



# ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

в умовах розвитку  
інформаційного суспільства в Україні

**У статті розглянуто проблему адекватності й залежності визначених законодавчо-правових і концептуальних засад управління у сфері освіти реаліям їх упровадження у практику управління та їх відповідності сучасному етапу розвитку інформаційного суспільства. Подано аналіз стану державно-громадського управління закладами освіти, вибору й реалізації форм, методів, засобів, механізмів у практиці управлінської діяльності за результатами експертного оцінювання керівників різних щаблів вертикальної ієрархії сфери освіти. Наведено провідні позитивні та негативні тенденції функціонування загальноосвітніх закладів у сучасних умовах, систематизовано й розкрито сутність тенденцій розвитку державно-громадського управління у сфері освіти за умов розвитку інформаційного суспільства в Україні.**

**Людмила КАЛІНІНА**, завідувач відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України, доктор педагогічних наук, професор, м. Київ;  
**Ганна КАЛІНІНА**, аспірантка Інституту педагогіки НАПН України

Сучасний стан розвитку науки, теоретичні розробки науковців різних галузей загалом створюють можливості для реформування сфери освіти, визначення теоретично-методологічної бази на нових світоглядних засадах задля пошуків стратегій системного реформування освіти й моделей модернізації управління освітою, які дають змогу раціонально вирішити нагальні проблеми й доєднатися до європейського освітнього простору.

Крім того, вивчення практики управління сферою освіти, кращих практик управління закладами освіти, урахування професійних потреб керівників закладів освіти, аналіз теоретичного дискурсу феномену управління й підходів до його реалізації, що склався в менеджменті й педагогіці, дає змогу виявити тенденційну спрямованість розвитку управління в контексті законодавчих змін, глобалізаційних викликів і потреб замовників освіти в умовах розвитку інформаційного суспільства та незалежності країни.

Зрозуміло, що успішне вирішення цих проблем можливе за умови вільного демократичного устрою, де провідною ідеєю є *«вільна людина — розвинене громадянське суспільство — сильна держава»*.

## Дослідження теми вченими

Зарубіжні дослідники й учені обґрунтували концепції розвитку освіти та врядування нею, іманентно притаманні сучасному етапу розвитку інформаційного суспільства в країні, зокрема Д. Дьюї (демократична концепція освіти), Д. Кедді, К. Вергес, Е. Макінтош, С. Коулмен (концепція «електронної демократії») Л. Гроссман (концепція «електронної республіки»), Г. Рейгольд (концепція віртуального співтовариства), Ю. Габермас («концепція кіберпростору як нової громадської сфери», «теорія комунікативної дії») та інші концепції стратегічного й інноваційного менеджменту, що знайшли відображення у філософії освіти, теоріях освітнього менеджменту.

У цих концепціях висвітлено цілісну систему поглядів, ідей, конструктивні принципи діяльності, виклики, чинники впливу й розвитку на сучасну освіту, роль та участь громадськості в управлінні, вплив громадських інституцій на управління й реформаційні процеси у сфері освіти, запровадження яких або деяких концептуальних положень має спричинити модернізаційні зміни процесів управління освітою на демократичних, сервісних та інших інноваційних засадах.



### Розвиток управління освітою в умовах інформаційного суспільства

Входження України до світового і європейського освітньо-інформаційного простору зумовлює необхідність реформування сфери освіти й виявлення тенденцій розвитку управління у сфері освіти крізь призму демократичних, сервісних і ринкових змін за умов розвитку інформаційного суспільства в Україні.

За енциклопедичним визначенням **поняття «тенденція»** тлумачиться як «спрямованість, напрям розвитку якогось явища». Вітчизняний учений В. Маслов визначив і теоретично

обґрунтував провідні **позитивні й негативні тенденції функціонування загальноосвітніх закладів у сучасних умовах.**

Результати дискурс-аналізу й аналізу практики управління сучасними закладами освіти різних типів і форм власності, даних опитування керівників у сфері освіти щодо практичної спрямованості тенденційного розвитку форм управління у сфері освіти крізь призму законодавчих, суспільних, інформаційно-технологічних змін дали змогу виокремити **тенденції розвитку державно-громадського управління у сфері освіти за умов розвитку інформаційного суспільства в Україні.**

