

Калініна Людмила Миколаївна,
доктор педагогічних наук,
професор, учений секретар
Інституту педагогіки НАПН України,
м. Київ, Україна

**УПРАВЛІННЯ НОВОЮ УКРАЇНСЬКОЮ ШКОЛОЮ В РАКУРСІ
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАУКОВІ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ»
ДЛЯ ДОКТОРІВ ФІЛОСОФІЇ**

Імплементація законів України «Про освіту» (2017 р.), «Про вищу освіту» (2014р.), глобалізаційні та інтеграційні процеси детермінують необхідність запровадження змін у процес підготовки докторів філософії, посилення прикладної спрямованості змісту підготовки [5, с. 12], тематики самостійної роботи, індивідуалізації та академічної свободи, а також вивчення суспільно-значущої проблематики, що є важливою для кожної людини в суспільстві. Програма навчальної дисципліни «Методологічні основи управлінської діяльності та наукові школи менеджменту» для докторів філософії складається з 5 змістових модулів:

- Модуль 1. Освітні системи.
- Модуль 2. Наукові школи менеджменту в умовах змін, їх здобуток та його екстраполяція на сферу освіти.
- Модуль 3. Методологічні та філософські основи управління та управлінської діяльності у сфері освіти.
- Модуль 4. Технології управління та ІТ у сфері освіти.
- Модуль 5. Інноваційний та інформаційний модус управління новою українською школою.

Мета навчальної дисципліни «Методологічні основи управлінської діяльності та наукові школи менеджменту» полягає у формуванні та

розвитку в аспірантів методологічної, управлінської та інформаційної компетентностей, необхідних для здійснення ефективної управлінської діяльності у сфері освіти, практичних навичок розроблення моделей, стратегем, проектів, технік, технологій управління та запровадження змін в освітній практиці.

Розглянемо стисло змістовий контекст 5 модуля «Інноваційний та інформаційний модус управління новою українською школою» (надалі НУШ). Нині невпинно зростає потік знань, «<...> інформації, обсяг якої подвоюється кожні 18 місяців <...>» [1, с. 23], відбувається інтеграція знань різних галузей науки та інтенсифікація інформаційних процесів, які зумовлюють необхідність вивчення докторами філософії інтегративного, міждисциплінарного, інформаційно-кібернетичного, цивілізаційного та інших наукових підходів у їх взаємозв'язку. Потребує також вивчення, з'ясування сутності та специфіки феномену управління саме нової української школи, сучасних глобалізаційних і локальних проблем управління у сфері освіти, що «у швидкозмінному світі є комплексними, складними і, зазвичай, не мають однозначного вирішення» [3, с. 17].

Слайд 1

ІННОВАЦІЙНИЙ та ІНФОРМАЦІЙНИЙ модус управління Новою Українською школою

Міністерство освіти і науки України
НОВА ШКОЛА
ПРОСТОР ОСВІТЯЧЬОЇ ІНІЦІАТИВИ

Калініна Л.М, д.п.н., професор

Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми сучасного підручника», 14 травня 2019 року

14. 05.2019 Л.М. Калініна 1

Для кожної людини в суспільстві і для держави важливим постає споконвічне питання: «Якою має бути сучасна школа?» Для батьків важливим є питання: «Якою вже зараз є школа, особливо для власної дитини?» Для суспільства, що розвивається в різних векторах одночасно – важливо, якою буде школа через десятиліття або чверть століття. Відповіді на ці питання певною мірою надає реформування сфери освіти та управління нею.

