

*The achievement deliver to purposes and checking the hypothesis promoted the development of the contents of the experimental program and choice checking-diagnostic procedures.*

*Experimental functioning enabled to realize scholastic-methodical complex «Shaping to readiness of pedagogical staff to protection of the rights to knowledge-based property».*

*Monitoring the procedure of the pedagogical experiment has confirmed efficiency to author's model and has allowed to contribute some corrections on move of the formalizations got result on perspective, high, sufficient and base level formatted legal culture respondent. The factor of this culture are chose larval sense, fullness of the legal knowledge's, skill to get, analyzed and generalize legal information, as well as ability to realize legislative and normative-legal acts.*

**Originality.** *For the first time it is designed the model of management legal protection result to intellectual activity of scientifically-pedagogical staff in the system of education, in particular postgraduate pedagogical education.*

**Conclusion.** *The received results can be used in condition of the developed information ambience. They are useful for determination conceptual approach to management legal protection to intellectual property. The further study requires the questions of the dictation by rights on results of intellectual activity.*

**Key words:** *protection of rights; scientifically-pedagogical staff; postgraduate pedagogical education; objects of intellectual property; intellectual capital; intellectual activity; copyright; management.*

*Одержано редакцією 08.05.2015  
Прийнято до публікації 15.06.2015*

**УДК 37.07:005.95**

**Калініна Г.М.,**  
аспірантка Інституту педагогіки НАПН України;  
**Калініна Л.М.,**  
д. пед. наук, професор, завідувач відділу  
економіки та управління ЗСО, Інститут  
педагогіки НАПН України

## **ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ**

**Анотація.** *Розглянуто проблему адекватності і залежності визначених законодавчо-правових і концептуальних засад управління у сфері освіти реаліям їх запровадження у практику управління та їх відповідності сучасному етапу розвитку інформаційного суспільства. Подано аналіз стану державно-громадського управління закладами освіти, вибору і реалізації форм, методів, засобів, механізмів у практиці управлінської діяльності за результатами експертного оцінювання керівників різних щаблів вертикальної ієрархії сфери освіти. Узагальнено різновекторний спектр аргументованих відповідей і пропозицій керівників щодо здійснення прогресивних змін у процесі переходу від державно-громадської до громадсько-державної форми управління на демократичних і сервісних засадах, репрезентовано концептуальне бачення ролі громадськості у вирішенні освітніх завдань, визначені стратегії змін форм управління, що відповідають сучасному етапу розвитку інформаційного суспільства в Україні. Наведено провідні позитивні та негативні тенденції функціонування загальноосвітніх закладів у сучасних умовах, систематизовано і розкрито сутність тенденцій розвитку державно-громадського управління у сфері освіти за умов розвитку інформаційного суспільства в Україні.*

**Ключові слова:** *державно-громадське управління; громадсько-державне управління; тенденції; розвиток управління; громада; самоврядування; зміни; сервісна парадигма; громадсько-активні школи.*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку функціометрії [1, с. 113], теоретичні розробки науковців різних галузей наукових знань у цілому створюють можливості для реформування сфери освіти, оновлення теоретико-методологічної бази задля системних пошуків стратегій реформування освіти і моделей модернізації управління освітою, що дозволять раціонально розв'язувати нагальні проблеми й інтегруватися 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 і підходів до його реалізації» [2, с. 6–7], що склався в менеджменті та педагогіці дозволяє 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 розв'язання цих проблем можливе «за умови вільного демократичного устрою, де провідною ідеєю є «вільна людина – розвинене громадянське суспільство – сильна держава» [3, с. 60].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зарубіжні дослідники і вчені обґрунтували концепції розвитку освіти та врядування нею, що іманентно притаманні сучасному етапу розвитку інформаційного суспільства у країні, зокрема Д. Дьюї (демократична концепція освіти), К. Вергес, Д. Кедді, С. Коулмен, Е. Макінтош (концепція «електронної демократії») Л. Гроссман (концепція «електронної республіки»), Г. Рейгольд (концепція віртуального співтовариства), Ю. Хабермас («концепція кіберпростору як нової громадської сфери», «теорія комунікативної дії») [4, с. 232] та інші концепції стратегічного й інноваційного менеджменту, що знайшли відображення у філософії освіти [5; 6], теоріях освітнього менеджменту [7, с. 73–94]. У цих концепціях висвітлено «цілісну систему поглядів, ідей, конструктивні принципи діяльності» [8, с. 6], виклики, чинники впливу і 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 [9, с. 2], сервісних та інших інноваційних засадах.

