

С. Книшик

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ

Розглянено сучасний стан освіти в Україні, тенденції та перспективи розвитку в умовах модернізації, інтеграції в європейський і світовий освітній простір. Визначено фактори, що забезпечують успішність управлінської діяльності. Акцентовано на актуальності питання про добір і підготовку керівників нового типу – менеджерів освіти. Запропоновано низку першочергових заходів щодо удосконалення управління закладами системи освіти, розкрито поняття державно-громадського управління як цілісної динамічної системи.

Ключові слова: адаптивне управління, управління освітою, менеджмент, загальна середня освіта, інноваційна діяльність, управлінська культура.

Впродовж свого існування у складі СРСР Україна була керована правовим полем, єдиним для всіх республік радянського табору. До правового поля СРСР належало керування численними аспектами суспільного життя та всіма його сферами. Особливо це стосувалося культурно-освітнього процесу як пріоритетної складової комуністичного виховання піонера, комсомольця, комуніста на основі загальносоюзної ідеології. Відтак з отриманням незалежності в Україні настав певний застій в системі освіти. З одного боку, працювала консервативна система освіти, усталена ще за часів РСРС, а з іншого – виявилась нагальна потреба до нового підходу освіти, який би покладався на національні цінності українців та враховував би сучасні вимоги до освітнянського процесу.

Так, за період незалежності було прийнято численні закони, постанови та нормативно-правові документи, метою яких було регулювання процесу освіти на кожному з циклів, серед яких Закони України “Про освіту”, “Про дошкільну освіту”, “Про загальну середню освіту”, “Про позашкільну освіту”, “Про професійно-технічну освіту”, “Про вищу освіту”, “Про наукову і науково-технічну діяльність” тощо.

Однак на сьогодні, як і 25 років тому, залишається проблема конкурентності освіти, її відповідності сучасному життю, ступеню підготовленості до життя в інформаційному суспільстві з урахуванням того, що суспільні інформаційні канали значно ширші як чверть століття тому.

Проблему адаптації європейських принципів управління загальною середньою освітою в Україні розглядали А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко; управлінням освітою В. Бондар, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Маслов, С. Миколаєнко, В. Пікельна, М. Поташник та інші.

Національна модель державного управління освітою в незалежній Україні загалом та загальною середньою освітою зокрема протягом свого існування не зазнала якихось кардинальних змін. Реформування загальної середньої освіти (далі – ЗСО) – це повільний та болісний процес для держави, закладів ЗСО, громадян, який має бути проведений відповідно до вимог сучасного суспільства. Не зважаючи на численні публікації та наукові розвідки щодо регулювання державною системою ЗСО, актуальними питаннями

залишаються імплементація традиційної української освіти у світовий науковий та освітній простір.

Реформування системи освіти, впровадження інноваційних методик, реалізація розвитку та підвищення якості професійної підготовки освітніх фахівців в Україні – актуальна наукова і практична проблема, вирішення якої перебуває у площині приведення освіти у відповідність до сучасних соціально-економічних вимог, визначенні пріоритетних напрямів освітньої політики держави, стратегічного планування дій відповідно до потреб і ресурсних можливостей сучасної держави, сприянні створенню інноваційних пілотних освітянських програм, спрямованих на динамічний економічний та соціокультурний розвиток суспільства загалом, та особистості зокрема.

Кадровий потенціал держави є стратегічною основою майбутнього кожної держави, який починає закладатись заздалегідь. Підготовка культурного, морального, освіченого громадянина це заповідь її стабільності та добробуту. Система освіти може бути ефективною лише за умови своєї відповідності тим викликам, що перед нею поставлені. Сучасна система освіти в нашому інформаційному суспільстві не може існувати без удосконалення навчально-матеріальної бази, повної комп'ютеризації та інформатизації, впровадження інноваційних проектів у сфері освіти, підготовки фахівців серед педагогічних і наукових працівників та відповідним фінансуванням.

Вивчення законодавчо-нормативних документів нашої держави, країн СНД, декларацій та положень міжнародних організацій і матеріалів різних форумів, рішень європейських комісій із питань розвитку освіти дає змогу зробити висновки про загальносвітову увагу до інноваційних процесів у сфері освіти та управління ними як одним із пріоритетних напрямів суспільного прогресу.