Упродовж останніх років було запропоновано різні концептуальні проекти реформування освітньої сфери. За усіма концепціями й реформами стоять діти. Тому вкрай важливо, як ці концепції спрацьовують на їхні потреби, інтереси та очікування. Акцентуємо увагу на такому положенні проекту концепції «Стратегічне бачення розвитку освіти в Україні» – «Гроші в обмін на реформи» (URL:<http://education-ua.org/ua/articles/885-yakoju-mae-butii-politika-u-sferi-ukrajinskoji-osviti>) – (слайд 4). Як зазначають його автори – О. Співаковський й О. Панич – здебільшого реформи є спрямованими не на збереження освітніх інституцій і не на вироблення прозорих та чесних правил гри на ринку освітніх послуг, а здебільшого – на економію коштів, їхнє, начебто, раціональне використання. Звісно, аналіз практики скорочення мережі шкіл, і особливо в сільській місцевості, лише підтверджує таке судження, що спонукає до роздумів і розгляду такого стратегічно важливого ресурсу нарівні з інформацією, як фінанси.

Порівняльний аналіз структурних частин концептуальних документів

<ul style="list-style-type: none"> • Концепція СЗШ України (НАПН України) • Обґрунтування потреби в змінах • Мета, завдання і засади діяльності школи • Структура школи • Зміст і організація навчання в школі • Виховний потенціал школи • Інформаційне забезпечення та інформатизація шкільного освітнього середовища • Психологічний супровід освітнього процесу • Управління школою • Моніторинг якості шкільної освіти • Етапи та умови реалізації концепції 	<ul style="list-style-type: none"> • Нова українська школа (МОН України) • Обґрунтування змін • Мета Нової школи • Нова структура • Ключові компетентності • Виховання на цінностях • Педагогіка партнерства • Вмотивований вчитель • Орієнтація на учня • Автономія школи та якість освіти • Справедливе фінансування та рівний доступ • Реформа на десятиріччя • <i>Перша фаза (2016-2018)</i> • <i>Друга фаза (2019-2022)</i> • <i>Третя фаза (2023-2029)</i>
--	--

14. 05. 2019 Л.М. Калініна 6

Аналіз базових понять у двох концепціях надає змогу стверджувати, що концепт *управління школою* міститься в концепції НАПН України. А в концепції НУШ він також знаходить прояв через давно відомі й задекларовані дефініції в різних нормативних, законодавчих документах. Зокрема, це такі, як автономія школи, справедливе її фінансування, зміни.



На слайді № 7 презентовано чинники зовнішнього впливу на діяльність і школи, і родини. Їх дуже багато, але згідно з Концепцією «Нова українська школа», однією з засад організації діяльності школи є партнерство, точніше педагогіка партнерства, яка має бути реалізована в новій українській школі. Зверніть увагу, що для розгляду всіх явищ, їх сутності, аналізу або прогнозування їх розвитку потрібна інформація, окрім того, усім цим явищам притаманна функція управління. Наприклад, на слайді представлено всім нам відомі нині проблеми планетарного та локального рівнів, які потребують здійснення екологічного, фінансового, антикризового управління. Управління новою українською школою має бути спрямоване не лише на подолання негативних явищ чи кризових ситуацій, а на інноваційний розвиток: упровадження нового змісту освіти, формування ключових компетентностей та підготовки випускника школи як всебічно розвиненої особистості, креативного інноватора й патріота, формування цінностей через систему освітнього процесу, підготовку нового покоління вчителів та розвиток їхнього професіоналізму, впровадження педагогіки партнерства тощо.

Специфіка концептів управління

Прикметні особливості

- **Концепція СЗШ України**
 - Управління школою
 - Моніторинг якості шкільної освіти
 - УР оперативного та стратегічного характеру
 - Самоуправління та самоорганізація
 - Суб'єкт-суб'єктне співробітництво
 - Паритетність державного управління та контролю й громадського самоврядування
 - Принципи: академічної свободи та автономності, демократизму, дитиноцентризму, прозорості та відповідальності, академічної свободи та автономності
 - Демократичні форми взаємодії та партнерства
- **Нова українська школа**
 - Управління системою освіти
 - Управління закладами освіти
 - **Безпосереднє управління**
 - Оптимізація управлінських процесів
 - Ефективне керування ресурсами та потоками
 - Керування емоціями
 - ...процеси управління мають бути максимально прозорими
 - Громадсько-державна система забезпечення якості
 - 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