**Мета статті** полягає у висвітленні результатів дискурсивного аналізу і бачення керівників закладів освіти щодо спрямованості розвитку управління сферою освіти крізь призму законодавчих змін на демократичних, сервісних і ринкових засадах в умовах розвитку інформаційного суспільства в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Вхідження України до світового і європейського освітньо-інформаційного простору зумовлює необхідність реформування сфери освіти і 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». Вітчизняним ученим В. Масловим визначені й теоретично обґрунтовані провідні позитивні й негативні тенденції функціонування загальноосвітніх закладів у сучасних умовах. Йдеться про такі: «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 покращення освітніх послуг і розширення двосторонніх контактів навчальних закладів різних країн; запровадження і поширення комп'ютерних технологій і освітніх інновацій в управлінні ЗНЗ і навчально-виховний процес та їх неадекватна методична забезпеченість; невідповідність бюджетного фінансування ЗНЗ вимогам суспільства до якості навчання і виховання; «старіння» педагогічних кадрів; зниження реальної

демократії в управлінні, необмежений і 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 та інші» [10, с. 90].

Результати дискурс-аналізу та 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.

Це такі *тенденції* як: *тенденція зміни авторитарно-бюрократичної форми управління на державно-громадську форму управління (ДГУ) в умовах розбудови незалежності у країні; тенденція детермінованості змісту державно-громадського управління закладами освіти; зростаючого значення егалітарності в освіті, прозорості прийняття управлінських рішень і громадської відповідальності за рішення і результатів діяльності у сфері освіти; тенденція прискорення інформатизації управління освітою й упровадження Інтернет-технологій, інформаційної діяльності; стратегічного планування діяльності освітніх систем; тенденція переходу від державно-громадської до громадсько-державної форми управління та до форм управління в сфері освіти, адекватних інформаційному типу розвитку суспільства в Україні (курсив наш. – Г.К.).* У межах цієї статті висвітлено сутність і специфіку лише виділених курсивом тенденцій розвитку державно-громадського управління у сфері освіти через ідеї, факти, дієві практики і результати на їх підтвердження.

*Тенденція зміни авторитарно-бюрократичної форми управління на державно-громадську форму управління в умовах розбудови незалежності у країні* виявляється під час переходу від «традиційного школознавства і узагальнення досвіду роботи кращих директорів шкіл» [11, с. 32–33], жорстко детермінованого авторитарного стилю й адміністративно-командного управління у сфері освіти до демократії, точніше до «демократичного транзитиву». 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 і розвитку інформаційного суспільства в Україні, «від соціалістичних до загальнолюдських, національних цінностей, від лінійних – до нелінійних управлінських процесів у сфері освіти» [9, с. 10].