Аналіз фахової літератури, наукових досліджень із управління інноваційними процесами в освіті доводить, що в останнє десятиріччя ця проблема привернула до себе відповідну увагу і вирішувалась багатьма вченими України і країн СНД. Вивчення результатів досліджень, існуючого науково-методичного забезпечення та особистий багаторічний досвід практичної діяльності з вирішення проблеми та впливу на управління інноваційними процесами в освіті на теренах України дає змогу зробити висновки про невідповідність рівня теоретичних і технологічних надбань вимогам і потребам сучасного соціально-економічного стану та перспективам розвитку держави, її інтеграції у європейський освітній простір. У теоретичній площині є потреба всебічного вивчення тенденцій розвитку змісту педагогічних інновацій у різних напрямках, їх систематизації, прогнозування кінцевих результатів та впливу на освіту і суспільство. Практично відсутні наукові розробки причинно-наслідкових зв'язків та об'єктивізації закономірностей виникнення тих чи інших інновацій в освіті. Існуючі формулювання і систематизації принципів управління інноваційними процесами у сфері освіти мають еkleктичне спрямування і дуже обмежене теоретичне обґрунтування. Відсутня система стратегічного ієрархічно збалансованого наукового спрямування та координації інноваційними процесами, від Міністерства освіти і науки України (МОНУ), Академії педагогічних наук України (АПНУ), регіональних рівнів до наукових, навчально-методичних і навчальних закладів різних типів [1].

У практичній діяльності для подальшого вивчення, вдосконалення і поглиблення наукового супроводу потребують технології, засновані на безпосередньому здійсненні інноваційної діяльності. Управління такими процесами залежить від функціональної спрямованості, специфіки і рівня освітнього закладу. Нині в Україні фактично відсутня

система цілеспрямованої підготовки професійних науково-педагогічних кадрів та підвищення їх професійного рівня, який би дозволив здійснювати управління інноваційними процесами відповідно до вимог сьогодення.

Також загрозою для розвитку системи освіти в Україні є незбалансованість фінансової підтримки з боку держави та завданням, що покладаються на освітні заклади. Неофіційне перекладання фінансового “тягаря” на громадян, старіння педагогічних кадрів, зменшення притоку молодих кадрів, недостатня фінансова та іміджева мотивація працівників призводить до відсутності стремління працівників закладів освіти підвищувати свою професійність, майстерність та відповідний рівень, яким має володіти сучасний педагогічний або науковий працівник. Таким чином численна кількість закладів загальної середньої освіти в Україні залишається без змоги надавати своїм учням відповідну якісну освіту, яка б відповідала вимогам сьогодення і без вирішення питання фінансування з боку державного або місцевого бюджету жодна адміністративна реформа не буде ефективною. Інтегруючись в європейський і світовий освітній простір, Україна повинна враховувати напрацювання, характерні для управління галуззю в інших країнах. Деякі з них можна розглядати не лише як приклад для вивчення, а й як приклад для наслідування, зрозуміло за умов врахування національних особливостей української системи освіти і тих пріоритетів, на досягнення яких вона орієнтується. Таке врахування не повинне передбачати сліпе копіювання зарубіжного досвіду, а надавати допомогу в розробці національної системи управління освітою, забезпечувати перехід її на державно-громадський рівень. Велику роль у цій справі відіграють громадські організації, органи місцевого самоврядування, асоціації батьків та навчальні заклади. У сучасних умовах основні напрями реформування системи управління освітою вбачаються в: чіткому визначенні компетенцій, повноважень і відповідальності органів управління всіх рівнів, забезпеченні їхньої взаємодії; переході від розпорядчого до регулюючого управління системою освіти; розвитку державно-громадських форм управління освітою. Для успішного досягнення поставлених завдань необхідно вирішувати проблему підготовки управлінських кадрів, які мають усвідомлювати, що виконують справу державну, що здатні управлінську діяльність наповнити новим змістом. Необхідно розробити нові освітні програми, що сприятимуть оновленню змісту підготовки управлінських кадрів до роботи в умовах демократичного управління освітою [2].

Ще однією важливою складовою успішного забезпечення відповідного рівня ефективності системи освіти є залучення представників громадянського суспільства. Адже треба зважати, що власне громадяни є кінцевим споживачем освітніх послуг, і відповідно до цього вони є чутливим індикатором якості споживаного продукту. Соціальний підхід до управління системою ЗСО базується на визнанні людини найвищою цінністю суспільства. Важливим аспектом тут є поєднання державницьких інтересів із суспільними для формування суспільного консенсусу.