14. 05.2019

Л.М. Калініна

9

ПАРТНЕРСТВО-ДОВІРА-ДЕМОКРАТІЯ

Суспільство розвивається як багатовекторне (громадянське, демократичне, цифрове, технологічне, відкрите, активне та ін. вектори, економіки знань), і готове до впровадження принципу управління освітою, за якого «особистість, суспільство й держава» стають рівноправними суб'єктами та партнерами

14. 05.2019

Л.М. Калініна

8

Слід констатувати, що феномен управління за видовою ознакою не має конкретного відображення та обґрунтованості методологічних і теоретичних позицій його розгляду в концепціях та його вичерпної характеристики, а лише виявляється в змісті через окремі його концепти. Звертаємо Вашу увагу на те, що в концепції НУШ застосовуються два поняття та наведено характерні ознаки управління: *керування й управління різними явищами, системами, процесами*. Точніше – це його результативна характеристика – ефективність задля якості освіти через такі принципи, як: *демократія, децентралізація, дебіюрократизація, справедливий доступ до якості освіти та інформації*.

При цьому не вказано конкретно вид управління або його синкретичне поєднання на інтеграційній основі, що є цілком логічним в умовах поширення глобалізаційних процесів і процесів інтенсифікації інформаційних потоків в інформаційному та цифровому суспільстві як його наступної фази розвитку, а лише вказано такі його складники, які визначають саме характер суб'єктної взаємодії. Це стосується *громадсько-державної системи забезпечення якості й громадського нагляду*, які більшою мірою характеризують *громадський контроль нарівні з державним і внутрішкільним*. Таким чином спостерігаємо *розширення видів контролю*, якими мають опанувати керівники й усі суб'єкти державного управління та громадського самоврядування в школі.

Управлінський концепт представлено в тексті концепції НУШ у звичних наукових і кібернетичних конструктах більшою мірою для науковців, а не для практиків. Окрім того, не «<...> простою мовою», зрозумілою для широкого суспільного загалу й усіх верств населення, як наголошували розробники Концепції МОН України.

Привертаємо увагу, що визначень дефініції «управління», починаючи з 1900 року, а саме перших визначень фундаторів виробничого

менеджменту Анрі Файоля та Фредеріка Тейлора, занадто багато, як і видів управління, обґрунтованих у концепціях наукових шкіл менеджменту.

Управління виникає там, де спостерігається необхідність *спільної діяльності людей на основі* визначених «*правил гри*» тобто механізмів. Правила гри мають бути зрозумілими та прозорими для всіх гравців на освітньому ринку й прийнятними задля реального його здійснення та реформування сфери освіти. А це значить, що має бути забезпечений вільний доступ до *інформації* для всіх причетних і зацікавлених в освіті. Переконані, що таких зацікавлених в суспільстві більшість і це можна підтвердити достовірними фактами та статистичними даними, включаючи різні міжнародні порівняння й розвиток людського капіталу також. Кількість загальноосвітніх навчальних закладів за період 1991–2013 рр. «скоротилася з 21,8 тис. до 19,3 тис., кількість учнів у них – з 7,132 млн. до 4,204 млн. Так само за цей період зменшилася кількість учителів – з 537 тис. до 508 тис.» [4, с.1]. Українська освіта на сьогодні представляє «один із найбільших секторів суспільства, у якому працюють і здобувають освіту близько 9 млн осіб. Україна успадкувала від СРСР потужну розгалужену освітню систему з передовою на той час інфраструктурою. За роки незалежності фактично відбувалося екстенсивне використання матеріально-технічних, кадрових і організаційних ресурсів попередньої системи та пристосування їх до потреб незалежної держави» [4].

Для концептуальних засад, представлених прикметними ознаками, властивим є відмінний від традиційного підхід до осмислення та представлення феномену управління на основі синергетичного світорозуміння та синергетичного підходу через такі дефініції, як: самоуправління, самоорганізація різних за походженням систем, механізми управління, нові структури, процеси вибору та добору, якісні зміни середовища через появу нових можливостей, нових шляхів і структур,

тобто, всього того, що в нашому конкретному випадку пов'язано з людиною, функціонуванням її організму та її мозку, з обміном інформацією, з творчістю, з набуттям знань і компетентностей, з розвитком особистості, з професійною та іншими видами діяльності.

