

DOI: 10.15421/152015

УДК: 351.37

Нова українська школа: актуальні питання культури управління і освітнього менеджменту

Валентина Сагуйченко, Наталія Волокітіна, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

У статті розглянуто необхідність удосконалення управлінських компетенцій для становлення Нової української школи, що, у свою чергу, потребує вирішення актуальних питань з державного управління системою освіти у суспільстві, коли змінилися цільові орієнтири освітньої галузі та загальні цінності.

Пропонується комплексне дослідження з питань культури управління і освітнього менеджменту, що є складовою частиною для формування державної політики з реформування освіти.

Показано, що вирішення акцентованих проблем можливо у контексті міждисциплінарного підходу із залученням фахівців з державного управління, педагогіки, філософії, культурології, соціології, політології.

Обґрунтовано, що першочерговим завданням освіти з питань управління є формування культури педагогічного працівника і керівника школи, а головною задачею сучасного освітнього менеджменту є створення структури, здатної постійно навчатися за філософією неперервної освіти, де цінністю є експерименти, готовність до викликів сучасності та здатності до певних педагогічних ризиків, застосування новітніх технологій, нестандартне і креативне мислення, розвиток соціальної і емоційної компетентності за міждисциплінарним підходом.

Визначено необхідність подальших наукових розвідок з означеної проблематики для практичного впровадження державного управління із залученням громадського компоненту та переходу до громадського-державного управління освітою і встановлення партнерських стосунків у Новій українській школі, підтримки практичних освітянських реформ місцевою громадою. Акцентовано, що відставання культури управління у перехідних економіках гальмує розвиток усіх напрямів життєдіяльності, актуальним це і для соціокультурної сфери.

Ключові слова: державне управління, культура управління, освітній менеджмент, виклики, ризики, реформування, технології

New Ukrainian school: topical issues in the culture of administration and educational management

Valentyyna Sahuichenko, Nataliia Volokitina, Municipal Institution of Higher Education "Dnieper Academy of continuous education" Dnipropetrovsk regional council"

The article considers the need to improve managerial competencies for the establishment of the New Ukrainian School, which in turn requires the resolution of urgent issues of public administration of the educational system in society, when the educational guidelines and common values have changed.

A comprehensive study is proposed on the issues of the culture administration and educational management, which is an integral part of the formation of state policy on the reform of education.

It is shown that the resolution of accented problems is possible in the context of an interdisciplinary approach involving specialists in the field of public administration, pedagogy, philosophy, cultural studies, political science, sociology.

It is proved that the primary task of education in the field of management is the formation of a culture of a teacher and school leader. And the main task of modern management is to create a structure that can

constantly learn in the context of the philosophy of continuing education, where the value is experiments, preparedness for the challenges of our time and pedagogical risks, the use of new technologies, innovative and critical thinking, the development of social and emotional competence, an interdisciplinary approach.

The need for further research on this topic for the practical use of public administration with the involvement of the public component and the transition to public-public administration of education and partnerships in the New Ukrainian School, support for practical educational reforms by the local community is emphasized. It is emphasized that the lag in the management culture in transition economies impedes the development of all areas of life, which is also relevant for the socio-cultural sphere.

Keywords: *public administration, culture of the administration, educational management, challenges, risks, reform, technology*

Новая украинская школа: актуальные вопросы культуры управления и образовательного менеджмента

Валентина Сагуйченко, Наталия Волокитина, Коммунальное учреждение высшего образования «Днепровская академия непрерывного образования» Днепропетровского областного совета»

В статье рассмотрена необходимость усовершенствования управленческих компетентностей для становления Новой украинской школы, что, в свою очередь, требует разрешения актуальных вопросов государственного управления системой образования в обществе, когда изменились целевые ориентиры образовательной сферы и общие ценности.

Предлагается комплексное исследование по вопросам культуры управления и образовательного менеджмента, что является составной частью для формирования государственной политики по реформированию образования.

Показано, что разрешение акцентированных проблем возможно в контексте междисциплинарного подхода с привлечением специалистов в области государственного управления, педагогики, философии, культурологии, политологии, социологии.

Обосновано, что первоочередным заданием образования в области управления является формирование культуры педагогического работника и руководителя школы. А главной задачей современного менеджмента – создание структуры, способной постоянно обучаться в контексте философии непрерывного образования, где ценность – эксперименты, готовность к вызовам современности и педагогическим рискам, применение новых технологий, нестандартное и критическое мышление, развитие социальной и эмоциональной компетентности, междисциплинарный подход.

Подчеркнута необходимость дальнейших научных исследований по данной тематике для практического использования государственного управления с привлечением общественного компонента и перехода к общественно-государственному управлению образованием и установлению партнерских отношений в Новой украинской школе, поддержке практических образовательных реформ местным сообществом. Акцентировано, что отставание культуры управления в переходных экономиках тормозит развитие всех направлений жизнедеятельности, которое является актуальным и для социокультурной сферы.