Перехід від жорстко детермінованої адміністративно-командної моделі управління радянської доби, витоки якої сягають 20-х років ХХ століття індустріальної епохи, що має місце і для сучасного стану функціонування загальної середньої освіти (далі – ЗСО), до диверсифікованої й гнучкої системи управління має відбуватися 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 ЗСО *сервісна парадигма* здебільшого використовується в законодавчому і 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 та в 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 і самодостатнього громадянина країни, який має потребу в демократії; від соціалістичних цінностей радянської доби до

загальнолюдських цінностей та організаційних національних цифрової доби, від лінійних до нелінійних процесів в освіті та управлінні сферою освіти; від поодиноких випадків до консолідації зусиль більшості представників державних інституцій й 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 того чи того управлінського інструментарію, але й надати аргументацію вибору тих чи тих форм управління, суттєвих характерних ознак, які наявні або які потребують уваги з боку керівників і громадськості. За результатами відповідей 1266 респондентів на перше запитання щодо реальних форм реалізації управління у сфері освіти на сучасному етапі суспільства та визначення їх оптимальності отримано широкий спектр відповідей, узагальнені результати яких наведено в табл. 1:

Таблиця 1

**Визначення керівниками реальних і оптимальних форм управління закладами освіти за результатами опитування керівників сфери освіти (1266 респондентів)**

ФОРМИ УПРАВЛІННЯ		ФОРМИ УПРАВЛІННЯ	
РЕАЛЬНІ	ЧАСТКА У ВИБОРЦІ, %	ОПТИМАЛЬНІ	ЧАСТКА У ВИБОРЦІ, %
АКфУ	758 (59,87 %)	–	–
ДГфУ	212 (16,74%)	ДГфУ	469 (37,04%)
Інші форми управління	202 (15,95%)	Інші форми управління	721 (56,95%)
У тому числі АфУ	113 (8,95%)	У тому числі АфУ	168 (13,27 %)
ГДфУ (ГАШколи)	10 (7,89%)	ГДфУ	519 (41,0 %)
СфУ, ІнфУ та ін.	79 (6,24%)	СфУ, ІнфУ та ін.	34 (2,68 %)
Позиція не визначена	94 (7,42%)	Утрималися від прогнозів	76 (6,0 %)

3-поміж 1266 респондентів 758 (59,87 %) сучасне управління у сфері освіти визнають як адміністративно-командне управління з бюрократичним супроводом і жорсткою управлінською вертикаллю. Адміністративно-командне управління з бюрократичним супроводом керівники закладів освіти пов'язують із жорсткою управлінською вертикаллю і чиновниками, корупцією, непрозорістю прийняття рішень на верхній управлінській ієрархії, занадто великим обсягом інформаційного потоку директивно-нормативного характеру, безапеляційним виконанням указівок і головне за обмеженням свободи, що знаходить прояв у необхідності звітування за кожний крок і отримання постійних дозволів задля перебування поза межами школи в робочий час задля виконання професійно-посадових обов'язків навіть незалежно від викликів і запрошень власне чиновників, як зазначили 86 керівників м. Київ.

Серед респондентів 212 (16,74 %) вважають форму реалізації державно-громадською, а 202 (15,95 %) називають такі форми управління як адаптивна, стратегічна, інформаційна, програмно-цільова, оперативна, тактична, адміністративна та інші форми, з яких найбільших переваг одержали адаптивне управління і 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, спеціалістів пожарних служб, санітарно-епідеміологічних станцій, батьків, а не як пристосування до викликів глобального освітнього простору та адекватна реакція

на виклики зовнішнього середовища на діяльність школи. Адаптивна форма управління у практиці управління не набула теоретично обґрунтованих ознак, а навпаки негативного характеру як форма пристосування до підпорядкування і реагування на директивно-нормативні потоки управлінської вертикалі, як форма виконання будь-яких розпоряджень, наказів та інструкцій чиновників управлінь і спеціалістів, навіть руйнівного характеру, указівок впливових батьків. Достатньо високими за ступенем узагальнення є судження 79 (6,24 %) респондентів щодо характеристики стратегічної форми управління, закладами освіти (реалізація ідеї перенесення центру уваги керівництва на зовнішнє середовище задля вчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому, і передбачення майбутнього) та інформаційної форми управління (реалізація ідеї нероздільної єдності процесів управління, інформації та ентропії, урахування висновку вчених про антиентропійну спрямованість процесу управління будь-якою системою, синергію й оптимізацію процесів, які спрямовують систему на досягнення якісно нового стану і розвитку, а не системного занепаду – ентропії). Викликає подив несформованість позиції діючих керівників щодо наявної форми управління, навіть у закладі, який вони очолюють, оскільки 94 з них (7,42 %) відзначили про неможливість визначення реально існуючої форми, але дали ствердну відповідь, що це точно є не законодавчо визначена державно-громадська форма управління.

