



# УПРАВЛІННЯ НОВОЮ УКРАЇНСЬКОЮ ШКОЛОЮ

## Порівняльна характеристика концептуальних змін

Сучасний світ диктує свої зміни, відповідно до яких має змінюватися не лише суспільство, а й якісний підхід до освітнього процесу. З цією метою було започатковано реформування середньої освіти — «Нова українська школа». Щоб врахувати всі компоненти майбутніх змін у ЗСО, науковці створили дві концепції. Пропонуємо фахове порівняння концепцій від Міністерства освіти і науки України та НАПН України.

**Людмила КАЛІНІНА**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач відділу економіки та управління ЗСО, науковий консультант АКШУ

Для кожної людини в суспільстві і для держави важливим є споконвічне питання: *Якою має бути школа?* Для батьків важливим є запитання: *Якою є школа, особливо для власної дитини?* Для суспільства, що розвивається в різних вимірах, важливо: *якою буде школа через десятиліття, зважаючи на різні чинники впливу.* Про важливі питання для кожної людини в суспільстві йдеться в двох оприлюднених концепціях.

Проект **Концепції середньої загальноосвітньої школи України**, затверджений Президією НАПН України, підготовлений академічною спільнотою, пропозиції до якої готували також і співробітники відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України, була презентована на засіданні клубу директорів АКШУ 26 лютого цього року і широко представлена в засобах масової комунікації.

Про **Нову українську школу** вперше зазначила галузевий міністр Лілія Гриневич 18 серпня цього року в Будинку Уряду під час **педагогічної конференції «Про підсумки розвитку дошкільної, загальної середньої, позашкільної та професійно-технічної освіти у 2015/16 н. р. та завдання на 2016/17 н. р.»**.

**Концептуальні засади реформування середньої освіти «Нова українська школа»** представлені керівництвом МОН України та колективом упорядників Концепції. «Наше завдання — кожній дитині дати доступ до якісної освіти. Успіх України в тому, щоб побудувати суспільство освіченого загалу, бо кожна дитина **незалежно від її здібностей** має право на успіх у житті, максимальне розкриття власних здібностей, яке може запропонувати якісна освіта», — зазначила Лілія Гриневич. І додала, що реформа зорієнтована на те, щоб зробити випускника конкурентоспроможним у XXI столітті — випустити

зі школи всебічно розвинену, здатну до критичного мислення цілісну особистість, патріота з активною позицією, новатора, здатного змінювати навколишній світ і вчитися протягом життя.

Представлений варіант концепції, як зазначила Лілія Гриневич, не є остаточним, кожен може долучитися до обговорення та надіслати свої думки щодо концепції за адресою [novashkola@mon.gov.ua](mailto:novashkola@mon.gov.ua).

Як відомо, 16 вересня поточного року в комітеті ВР України з питань науки і освіти відбувся **круглий стіл «Перспективи подальшого розвитку системи загальної середньої освіти»**, на якому відбулося обговорення названих проектів широким представництвом освітянської та наукової спільноти країни.

Учасникам круглого столу надано **матеріали**:

- тексти концепцій: Концепції середньої загальноосвітньої школи України та Концептуальні засади реформування середньої освіти «Нова українська школа»;
- порівняльний аналіз структурних частин концептуальних документів (таблиця 1).

На другій сторінці порівняльного аналізу концептуальних документів зазначено:

**1. Визначаються різні чинники необхідності змін.** У концепції НАПН України — зовнішні (глобалізаційні виклики) та внутрішні (недостатня відповідність змісту, організації та результатів шкільного навчання стратегічній потребі виховання інноваційної, практично налаштованої особистості, здатної до сприйняття і творення продуктивних змін і нововведень у різних галузях економіки та суспільного життя як запоруки



конкурентоспроможності України в динамічному світі, і власне, її існування як незалежної держави.

**У Концепції МОН визначено проблемні питання, які потрібно вирішити:**

- українська школа не готує до нових умов життя;
- спосіб навчання в сучасній українській школі не мотивує дітей до навчання;
- педагогів деморалізує низький соціальний статус і рівень оплати праці;
- збільшується цифровий розрив між учителем і учнем;
- нерівний доступ до освіти;
- на території Європи 11-річна пострадянська школа залишилася в Україні, Білорусі та Росії.

**2. Пропонується практично ідентичне формулювання мети загальної середньої освіти** за винятком відсутності у формулюванні МОН однієї зі складових особистості — «<...> сформованості моральних цінностей». Натомість, далі по тексті документа МОН вказується на необхідність формулювання ціннісних орієнтацій в учня.

**3. На відміну від документа НАПН, у Концепції МОН не зазначаються основні завдання української загальноосвітньої школи.** Але докладно **виписано 10 ключових компетентностей**, необхідних для успішної самореалізації особистості.