Ключевые слова: *государственное управление, культура управления, образовательный менеджмент, вызовы, риски, реформирование, технологии*

Постановка проблеми

Ми сьогодні є свідками: у суспільстві змінилися цільові орієнтири освітньої сфери та загальні цінності, про що свідчить обґрунтування необхідності реформування української школи за концепцією НУШ. А це, у свою чергу, потребує змін у державному управлінні освітньою галуззю, управлінської діяльності керівників закладів освіти. Тому першочерговим завданням освіти з питань управління є формування культури педагогічного працівника і керівника школи, а головним завданням сучасного освітнього менеджменту є створення структури, здатної постійно навчатися за філософією неперервної освіти, де цінністю є експерименти та готовність до певних педагогічних ризиків, застосування новітніх технологій, нестандартне і креативне мислення, розвиток соціальної і емоційної компетентності [30, 31]. Основні складові управлінської культури успішно досліджені у теорії управління і педагогіці: відомі роботи І. Ансоффа зі стратегічного управління [1], системного та соціального управління – В. Г. Афанасьєва [2, 3], демократизації управління та адаптивного управління В. М. Беґея, М. М. Дарманського, Г. В. Єльнікової, І. Л. Лікарчука [4, 14, 18, 24].

Інноваційні процеси в управлінні вивчали Л. М. Ващенко і Л. І. Даниленко [8, 13]; наукові основи та функції управління детально віддзеркалені в роботах В. І. Маслоу [25]; психологічні основи управління описані Л. М. Карамушкою [20]. Управління за результатами та розвитком школи досліджували М. М. Поташник та П. І. Третьяков [29, 28, 35]. Підходи до управління як науки та мистецтва є у роботах Ф. Тейлора, А. Файоля та Г. Емерсона [36]. А. А. Деркач розглядає управління у площині акмеології [16]. М. Генсон пов'язував управління з організаційною поведінкою [10]. Специфіку управління у перехідному суспільстві досліджував Г. А. Дмитренко [17]. Важливі аспекти управлінської діяльності є у роботах Т. І. Шамової, Д. М. Гвішіані, М. А. Гончарова, Н. З. Софій та інших дослідників [9, 11, 34, 37]. Але є не-

обхідність розглянути й інші складові, що корисні для нашого дослідження. Англійські дослідники [40, 45, 47] підкреслюють важливість ефективних комунікацій, навичок управління командами, мотивації, стимулювання талановитих робітників.

Виклад основного матеріалу

У світлі вищевикладеного матеріалу цікавими, корисними та доречними будуть підходи німецьких та англійських дослідників з означеної проблеми, а саме – управліннята менеджменту та визначення поняття культура. Дослідження з філософії культури управління пов'язані з іменами В. Г. Афанасьєва, Д. М. Гвішіані, Т. Парсонса, П. О. Сорокіна [2, 9, 27, 33]. Але безпосереднього філософсько-антропологічного обґрунтування культури управління у цілісному контексті немає. Проте є сприймання все більшою частиною педагогів-практиків та філософів освіти впливу культури управління на поведінку суб'єктів освітнього процесу. Визначення філософією проблем культури управлінської діяльності в освітній галузі розкриває перспективи осмислення можливостей підвищення якості життєдіяльності людини, у нашому контексті особистості педагога і керівника навчального освітнього закладу. Відставання культури управління у перехідних економіках гальмує розвиток усіх напрямів життєдіяльності, актуальне це і для соціокультурної сфери, якою є система післядипломної педагогічної освіти. Культура охоплює як матеріальну, так і духовну сферу життєдіяльності. Наші звички, знання, життєвий досвід, зміст діяльності – усі вони характеризуються певною культурою або її відсутністю. Важливо відзначити, культура управління визначається характером і рівнем розвитку суспільства, рівнем духовної культури, ціннісними орієнтирами, досвідом, структурою суспільних стосунків, знаннями, ментальністю, національністю. Різні підходи до управління класичних наукових шкіл управління заслуговують детальний розгляд. Найбільш відомі німецька та англо-американська школи дослідників.

Німецька школа дослідників акцентує увагу на освітньому менеджменті, який трактується як управління структурою за допомогою економічно і педагогічно доцільно організованого процесу навчання, у нашому контексті – педагогічних працівників. Підходи американських та англійських дослідників можна об'єднати як спільний англо-американський підхід до означеної проблеми, де предметом дослідження є управління і керівництво закладом освіти. Представники англо-американської наукової школи підходи до тлумачень «управління закладом освіти» і «освітній менеджмент» ототожнюють. Запропоновані ними та звичні терміни «educational administration», «school leadership» найчастіше американські та англійські дослідники відносять передусім до площини управління освітніми закладами і освітніми системами. Кінець ХХ ст. та початок нового характеризується увагою вчених до таких питань щодо управління, а саме: суттєвим є професійна діяльність педагогів, що стали керівниками освітніх закладів. Не залишили дослідники поза увагою і вплив стилю керівництва на кінцеві результати навчально-виховної діяльності, у нашому контексті навчально-виховної діяльності загальноосвітнього навчального закладу та програми підготовки керівних кадрів освітньої галузі. Для нас цікаву інформацію дають публікації дев'яностих років минулого століття у Handbook of Research in Educational Administration [39], Educational Administration Quarterly, Journal of School Leadership які відбивають різні погляди учених Північної Америки; Journal of Educational Administration. Тут для нас важливими і корисними є проблеми управління освітою з урахуванням національно-історичної та і культурної специфіки у англійських країнах, зокрема США, Канади, Нової Зеландії, Австралії. Публікації у журналі Educational Management and Administration цікаві для нас перед усім управлінською проблематикою освітньої галузі Великої Британії, що дозволяє зупинитися на моделях директивного, перетворюючого, морального, партисипативного управління і ві-