На сьогодні багато ВНЗ країни поряд із традиційними навчальними предметами запроваджують нові: основи менеджменту, стратегічний менеджмент, менеджмент інновацій, фінансовий менеджмент, інформаційне забезпечення управління, контрольно-аналітична діяльність, управління процесом навчання та виховання, психологія управління тощо. Першочерговим завданням постає реалізація цих програм у повному обсязі. Управління є тією рушійною силою, яка націлена на активізацію людини через створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Тому керівникам закладів освіти потрібно орієнтуватися в різноманітності сучасних

управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, організовувати творчу діяльність. З огляду на це, питання управління освітніми процесами є актуальним, оскільки шкільна практика свідчить про недостатню підготовленість керівників шкіл до професійної управлінської діяльності. У закладах освіти практично ще немає менеджерів. Зміна директорського, командного менталітету в освіті на менеджерський є пріоритетним завданням. Необхідно використовувати досвід закордонного менеджменту, вводити його у практику, але при цьому його переробляти, адаптувати та запроваджувати з урахуванням специфіки національних традицій, менталітету, законодавчої бази освіти України та інших факторів [3].

Цілеспрямований вплив на зміну стану освіти здійснює не тільки і не стільки держава, скільки суспільство і громадськість. Управління освітою у демократичному суспільстві є і може бути тільки державно-громадським – тим, в якому поєднується діяльність суб'єктів управління державної та громадської сутності і базується на принципах делегування повноважень та залучення громадськості до управління освітою. Управління системою освіти з боку держави здійснюється на основі реалізації комплексу заходів, дій, які спрямовані на корекцію та встановлення основ економічних, соціальних, політичних та інших процесів по відношенню до цієї системи. Як спосіб дій, стратегія є необхідною за ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів. Завданням стратегії є ефективне використання ресурсів для досягнення основної мети. Основні стратегічні напрямки реформування системи освіти: 1) удосконалення адміністрування системи освіти; 2) децентралізація управління освітою; 3) модернізація системи кадрового забезпечення системи освіти; 4) удосконалення змісту і процесу навчання; 5) оптимізація фінансування освіти; 6) посилення міжнародного співробітництва [4, 5].

Так, в управлінні освітою Польщі термін “державне управління освітою”, як такий не використовується. Натомість він замінюється на такі поняття, як: “децентралізація”, “усуспільнення”, “автономія”, “самоврядність”. Вони є основою нової державно-громадської моделі управління освітою в Республіці Польща [6]. Врахування інтересів місцевих об'єднань та громад залежить від формування демократичних процесів у державі. Реформування системи ЗСО органами місцевого самоврядування, залучення громадськості до управління освітньої діяльності осередку та прийняття рішень напряму впливають на стан та розвиток ЗСО в Україні

Таким чином відбулося не тільки делегування повноважень, а й відповідальності за проведення кадрової, фінансової та навчальної політики у шкільних закладах, яка відтак стала орієнтованою на клієнта (учні, батьки). Основною ідеєю такої політики стало передусім подолання обмежень, накладених із часів радянських систем навчання, постійної трансформації ЗСО, яка б відповідала розвиненим країнам світу, із збереженням власних польських традицій. На базі цього було створено два пріоритетних шляхи розвитку: усупільнення та децентралізації.

Досвід реформи системи загальної середньої освіти в Польщі свідчить про те, що запорукою ефективного функціонування сучасної середньої школи є її децентралізованість, демократичність, пріоритет цінностей і навичок над енциклопедичними знаннями, спрямованість на інноваційність, інтегроване та блокове навчання.

В Україні простежується гостра потреба формування та впровадження дієвої моделі системи моніторингу в сфері якості освіти [7]. Така модель повинна забезпечувати політиків, управлінців, практиків, представників громадянського суспільства, кінцевих споживачів освітніх послуг вчасною, порівнювальною, аналітичною та об'єктивною інформацією про реальний стан освітньої системи та перспективи функціонування. Ця інформація повинна стати основою, на якій будуть ґрунтуватись прийняття рішень, що визначають стратегію, сутність та основні напрями реформування системи ЗСО в Україні, проводиться оцінювання діяльності закладів шкільної освіти, об'єктивне інформування громадськості щодо результативності та ефективності функціонування як освітньої системи загалом, так і окремих навчальних закладів. Лише тоді буде можливим забезпечити такі важливі аспекти у діяльності ЗСО, як здійснення ефективної освітньої політики, підзвітність системи ЗСО українському суспільству і, у підсумку, суттєве поліпшення якості її діяльності загалом.