**4. Документи однаково визначають структуру освіти.** Проте документ НАПН України подає цей розділ більш структуровано, оскільки чітко визначає мету, завдання на кожному рівні освіти, особливості гімназії та ліцеїв.

**5. Концепція МОН чітко визначає етапи реалізації реформи школи,** зокрема враховуючи положення Концепції НАПН України.

**6. Концепція МОН зараз знаходиться на обговоренні.** Документ підготовлений Міністерством, варто переглянути за участю представників НАПН України, з погляду доповнення його положеннями, які містяться в Концепції НАПН України з урахуванням тих, які виключуть найбільше запитань і зауважень під час обговорення.

Варто зазначити, що не існує жодної «<...> істини, практики або феномену», які можна було б вивчати поза дискурсами. Управління як феномен і складна «мегасистема» і не лише у сфері освіти, формується і розвивається «<...> за допомогою і через дискурси», представлені у формі різних текстів — теорій, концепцій, текстових моделей управління; контекстів, які мають значення для визначення суті явища управління, його форми та компонентного складу, текстів промов керівників і науковців; висловлювань і логічних міркувань практиків і дослідників, експертних висновків, які стосуються предмета розгляду — концептуально і термінологічно презентованого управління.

В обох представлених концептуальних документах є відмінності за структурою, змістом і стилем викладу.

Розглянемо **відмінності та концептуальні зміни в управлінському процесі** (таблиця 2 на с. 14), які передбачено здійснити за графіком упровадження реформи, починаючи із 2018 року, і набір до першого класу Нової школи.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз структурних частин концептуальних документів  
(за матеріалами круглого столу)**

Концепція НАПН України	Концепція МОН України
Обґрунтування потреби у змінах	Обґрунтування змін
Мета, завдання і засади діяльності школи	Мета нової школи
Структура школи	Нова структура
Зміст та організація навчання в школі	Ключові компетентності
Виховний потенціал школи	Виховані на цінностях
Інформаційне забезпечення та інформатизація шкільного освітнього середовища	
Психологічний супровід освітнього процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Педагогіка партнерства.</li> <li>• Вмотивований вчитель.</li> <li>• Орієнтація на учня</li> </ul>
Управління школою	Автономія школи і якість освіти
Моніторингове дослідження якості шкільної освіти	Справедливе фінансування та рівний доступ
Етапи та умови реалізації концепції	<b>Реформа на десятиріччя:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• перша фаза (2016—2018 рр.);</li> <li>• друга фаза (2019—2022 рр.);</li> <li>• третя фаза (2023—2029 рр.)</li> </ul>



### Специфіка концептів управління

Концепція СЗШ України (НАПН)	Концепція Нової української школи (МОН)
Управління школою	Управління системою освіти
Моніторингове дослідження якості шкільної освіти	Управління закладами освіти
Управлінський ресурс оперативного і стратегічного характеру	Безпосереднє управління
Самоуправління та самоорганізація	Оптимізація управлінських процесів
Суб'єкт — суб'єктна співпраця	Ефективне керування ресурсами та потоками
Паритетність державного управління та контролю і громадського самоврядування	Керування емоціями
Принципи академічної свободи та автономності, демократизму, дитиноцентризму, прозорості та відповідальності	Процеси управління максимально прозорі
Демократичні форми взаємодії та партнерства	Громадсько-державна система забезпечення якості освіти
	Академічна, організаційна. Кадрова та фінансова автономія закладів освіти (ст. 23 проекту Закону «Про освіту»)
	Справедливе фінансування і рівний доступ до якісної освіти
	Демократія, децентралізація
	Дебюрократизація
	Громадський нагляд
	Ефективне управління

Управлінський концепт представлений у тексті усіх розділів двох концепцій і не «<...> простою мовою», а у звичних наукових і кібернетичних конструктах більшою мірою для науковців порівняно з практиками. Авторських визначень управління, починаючи з перших трактувань Анрі Файоля на засадах функційного підходу в науці багато, як і підходів, які застосовують вчені і практики. Найбільш застосовується у практиці визначення, яке зрозуміле практикам, це **управління** як особливий вид людської діяльності трактується як *процес, що складається із сукупності взаємопов'язаних дій суб'єкта управління або цілісний процес реалізації управлінських функцій*. Таке визначення ґрунтується на низці підходів і логічному зв'язку управління та спільної діяльності людей. Необхідність управління виникає там, де спостерігаються будь-які варіанти спільної діяльності людей. Управління за цих умов є засобом забезпечення спільної діяльності, умовою її функціонування.