докремити модель освітнього менеджменту [46, 48, 49]. Ключовою фігурою директивного управління є керівник закладу освіти, що володіє стратегічним мисленням, глибоким баченням перспектив розвитку організації і фахівцем щодо педагогічного персоналу в якості ментора-наставника. Своїх цілей такий керівник домагається шляхом детального інструктажу співробітників, їх постійного навчання і професійного розвитку впродовж усієї педагогічної кар'єри. Перетворюючим в управлінні своєю основною силою вважається не сила авторитету керівника, а його надихаючий приклад і співтворчість членів педагогічного колективу. Ділард вважає актуальним для керівника «торкнутися душ співробітників таким чином, щоб зростаюча людська свідомість, виникаючі мотиви і людське натхнення стали рушійною силою прогресу в організації» [44]. Концепція морального управління виводить управління освітою у площину моральних імперативів, моральних вимог. Це означає, що управлінські рішення, що приймаються в освітньому закладі, повинні мати не лише солідну правову, але і таку, що визнається академічним співтовариством як моральна та духовна основа, оскільки йдеться про управління закладом освіти, основною функцією якого є навчання і виховання нового покоління учнів. Партисипативне управління найбільш відомо нашим педагогічним працівникам, адже воно припускає широку участь членів педагогічного колективу в підготовці, прийнятті і реалізації управлінських рішень, а сьогодні і тих рішень, що спрямовані на розвиток організації. Модель освітнього менеджменту ми звикли сприймати як таку, що заснована на високому професіоналізмі і спеціальній управлінській кваліфікації керівників освітніх закладів. Ця модель визначає основні функції, завдання, дає певний ідеалізований зразок вчинків менеджерів-професіоналів. Терміни «менеджмент» і «менеджер» в освітньому контексті в англійському просторі використовуються найчастіше британськими дослідниками, хоча і без належного концептуального обґрунтування. Виявлені в ході

наукових дискусій відмінності в методологічних позиціях щодо відношення до управлінського аспекту в освіті визначають розмаїття у підходах до опису компетентності освітнього менеджера, що само по собі є серйозною проблемою при підготовці фахівців з цього питання в системі як післядипломної педагогічної освіти, так і в системі вищої школи для підготовки магістрів даного фаху. Освітнього менеджера представники англо-американської наукової школи розглядають у якості керівника освітнього закладу і тому до числа його найголовніших компетенцій відносять: ефективне управління матеріальними і фінансовими ресурсами освітнього закладу, їхній справедливий розподіл; вияв педагогічних і управлінських проблем і визначення адекватних засобів для їх вирішення; ефективну комунікацію з різними цільовими групами: учителями, що вчаться, членами територіального співтовариства; ефективне управління педагогічним персоналом; профілактику і конструктивне вирішення конфліктів. Інша ситуація у Німеччині. Для типових представників німецької школи управління функції освітнього менеджера ширші: вони виходять за межі освітньої установи і передбачають уміння здійснювати розвиток будь-якої організації за допомогою управління професійно-особистісною діяльністю його співробітників. Так, головною компетенцією освітнього менеджера вважають діяльну, яка у душі німецькою академічної традиції є синтезом спеціальної, методичної і соціальної компетенції [50]. Спеціальна компетенція освітнього менеджера, у свою чергу, припускає його здатність здійснювати керівництво організаціями завдяки ефективному розвитку персоналу, ресурсному і проектному менеджменту, контролінгу, і освітньому маркетингу. У цьому плані до першочергових завдань освітнього менеджера входить формування ідентичності на трьох рівнях: на рівні організації (організаційний розвиток, забезпечення якості, формування педагогічних функцій організації); на рівні групи (групова інтеракція, комунікаційний процес, медіація і управління

конфліктами); на особистісному рівні менеджера (самоменеджмент, тайм-менеджмент, розвиток я-концепції освітнього менеджера). До спеціальної компетенції освітнього менеджера належить також його професійне надання кваліфікованих послуг як внутрішнім, так і зовнішнім споживачам. Йдеться про конструювання інноваційних освітніх програм підвищення кваліфікації, впровадження інформаційних і освітніх технологій. Методичну компетентність німецькі дослідники розуміють як здатність освітніх менеджерів управляти процесом впровадження результатів корпоративного навчання безпосередньо у виробничий процес і професійну діяльність. Соціальна компетентність багато в чому пов'язана з управлінням стосунками в колективі організації і процесом постійного професійно-особистісного самовдосконалення (що актуалізується в питаннях управління системою післядипломної педагогічної освіти), а також соціальної взаємодії з індивідами і групами усередині організації. Різні позиції дослідників до опису компетенції освітнього менеджера пов'язані з різними підходами до поняття «освітній менеджмент», яке в сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі якнайповніше віддзеркалює управлінський аспект в освіті. Вважається за доцільне розглянути цей феномен як міждисциплінарну галузь наукових знань, що досліджує закономірності, принципи, функції і методи управління освітніми процесами і системами на основі синтезу психолого-педагогічних і теорії менеджменту. У цій логіці освітній менеджмент є специфічною галуззю управлінських наук, що увібрала в себе витoki педагогіки, психології, соціології управління, менеджменту і маркетингу [5, 6, 7, 43]. Междисциплінарність освітнього менеджменту підтверджується також наявністю в цьому терміні педагогічної і економічної складових. Педагогічна складова пов'язана зі змістом і засобами організації освітнього процесу, з трансляцією і формуванням колективного і індивідуального знання. При цьому йдеться про процес навчання, що здійснюється в організаціях різного типу: на підприємстві, у громадській організації або в

освітній установі. Економічна складова пов'язана з економічно доцільним, раціональним управлінням цим процесом, його організацією, маркетингом і позиціонуванням на ринку освітніх послуг.