Отже, репрезентовані вище експериментальні дані слугують підтвердженням тенденційності й 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 часу проголошення незалежності в Україні; невідповідності державно-громадської форми управління як лише однієї законодавчо закріпленої та реально можливої демократичним викликам часу і потребам освітян, громадян і замовників освіти.

Передумовою появи *тенденції детермінованості змісту державно-громадського управління закладами освіти* є стратегія розбудови незалежної держави на початку 90-х років ХХ ст. і 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 і 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 і 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 у практиці управлінської діяльності. Найбільшу перевагу в наведеному спектрі відповідей одержало адаптивне управління за ознакою пристосування керівників практично до всіх вимог інституцій, які функціонально або ієрархічно пов'язані зі школою та які контролюють «майже все». Респонденти також назвали громадсько-державне – точніше управління громадсько-активними школами, які у структурі мережі закладів освіти виокремилися в так званий «новий тип», поки що законодавчо не визнаний, який і спричинює 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 принципах демократичного врядування, зокрема партисипативності, субсидіарності, рефлексивності, принципах

розширення демократії у країні та управлінні ЗСО, дуальності, системної раціоналізації, відповідності потребам замовників освіти і потребам суспільства, відкритості, державно-громадського партнерства, відповідальності та підзвітності суб'єктів управління різних ієрархічних рівнів, принципах 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 й вертикальної взаємодії, інтеракцій, принципах управління взаємовідносини з клієнтами. Ці принципи практично реалізуються через адаптацію до суспільних і глобальних викликів, розвиток людського капіталу й організаційну культуру, налагодження мережевої паритетної суб'єкт-суб'єктної взаємодії та діалогової комунікації з «урахуванням і передбаченням змін, використанням переваг взаємодії з соціумом» [12, с. 1004].

Під час переходу має бути «ураховане раціональне поєднання персоніфікованої та колективної відповідальності за прийняття і реалізацію управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях системи середньої освіти згідно з функціонально-посадовими компетентностями її керівників на користь колективних органів управління і органів громадського самоврядування та директора як керівника шкільної громади» [ 13 ].

Поступовий перехід від державно-громадських до громадсько-державних форм управління з використанням ІТ має відбутися шляхом запровадження наскрізного електронного врядування (e-management) і 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, збудованих 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 і отримання суб'єктами управління свободи настільки це можливо.

Під час опитування з'ясовано, що 519 керівників, що складає 41 % від загальної вибірки опитаних респондентів, уважають *громадсько-державну форму управління* з демократичним стилем управління стратегічно важливою перспективною формою для майбутнього запровадження, обґрунтовують власні міркування й наводять переконливі аргументи на її користь. *Громадсько-державне управління* є відповідним сучасному етапу розвитку суспільства, вимогою часу, є на часі та своєчасним для 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 і контент-аналізу тверджень і бачень управлінців структуровано дієві одиниці дискурсу, які відображають громадсько-державне управління, зокрема такі:

- ГДУ надає можливість реально впливати на процеси в системі освіти, на МОН України, на Комітет з науки і освіти Верховної Ради України, які відкриті до діалогу і чекають на наші пропозиції, погляди і поради щодо форм реальних і дієвих в управлінні;
- громадсько-державне управління (ГДУ) стимулює активну громадянську підготовку юнацтва і дозволяє кожному школяреві реально познайомитися з владними структурами, а не через засоби масової інформації та дослідження соціологічних служб і суспільних інститутів, а також проявити себе у сфері культурної і суспільно-громадської діяльності;