#### СУЧАСНІ ПОЗИТИВНІ Й НЕГАТИВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗНЗ

- ✓ Орієнтація на самофінансування.
- ✓ Прагнення до розширення варіативності змісту навчальних програм, певної профілізації в поєднанні з дотриманням державних стандартів освіти.
- ✓ Розвиток конкурентоспроможності ЗНЗ різних типів і форм власності на основі поліпшення освітніх послуг і розширення двосторонніх контактів навчальних закладів різних країн.
- ✓ Упровадження й поширення комп'ютерних технологій та освітніх інновацій в управлінні ЗНЗ й навчально-виховний процес та їх неадекватна методична забезпеченість.
- ✓ Невідповідність бюджетного фінансування ЗНЗ вимогам суспільства до якості навчання й виховання.
- ✓ «Старіння» педагогічних кадрів.
- ✓ Зниження реальної демократії в управлінні, необмежений та педагогічно неконтрольований доступ учнів до джерел інформації та її не завжди позитивний вплив на інтелект і моральні якості особистості.
- ✓ Погіршення здоров'я дітей і юнацтва.
- ✓ Відчуження учнів від продуктивної фізичної праці тощо.

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДГУ У ГАЛУЗІ ОСВІТИ**

- ✓ Тенденція зміни авторитарно-бюрократичної форми управління на державно-громадську форму управління (ДГУ) в умовах розбудови незалежності в країні.
- ✓ Тенденція детермінованості змісту державно-громадського управління закладами освіти.
- ✓ Тенденція зростаючого значення егалітарності в освіті, прозорості прийняття управлінських рішень та громадської відповідальності за рішення й результати діяльності у сфері освіти.
- ✓ Тенденція прискорення інформатизації управління освітою та впровадження Інтернет-технологій та інформаційної діяльності.
- ✓ Тенденція стратегічного планування діяльності освітніх систем.
- ✓ Тенденція переходу від державно-громадської до громадсько-державної форми управління й до форм управління у сфері освіти, адекватних інформаційному типу розвитку суспільства в Україні.

**Тенденція зміни авторитарно-бюрократичної форми управління на державно-громадську в умовах розбудови незалежності в країні** проявляється під час переходу від традиційного школознавства й узагальнення досвіду роботи кращих директорів шкіл, жорстко детермінованого авторитарного стилю та адміністративно-командного управління у сфері освіти до демократії, точніше до «демократичного транзити».

Це тенденція переходу від «<...> адміністративно-командної, планово-централізованої моделі управління освітою з ієрархічним командним підпорядкуванням освітньої галузі органам державного управління до поступового державно-громадського управління на демократичних «<...>», сервісних і ринкових засадах в умовах формування й розвитку інформаційного суспільства в Україні, «<...> від соціалістичних до загальнолюдських, національних цінностей, від лінійних — до нелінійних управлінських процесів у сфері освіти «<...>».

Перехід від жорстко детермінованої адміністративно-командної моделі управління радянської доби, витоки якої сягають 20-х років ХХ ст. індустріальної епохи, що має місце і для сучасного стану функціонування ЗСО, до диверсифікованої й гнучкої системи управління має відбутися і шляхом широкомасштабного запровадження сервісної парадигми в ЗСО.

**Сервісна парадигма** нині широко використовується в державному управлінні та є її іманентно притаманним атрибутом через надання адміністративно-управлінських послуг населенню.

У сфері загальної середньої освіти *сервісна парадигма* здебільшого використовується в законодавчому та практичному дискурсах через накази та інструктивно-методичні листи, через надання громадянам адміністративних, управлінських, освітніх, медичних і соціальних послуг у ЗСО, і тому має бути законодавчо визнана й у новому законопроекті «Про освіту» представлена хоча б через механізми запровадження цих послуг.



Для цієї тенденції притаманними є трансформаційно-перехідні процеси у сфері освіти від «людини-гвинтика» до вільного й самодостатнього громадянина країни, який має потребу в демократії; від соціалістичних цінностей радянської доби до загальнолюдських цінностей; від лінійних до нелінійних процесів в освіті й управлінні сферою освіти; від поодиноких випадків до консолідації зусиль більшості представників державних інституцій та активної частини громади в забезпеченні рівного доступу до якісної освіти в Україні.

З метою виявлення специфіки реалізації управління закладом освіти на практиці керівникам потрібно було зазначити не лише саму форму або здійснити вибір управлінського інструментарію, а й надати аргументацію вибору певних форм управління, суттєвих характерних ознак, які наявні або які потребують уваги з боку керівників і громадськості.

За результатами відповідей 1266 респондентів щодо реальних форм реалізації управління у сфері освіти на сучасному етапі суспільства та визначення їх оптимальності, отримано широкий спектр відповідей (*інфографіка*).

Серед 1266 респондентів 758 (59,87%) сучасне управління у сфері освіти визнають як *адміністративно-командне управління з бюрократичним супроводом*.