Для концептуальних засад, представлених основними ознаками, характерним є відмінний від традиційного підхід до осмислення та представлення феномена управління на основі синергетичного світорозуміння та підходу через такі дефініції:

- самоуправління;
- самоорганізація різних за походженням систем;
- механізми управління;
- нові структури;
- процеси вибору та відбору;

• якісні зміни середовища через появу нових можливостей, шляхів і структур (всього, що в нашому випадку пов'язано з людиною, функціонуванням її організму та її мозку, обміном інформацією, набуттям знань, розвитком особистості, професійною та іншими видами діяльності).

Це такі визначальні характеристики, які дають змогу простежити філософські й **теоретичні підвалини, на яких ґрунтуються Концепції:**

- дитиноцентризм;
- демократизм;
- соціальне партнерство;
- екзистенціалізм у вигляді свободи і відповідальності;
- самоорганізація;
- ефективний менеджмент;
- наукові підходи — компетентнісний, діяльнісний, особистісний тощо.

Контроль залишився, але передбачається поєднання державного і громадського контролю суб'єктів громадського самоврядування здебільшого через процедури оцінювання й моніторингового дослідження якості шкільної освіти на протигагу тотальному державному контролю діяльності вчителя і діяльності закладу освіти загалом. У двох концепціях можна виокремити ознаки не одного виду управління, а кількох, зокрема *державно-громадського управління, громадсько-державного управління, інформаційного управління*. У концепції МОН здебільшого зосереджено увагу на **автономії школи** і справедливому фінансуванні.



## РЕФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ (за рамковим проектом Закону України «Про освіту»)

### Загальні положення

**Стаття 1. Основні терміни та їх визначення.** У цій статті репрезентовано терміни та їх інтерпретація.

#### Термін № 1

**Автономія закладу освіти** — право такого закладу на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності і відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законами України.

#### Стаття 23. Автономія закладу освіти

1. Держава гарантує академічну, організаційну, кадрову та фінансову автономію закладів освіти.
2. Обсяг автономії закладів освіти визначається спеціальними законами.

**Автономія** як ключовий термін проекту рамкового законопроекту «Про освіту» і проблеми обмеження шкільної автономії та автономізація управлінської діяльності реалізації керівника закладу освіти детально розглядалися в контексті основних причин чинної неефективної системи управління на засіданні клубу директорів 26 лютого цього року. Звісно, проект закону закріплює академічну, організаційну, кадрову та фінансову автономію, але вона має бути не лише викладена в окремій статті закону з детально вписаними механізмами їх реалізації.

**Академічна автономія** базується на дотриманні принципів педагогічної свободи, **передбачає право педагогічних і науково-педагогічних працівників на:**

- самостійне планування роботи, вирішення питань освітнього процесу;
- організацію науково-дослідної роботи;
- розроблення авторських освітніх програм або вільний вибір освітніх програм;
- вибору методик, методів, засобів і способів здійснення освітньої діяльності, розробку і використання власних авторських методик;
- вибору підручників та іншого навчально-методичного забезпечення;
- вільний доступ до інформаційних ресурсів;
- захист професійної честі й гідності педагогічних працівників.

**Організаційна та кадрова автономія передбачає право закладу освіти на:**

- розробку проекту статуту закладу та внесення пропозицій щодо його змін;
- затвердження штатного розпису в межах устаткованого фонду заробітної плати;
- прийняття на роботу та звільнення педагогічних та інших категорій працівників, а не лише технічний персонал, зокрема і за контрактом;

- створювати управлінську команду та педагогічний колектив;
- організацію відкритого освітнього простору (*openspace* — з англ. — відкритий простір) та розвиток організаційної культури.

#### Фінансова автономія передбачає:

- відповідно до форми власності закладу освіти як юридичної особи вирішувати питання економічної діяльності, самостійного використання всіх видів асигнувань і мають набути повноважень розпорядника бюджетних коштів;
- публічне формування бюджету та публічне звітування;
- право закладу на встановлення надбавок і премій працівникам, стипендій учням;
- право керівника закладу на преміювання та встановлення додаткових надбавок за підготовку переможців олімпіад, МАН, премій за інноваційну та науково-дослідну роботу та інші види соціально значущої освітньо-громадської діяльності тощо;
- визнання та законодавче закріплення *закладів освіти як соціоекономічних систем*, які надають освітні послуги та додаткові освітні послуги, потрібні для дітей/учнів, зокрема для дітей з особливими потребами.

**Запровадження фінансової автономії** потребує багатоканального фінансування закладів освіти через державні механізми стимулювання бізнесу, роботодавців, фізичних і юридичних осіб до участі в розвитку системи шкільної освіти, приватного інвестування у сферу освіти, розвитку матеріально-технічної бази навчальних закладів, зокрема завдяки пільговому оподаткуванню, кредитуванню тощо.