- маємо впевненість, що кожен із нас бажає бути залученим до процесів оновлення освіти і до впровадження ГДУ, що зорієнтоване на автономію, децентралізацію, різноманіття, прозорість;
- наявний позитивний і багаторічний досвід участі у Всеукраїнській акції «Громадянин», коли учні міста (м. Миколаїв) чотири роки поспіль стають переможцями;
- 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;
- необхідно подолати ситуацію нівелювання ролі учасників освітнього процесу, коли вважається, що від школи нічого не залежить, як і від самих школярів, учителів і громади;
- потребує впровадження фінансова автономія та спрощення введення фінансово-економічної діяльності, ведення прозорості фінансової звітності й планування кошторису закладу освіти,
- бажано змінити світогляд громадськості щодо розгляду школи як витратної статті та «неприбуткового проекту вирощування» громадян на користь розпорядника коштів, яка сама спроможна заробляти гроші, а не лише «марно витратити»;
- школа як ніколи потребує ініціативних і активних людей для розроблення спільних акцій, заходів, творчих проектів із відомими і пересічними патріотично налаштованими громадянами, які є визнаними моральними авторитетами в районі та суспільстві;
- сучасна школа повинна бути громадсько-активною за бажанням колективу і громади мікрорайону або ініціативних батьків;
- державне фінансування мізерне, на нього не можна повноцінно здійснювати ефективну роботу закладу, тому вважаємо конче потрібним залучати громаду на паритетних умовах.

Висловлювання керівників сфери освіти на користь громади як рівноправного партнера й активного суб'єкта суспільних перетворень у країні розглядалися як одиниці дискурс-аналізу громадського-державного управління, які проаналізовано, систематизовано й узагальнено. Як приклад наведемо лише деякі твердження й аргументи респондентів із загальної вибірки:

- включення громади різними засобами у процес управління школою також відкриває їй можливості для активізації власної громадської діяльності;
- школа стає об'єктом інноваційної активності громади, а громада, у свою чергу, стає учасниками процесу модернізації освіти;
- сутність питання про участь громади полягає у зміні системи взаємин суб'єктів, які беруть участь у прийнятті рішень;
- мешканці громади повинні формувати замовлення на майбутнього компетентного й конкурентоспроможного випускника і працівника;
- громада повинна і може брати участь у роботі закладу, знати реальний стан речей у школі та суспільстві, мати вплив на всі суспільні процеси;
- громада може і має здійснювати управління та контроль за діяльністю у школі, брати участь в оцінюванні діяльності з різних напрямів;
- залучення учнів до діяльності різних громадських організацій є потрібним, оскільки вони порушують і розв'язують актуальні проблеми місцевого співтовариства, виховують у молодих людей відчуття громадянської відповідальності за все, що відбувається у своєму місті, формують навички громадської участі, узаємодії з громадою й органами влади у розв'язанні соціальних проблем;

- залучення учнів громадською організацією ветеранів війни м. Миколаїв до міської акції «А пам'ять – священна» залишилася в душах дітей, їхній свідомості, а, значить, це посіяне зерно у вихованні гідних юних українських громадян;
- спектр соціальних ініціатив громади м. Миколаїв спільно з молоддю надзвичайно широкий: упорядкування шкільної території, увічнення пам'яті загиблих земляків, розв'язання назрілих екологічних проблем і організація дозвілля дітей, надання допомоги незахищеним верстам населення, відродження історичних, культурних, духовних цінностей, зміцнення фізичного здоров'я молодого покоління та інших сприяють залученню активних людей до їх реалізації;
- на рівні міста необхідно проводити підсумки діяльності з розвитку учнівського самоврядування не формальні, а такі, що сприяють об'єднанню зусиль усіх причетних до школи;
- школа має виступати джерелом розвитку громадян і громадянського суспільства, демократії у країні та, насамперед, у рідному місті.