Місцеві органи виконавчої влади, серед яких управління освітою обласних державних адміністрацій, відділи освіти районних, міських або районів у місті державних адміністрацій, органи місцевого самоврядування громад (міст, селищ, об'єднаних громад) впроваджують реалізацію державної політики у сфері ЗСО у межах своєї компетенції та відповідної території шляхом контролю за додержанням стандартів, які регламентуються законами України, іншими нормативно-правовими актами, що стосуються системи ЗСО в Україні. Контроль за дотриманням та виконанням Державного стандарту ЗСО усіма навчальними закладами державної системи ЗСО також покладається на них. Окрім цього важливим агентом для реалізації ефективної державної політики у сфері ЗСО є створення нормативного, матеріального, фінансового, науково-методичного забезпечення, підготовки та перепідготовки працівників закладів освіти відповідно до вимог, які диктує сьогодення. Прозорість та доступність результатів атестацій та переатестацій – важливий чинник для впровадження європейських стандартів у систему ЗСО України, оскільки впровадить здорову конкурентність між закладами освіти, змусивши їх підтримувати високий рівень сучасної освіти.

Для сучасного стану системи управління ЗСО характерний процес децентралізації, який полягає у делегуванні ряду функцій і повноважень від центральних органів управління нижчим щаблям. Державні органи розробляють найбільш загальні стратегічні напрями та програми, а обласні й районні (міські) органи спрямовують зусилля на вирішення конкретних, фінансових, кадрових, матеріальних, організаційних проблем. Друга характерна особливість – декларування переходу від державного до державно-громадського управління освітою, тобто важливу роль у системі ЗСО мають відігравати не державні суб'єкти. Органами громадського самоврядування загальноосвітнього навчального закладу вважаються: загальні збори колективу; рада загальноосвітнього навчального закладу; районна (міська), обласна конференції працівників освіти; районна (міська) рада з питань народної освіти; всеукраїнський з'їзд працівників освіти.

Вирішення проблеми реалізації державного управління у сфері освіти – це симбіоз зусиль державних органів та суспільства. Таким чином, завдяки співпраці державного та громадського секторів можливе вирішення проблеми у освіті у галузі навчальної, економічної, фінансової, методичної діяльності закладів ЗСО.

Важливим індикатором посилення суспільного характеру управління освітою є тенденція до роздержавлення системи ЗСО. Поряд із державними освітніми закладами в Україні функціонують недержавні (приватні) загальноосвітні навчально-виховні заклади,

створені на основі інтересів, бажань та можливостей учнів і батьків, учителів і викладачів. Вони базуються на запитах регіональних, національних, професійних, конфесіональних об'єднань і груп. Менеджмент такими закладами здійснюється безпосередньо його засновником/засновниками або за дорученням опікунської ради, сформованої засновником.

Аналізуючи концепцію адаптивного управління загальною середньою освітою в регіоні, визначимо місце державно-громадського управління серед інших різновидів адаптивного. Управління загальною середньою освітою зазвичай розглядають із позицій кібернетики як цілісну систему, що складається з керуючої та керованої підсистем. До керуючої підсистеми традиційно зараховують органи державного управління (Міносвіти та науки, обласні управління освіти, районні (міські) відділи освіти). До керованої підсистеми – заклади освіти. Ситуація сьогодення вимагає перегляду традиційних підходів. Домінантою сучасного управління загальною середньою освітою є розвиток людини. Тому, розглядаючи управління освітою з антропосоціальних позицій, можна продовжити ланцюжок управлінських структур у загальноосвітньому навчальному закладі. Це буде локальний рівень управління загальною середньою освітою, який має адміністративний, педагогічний та учнівський підрівні. Громадське управління здійснюється батьками, громадськістю.

Система управління ЗСО має бути сконцентрованою на своєму основному споживачеві – учневі. Відтак державні органи влади мають забезпечити вищий рівень управління ЗСО, адміністрація закладів ЗСО та батьки формують місцевий рівень управління, які спрямовані на саморегулюючий рівень учня.