У освітніх установах управління переходить межі освітнього процесу і набуває характеру управління установою або організацією загалом з урахуванням того, що навчання в освітніх закладах є провідною функцією. На погляд багатьох дослідників, це один з небагатьох випадків, коли поняття «освітній менеджмент» і «управління освітою» стають синонімами. Іншими словами, освітній менеджмент набуває характеру галузевого: у цьому випадку можна говорити про менеджмент середнього загальноосвітнього закладу, менеджмент вищої школи, післядипломної педагогічної освіти або традиційно про управління освітніми системами. Згідно з Е. А. Князевим, освітній менеджмент – це професійне управління вищою школою або освітньою системою. Таким чином, менеджмент вищої школи, наприклад, можна сприймати як різновид освітнього менеджменту, що характеризує систему управління ЗВО, спрямовану на забезпечення його високої конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках освітніх послуг за рахунок підвищення якості освітнього процесу і підготовки фахівців, високого рівня їх професійних знань, навичок і вмінь, принципової громадянської позиції і високих моральних та духовних характеристик. Згідно з Ф. Деккером, освітній менеджмент – це управління процесом навчання в різних аспектах: індивідуально-особистісному, виробничому, соціальному, культурному і організаційному. Дослідник розглядає освітній менеджмент не лише як вид управління, але і як комунікативний процес, який реагує на виклики і потреби індивіда, організації і підприємства, формує ефективну галузь освітніх послуг, що орієнтується на ринок, здатна до рішення нестандартних ситуацій [5]. При характеристиці педагогічної складової освітнього менеджменту низка вітчизняних авторів вводить до наукового звороту термін «педагогічний менеджмент»,

під яким вони розуміють «комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління навчально-виховним і навчально-пізнавальним процесом, направлених на підвищення його ефективності» [12, 13, 18, 19, 22, 23, 25, 26]. Економічна складова, у свою чергу, вказує на те, як з найбільшою економічною користю для підприємства здійснювати навчання і розвиток персоналу і не допускати нерациональних витрат. На практиці економічна і педагогічна складові здатні приходити до стану конфлікту. Наприклад, при визначенні об'єму часу, необхідного для навчання співробітників, з педагогічної точки зору його слід збільшити для якісного навчання, а з економічної – навпаки, скоротити для зменшення фінансових витрат (враховуючи скрутний стан у бюджетній сфері). Саме тому освітній менеджмент німецькі дослідники називають «менеджментом протиріч» [41]. Виникає нова галузь науки – конфліктологія, де підкреслюється важливість для всіх суб'єктів управління адекватного реагування на кризові явища; підкреслюється характерне для розвинутих суспільств підняття національної культури до рівня абсолютного фактору виховання [15, 21]. Сьогодні освітньому менеджменту вчені приділяють глобальніший характер, вважаючи, що його завданням є управління розвитком соціальних систем (інституцій, організацій, структур, закладів, груп) засобами освіти [51]. Якщо раніше організації розглядалися як об'єкти, якими управляють, то сучасний освітній менеджмент розглядає їх як своєрідний суб'єкт управління і самоуправління. Це повною мірою стосується і вищої школи, і до коледжу або загальноосвітньої школи, які усе більшою мірою стають суб'єктами, здатними навчатися і прагнути до саморозвитку, до змін, активної взаємодії із зовнішнім середовищем, формуванням організаційної культури, що віддзеркалює особливості освітнього середовища організації.

Оскільки найважливішою характеристикою соціальних систем є їх самоорганізація, то основний акцент освітній менеджмент робить на саморозвиток, самоудосконалення і

самоменеджмент співробітників, які досягаються у процесі корпоративного навчання і самоосвіти. Виникають проблеми з культури самоменеджменту [32]. Ф. Деккер виокремлює в освітньому менеджменті три важливі області: педагогічний менеджмент, який фокусується на управлінні і дидактико-методичному супроводі освітніх процесів; диспозитивний менеджмент, який полягає у ефективному управлінні освітніми системами і закладами, а також у плануванні, проведенні і аналізі окремих освітніх заходів (учбових курсів, освітніх програм, тренінгів); соціальний менеджмент, під яким розуміється педагогічно і економічно доцільне управління соціальними процесами і відносинами, спрямованими на розвиток персоналу і організації загалом [43]. Таким чином, окрім економічної і педагогічної складових, освітній менеджмент має певні соціальні характеристики, пов'язані з розвитком людських відносин і становленням корпоративних цінностей та корпоративної культури. Отже, освітній менеджмент можна розглядати як вид соціального менеджменту, що спрямований на управління соціальними організаціями за допомогою знань і створення в них освітнього простору, під яким розуміється певним чином організоване середовище, із заданим і, за можливістю, забезпеченим змістом і відповідною професійною педагогічною культурою, що дозволяє завдяки технологіям і облаштуванню життєвого (як елементів педагогічного процесу) устрою вирішити протиріччя між потребами й інтересами суб'єктів освітнього процесу. Найбільш сприятливим простором для професійної корпоративної освіти є простір самої організації, що навчається, при цьому афективне корпоративне навчання можна розглядати як атрибут організації, що навчається і зацікавлена в якісному професійному розвитку всіх її співробітників. Важливо ствердження Р. М. Шерайзіної, яка освітній менеджмент визначає як таке управління корпоративною освітою, ціллю якого є забезпечення становлення організації, що навчається, допомагає розвитку освітньої активності людини упродовж усього життя і створення такої системи непере-