За сучасних умов майже в кожному закладі, освітньо-інформаційному просторі міста, району та області створені учнівські самоврядні громадські структури різноманітних форм і напрямів діяльності, що знаходить підтвердження в таких одиницях дискурсу, висловлених керівниками. У школах міста Києва діють різні самоврядні структури учнів, зокрема «Київська міська рада старшокласників», Рада колегіантів та їх загальні збори, школа лідерів учнівського самоврядування, учнівський парламент, клуби за інтересами, ліцейська демократична республіка учнів, автономна республіка, які 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 освіти свідчать, що управління з залученням громади є в більшості практик формальним, а учнівське самоврядування є недооціненим і занадто керованим із боку вчительства. Самоврядування є впливовим чинником і має розглядатися, у першу чергу, як самостійний громадський інститут, а не лише як один з елементів виховної роботи школи, що дозволяє учням реалізувати своє право на участь в управлінні школою.

Повноправне учнівське самоврядування дає школярам серйозні важелі впливу на шкільну політику – не тільки на своє власне життя у школі, але й на життя дорослих, на ухвалу тих або тих важливих рішень, на вибір шляхів розв'язання різних проблем шкільного життя, урешті-решт – на напрями інноваційного розвитку школи.

Створенням системи підтримки учнівського самоврядування в закладах освіти шляхом проведення серії зборів активістів дозволяє об'єднати лідерів-старшокласників і створити команду, яка зацікавлена в розвитку самоврядування у школах, як наприклад, на рівні міста була створена молодіжна громадська організація «Миколаївський Союз Лідерів учнівського самоврядування», одним із завдань якої є саме розроблення загальної стратегії дій у сфері розвитку учнівського самоврядування. Одним із реальних і, на наш погляд, перспективних напрямів діяльності з розвитку учнівського самоврядування є підтримка ініціатив, вирощення й конструктивне «вбудовування» учнівських ініціатив у життя школи і соціальну дійсність.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** «Державно-громадське управління є не новим, але нині пріоритетним напрямом наукових пошуків і практики державної влади в демократичному суспільстві» [9, с. 2]. У контексті зазначеного і 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, вибірка складає більше ніж 10,0% усіх керманців мережі закладів освіти України, 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 і об'єктивних причин, які часткового знайшли відображення у «Білій книзі національної освіти в Україні» [13].

На основі проведеного дослідження встановлено, що визначення законодавчо-правових і концептуальних засад державної освітньої політики не розв'язує 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 і громадського самоврядування щодо запровадження демократії, бажання брати особисту відповідальність за всі колегіально прийняті управлінські рішення, за забезпечення якісної освіти її громадян і розвиток громадянського суспільства в Україні.

Розгортання тенденцій розвитку управління сферою освіти і закладів освіти за сучасних умов розвитку інформаційного суспільства має відбуватися з урахуванням світових тенденцій сталого демократичного розвитку розвинених країн, що 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 в таких вимірах, як демократичне, вільне, громадянське, «суспільство знань», інформаційне, цифрове, ринкове і має бути наближеним до європейських стандартів, практико орієнтованих управлінських парадигм.

#### Список використаної літератури

1. 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.
2. Калініна Л. М. Теоретичні підходи до управління навчальним закладом / Л. М. Калініна // Директор школи. – 2004. – № 4. – С. 6–7.
3. 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.
4. 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. – К. : Педагогічна думка, 2014. – Вип. 14. – С. 232.
5. Філософія управління / В. Г. Кремень, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов. – К. : Знання України, 2007. – 524 с.
6. Пастовенський О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / за наук. ред. Л. М. Калініної. – Житомир : ПП «Рута», 2014. – 385 с.
7. Освітній менеджмент : навч. посібник / за ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – С. 73–94.
8. Калініна Л. М. Теорія і практика функціонування обласного ліцею інтернатного типу : наук.-метод. посібник / Л. М. Калініна, Н. В. Кнорр, М. І. Рябуха. – Київ–Херсон : Айлант, 2004. – С. 6.
9. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства / Л. М. Калініна // Постметодика. – 2012. – № 3. – С. 2–10.
10. Маслов В. І. Теорія і технології організаційних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів / В. І. Маслов, Л. М. Калініна // Ановані результати науково-дослідної роботи Інституту Педагогіки за 2014 рік. – К. : Педагогічна думка, 2014. – С. 90–92.