*Варто передбачити* під час фінансової автономії здійснення переходу від фінансування здобуття





ЗСО на нових принципах його організації, зокрема від принципу утримання навчальних закладів до **принципу колегіального формування їх бюджетів та інвестування в людський капітал**, виходячи із чисельності контингенту та стандарту вартості навчання одного учня за ступенями освіти; поетапного запровадження європейського принципу «кошти йдуть за дитиною» через освітній ваучер або систему державного контракту із закладом освіти.

У школах сільської місцевості з чисельністю до 500 учнів потребує також пілотне впровадження нового механізму фінансування освіти та **принципу «кошти йдуть за дитиною»** задля уникнення постійного коригування лімітних призначень між закладами, значного збільшення обсягів роботи планових служб органів і збільшення штатної чисельності працівників централізованої бухгалтерії органів управління освітою.

Потрібно також забезпечити ефективний адміністративний і фінансовий менеджмент, раціональний режим заощадження видатків системи ЗСО; чітко розмежувати використання загального і спеціального (самостійно заробленого) фондів бюджету навчальних закладів з одночасним підвищенням рівня прозорості в їх реалізації шляхом оприлюднення (опублікування) необхідної інформації на сайті закладу освіти, запровадити додаткове преміальне фінансування за забезпечення якості освітньої діяльності.

Однією з умов отримання кращих результатів є **автономія школи**, це демонструють приклади Китаю, Нідерландів, Великої Британії і Гонконгу за результатами спільного дослідження компанії «Pearson» і «The Economist Intelligence Unit», підрозділу журналу «The Economist», що займається складанням рейтингів. Група «Pearson» із 2012 року публікує загальний індекс і обраховує такі складники, як когнітивне мислення та успіхи в навчанні.

Під час складання рейтингу експерти врахували міжнародні результати випробувань, згідно з якими освітня компанія «Pearson» оприлюднила **ТОП-20 країн за показниками якості освіти (EDUCATION TOP-20)**.

Рейтинг країн **станом на 2012 рік**:

1. Фінляндія.
2. Південна Корея.
3. Гонконг.
4. Японія.
5. Сингапур.
6. Велика Британія.
7. Нідерланди.
8. Нова Зеландія.
9. Швейцарія.

10. Канада.
11. Ірландія.
12. Данія.
13. Австрія.
14. Польща.
15. Німеччина.
16. Бельгія.
17. США.
18. Угорщина.
19. Словаччина.
20. Росія.

За висновками експертів, не завжди простежується прямий зв'язок між якістю освіти за рейтинговими показниками та автономією. Наприклад, у Фінляндії — лідера рейтингу—2012, де шкільна освіта була станом на 2012 рік найбільш успішною, *рівень автономії шкіл порівняно низький*. У 2014 році Фінляндія втратила позиції та посіла лише 5-те місце.

Головний радник з освіти «Pearson» Майкл Барбер зазначає, що успішні країни надають високий статус вчителям, а також приділяють значну увагу **«культури» освіти**. Автори зазначають, що потрібно шукати способи, як **наймати найкращий персонал — кадрову автономія**. Дослідження засвідчило, що *немає прямого зв'язку між вищими зарплатами і кращим викладанням*. Хоча є прямі економічні чинники, які впливають на хороші і погані показники систем освіти рейтингової топ-20 країн. Хотілося б для відповідальної вчительської спільноти України такого нелегкого випробування, як європейська зарплата за надання якісної освіти європейського зразка, прогнозованої розробниками концепцій достовірного виміру кореляційного зв'язку між зарплатами, якістю життя та якістю надання освітніх послуг, а для дітей так званого покоління «Z» — нову школу, яка б не «відтворювала бідність» і надавала рівні шанси на отримання гарної освіти для усіх, незалежно від фінансових статків і положення батьків.

У Сингапурі відбувся перехід від автономії шкіл до ідеї автономних шкіл на основі **стратегії «Thinking Schools, Learning Nation»** завдяки створенню кластерів із 12—14 шкіл, які очолює *суперінтендант*, що одночасно є наставником для директорів.

Варто зазначити, що Україна відсутня не лише у ТОП-20 країн, а взагалі у загальному рейтингу, як за 2012, так і за 2014 рік, оскільки не брала участь за часів незалежності і не оформляла жодної заявки на участь у міжнародних тестуваннях, тому робити висновки про якість освіти в Україні можна лише за внутрішніми експертними оцінками, а от порівняльний аналіз варто залишити на краще майбутнє.