Таке управління керівники закладів освіти пов'язують із жорсткою управлінською вертикаллю та чиновниками, корупцією, непрозорістю прийняття рішень на верхній управлінській ієрархії, занадто великим обсягом інформаційного потоку директивно-нормативного характеру, безапеляційним виконанням вказівок, і головне — з обмеженням свободи, що знаходить прояв у необхідності звітування за кожний крок і отримання постійних дозволів про перебування поза межами школи в робочий час задля виконання професійно-посадових обов'язків, навіть незалежно від викликів і запитань власне чиновників, як зазначили 86 керівників м. Києва.

212 (16,74%) вважають форму реалізації *державно-громадською*; 202 (15,95%) респонденти називають *адаптивну, стратегічну, інформаційну, програмно-цільову, оперативну, тактичну, адміністративну та ін. форми управління*, із яких найбільших переваг одержали *адаптивне управління та громадсько-державне управління, точніше управління громадсько-активними школами*.

Бесіди з керівниками свідчать про те, що адаптивна форма управління розуміється керівниками спотворено, як пристосування до вимог чиновників управлінської вертикалі, фахівців пожежних служб, санітарно-епідеміологічних станцій, батьків, а не як пристосування до викликів глобального освітнього простору й адекватна реакція на виклики зовнішнього оточення на діяльність школи.

Адаптивна форма управління в практиці управління набула не теоретично обґрунтованих ознак, а навпаки — негативного характеру, як форма пристосування до підпорядкування й реагування на директивно-нормативні потоки управлінської вертикалі, як форма виконання будь-яких розпоряджень, наказів та інструкцій чиновників управлінь і фахівців, навіть руйнівного характеру, вказівок впливових батьків.

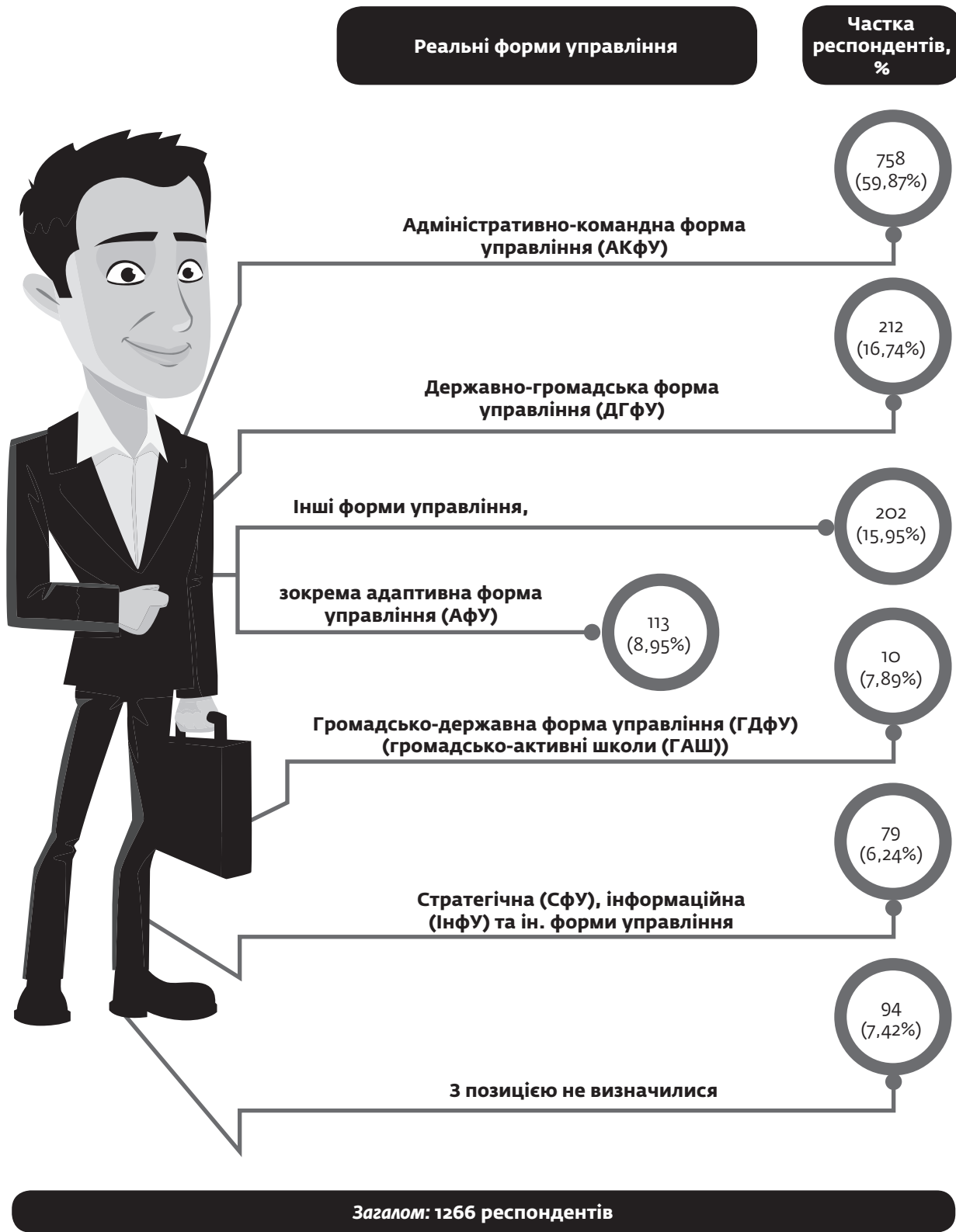
Достатньо високими за ступенем узагальнення є судження 79 (6,24%) респондентів щодо визначення *стратегічної форми управління* закладами освіти (реалізація ідеї перенесення центру уваги керівництва на зовнішнє оточення задля вчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому, та передбачення майбутнього) та інформаційної форми управління (реалізація ідеї нероздільної єдності процесів управління, інформації та ентропії, урахування висновку учених про антиентропійну спрямованість процесу управління будь-якою системою, синергію й оптимізацію процесів, які цілеспрямовують систему на досягнення якісно нового стану й розвитку, а не системного занепаду — ентропії).