11. Калініна Л. М. Сутність феномену управління / Л. М. Калініна // Директор школи : Україна. – 2000. – № 2. – С. 32–33.
12. Енциклопедія освіти / НАПН України, гол. ред. В. Г.Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – С. 1040.
13. Калініна Л. М. Управління в контексті законодавчих змін / Л. М. Калініна [Електронний ресурс] / <http://education-ua.org/ua/articles/545-upravlinnya-zakladami-osviti-v-konteksti-zakonodavchikh-zmin> – Назва з екрана.

#### References

1. Kalinina, L.M. (1998). Modern functions of the school leader. Materials II all-Ukrainian scientific-practical conference «Pedagogical innovation: ideas, realities, perspectives». Sumy: «Mriya-1» LTD (in Ukr.)
2. Kalinina, L.M. (2004). Theoretical approaches to the management of educational institution. *Direktor shkoli (The Director of the school)*, 4, 6–7 (in Ukr.)
3. Kalinina, L.M., & Grizhyak, L.D. (2009). State-public management of education development at national, regional and institutional levels. *Strategichnyy prioriteti (Strategic priorities)*, 3 (12), 60 (in Ukr.)
4. Kalinina, L.M. (2014). Factors and problems of state-public management of General education institution in the content of the textbook for the school leader. The problems of modern textbook : collection of scientific papers / The Institute of pedagogy of NAPS of Ukraine. Kyiv: Pedagogical ideas, release 14 (in Ukr.)
5. Philosophy of management / Kremin, V.G., Pasino, S.M., & Ponomarev, A.S. (2007). Kyiv: Knowledge Ukraine (in Ukr.)
6. Pastovensky, O.V. (2014). Scientific foundations of public management in General secondary education in the region : monograph / science. edited by Kalinina, L.M. Zhytomyr: The private company «Ruta» (in Ukr.)
7. Educational management: the textbook / under the editorship of Danilenko, L.I., & Karamushka, L.M. (2003). Kyiv: School world (in Ukr.)
8. Kalinina, L.M., Knorr, N.V., & Ryabuha, M.I. (2004). Theory and practice of functioning of the regional College institutional type : science textbook. Kyiv–Herson: Aylant (in Ukr.)
9. Kalinina, L.M. (2012). The problems and realities of state-public management of education at the present stage of development of a democratic society. *Postmetodika (Postmethod)*, 3, 2–10 (in Ukr.)
10. Maslov, V.I., & Kalinina, L.M. (2014). Theory and technologies of the organizational mechanisms of the management of secondary schools. Annotated results of research work of the Institute of Pedagogy for 2014 age. Kyiv: Pedagogical ideas (in Ukr.)
11. Kalinina, L.M. (2000). The essence of the phenomenon of management. *Direktor shkoly (The Director of the school: Ukraine)*, 2, 32–33 (in Ukr.)
12. Encyclopedia of education / NPS of Ukraine, chief editor Kremen, V.G. (2008). Kyiv: Urinkom Inter (in Ukr.)
13. Kalinina, L.M. Management in the context of legislative changes. Retrieved from: <http://education-ua.org/ua/articles/545-upravlinnya-zakladami-osviti-v-konteksti-zakonodavchikh-zmin> (in Ukr.)