**Суб'єкти управління** (таблиця 3) не є новими, новими, скоріше, є повноваження і функції, які детальніше будуть представлені у проекті рамкового закону. Згідно з концепцією НАПН України зосереджується увага на громадській складовій у громадянському суспільстві, яке знаходиться на первісному етапі становлення. Звісно, із суб'єктами управління пов'язані такі важливі процеси: *самоуправління і самоорганізація як власної діяльності суб'єктів, так і об'єктів, якими вони керують*, і слід констатувати про їх наявність у двох концепціях.

За сучасних умов **класифікація об'єктів управління** (таблиця 4) в технічних системах (класифікація А. Берга), соціальних системах (класифікація В. Афанасьєва), модернізована класифікація об'єктів управління в системах різної природи (класифікація О. Дятлова, М. Плотнікова й І. Мутовіна) потребують не лише аналізу, а й переосмислення та перегляду, детальнішого уточнення, доповнення та розширення залежно від предмета розгляду або вивчення та галузі науки. Варто констатувати, що більшою мірою інноваційною за об'єктами управління є Концепція МОН України, головне щоб відбулося не лише їх введення

в концептуальний обіг, а щоб вони виступали об'єктами в реальному управлінському процесі.

Знати і представляти для широкого загалу нині є також не менш важливою постановкою управлінських завдань для керманічів усіх рівнів і батьків як замовників якісних послуг.

За традицією управління, окрім суб'єктів, нам потрібно знати об'єкти, які за останні роки стрімко зростають, так само як і інформаційні потоки та знання. Збільшення обсягу інформації, що циркулює в системі управління та сфері освіти, яка «...» оновлюється кожні 18 місяців «...» порівняно із 24 місяцями у 1994 році за законом Р. Абдеєва, автора філософії інформаційної цивілізації.

Порівняно з другою половиною ХХ століття індустріального суспільства, коли здебільшого керували об'єктами, процесами, явищами, для сфери освіти головним об'єктом командно-адміністративного управління і одночасно процесом був **навчально-виховний процес**. Значно розширилися концептуальні об'єкти управління, особливо це стосується *управління розвитком через мету освіти*, точніше всебічним розвитком дитини. Керувати всіма видами особистісного

Таблиця 3

## Суб'єкти управління

Концепція СЗШ України (НАПН)	Концепція Нової української школи (МОН)
Засновники школи	Засновники школи
Керівник (директор) школи обирається на конкурсних засадах терміном до 5 років (термін визначають засновники) і може обиратися на посаду не більше ніж 2 терміни поспіль	Керівник (директор) школи призначається на умовах контракту засновником. Керівник буде обиратися на конкурсних засадах терміном до 5 років і зможе обиратися на посаду не більше ніж на 2 терміни поспіль
Колегіальний орган управління (педрода)	Колегіальний орган управління (педрода)
Громадське самоврядування працівників закладу, учнів та їхніх батьків	Громадське самоврядування працівників закладу, учнів та їхніх батьків
Органи самоврядування школи	Колегіальний орган батьківського самоврядування — батьківська рада
Суб'єкти управління громадянського суспільства	Наглядова рада

Таблиця 4

## Об'єкти управління в школі

Концепція СЗШ України (НАПН)	Концепція Нової української школи (МОН)
Інформаційно-освітні системи	Система освіти
Школа, заклад освіти	Школа
Навчально-виховний процес	Освітній процес
Навчальний процес	Процес виховання
Освітньо-інформаційне середовище	Освітнє середовище (НІКТ, е-платформа, е-підручники і курси)
Інформація	Ресурси
Якість шкільної освіти	Якість освіти
Розвиток компетентностей	Розвиток компетентностей
Всебічний розвиток особистості (мета освіти)	Всебічний розвиток особистості (мета освіти)
Розвиток матеріально-технічної бази	Емоції та розвиток емоційного інтелекту



розвитку дитини важко і зрозуміло, що це не є спонтанний процес саморозвитку, особливо в масових школах.

Як відомо, інтелектуальний, психічний, моральний, духовний, фізичний, соціальний, творчий, емоційний розвиток особистості та її саморозвиток відбувається в різних видах діяльності не лише у школі. Усі види особистісного розвитку у практичному вимірі є об'єктами управління для всіх суб'єктів освітнього процесу.

Звичним є **управління інтелектуальним розвитком учня**, а от **управління емоційним розвитком** є новим об'єктом управління і процесом не скільки за назвою, скільки за усвідомленням, пізнанням і практичним утіленням, що потребує розробки науково-методичного супроводу і рекомендації. Включення емоційного розвитку особистості до концепції МОН України є прогресивним кроком, і суголосним із думкою експертної спільноти, яка до важливих навичок четвертої індустріальної революції включила *емоційний інтелект*, на основі якого і відбувається емоційний розвиток.