Звертаємо увагу, що ми навели такі прикметні характеристики, які дають змогу визначити філософські й теоретичні підвалини, на яких ґрунтуються презентовані Концепції. Це насамперед: *дитиноцентризм, демократизм, соціальне партнерство, екзистенціалізм (як свобода і відповідальність), самоорганізація, ефективний менеджмент* та інші. А також наукові підходи – компетентнісний, діяльнісний, особистісний підхід тощо. Головне, коли відбудеться опанування освітянською спільною цього теоретичного конструкту, дієвими методиками для практичного втілення. Зрозуміло, що концепція відображає світоглядно-філософський контекст змін НУШ, і не розроблена за принципом «що і як робити» і «як це втілювати» в освітянську практику, але передбачає стратеґему у формі дорожньої карти, що становить детальний план реалізації основних положень Концепції НУШ – з чітко визначеними індикаторами, описом очікуваних результатів, аналізом ризиків. Дуже важливо, що вона має містити прозорі підрахунки часових і фінансових витрат у розрізі на кожного учня, конкретної школи, конкретного району, міста, області та загалом у масштабах країни. Тоді й на практиці буде більш реально забезпечити рівний доступ до якісної освіти через відкритість і прозорість усіх дій та ресурсного забезпечення втілення Концепції НУШ.

Інакше проблема! Зауважимо, що тоді всі концепції, і ті, які ми зараз розглядаємо, залишаться лише на папері й не будуть зреалізовані на практиці. А папір успішно виконає свою функцію і цього разу.

Суб'єкти управління всім відомі актори на ринку освітніх послуг. Наглядова рада натомість піклувальної (опікунської) ради. Але наглядова

рада, на нашу думку, не дуже вдалий термін для суб'єктів громадського самоврядування, незважаючи на громадський аспект.

Слайд 11

ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ В ШКОЛІ

- Концепція СЗШ НАПН
- Інформаційно-освітні системи
- Школа, заклад освіти
- Навчально-виховний процес
- Навчальний процес
- Освітньо-інформаційне середовище
- Інформація
- Якість шкільної освіти
- Розвиток компетентностей
- Різнобічний розвиток особистості... Мета освіти
- Розвиток матеріально-технічної бази

- Нова українська школа МОН
- Система освіти
- Школа
- Інформація, знання, контент
- Освітній процес
- Процес виховання
- Освітнє середовище (НІКТ, е_платформа, е_підручники і курси)
- Ресурси
- Якість освіти
- Розвиток компетентностей
- Різнобічний розвиток особистості... Мета освіти
- Емоції та розвиток емоційного інтелекту

14. 05.2019 Л.М. Калініна 11

Не менш важливою постановкою цієї задачі є перехід до розгляду управлінського процесу або побудови моделей нових циклів управління для цих нових об'єктів управління в бінарному зв'язку з механізмами управління та технологіями їх реалізації.

За сучасних умов класифікація об'єктів управління у сфері освіти, і НУШ зокрема, потребують не лише аналізу, а й переосмислення та перегляду, детальнішого уточнення. За класикою управління, окрім суб'єктів, нам необхідно знати об'єкти управління, кількість яких за останні роки стрімко зростає, так само, як і інформаційні потоки та знання. Знати об'єкти управління конкретного феномену й системи розгляду, вивчення або дослідження, конкретного виду, представляти їх для широкого загалу

є дуже важливою науковою задачею та управлінським завданням для керівників усіх рівнів.