#### **Abstract. Kalinina G.M., Kalinina L. M. Trends in the Educational Institutions Management under the Conditions of the Information Society Development in Ukraine.**

**Introduction.** A common problem is a precise formulation and the determination of the legislative and legal as well as conceptual fundamentals of education management at the level of tendentious changes that must be consistent with the global scientific achievement management. Implementation of the fundamental bases of management must contribute to the modernization in a fundamentally new type of governance, adequate current stage of development of the information society and not cause a restriction of freedom of choice in the management practice.

**Purpose.** The purpose of the article is to highlight the results of the discourse analysis and vision of the leaders of educational institutions on biased change of management in the education sector in the light of legislative changes on democratic, service and market principles in the development of information society in Ukraine.

**Methods.** Research methods: theoretical analysis, discursive analysis of management practices in modern educational institutions, survey of the school headmasters about the orientation of the biased development of forms of governance in education through the prism of the legal, social, informational and technological change, contextual analysis of the views of the role and functions of the community in management and government.

**Results.** The analysis on the condition of the state and the public management of school is presented taking into account the results of expert evaluation of the education managers of different positions in vertical hierarchy. In particular, 16% of respondents admit that a modern school management, which they carry out, does not belong to a state-public kind but is adaptive, strategic, information, program-based, operational, tactical, and administrative. A multi-vector spectrum of

*well-reasoned answers and proposals of progressive changes of management form from the state and public to the public and state one is summarized; the role of a community in the process of current problems solving and finding the ways of their solution under the conditions of democratic civil society formation in Ukraine was represented.*

*A brief analysis on the lay-outs of the homeland scholars in developing the conceptual foundations of public education and public administration was provided; the established trends of state and public administration in the field of education in modern conditions of development of information society in the country were represented. The essence of such trend as the one of the change in the authoritarian-bureaucratic forms of governance in the form of public-public management under the conditions of independence in the country; the trend of determinism content of state and public administration institutions of education; trend of transition from public to civil-public and the public proper forms of management and to the forms of governance in education, adequate information of the type of society in Ukraine was covered.*

**Originality.** *Scientific novelty of research results is theoretically grounded in the state and public administration in education under the conditions of information society development in Ukraine, the disclosure of the nature and the specifics of modern management practices in educational institutions were determined.*

**Conclusion.** *In the legislative and regulatory provisions, the basic fundamentals of management and the definition of rights, responsibilities, job-functional competence and responsibility of the Headmaster in correspondence with the legal, democratic principles and service require a clear statement. The reasonable power and the limits of collective responsibility of government and the public, their conceptual basis of determining the effectiveness of governance and objective achievement must be academically specified.*

**Key words:** *state and public management; trends; management development; community; self-governing; changes; service paradigm; public-active schools.*

Одержано редакцією 11.05.2015

Прийнято до публікації 15.06.2015

УДК 378.147:37.00.11.3

Кудренко Д. О.,  
аспірант кафедри педагогіки,  
ДВНЗ «Криворізький національний університет»,  
Україна

### ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ ХУДОЖНЬО-ГРАФІЧНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ОБРАЗОТВОРЧОГО МИСТЕЦТВА

**Анотація.** *На основі аналітичних узагальнень у статті розкрито зміст поняття «художньо-графічна компетентність», а також здійснено його понятійний аналіз у науковій літературі. Виокремлено основні структурні компоненти художньо-графічних компетентностей майбутніх учителів образотворчого мистецтва. Підкреслено важливість художньо-графічних компетентностей у педагогічній та художньо-творчій діяльності майбутніх учителів образотворчого мистецтва.*

**Ключові слова:** *професійна підготовка; компетентнісний підхід; художньо-графічні компетентності; структурні компоненти; майбутні вчителі; образотворче мистецтво; художник-педагог; творчий процес.*

**Постановка проблеми.** *Інтенсивне залучення української системи освіти до загальноєвропейського освітнього простору виокремлює проблему забезпечення якості*