Викликає подив несформованість позиції керівників щодо наявної форми управління, навіть у закладі, який вони очолюють, оскільки 94 (7,42%) зазначили про *неможливість визначення реальної форми*, але дали ствердну відповідь, що це точно є не законодавчо визначена державно-громадська форма управління.

Отже, експериментальні дані є підтвердженням тенденції масштабності зміни системи державної адміністративно-командної бюрократичної форми управління радянської доби (з початку 90-х років ХХ ст.) до державно-громадської форми управління у сфері освіти (з проголошення незалежності в Україні); невідповідності державно-громадської форми управління як лише однієї законодавчо закріпленої й реально можливої демократичним викликам часу та потребам освітян, громадян і замовників освіти.



**Визначення реальних і оптимальних форм управління закладами освіти  
(за результатами опитування керівників)**



Зображення з: <http://www.freepik.com>





**Партисипативність** — метод організації педагогічного колективу, який сприяє формуванню відношень спільної відповідальності, співпраці (альтернатива авторитарності).

**Субсидіарність** — особливий різновид соціально-трудова відносин, коли їх суб'єкти передусім спираються на свої обов'язки і власну відповідальність, не виключаючи участі у відносинах партнерства й солідарності.

**Рефлексивність** (у педагогіці) — здатність особистості виходити за межі власного «Я», обмірковувати, вивчати, аналізувати щось за допомогою порівняння образу власного «Я» із якимись подіями, особистостями.



Передумовою появи **тенденції детермінованості змісту державно-громадського управління закладами освіти** є стратегія розбудови незалежної держави на початку 90-х років ХХ ст. та сфери освіти, що знайшла відображення в законодавчо-правових засадах розвитку державно-громадського управління на демократичних засадах, стратегії реформування освіти в умовах соціально-економічних і політичних зрушень, перманентному законотворчому процесі на державному рівні.

Зміст тенденції відображає детермінованість та залежність змісту державно-громадського управління освітою й діяльності суб'єктів державних органів управління освітою від законодавчо детермінованих форм на державному рівні управління, політичних рішень, переконань і намірів політиків, державних діячів і державних службовців вищих щаблів ієрархічної управлінської вертикалі, які здійснюють державне управління сферою освіти та спрямовують дії фахівців регіональних органів управління освітою на його реалізацію.

У процесі експерименту респонденти вказали ще й на інші види управління та науково обґрунтовані концепції, які мають місце в практиці управлінської діяльності. Найбільшу перевагу в наведеному спектрі відповідей одержало адаптивне управління за ознакою пристосування керівників практично до всіх вимог інституцій, які функційно або ієрархічно пов'язані зі школою та які контролюють «майже все».

Респонденти також назвали громадсько-державне — точніше, управління громадсько-активними школами, які в структурі мережі закладів освіти виокремилися у так званій «новий тип», поки що законодавчо не визнаний, який і спричиняє спрямованість розвитку управління до громадсько-державного.