Як відомо, процес управління потребує безперервної переробки інформації для визначення напрямку розвитку керованої системи і в разі необхідності, коригування дій, що спрямовують розвиток на заданий (бажаний) результат. Інформація, яка супроводжує управлінський процес за представленою вище моделлю, створює три різноспрямовані потоки. Напрямок цих потоків обумовлює суб'єкт адаптації і відповідне регулювання (приспосовування) дій управлінських структур. Ми розрізняємо потоки інформації, які передаються по вертикалі – субординаційному ланцюжку управлінських структур. Вони можуть бути низхідними, народженими вищими управлінськими структурами, і спрямованими зверху вниз.

Потоки можуть бути висхідними, спрямованими знизу доверху і народженими рівнями управління, що розташовані нижче. Крім цього, діють потоки локальної (циклічної) інформації на кожному горизонті (рівні) управління. Це діалогічна інформація, яка народжується на цих рівнях управління як результат обробки зустрічної (низхідної + висхідної) та локальної (циклічної) інформації. Результат кожного етапу перетворень керованого об'єкту подається через підсумкову інформацію, основним завданням якої є встановлення зворотного зв'язку в процесі управління.

Якщо перехід у новий стан відбувається за схемою: збудження → перетворення → підсумок (результат), то управлінську інформацію можна класифікувати так: збуджуюча, перетворююча, підсумкова. Відповідно до вказаних потоків інформації в процесі управління відбувається три види адаптації: низхідна, висхідна, горизонтально-зустрічна. Адаптація при цьому набуває наскрізного спрямування і здійснюється шляхом коригування цільових функцій управлінських структур кожного рівня управління. 10 Підґрунтям низхідної адаптації є детермінаційна інформація, яка спрямовує дію

управлінських структур на виконання політики держави у галузі освіти. Причиною висхідної адаптації є повідомляюча інформація, яку можна диференціювати на діагностичну та претензійну. Діагностична інформація виробляється в управлінському циклі кожного рівня, а претензійна – здобувається як результат анкетування, соціологічного опитування, бесід з виконавцями тощо. Цей вид адаптації спрямований на врахування базових та перспективних потреб рівнів управлінської системи, які розташовані нижче. Горизонтальна адаптація відбувається на основі діалогічної інформації [8].

Така адаптація має на меті створення управлінськими структурами декілька пов'язаних між собою рівнів управління, які взаємодіяли б із безпосередніми виконавцями, кооперуючись для досягнення потрібного результату. Такий процес змінює формат імпульсивного, часткового розвитку і перетворює на послідовний, саморганізований та саморегульований процес. Подібний розвиток – це відповідні процеси змін, які відбуваються постійно у просторі та часі. Зрозуміло, що розвиток може бути прогресивний, якщо в основу його покладені конструктивні зміни, та регресивний, якщо в основу вкладаються деструктивні цілі. Оскільки природно, що кількісне прагне “зробити стрибок” у якісне, через те що основою розвитку є прогрес, удосконалення. Тому в такому випадку основний пріоритет припадає на вирішення суперечностей, тобто діалогічне узгодження різних поглядів. У цьому випадку ініціюється певний каталізатор, яким є потреби суспільства на сьогодні, державні, організаційні потреби тощо. Якщо події починають викликати резонанс у системі, то відповідно система має бути відрегульована відповідно до вимог, які перед нею покладені. Таким чином відбувається адаптація існуючого механізму та його розвитку в контексті нових викликів. Оскільки саме розвиток покладений в основу освітньої діяльності, то безперечно система освіти має перша реагувати на зміни та загрози і бути гнучкою та адаптивною.

Якщо спрямовувати діяльність людини на природний розвиток, вона буде раціональна і більш ефективна. Це спрямування здійснюється шляхом усвідомлення людиною життєво важливих для неї цілей. Якщо цілі висуває сама людина і організує свою діяльність на їх досягнення, то вона свідомо управляє своїм рухом (просуванням по життю). Це самоуправління, яке завжди спрямоване на природний розвиток. Цілі людини не завжди відповідають цілям суспільства, держави, але можуть бути реалізованими тільки в узгодженні з ними. Цілі суспільства держави також не завжди відповідають цілям окремої людини, але можуть бути реалізованими тільки через діяльність людини. Залучити людину для виконання зовнішніх для неї цілей можна, висунувши перед нею певні вимоги і одночасно створивши умови для її природного розвитку. Це призводить до узгодження зовнішніх і внутрішніх цілей. Якщо це узгодження відбувається без зовнішньої примусовості і внутрішньої обумовленості на основі когерентного зближення неоднакових вимог, то має місце діалогічна адаптація. Управління на основі діалогічної адаптації буде адаптивним. Адаптивне управління – це взаємовплив, який викликає взаємоприспособлення поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі, котра забезпечується спільним виробленням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. Основним завданням адаптивного управління є спрямування розвитку керованої системи у бажаному напрямку в умовах нестабільності. В цих умовах частіше, ніж зазвичай, відбувається зміна цілей