рвного навчання, при якій кожна людина здатна отримати необхідні їй знання саме в потрібний момент, а не про запас [38]. У кінці 70-х рр. минулого століття було сформульовано ідею про те, що кращі компанії – це компанії, що навчаються. Орієнтуючись на цю точку зору дослідників, організацією, що «навчається» можна назвати організацію, яка створює умови для навчання і розвитку усіх працівників і, знаходячись у процесі постійного самовдосконалення, змінює таким чином світ, що оточує її [51]. Одна з відомих вітчизняним дослідникам концепцій організації, що навчається, належить американському дослідникові П. Сенге. Авторами іншої, що дістала назву «європейська», є Т. Бойдел і Н. Діксон [40]. Освітній менеджмент організації, що навчається повинен забезпечити «навчальний» підхід до вироблення стратегії компанії, «партисипативну» політику управління, інформаційну відкритість, клімат, що сприяє навчанню, та ін. Особливий акцент освітні менеджери роблять на постійному саморозвитку кожного співробітника, що є надзвичайно важливим для організації ефективного корпоративного навчання, де заохочується вміння працівника брати на себе відповідальність. Для його саморозвитку виділяється певний бюджет, створюються необхідні умови для вибору кожним співробітником індивідуального освітнього маршруту, а індивідуальні потреби у навчанні кожного працівника розглядаються як центральна ланка планування його успішної кар'єри. Головне у цьому процесі навчання всієї організації – процес корпоративного професійного навчання, який у нашому контексті можна розуміти як організований в інтересах корпорації та її співробітників процес взаємодії викладачів-тренерів і слухачів. Цей процес здійснюється як усередині організації, так і поза її межами; він спрямований на професійний розвиток співробітників (педагогічне завдання) та інноваційний розвиток організації (управлінське завдання).

Висновки

Аналіз досліджень німецької та англо-американської шкіл управлінців щодо управлін-

ського аспекту в освіті дозволив виявити дві взаємодоповнюючі методологічні позиції. У першому випадку акцент робиться на управлінні освітою, що містить комплекс управлінських заходів і рішень, пов'язаних з керівництвом освітніми установами і освітніми системами. Друга методологічна позиція виводить управлінський аспект в освіті у площину розвитку організації за допомогою освіти її співробітників, розширення педагогічних функцій організації, формування її корпоративної культури, залучення персоналу до інноваційної діяльності. Два підходи до управлінського аспекту підштовхують до висновку про те, що питання «управління освітою або управління за допомогою освіти» вимагає відповіді, здатної гармонізувати різні позиції і надати управлінню в освіті глобальний, багатовекторний характер. Німецький дослідник Б. Бернхард пропонує визволити школу з її академічного ув'язнення. Він підкреслює: «...освіта потребує керівництва... Керівництво в свою чергу вимагає освіти. Той, хто керує, по-

