комфортних умов освітньої діяльності в ліцеї, підтримку талановитих учнів та педагогічних працівників.
 18. Підтримка ініціатив учасників освітнього процесу, спрямованих на розвиток Наукового ліцею.

19. Врахування особливостей здобувачів освіти в режимі роботи Наукового ліцею та розкладі.
20. Упровадження політики академічної доброчесності, відповідно до Положення про академічну доброчесність Наукового ліцею №3.
21. Створення умов для реалізації освітніх траєкторій учнів.
22. Сприяння формуванню негативного ставлення до корупції.

8. Інформаційна система для ефективного управління ліцеєм

Однією з умов розвитку освіти є запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську та освітню діяльність закладу освіти. Така діяльність проводиться у двох напрямках: упровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність освітнього закладу; комп'ютеризація освітнього процесу.

Перший із зазначених напрямів полягає у створенні оптимальних умов роботи учасників освітнього процесу, застосування ними програмного забезпечення, що допомагає систематизувати роботу суб'єктів управління закладом на усіх рівнях. Другий напрям – це впровадження у освітній процес електронних засобів навчання, розробка і застосування електронного супроводу занять, самостійної і виховної роботи та тестових програмних засобів. Інновації в управлінні освітнім закладом на базі інформаційних технологій є ключовим механізмом, який дозволить створити переваги в конкурентному середовищі. У цьому напрямку основними заходами в розвитку інформатизації є створення її належної та ефективної інфраструктури, упровадження уніфікованих засобів доступу до корпоративних даних, поліпшення керування всіх комплексів інформаційних ресурсів, а також забезпечення відповідності інфраструктури стратегічним цілям закладу.

Інформаційна система управління – це програмно-апаратний комплекс, що забезпечує ряд основних функцій роботи з документами в електронному вигляді. До основних функцій відносять реєстрацію документів, розробку та збереження документів в електронному вигляді, направлення документів на розгляд та виконання, контроль проходження та виконання документів, пошук документів по різним параметрам, введення, підтримку та зберігання будь-яких типів документів, захист від несанкціонованого доступу та управління прав доступу до документів.

Роботу інформаційної системи ліцею забезпечує:

- наявність необмеженого доступу до мережі Інтернет для учнів та педагогічних працівників (у тому числі через сервіс Wi-Fi);
- наявність локальної комп'ютерної мережі;
- наявність внутрішнього електронного документообігу;
- створення електронних каталогів і баз даних;
- використання електронних підручників в освітньому процесі;
- наявність програмного забезпечення, що відповідає навчальним програмам;
- значне місце в управлінні ліцеєм відіграє офіційний сайт Наукового ліцею та сторінка на Facebook .