і завдань суб'єктів діяльності, що потребує їх оперативного узгодження на природовідповідній основі. Адаптивне управління, як і будь-яке інше, вимагає розробки моделей (стандартів) діяльності, які відповідають визначеній меті. При зміні мети та завдань змінюються і моделі [9].

Аналізуючи сучасний стан функціонування та розвитку системи ЗСО в Україні, процес адаптації її нормативно-правових механізмів до норм та стандартів Європейського Союзу, можна зробити висновок про незавершеність даного процесу. Реформування системи освіти України передбачає передусім створення освітньої системи, яка б була конкурентоспроможною аналогічним закладам освіти ЄС, підтримувала та використовувала найкращі, як європейські, так і світові практики, з урахуванням сучасного розвитку українського суспільства, національних традицій та методик. У сучасних умовах національна система освіти – це продукт на ринку світових освітніх послуг. Чим дорожчим є пропонований продукт, тим конкурентніша система освіти і тим більш затребувані знання, які продукуються в національних закладах освіти. Таким чином, можна значно розширити вплив освітніх закладів на створення кадрового потенціалу у всіх сферах суспільної діяльності, з метою створення широкої прокладки, що складається з висококваліфікованого персоналу, який би відповідав сучасним запитам світового ринку праці.

Список використаної літератури

1. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України [Текст] : монографія / С. М. Ніколаєнко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. — С. 236.
2. Гаєвська Л. Методологічне забезпечення дослідження розвитку державно-громадського управління освітою в історичній ретроспективі / Л. Гаєвська // Економіка та держава [Текст]. — 2009. — № 7. — С. 106—109.
3. Культурные факторы модернизации (доклад) [Текст] / Аузан А., Архангельский А., Лунгин П. [и др.]. — М. ; СПб. : Фонд “Стратегия 2020”, 2011. — С. 123.
4. Там же. — С. 139.
5. Івашковський В. В. Теоретико-методичні засади виховання старшокласників як суб'єктів громадянського суспільства [Текст] : монографія / В. В. Івашковський. — К. : Паливода А. В., 2010. — С. 237.
6. Гречка Я. Р. Самоврядування в навчальних закладах Польщі як важливий компонент державно-громадського управління освітою / Я. Р. Гречка // Державне управління та місцеве самоврядування [Текст] : наук. вісн. — Вип. 4 (6). / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. — К. : Видавн.-полігр. центр Акад. муніцип. упр., 2008. — С. 294—303.
7. Тодосова Г. І. Обґрунтування моделі державно-громадського управління освітою / Г. І. Тодосова // Науковий вісник Академії муніципального управління [Текст]. — 2013. — Вип. 4. — С. 351—358. — (Серія : Управління).
8. Децентралізація управління професійно-технічною освітою [Текст] : монографія / В. І. Свистун, Д. Д. Айстраханов, Г. В. Єльнікова [та ін.]. — К. : Педагогічна думка, 2012. — 356 с
9. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи [Текст] : кол. моногр. / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова [та ін.] / за заг. ред. Г. В. Єльнікової. — Чернівці : Технодрук, 2009. — С. 348.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2016

Схвалена до друку редколегією 26.04.2016

S. Knyshyk

**THE ADOPTION OF EUROPEAN PRINCIPLES FOR MANAGING
GENERAL SECONDARY EDUCATION IN UKRAINE**

The current state of education in Ukraine, trends and prospects for development under modernization and integration into the European and world education space are considered. The factors necessary for successful management activity are defined. The relevance of recruitment and training of managers of a new type – managers of education is stressed. A number of priority measures to improve management of educational institutions are proposed; the concept of state-public management as an integrated dynamic system is revealed.

Key words: adaptive management, education management, general secondary education, innovation activity, management culture.