Дещо новим об'єктом управління є і **процес виховання на цінностях**. Зосереджується увага на нових об'єктах управління і значному їх розширенню для привернення уваги управлінців і вчительства, оскільки це сформульовані нові, непрості управлінські завдання, і здійснити їх без належного індивідуалізованого психологічного

супроводу розвитку особистості у школі неможливо, як і неможливо без психологічного супроводу побудувати індивідуальну траєкторію розвитку дитини.

Новим об'єктом і процесом для управлінців у Новій школі буде також **управління розвитком метакомпетентностей суб'єктів освітнього процесу**. Наявні і різні підходи в концепціях щодо традиційно класичного і головного об'єкта управління і тотального контролю — **навчально-виховного процесу (НВП)**. В одній концепції класичний НВП, в іншій — освітній процес.

Ядро теорії системології представляє в концепції МОН України такий **термін** як **«система освіти»**, а от віднайти такі терміни, як: система управління, система навчання і система виховання, система розвитку та інші системи в школі, якими керують, і все-таки завжди будь-які процеси, об'єкти і явища прийнято розглядати системно, не вбачається можливим. Можливо, їх залишили науковці для теоретичного оперування та обґрунтування.

Аналіз сучасної практики управління засвідчує значно суттєвіше розширення сфери управління залежно від галузі вивчення і дослідження та зумовлює необхідність уточнення та конкретизації як об'єктів, так і суб'єктів управління з урахуванням їх специфіки та багатьох чинників, які впливають на розвиток явищ і процесів Нової української школи як предмета розгляду (*схема*).

Схема





Для сфери освіти цифрової доби вважаю за необхідне розробити та обґрунтувати нову класифікацію об'єктів управління в школі та ЗСО на інтеграційних і концептуальних засадах — це практично зорієнтоване завдання для науковців і практиків. Оскільки, щоб керувати, потрібно знати чим або ким керувати, прості тривіальні речі.

До **об'єктів управління в сфері ЗСО** належать:

- знання, складноорганізовані системи різної природи та організації будь-якої сфери;
- культура та її різновиди, наприклад організаційна культура керівника закладу освіти, суб'єктів управління та НВП з їх персоніфікованою конкретизацією, організаційна культура освітньої інституції;

• організаційний, інноваційний і технологічний види розвитку: розвиток метакомпетентностей суб'єктів управління, розвиток соціальної та громадянської, інших видів компетентностей суб'єктів управління;

- людський персонал і відповідно людський і соціальний капітал у ЗСО;
- інформаційні, фінансові, людські, технічні ресурси та інфраструктура;
- бази даних і сховища даних тощо.

Школа завжди віддзеркалювала суспільство, а отже, має відповідати на його виклики і відповідати типу його сучасного розвитку (таблиця 5).

За визначенням Т. Парсонса, «суспільство — це система відносин між людьми, в основі якої лежать норми та цінності».

Таблиця 5

### Нова школа як об'єкт управління в сучасному суспільстві

Багатовекторність розвитку суспільства	Типи шкіл
Постіндустріальне суспільство	Відкрита школа
Суспільство знань	Класна школа
Громадянське суспільство	Школа, що навчається
Демократичне суспільство	Школа соціального партнерства
Інформаційне суспільство	Громадсько-активна школа
Цифрове суспільство	Демократична і вільна школа
Технотронне суспільство	Е-школа і мережна школа
Ринкове суспільство	Цифрова школа
«Посткапіталістичне суспільство» (П. Друкер, 1993)	Бізнес-школа
Інноваційне суспільство	Школа успіху
Суспільство освіченого загалу	Інноваційна школа
Суспільство високої культури і рівних можливостей тощо	Авторська школа В. Сухомлинського, О. Захаренка, М. Гузика та ін.
	Нова сучасна українська школа

Сучасне суспільство не лише в Україні, а й у світі розглядається поряд із такими концептуальними характеристиками, як «пострадянське суспільство» (Ж.-Ф. Ліотар), «посткапіталістичне суспільство» (П. Друкер, 1993), «постіндустріальне суспільство» (Д. Белл), «інформаційне суспільство» (М. Порат, Й. Масуда), «мережеве суспільство» (М. Кастельс), «нове індустріальне суспільство» (Дж. Гелбрейт), «активне суспільство» (А. Етціоні), «постекономічне суспільство» (В. Іноземцев), «організаційне суспільство» (Р. Престус), відкрите суспільство, суспільство знань, громадянське суспільство демократичне суспільство, цифрове суспільство, технотронне суспільство, суспільство ринкової економіки, е-суспільство, інноваційне суспільство, «суспільство освіченого загалу» (Концепція МОН України), «суспільство високої культури і рівних можливостей» (Концепція МОН України) тощо. Зважаючи на презентовані

типи суспільств та наявні обґрунтовані концепції у науковому дискурсі, потрібно констатувати, що сучасне суспільство розвивається багатовекторно і цілком очевидно впливає не лише на природу, культуру й освіту, а також на змістовий компонент освіти та всі напрями розвитку сучасних шкіл і види діяльності усіх причетних до школи, на їх назви і на їхні ключові характеристики та детермінує формування і розвиток відповідного нового соціального типу людини.