Збільшення *обсягу інформації*, що циркулює в системі управління та сфері освіти, яка в 21 столітті «<...> оновлюється кожні 18 місяців <...>» проти 24 місяців у 1994 році (тобто наприкінці 20 століття за законом Р. Абдеєва, автора філософії інформаційної цивілізації) та проти 50 річного циклу (1900–1950рр.) на початку 20 століття. Ресурси є різні, у контексті цього розгляду більшою мірою нас цікавлять інформаційні, людські та фінансові ресурси як стратегічні. Емоційний інтелект є однією з характеристик людських ресурсів і є новим об'єктом управління в НУШ, так само, як і знання, інформація, час.

Емоційний інтелект – це перша з переліку навичок, необхідних для успішного лідера, що слугує об'єктом управління та є, до речі, новим, у Концепції НУШ. Хочемо відзначити, що для практики управління, зокрема локальної, і на рівні експерименту Всеукраїнського рівня – спеціалізованої школи Академія дитячої творчості «Розвиток художньо-творчого мислення особистості засобами взаємодії різних видів мистецтв і прикладних ремесел» (2002-2013 рр.) – цей об'єкт управління не є новим, починаючи з 2002 року.

Ще з моменту створення Академії дитячої творчості – авторської школи Ганни Матвеєвої – з 90-х років ХХ століття, об'єктом управління та розвитку було визначено в першій програмі Всеукраїнського експерименту такі об'єкти управління, як: емоційний, соціальний і розумовий інтелект учнів у їх єдності.

Крім того, поміж інших навичок, які також мають велике значення, можна згадати впливовість, довіру, вміння вести переговори, управління ризиками, комунікаційні навички тощо.

За результатами дослідження аналітиків The Glowan Consulting Group емоційний інтелект – це особистісна навичка, від якої залежить ефективність співробітників і компанії загалом. Наприклад, «у компанії PepsiCo «люди, які показують високий рівень емоційного інтелекту, працюють на 10 % більш продуктивно, що виражається у 4 млн \$ економічної цінності. «Найкращі та найуспішніші лідери навчаються досконало керувати своїм власним емоційним станом, перш ніж вони починають керувати іншими, – пояснює Марк Міхаельсон (Marc Michaelson), співробітник Glowan Consulting. – Вони дуже чітко розуміють, ким вони є і у що вони вірять... саме тому їм легко справлятися з наростаючою складністю сучасного бізнес-оточення та надихати своїх співробітників на кожному рівні» [2].

Слайд 12



Новим об'єктом управління для шкіл є також управління системою інформації, управління знаннями, управління інформаційними ресурсами, управління комунікаціями в мережі Інтернет та іншими об'єктами, які потребують детального розгляду та конкретизації.

Звертаємо Вашу увагу, на новий-старий об'єкт – управління *особистісним розвитком* як учня, так і будь-якого суб'єкта в ієрархічній управлінській вертикалі в школі. За термінологічними концептами об'єктів управління, це усім нам відомі речі. А от як досягти ефективного результату управління цими об'єктами управління на практиці, в класичній класно-урочній системі або модернізованій системі, і за яких умов їх функціонування, особливо в сільській місцевості, поки що відкрита задача, з багатьма невідомими. Це стосується й управління системою створення індивідуалізованих систем навчання, за особистісною траєкторією розвитку тих, хто навчається. Потрібна різна соціальна інформація (а не лише особистісна), різна за видовими ознаками для проектування цих процесів. Прокоментовані нові об'єкти та суб'єкти управління детермінують саме нову школу як об'єкт управління в сучасному інформаційному суспільстві. На наступному слайді представлено відповідність шкіл, які функціонують зараз, у практичному дискурсі відповідно до типів розвитку суспільства.