винен знати, чому і куди він веде людей» [42, с. 19]. І далі він продовжує: «освіта і керівництво є взаємопов'язаними... Недостатня культура керівництва пояснює багато недоліків в організації шкільної освіти» [42, с. 20]. Самопізнання вчителів також повинно змінитися, вони мають визнати своїм обов'язком здійснення процесів керування [42, с. 21]. А це напряму стосується сучасного управління, управління, що сьогодні позиціонується як державно-громадське. Адже в чинному законодавстві країни одним із принципів державної політики в області освіти є демократичний, державно-громадський характер управління освітою, де всім учасникам навчально-виховного процесу, що навчаються і їх батькам надано право на участь в управлінні загальноосвітньою установою. Ці високі і благородні цілі і завдання вимагають відповідного науково-методичного супроводу у впровадженні практичних дій у реформованій системі освіти. Тому є доцільність розглянути це детальніше у наступних дослідженнях.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 520 с.
2. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление : научное издание. Москва : Политиздат, 1981. 432 с.
3. Афанасьев В. С., Баглай М. В., Беляев А. А. Социальный менеджмент: учеб. по спец. «Гос. и муницип. упр.» Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 384 с.
4. Бегей В. М. Демократизація управління загальноосвітньою школою. Тернопіль : ЛДУ, 1994. 195 с.
5. Братаніч Б. В. Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу : дис. ... д-ра філос. наук: 09.00.10. Київ, 2006. 418 с.
6. Братаніч Б. В. Освітній маркетинг у контексті глобалізації. *Філософія освіти*. 2006. Т. № 3, № 5. С. 103–109.
7. Братаніч Б. В. Філософія соціально-орієнтованого маркетингу в освіті. Дніпропетровськ : Інновація, 2005. 224 с.
8. Ващенко Л. М. Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : монографія. Київ : ВПЦ «Тираж», 2005. 380 с.
9. Гвишиани Д. М. Организация и управление : монография. Москва : МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. 332 с.
10. Генсон М. Є. Керування освітою та організаційна поведінка. Львів : Літопис, 2002. 384 с.
11. Гончаров М. А. Основы менеджмента в образовании : учеб. пособие для студентов вузов. Москва : КНОРУС, 2006. 480 с.
12. Грауман О., Кек Р. В., Певзнер М. Н. Менеджмент средней и высшей школы: 100 новых понятий : сравнительный словарь на рус. и нем. яз. Хильдесхайм, 2004. 242 с.
13. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті. Київ : Шкільний світ, 2007. 120 с.
14. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні. Хмельницький : Поділля, 1997. 384 с.
15. Денисенко І. Д. Основи конфліктології : методичні рекомендації для студентів педвузів. Харків : Рубікон-НБ, 2000. 48 с.
16. Деркач А. А. Акмеология: Личность: Акмеологические основы управленческой деятельности. Т. 2. Москва : РАГС, 2000. 536 с.
17. Дмитренко Г. А. Цільовий підхід до управління процесом формування, розвитку і реалізації людських ресурсів в умовах перехідного суспільства. Київ : МАУП, 1996. 56 с.
18. Сльникова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи* : газета для керівників шкіл. 2003. № 40 (280). С. 10–11.
19. Калініна Л. М. Методологічні засади управління закладами освіти. В кн.: *Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти* : наук.-метод. посіб. / ред. Калініна Л. М., Островерхова Н. М., Остапенко А. Ф. Київ : ПП Компанія «Актуальна освіта», 2002. С. 310.

20. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти : навч. посібник. Київ : ІЗМН, 1997. 180 с.
21. Корженко В. В. Філософія виховання: зміна орієнтацій. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 303 с.
22. Кунц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ основных управленческих функций. Т. 1. Москва : Прогресс, 1981. 495 с.
23. Лазарев В. С. Системное развитие школы. Москва : Педагогическое общество России, 2002. 304 с.
24. Лікарчук І. Л. Піклувальні ради в загальноосвітніх навчальних закладах України: шукаючи шляхи утвердження. *Підручник для директорів*. 2002. № 3–4. С. 83–88.
25. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 134 с.
26. Огнев'юк В. О. Навчання і виховання як соціоцентричні цінності. *Вища освіта України*. 2003. Т. № 4. С. 15–20.
27. Парсонс Т. Система современных обществ. Москва : Аспект Пресс, 1998. 266 с.
28. Управление развитием школы : пособие для руководителей образовательных учреждений / ред. Поташник М., Лазарев В. Москва : Новая школа, 1995. 464 с.
29. Поташник М. М., Моисеев А. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах) : пособие для руковод. образоват. учреждений и органов образования. Москва : Новая школа, 1997. 352 с.
30. Сагуйченко В. В. Теоретико-методологічне обґрунтування реформування освітніх інституцій. Суми : ПФ «Видавництво «Університетська книга»», 2019. 73 с.
31. Сагуйченко В. В. Школа у сучасній культурі. Монографія. Саарбрюккен : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2017. 112 с.
32. Сенге П. Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 408 с.
33. Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество. Москва : Политиздат, 1992. 543 с.
34. Громадсько-активні школи в Україні: кроки до дій / ред. Софій Н., Кавун Ю. Київ : Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2005. 162 с.
35. Третьяков П. И. Управление школой по результатам : практика педагогического менеджмента. Москва : Новая школа, 1997. 288 с.
36. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. Москва : Республика, 1992. 351 с.
37. Шамова Т. И., Конаржевский Ю. А., Нефедова К. А., Третьяков П. И. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики. Москва : Педагогика, 1991. 191 с.
38. Шерайзина Р. М., Александрова М. В. Становление и инновационное развитие региональной системы образования взрослых как организационно-педагогическая проблема. *Педагогическое образование и наука : Научно-методический журнал*. 2008. № 5. С. 69–73.
39. Boyan N. J. Handbook of Research on Educational Administration: A Project of the American Educational Research Association. New York : Longman, 1988. 767 pp.
40. Boydell T., Pedler M., Burgoyne J. The learning company : a strategy for sustainable development. London : McGraw-Hill Book Company, 1991. 213 pp.
41. Brose H. G. Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Berlin : Leske u. B., Vlg., L., 1992. 286 pp.
42. Bueb B. Von der Pflicht zu führen : neun Gebote der Bildung. Berlin : Ullstein, 2008. 170 pp.
43. Decker F. Bildungsmanagement für eine neue Praxis. München : Lexika Verlag / Krick Fach, 2000. 429 pp.
44. Dillard C. D. Leading with her life: an African American feminist (re)interpretation of leadership for an urban high school principal. *Educational Administration Quarterly*. 1995. Vol. 4. pp. 539–563.
45. Doyle D. P., Levine L. M. Business & Public Schools: Observations on the Policy Statement of the Committee of Economic Development. *Phi Delta Kappan*. 1987. Vol. 20, No. 67. pp. 113–118.
46. Gould-Kreutzer J. M. Foreword: system dynamics in education. *System dynamics review*. 1993. Vol. 2, No. 9. pp. 101–112.
47. Gregorian V. Education and our divided knowledge. *Proceedings of the American Philosophical Society*. 1993. Vol. 4, No. 137. pp. 605–611.
48. Halal W. E. The information technology revolution. *Futurist*. 1992. Vol. 4, No. 26. pp. 10–15.
49. Hallak J., Saito M. Communication technology for learning. *NEP newsletter*. 1987. Vol. 2. pp. 8-9.
50. Harney K., Ebbert A. Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Berlin : Für sozialwissenschaften, 1999. 529 pp.
51. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies (Collins Business Essentials). New York : Harper Paperbacks, 2004. 400 pp.