Нині шкіл багато, але не всі назви шкіл можна знайти в офіційних статистичних збірниках. Це інноваційна школа, класна школа, громадсько-активна школа, відкрита школа, демократична школа, цифрова школа, вільна школа, мережна школа, школа соціального партнерства, школа, що навчається тощо. Чи можна вважати ці школи новими українськими? Що їх об'єднує?





Так, ці школи справді є новими за змістом і здебільшого проектною діяльністю, створені здебільшого для дітей і задля добробуту дітей. Ці школи є емоційно привабливими для дітей, громади і батьків, вони є центром громадського життя, максимально розкривають здібності дитини та забезпечують якісну освіту. Але все-таки вони є ще й новаторськими та авторськими через іноваційність авторських ідей, покладених в основу діяльності та креативні колективи професіоналів, які втілюють їх у життя.

Практично ці типи і назви шкіл є **проектними**, у процесі виконання проектів відпрацьовувався один або кілька пріоритетних напрямів діяльності, актуальних для освітян. Так, ці креативні проекти, концепції, моделі, презентовані освітянам України і світовій спільноті, можуть слугувати інноваційним базисом для розвитку нової школи, оскільки їх об'єднує бажання творити і авторські ідеї. Назви цих шкіл відповідають напрямам розвитку суспільства в Україні і тому бажано в процесі запровадження Нової української школи інтегрувати цінний доробок шкіл і учителів і за потреби має відбутися системна інтеграція усіх інноваційних напрямів розвитку.

**Нова школа**, як і управління Новою школою, має відповідати сучасному типу розвитку суспільства. Неможливо в сучасному суспільстві, яке на практиці розвивається багатовекторно, а не лише за відомими теоретичними концепціями, застосувати адміністративно-командне управління і тотальний контроль індустріальної епохи, це основна суперечність, що веде до руйнації будь-якої соціальної системи. Школа як освітня система та об'єкт управління не є винятком у цьому процесі.

Школа є частиною сучасного суспільства та цифрової цивілізації, а отже, має змінюватися та реагувати на їх виклики. *Що вже змінюється зараз, а що ще має змінитися? Якими мають бути результати цих змін і для суспільства, і для кожної людини?* Ці та інші питання були предметом обговорення світової спільноти й усіх зацікавлених у якісно новій освіті. Якою буде Нова школа через 15 років і яким буде управління, можна розглянути за результатами дослідження всесвітнього співтовариства WISE, які були оприлюднені 15 листопада 2015 р. для широкого загалу і обговорення на **Світовому інноваційному саміті з освіти (WISE) «Школа у 2030»**.

У дослідженні **«Школа 2030»** брало участь 645 учасників-представників всесвітнього співтовариства WISE, яке охоплює більш ніж 15 000 осіб:

- члени співтовариства WISE передбачають, що «школи еволюціонуватимуть, щоб стати освітніми мережами»;
- інший ключовий результат дослідження підтримує еволюцію ролі учителя у напрямі до помічника навчання, а не лектора;

- школи стануть діалоговими середовищами, де інновації в технологіях і навчальних планах фундаментально перетворять роль учителів і змінять ландшафт навчання у напрямі партнерського вивчення;
- респонденти також одноголосні, що фізична присутність і людська взаємодія залишаться обов'язковими для освіти в майбутньому;
- 83% учасників також вважають, що «зміст освіти стане більше індивідуалізованим, віддзеркалюючи потреби кожного»;
- 75% опитаних вважають, що «найціннішими активами у 2030 р. будуть особисті якості і навички міжособистісного спілкування»;
- лише 42% думає, що для учнів цінним залишатимуться академічні знання;
- 43% респондентів вважають, що зміст освіти забезпечуватиметься через онлайн-платформами, лише 29 % класифікували школи традиційно як первинне джерело знань»;
- 645 учасників-представників всесвітнього співтовариства WISE зосереджують увагу на тому, що «нововведення (інновація) буде проявлятися в багатьох формах, а не лише в технологіях»;
- учасники опитування розділилися щодо проблеми видачі посвідчень (сертифікації) та оцінювання;
- 37% заперечують, що професійна сертифікація під час оцінювання таких здібностей, як управління (менеджмент), співпраця або творчий потенціал, буде відігравати важливішу роль.