**Тенденція переходу від державно-громадської до громадсько-державної форми управління та до форм управління, адекватних інформаційному типу розвитку суспільства в Україні** базується на засадах фундаментальних принципів демократичного врядування: партисипативності, субсидіарності, рефлексивності, принципі розширення демократії в країні та управлінні ЗСО, дуальності, системної раціоналізації, відповідності потребам замовників освіти й потребам суспільства, відкритості, державно-громадського партнерства, відповідальності та підзвітності суб'єктів управління різних ієрархічних рівнів, принципі верховенства права і прав людини, законності та правової пріоритетності інформаційного забезпечення управління, інформаційної достатності, взаємоповаги, позитивної мотивації завдяки запровадженню мережевої суб'єкт-суб'єктної горизонтальної та вертикальної взаємодії та інтеракцій; принципі управління відносинами з клієнтами.

Ці принципи практично реалізуються через адаптацію до суспільних і глобальних викликів, розвиток людського капіталу та організаційну культуру, налагодження мережевої паритетної суб'єкт-суб'єктної взаємодії та діалогової комунікації з «<...> урахуванням і передбаченням змін, використанням переваг взаємодії із соціумом».

Під час переходу має бути «враховане раціональне поєднання персоніфікованої та колективної відповідальності за прийняття й реалізацію управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях системи середньої освіти згідно з функційно-посадовими компетентностями її керівників на користь колективних органів управління й органів громадського самоврядування та директора як керівника шкільної громади».



Поступовий перехід від державно-громадських до громадсько-державних форм управління з використанням ІТ має відбутися шляхом **запровадження наскрізного електронного управління (e-management) та е-документообігу** на всіх ієрархічних управлінських рівнях системи середньої освіти та в закладах освіти завдяки застосуванню захищених і сертифікованих систем передачі даних; розвитку електронної взаємодії громадських структур із владною державною управлінською вертикаллю та вертикаллю самоврядних структур, побудованих за принципом «знизу догори», що приведе до *поступового переходу від державно-громадського (ДГУ) до електронного державно-громадського (е-ДГУ) та до електронного громадсько-державного управління (е-ГДУ)* задля забезпечення прозорості й відкритості процесів прийняття управлінських рішень, запровадження громадського контролю за результатами освітнього процесу та якості освіти, настільки це необхідно, до децентралізації в системі середньої освіти й отримання суб'єктами управління свободи настільки це можливо.

Під час опитування з'ясовано, що 519 керівників, що становить 41% опитаних респондентів, вважають *громадсько-державну форму управління*

з демократичним стилем управління стратегічно важливою перспективною формою для майбутнього запровадження, обґрунтовують власні міркування та наводять переконливі аргументи на її користь.

**Громадсько-державне управління** є відповідною вимогою часу на етапі розвитку суспільства, є своєчасним під час переходу до постіндустріального суспільства на демократичних засадах його розвитку, реформування сфери освіти на демократичних, сервісних і ринкових засадах, а також на засадах людиноцентризму і сталого розвитку.

За результатами критичного дискурс-аналізу й контент-аналізу тверджень і бачень управлінців структуровано **дієві одиниці дискурсу, які відображають громадсько-державне управління.**



**ПЕРЕВАГИ ГРОМАДСЬКО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

- ✓ Громадсько-державне управління (ГДУ) надає можливість реально впливати на процеси в системі освіти й на Міністерство освіти і науки, на Комітет з науки і освіти Верховної Ради України, які відкриті до діалогу й чекають на наші пропозиції, погляди й поради щодо форм, реальних і дієвих в управлінні.
- ✓ ГДУ стимулює активну громадянську підготовку юнацтва й дає змогу кожному школяреві реально ознайомитися із владними структурами, а не через засоби масової інформації та дослідження соціологічних служб і суспільних інститутів, а також проявити себе у сфері культурної та суспільно-громадської діяльності.
- ✓ ГДУ зорієнтоване на автономію, децентралізацію, різноманіття, прозорість.
- ✓ Учнівська молодь є найбільш потенційно привабливою соціальною групою щодо конструктивного обговорення, а потім і реалізації орієнтирів громадського життя не лише в закладі, у якому вони навчаються, а й громади мікрорайону та міста загалом.
- ✓ Подолання ситуації нівелювання ролі учасників освітнього процесу, коли вважається, що від школи нічого не залежить, як і від самих школярів, учителів і громади.
- ✓ Упровадження фінансової автономії та спрощення ведення фінансово-економічної діяльності, уведення прозорості фінансової звітності та планування кошторису закладу освіти.
- ✓ Школа потребує ініціативних і активних людей для розроблення спільних акцій, заходів, творчих проєктів із відомими та пересічними патріотично налаштованими громадянами, які є визнаними моральними авторитетами в районі та суспільстві.
- ✓ Сучасна школа має бути громадсько-активною, за бажанням колективу та громади мікрорайону або ініціативних батьків.
- ✓ Державне фінансування мізерне, на нього не можна повноцінно здійснювати ефективну роботу закладу, тому необхідно залучати громаду до співпраці на паритетних умовах.