REFERENCES

1. Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoye upravleniye [Strategic management]*. L. I. Yevenko (Ed.) Moskva: Ekonomika [in Russian].
2. Afanas'yev, V. G. (1981). *Obshchestvo: sistemnost', poznaniye i upravleniye [Society: systematic, cognition and management]*. Moskva: Politizdat [in Russian].
3. Afanas'yev, V. S., Baglay, M. V., & Belyayev, A. A. (1999). *Sotsial'nyy menedzhment [Social Management]*. Moskva: Biznes-shkola "Intel-Sintez" [in Russian].
4. Behei, V. M. (1994). *Demokratyzatsiia upravlinnia zahalnoosvitnoiu shkoloiu [Democratization of school management]*. Ternopil: LDU [in Ukrainian].

5. Bratanich, B. V. (2005). *Filosofia sotsialno-orientovanoho marketynhu v osviti [The philosophy of socially-oriented marketing in education]*. Dnipropetrovsk: Innovatsiia [in Ukrainian].
6. Bratanich, B. V. (2006). Marketynh v osviti yak predmet filosofskoho analizu [Marketing in education as a subject of philosophical analysis]. *Doctor's thesis*. Instytut vyshchoi osvity. Kyiv: APN Ukrainy [in Ukrainian].
7. Bratanich, B. V. (2006). Osvitnii marketynh u konteksti hlobalizatsii [Educational marketing in the context of globalization]. *Fil'sfua osvity – Philosophy of Education*, 3(5), 103–109 [in Ukrainian].
8. Vashchenko, L. M. (2005). *Upravlinnia innovatsiynomy protsesamy v zahal'nii serednii osviti rehionu [Management of innovation processes in general secondary education in the region]*. Kyiv: VPTs "Tyrazh" [in Ukrainian].
9. Hvyshyany, D. M. (1998). *Orhanyzatsiia y upravlenye [Organization and management]*. Moscow: MSTU named after N.E. Bauman [in Russian].
10. Henson, M. Ye. (2002). *Keruvannia osvitoiu ta orhanizatsiina povedinka [Educational management and organizational behavior]*. (Kh. Protsiv, Trans.). Lviv: Litopys [in Ukrainian].
11. Goncharov, M. A. (2006). *Osnovy menedzhmenta v obrazovanii [Fundamentals of management in education]*. Moskva: KNORUS [in Russian].
12. Grauman, O., Kek, R. V., & Pevzner, M. N. (2004). *Menedzhment sredney i vysshey shkoly: 100 novykh ponyatiy [Management of secondary and higher education: 100 new concepts]*. Khyldeskhaïm [in Russian].
13. Danylenko, L. I. (2007). *Menedzhment innovatsii v osviti [Management of innovation in education]*. Kyiv: Shkilnyi svit [in Ukrainian].
14. Darmanskyi, M. M. (1997). *Sotsialno-pedahohichni osnovy upravlinnia osvitoiu v rehioni [Socio-pedagogical bases of education management in the region]*. Khmelnytskyi: Podillia [in Ukrainian].
15. Denysenko, I. D. (2000). *Osnovy konfliktologii [Fundamentals of Conflictology]*. Kharkiv: Rubikon-Nb [in Ukrainian].
16. Derkach, A. A. (2000). *Akmeologiya: Lichnost': Akmeologicheskiye osnovy upravlencheskoy deyatelnosti [Acmeology: Personality: Acmeological basis of managerial activity]*. (Vol. 2). Moskva: RAGS [in Russian].
17. Dmytrenko, H. A. (1996). *Tsilovyi pidkhid do upravleniia protsesom formuvannia, rozvytku i realizatsii liudskykh pechypiv v umovakh perekhidnogo suspilstva [Targeted approach to the management of the process of formation, development and realization of human pecies in a transitional society]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
18. Yelnykova, H. V. (2003). Teoretychni pidkhody do modeliuvannia derzhavno-hromadskoho upravlinnia. [Theoretical approaches to modeling public-public administration.] *Dyrektor shkoly : hazeta dlia kerivnykiv shkil*, 40(280), p. 10–11 [in Ukrainian].
19. Kalinina, L. M. (2002). Metodolohichni zasady upravlinnia zakladamy osvity [Methodological principles of management of educational institutions]. L. M. Kalinina, N. M. Ostroverkhova, A. F. Ostapenko, & L. M. Kalinina (Ed.). *Teoretyko-prykladni aspekty upravlinnia zakladamy osvity – Theoretical and applied aspects of management of educational institutions*. (p. 310). Kyiv: PP Kompaniia "Aktualna osvita" [in Ukrainian].
20. Karamushka, L. M. (1997). *Psykholohichni osnovy upravlinnia u systemi serednoi osvity [Psychological bases of management in the secondary education system]*. Kyiv: IZMN [in Ukrainian].
21. Korzhenko, V. V. (1998). *Filosofia vykhovannia: zmïna orientatsii [Parenting philosophy: changing orientations]*. Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].
22. Kunts, G., & O'Donnel, S. (1981). *Sistemnyy i situatsionnyy analiz osnovnykh upravlencheskikh funktsiy [System and situational analysis of the main management functions]*. (Vol. 1). Moskva: Progress [in Russian].
23. Lazarev, V. S. (2002). *Sistemnoye razvitiye shkoly [Systemic development of the school]*. Moskva: Pedagogicheskoye obshchestvo Rossii [in Russian].
24. Likarchuk, I. L. (2002). Pikluvalni rady v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh Ukrainy: shukaiuchy shliakhy utverdzhennia [Board of Trustees at Ukrainian secondary schools: looking for ways to get approved]. *Pidruchnyk dlya dyrektoriv – A textbook for directors*, 3–4, 83–88 [in Ukrainian].
25. Maslov, V. I. (2007). *Naukovi osnovy ta funktsiyi protsesu upravlinnia zahal'noosvitnimy navchal'nymy zakladamy [Scientific bases and functions of the process of managing general educational institutions]*. Ternopil': Aston [in Ukrainian].
26. Ohneviuk, V. O. (2003). Navchannia i vykhovannia yak sotsiotsentrychni tsinnosti [Education and upbringing as sociocentric values]. *Vyshcha osvita Ukrainy – Higher education of Ukraine*, 4, 15–20 [in Ukrainian].
27. Parsons, T. (1998). *Systema sovremennykh obshchestv. [The system of modern societies.]* M. S. Kovaleva (Ed.). (L. A. Sedova, & A. D. Kovaleva, Trans.). Moskva: Aspekt Press [in Russian].
28. Potashnik, M. M., & Moiseyev, A. M. (1997). *Upravleniye sovremennoy shkoloy (V voprosakh i otvetakh) [Modern School Management (Questions and Answers)]*. Moskva: Novaya shkola [in Russian].
29. Potashnik, M., & Lazarev, V. (Eds.). (1995). *Upravleniye razvitiyem shkoly [School Development Management]*. Moskva: Novaya shkola [in Russian].
30. Sahuichenko, V. V. (2017). *Shkola u suchasniï kulturi [School in modern culture]*. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing [in Ukrainian].
31. Sahuichenko, V. V. (2019). *Teoretyko-metodolohichne obgruntuvannia reformuvannia osvitnikh instytutsii [Theoretical and methodological substantiation of the reform of educational institutions]*. Amounts: PF "University Book Publishing House" [in Ukrainian].
32. Senge, P. (1999). *Pyataya distsiplina : iskusstvo i praktika samoobuchayushchey organizatsii [Fifth discipline: the art and practice of self-learning organization]*. Moskva: ZAO "Olimp-Biznes" [in Russian].
33. Sorokin, P. A. (1992). *Chelovek. Tsvivilizatsiya. Obshchestvo. [Human. Civilization. Society.]* (A. YU. Sogomonov, Trans.) Moskva: Politizdat [in Russian].
34. Sofii, N., & Kavun, Yu. (Ed.). (2005). *Hromadsko-aktyvni shkoly v Ukraini: kroky do dii [Civic-active schools in Ukraine: steps to action]*. Kyiv: Vseukrainskyi fond "Krok za krokom" [in Ukrainian].