Робота сучасної Нової української школи має орієнтуватися на розуміння, сприйняття та здобуття метакомпетеностей усіх учасників освітнього процесу, що базуються на уміннях і навичках, а також на «навички майбутнього». **Топ-10 умінь, важливих і для сучасних учнів, і учнів нового Z-покоління**, представила експертна спільнота на міжнародному економічному форумі в Давосі у вересні цього року. Більша половина концептуально визначених умінь збігається із топ-10 важливих навичок, оприлюднених у Давосі. Як бачимо, навички змінюються і зміни не чекають ані учнів, ані усіх причетних до школи (таблиця 7).

*Які навички зазнають найбільших змін у майбутньому? Дослідження, проведене Радою з глобальних питань всесвітнього економічного форуму з питань майбутнього програмного забезпечення і суспільства*, показує:

- очікування людей, що машини зі штучним інтелектом будуть частиною ради директорів компаній до 2026 року;



- *креативність* увійде в трійку щонайперших навичок для працівників;
- *емоційний інтелект*, який не присутній у списку топ-10 сьогодні, стане однією з основних навичок, потрібних для всіх. За результатами дослідження аналітиків The Glowan Consulting Group, *емоційний інтелект* — це особистісна навичка, від якої залежить ефективність співробітників і компанії загалом.

«Найкращі та найуспішніші лідери навчаються досконало керувати своїм власним емоційним станом, перш ніж вони починають керувати іншими» (Марк Михаелсон). Наприклад, у компанії PepsiCo люди, які показують високий рівень емоційного інтелекту, працюють на 10% більш продуктивно, що виражається у 4 млн \$ економічної цінності;

- емоційний інтелект — це перша з переліку навичок, необхідних для успішного лідера;
- впливовість;
- довіра;
- вміння вести переговори;

- управління ризиками;
- комунікаційні навички тощо.

До 2020 року індустріальна революція принесе нам просунуту робототехніку і безпілотний транспорт, штучний інтелект і машинне самонавчання, інноваційні просунуті матеріали, біотехнологію і геноміку. Звісно, навички й компетентності будуть іншими. Зміни нас не чекатимуть. Керівники бізнесу, працівники освіти й уряду — усі мають бути **проактивними** в отриманні **нових навичок і перенавчання людей** — «щоб усі отримали вигоду від Четвертої індустріальної революції» і нову якість життя.

Будь-яка **реформа** (лат. *reform* — перетворюю, змінюю, франц. *réforme*) у широкому значенні пов'язана зі змінами. Управлінські зміни та процеси, репрезентовані в Концепціях, відповідають положенням проекту Закону України «Про освіту» та хотілося, щоб були реалізовані на практиці.

### Порівняльний аналіз топ-10 навичок

Таблиця 6

Концепція МОН 2020 Спільні для усіх компетентностей уміння	Топ-10 навичок для 2015 на ринку праці	Топ-10 навичок для 2020 на ринку праці Davos2016
1. Уміння читати і розуміти прочитане	1. Комплексне вирішення проблем	1. Комплексне вирішення проблем
2. Уміння висловлювати думку усно і письмово	2. Координація з іншими людьми	2. Критичне мислення
3. Критичне мислення	3. Управління людьми	3. Креативність
4. Здатність логічно обґрунтовувати позицію	4. Критичне мислення	4. Управління людьми
5. Ініціативність	5. Переговори (уміння вести)	5. Координація з іншими людьми
6. Творчість	6. Контроль якості	6. Емоційний інтелект
7. Уміння вирішувати проблеми, оцінювати ризики та приймати рішення	7. Орієнтація на надання послуг (клієнтам)	7. Судження й ухвалення рішень
8. Уміння застосовувати ЕМ інтелект і керувати емоціями	8. Судження й ухвалення рішень	8. Орієнтація на надання послуг (клієнтам)
9. Здатність до співпраці в команді	9. Активне слухання	9. Переговори (уміння вести)
	10. Креативність	10. Гнучкість мислення

### Експертні прогнози умінь і навичок

Таблиця 7

Концепція МОН 2020 Експертні прогнози умінь	Топ-10 навичок для 2020 на ринку праці Davos2016
1. Уміння вчитися протягом життя	1. Комплексне вирішення проблем
2. Критично мислити	2. Критичне мислення
3. Ставити цілі та досягати їх	3. Креативність
4. Працювати в команді	4. Управління людьми
5. Спілкуватися в багатокультурному середовищі	5. Координація з іншими людьми
	6. Емоційний інтелект
	7. Судження і ухвалення рішень
	8. Орієнтація на надання послуг (клієнтам)
	9. Переговори (уміння вести)
	10. Гнучкість мислення