Висловлювання керівників сфери освіти на користь громади як рівноправного партнера та активного суб'єкта суспільних перетворень в країні розглядалися як одиниці дискурс-аналізу громадсько-державного управління, які проаналізовано, систематизовано й узагальнено.

Як приклад наведемо деякі **твердження та аргументи респондентів**:

**1**

Включення громади різними засобами у процес управління школою також відкриває їй можливості для активізації власної громадської діяльності.

**2**

Школа стає об'єктом інноваційної активності громади, а громада, своєю чергою, стає учасниками процесу модернізації освіти.

**3**

Суть питання про участь громади полягає у зміні системи відносин суб'єктів, які беруть участь у прийнятті рішень.

**4**

Члени громади повинні формувати замовлення на майбутнього компетентного й конкурентоспроможного випускника та працівника.

**5**

Громада може й повинна брати участь у роботі закладу, знати реальний стан речей у школі та суспільстві, мати вплив на всі суспільні процеси.

**6**

Громада може й повинна здійснювати управління й контроль за діяльністю у школі, брати участь в оцінюванні діяльності з різних напрямів.

**7**

Залучення учнів до діяльності різних громадських організацій є потрібним, оскільки вони порушують і вирішують актуальні проблеми місцевого співтовариства, виховують у молоді відчуття громадянської відповідальності за все, що відбувається у своєму місті; формують навички громадської участі, взаємодії з громадою та органами влади у вирішенні соціальних проблем.

**8**

Спектр соціальних ініціатив громади спільно з молоддю надзвичайно широкий: упорядкування шкільної території, увічнення пам'яті загиблих земляків, вирішення конкретних екологічних проблем та організація дозвілля дітей, надання допомоги незахищеним верстам населення, відродження історичних, культурних, духовних цінностей, зміцнення фізичного здоров'я юного покоління тощо сприяють залученню активних людей до їх реалізації.

**9**

На рівні міста необхідно проводити неформальні підсумки діяльності з розвитку учнівського самоврядування, такі, які сприяють об'єднанню зусиль усіх, хто причетний до школи.

**10**

Школа має бути джерелом розвитку громадян і громадянського суспільства, демократії в країні та насамперед у рідному місті.



За сучасних умов майже в кожному закладі, освітньо-інформаційному просторі міста, району та області створені **громадські структури учнівського самоврядування** різних форм і напрямів діяльності.

У школах міста Києва діють різні структури учнівського самоврядування: «Київська міська рада старшокласників», Рада колегіантів та їхні загальні збори, школа лідерів учнівського самоврядування, учнівський парламент, клуби за інтересами, ліцейська демократична республіка учнів, автономна республіка. Вони сприяють активізації діяльності учнівських комітетів шкіл у самоорганізації діяльності та співуправлінні, дають змогу учням набути досвіду співуправління та самоуправління в різних групах і колективах.

Бесіди з керівниками закладів свідчать, що управління із залученням громади є в більшості випадків формальним, а учнівське самоврядування недооціненим і занадто керованим із боку педагогів.

*Самоврядування є впливовим чинником і має розглядатися передусім як самостійний громадський інститут, а не лише як один з елементів виховної роботи школи, що дає змогу учням реалізувати своє право на участь у управлінні школою.*

Повноправне учнівське самоврядування дає школярам серйозні важелі впливу на шкільну політику — не лише на своє власне життя у школі, а й на життя дорослих, на ухвалення певних важливих рішень, на вибір шляхів вирішення різних проблем шкільного життя, врешті-решт — на напрями інноваційного розвитку школи.

*Створенням системи підтримки учнівського самоврядування у закладах освіти шляхом проведення*

серії зборів активістів дає змогу об'єднати лідерів-старшокласників і створити команду, зацікавлену в розвитку самоврядування в школах. Одним із реальних і, на нашу думку, перспективних напрямів діяльності з розвитку учнівського самоврядування є підтримка ініціатив, формування та конструктивне використання учнівських ініціатив у житті школи та соціальній дійсності.