Нова школа як об'єкт управління в сучасному суспільстві

«Суспільство – це система відносин між людьми, в основі якої лежать норми та цінності» (Т.Парсонс)

- **Багатовекторність розвитку суспільства**
- Постіндустріальне суспільство
- Відкрите суспільство
- Суспільство знань
- Громадянське суспільство
- Демократичне суспільство
- Інформаційне суспільство
- Цифрове суспільство
- Технотронне суспільство
- Ринкове суспільство
- "Посткапіталістичне суспільство" (П. Друкер, 1993)
- Інноваційне суспільство
- *Суспільство освіченого загалу*
- *Суспільство високої культури й рівних можливостей та інші.*

- **Типи шкіл**
- *Відкрита школа*
- *Класна школа*
- *Школа, що навчається*
- *Школа соціального партнерства*
- *Громадсько-активна школа*
- *Демократична і Вільна школа*
- *E_школа і Мережна школа*
- *Цифрова школа*
- *Бізнес школа*
- *Школа успіху*
- *Інноваційна школа*
- *Опорна школа*
- *Авторська школа В.Сухомлинського, О. Захаренка, М. Гузика та ін.*
- *Нова сучасна українська школа*

14. 05.2019 Л.М. Калініна 13

Концепція МОН 2029 Спільні для всіх компетентностей уміння	Топ 10 навичок для 2015 на ринку праці Davos2016	Топ 10 навичок для 2020 на ринку праці Davos2016
1. Уміння читати й розуміти прочитане	1. Комплексне вирішення проблем	1. Комплексне вирішення проблем
2. Уміння висловлювати думку усно й письмово	2. Координація з іншими	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
6. Творчість	6. Контроль якості	6. Емоційний інтелект
7. Уміння вирішувати проблеми, оцінювати ризики та ухвалювати 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)
14. 05.2019	10. Креативність	10. Гнучкість мислення 14

Експертні прогнози умінь і навичок зв'язок із ринком праці

Концепція МОН для 2029 Експертні прогнози вмінь	Топ 10 навичок для 2020 на ринку праці Davos2016
1. Вміння вчитися впродовж 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
	6. Емоційний інтелект
	7. Судження й ухвалення рішень
	8. Орієнтація на надання послуг (клієнтам)
	9. ПЕРЕГОВОРИ (УМІННЯ ВЕСТИ)
	10. Гнучкість мислення

14. 05. 2019 Л.М. Каліт 15

Об'єкти та суб'єкти управління, типи і характеристики шкіл залежно від векторів суспільного розвитку (слайди 13 –15), їх суспільно значущий внесок у соціально-економічний розквіт країни потребує окремого детального розгляду та дослідження. Тезисно прокоментуємо слайд за № 13.

Сучасне суспільство, і не лише в Україні, розвивається багатовекторно, і цілком очевидно, що це впливає не лише на природу, культуру й освіту, а також і на змістову компоненту освіти, на усі напрями розвитку сучасних шкіл і види діяльності всіх причетних до школи, на їх назви й на їхні ключові характеристики, і детермінує формування й розвиток відповідного нового соціального типу людини.

На сьогодні шкіл багато, але не всі назви шкіл можна знайти в офіційних статистичних збірниках. Назви шкіл є проектними, тобто

окреслювалися в процесі виконання проектів різних рівнів, від локальних на рівні школи до міжнародних таких, як громадсько-активна школа (ГАШ).

Зверніть увагу, що назви цих шкіл відповідають напрямам розвитку суспільства в Україні, і тому в процесі запровадження нової української школи бажано та доцільно інтегрувати цінний доробок таких шкіл, учителів, освітянської спільноти й активної громадськості в її розбудові.

Як показало наше дослідження, управління новою українською школою має бути адекватним суспільному розвитку, тобто державно-громадським. *Хочемо підкреслити*, що державно-громадське управління не є новим. Але, не зважаючи на законодавче визначення ще з 1991 року, залишається практично не реалізованим. За результатами дослідження 2015-2017 рр. законодавчо закріплену державно-громадську форму управління визначають як практично-реалізовану лише 17 % керівників із репрезентативної вибірки, що складає близько 10 відсотків від усіх керівників України. Констатуємо експериментально підтверджений факт: законодавче закріплення державно-громадської форми управління не є усвідомленим і миттєво втіленим у практиці з 1991 року, цей процес є тривалим. Окрім того, 60 % респондентів констатують адміністративно-командну форму управління радянської доби, яка притаманна радянській школі або її модифікованій, так би мовити, перехідній формі.

Результати експерименту дали змогу встановити невідповідність форм управління сучасному етапу розвитку інформаційного суспільства та чинному законодавству, оскільки впродовж 2015-2017 рр. показники адміністративно-командного управління радянської доби наприкінці НДР у 2017 році зросли на 12 % і становили вже 72 %. Разом із тим, з'ясовано, що одночасно розвивається й різноманітність таких форм, як: адаптивне, інформаційне, інноваційне, громадсько-державне управління в практичному дискурсі.

Експериментальні дані підтвердили тривалість перехідного періоду упродовж 27 років незалежності, необхідність реформаційних і трансформаційних процесів у ЗСО, сприяли обґрунтуванню нових відкритих і демократичних моделей, прогнозуванню нових форм державно-громадського управління – електронне-державно-громадське управління, електронне-громадсько-державне управління, ДГУ на засадах інтеракцій та ін., розробці інноваційних технологій.

Ще раз підкреслюємо, що за інформаційного типу суспільства, яке також одночасно є відкритим суспільством, суспільством знань, громадянським суспільством, демократичним суспільством, частково цифровим суспільством, технотронним суспільством, суспільством ринкової економіки, е-суспільством, має превалювати *інформаційне управління, основним концептом і базисом якого є інформація*. За системно-кібернетичного підходу управління не може існувати без отримання та використання інформації, а без управління не має сенсу говорити про інформацію, оскільки в науці існує нерозривна єдність, ще в минулому столітті досліджена кібернетиком М. Жуковим. А в освіті лише нині почали розглядати інформацію як об'єкт управління. Крім того, *кількість інформації в системі є мірою її організованості*.

Таким чином, нова українська школа, як і управління новою українською школою, має відповідати інформаційному типу розвитку суспільства, яке за наступною фазою розвитку стане цифровим. Якщо за сучасного етапу розвитку типу інформаційного суспільства, знову-таки на практиці залишиться адміністративно-командне управління у сфері освіти індустріальної епохи впродовж найближчих років, то це призведе до руйнації наявної системи освіти. Експериментальні результати, проведеного під керівництвом автора дослідження, довели ці факти, які було детально висвітлено в колективній монографії «Управління

загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми», що була надрукована у видавництві «Педагогічна думка» в 2018 році.

Про нову школу та державно-громадське управління нею вже не йдеться, НУШ залишиться на рівні недосяжних прогресивних ідей. Тому потрібно розпочинати зі змін у мисленні людей про НУШ, змін у мисленні освітянської спільноти та ширшої підтримки громади щодо сприйняття нових прогресивних або трендових ідей реформування освіти та їх спільного втілення в практику. Управління, співпраця та особистісний творчий потенціал буде відігравати більш важливу роль, і це треба враховувати. Як відомо, саме системи продукують результати. Демократичному суспільству потрібні інші результати – усебічно розвинені особистості з активною громадянською позицією, інноватори, патріоти. Це означає, що «треба змінювати систему» освіти та управління нею.

Література

1. Інноваційна платформа міжнародної наукової співпраці Національного університету «Львівська політехніка» /уклад.: Н. І. Чухрай, Л. В. Жук, Г. В. Лазько, С. І. Матвій, О. Я. Юрків; за ред. Ю. Я. Бобала. – Львів: Вид-во Львівської політехніки. – С. 23.
2. Інтернет-портал для управлінців. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/news/?id=1256>
3. Калініна Л. М. Управління новою українською школою. Порівняльна характеристика концептуальних змін / Л. М. Калініна // Директор школи. – 2017. – № 1. – С. 12–21.
4. Проект концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років, підготовлений експертною групою при Міністерстві освіти і науки. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pon.org.ua/novyny/3533-obgovorennya-proektu-konceptsiyi-rozvitku-osviti.html>
5. Сисоєва С. Підготовка докторів філософії у галузі освіти: досвід провідних університетів світу / С. Сисоєва, І. Регейло // Рідна школа. – 2016. – №5–6 (травень-червень). – С. 12–18.).