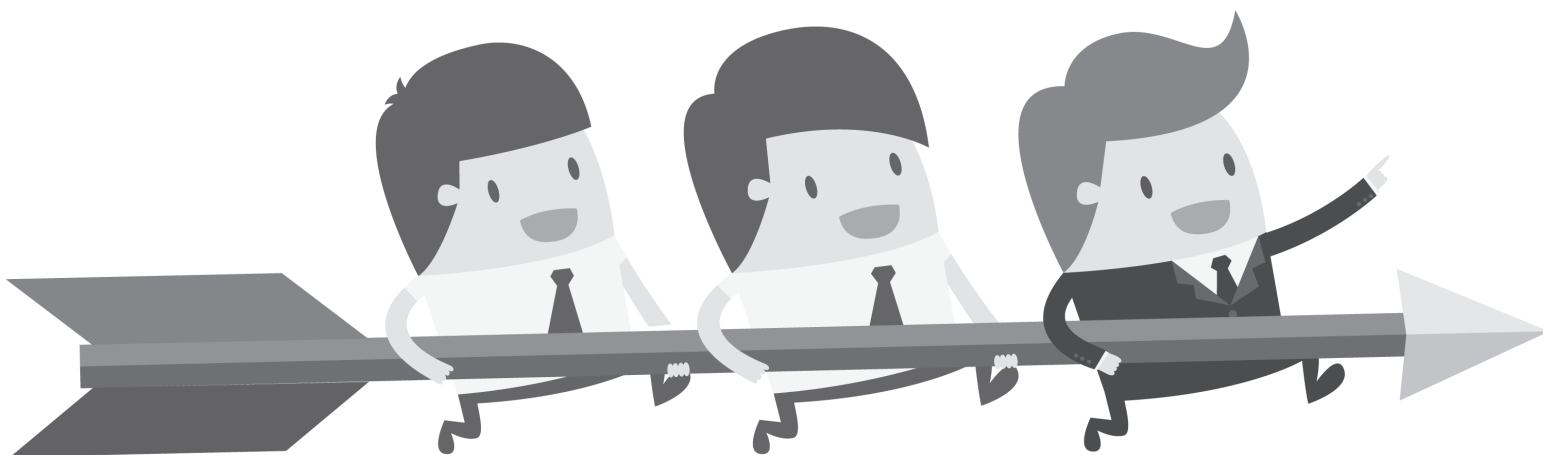
### Висновки

Державно-громадське управління є не новим, але нині пріоритетним напрямом наукових пошуків і практики державної влади в демократичному суспільстві.

У контексті зазначеного й на основі експериментальних даних зроблено висновок про те, що законодавче закріплення державно-громадського управління з обґрунтуванням варіативних моделей і запропонованих шляхів реалізації вченими і практиками не гарантує його сприйняття та запровадження на всіх ієрархічних рівнях системи управління освітою в країні.

Результати опитування керівників шкіл також слугують підтвердженням, що за останні майже 25 років незалежності країни державно-громадське управління так і не набуло поширення в освітянській практиці з різних суб'єктивних та об'єктивних причин, які частково знайшли відображення у «Білій книзі національної освіти в Україні».

На основі проведеного дослідження встановлено, що визначення законодавчо-правових і концептуальних засад державної освітньої політики не вирішує проблеми миттєвого запровадження державно-громадського управління на демократичних, сервісних і ринкових засадах





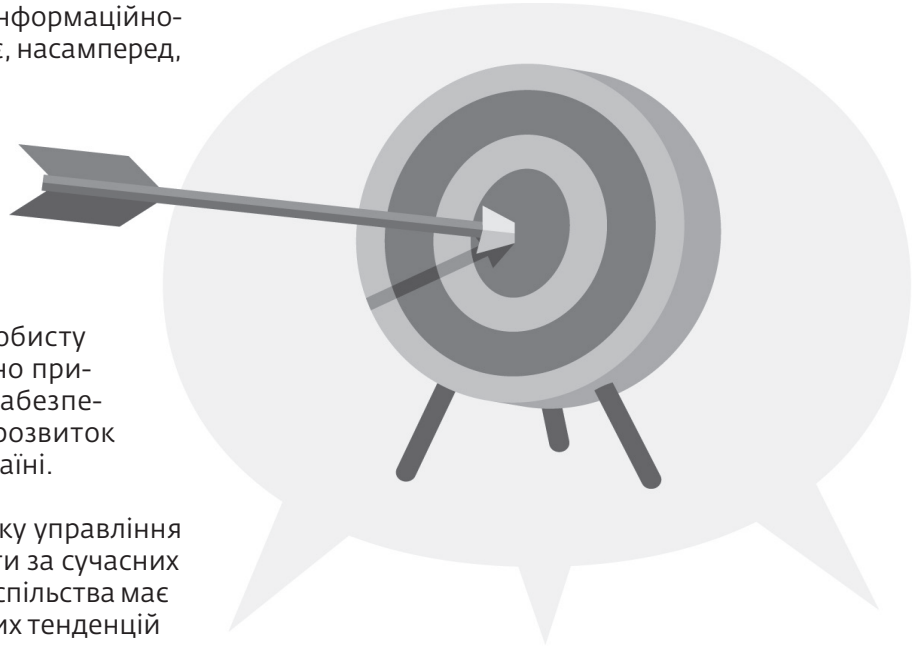
в умовах формування й розвитку інформаційного суспільства в Україні, а потребує, насамперед, усвідомлення цієї проблеми педагогічною та науковою спільнотою, сформованості особистісно-професійних потреб у суб'єктів державного управління, самоуправління та громадського самоврядування щодо запровадження демократії та бажання брати особисту відповідальність за всі колегіально прийняті управлінські рішення, за забезпечення якісної освіти громадян і розвиток громадянського суспільства в Україні.

Розгортання тенденцій розвитку управління сферою освіти та закладами освіти за сучасних умов розвитку інформаційного суспільства має відбуватися з урахуванням світових тенденцій сталого демократичного розвитку розвинених країн і потребує впровадження нових, відкритих і демократичних моделей управління, адже в історії цивілізації неможливо знайти приклади існування демократично-ліберальної школи в тоталітарній чи авторитарній державі, і навпаки — у демократичній державі — освітньої системи, організованої за принципом «ієрархічної вертикальної піраміди», залежної лише від однієї особи керівника.

Управління системою середньої освіти за типом і формою має стати адекватним інформаційній цивілізації та багатовимірності розвитку сучасного суспільства в Україні, що розвивається у таких вимірах як демократичне, вільне, громадянське, «суспільство знань», інформаційне, цифрове, ринкове та має бути наближеним до європейських стандартів і практико зорієнтованих управлінських парадигм.

### Використані джерела

1. Грицяк Л. Д., Калініна Л. М. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях / Л. Д. Грицяк, Л. М. Калініна // Стратегічні пріоритети. — 2009. — № 3 (12). — С. 60.
2. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України, гол. ред. В. Г. Кремень. — Київ: Юрінком Інтер, 2008. — 1040 с.
3. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства / Л. М. Калініна // Постметодика. — 2012. — № 3. — С. 2, С. 10.
4. Калініна Л. М. Сутність феномену управління / Л. М. Калініна // Директор школи: Україна. — 2000. — № 2. — С. 32—33.



5. Калініна Л. М. Сучасні функції керівника школи / Л. М. Калініна // Матеріали II Всеукр. наук.-практ. конференції «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи». — Суми: «Мрія-1» ЛТД, 1998. — С. 113.

6. Калініна Л. М. Теоретичні підходи до управління навчальним закладом / Л. М. Калініна // Директор школи. — 2004. — С. 6—7.

7. Калініна Л. М. Теорія і практика функціонування обласного ліцею інтернатного типу: Наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна, Н. В. Кнорр, М. І. Рябуха. — Київ: Херсон: Айлант, 2004. — С. 6.

8. Калініна Л. М. Управління в контексті законодавчих змін / Л. Калініна [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://education-ua.org/ua/articles/545-upravlinnya-zakladami-osviti-v-konteksti-zakonodavchikh-zmin> — Назва з екрана.

9. Калініна Л. М. Фактори та проблеми державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом у змісті підручника для керівника школи / Л. М. Калініна // Проблеми сучасного підручника: зб. наук. праць / Ін-т педагогіки НАПН України. — Київ: Педагогічна думка, 2014. — Вип. 14. — С. 232.

10. Маслов В. І. Теорія і технології організаційних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів / В. І. Маслов, Л. М. Калініна // Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту Педагогіки за 2014 рік. — Київ: Педагогічна думка, 2014. — С. 90—92.

11. Освітній менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. — Київ: Шкільний світ, 2003. — С. 73—94.

12. Пастовенський О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: Моногр. / За наук. ред. Л. М. Калініної. — Житомир: ПП «Рута», 2014. — С. 19. — 385 с.

13. Філософія управління / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. — Київ: Знання України, 2007. — 524 с.