35. Tret'yakov, P. I. (1997). *Upravleniye shkoly po rezul'tatam : praktika pedagogicheskogo menedzhmenta [School management by results: practice of pedagogical management]*. Moskva: Novaya shkola [in Russian].
36. Fayol, A., Emerson, G., Teylor, F., & Ford, G. (1992). *Upravleniye – eto nauka i iskusstvo [Management is a science and art]*. Moskva: Respublika [in Russian].
37. Shamova, T. I., Konarzhhevskiy, Yu. A., Nefedova, K. A., & Tret'yakov, P. I. (1991). *Vnutrishkol'noye upravleniye: voprosy teorii i praktiki [Intra-school management: theory and practice]*. Moskva: Pedagogika [in Russian].
38. Sherayzina, R. M., & Aleksandrova, M. V. (2008). Stanovleniye i innovatsionnoye razvitiye regional'noy sistemy obrazovaniya vzroslykh kak organizatsionno-pedagogicheskaya problema [Formation and innovative development of the regional adult education system as an organizational and pedagogical problem]. *Pedagogicheskoye obrazovaniye i nauka : Nauchno-metodicheskiy zhurnal – Pedagogical Education and Science*, 5, 69–73 [in Russian].
39. Boyan, N. J. (1988). *Handbook of Research on Educational Administration: A Project of the American Educational Research Association*. New York: Longman.
40. Boydell, T., Pedler, M., & Burgoyne, J. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill Book Company.
41. Brose, H. G. (1992). *Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende*. Berlin: Leske u. B., Vlg., L.
42. Bueb, B. (2008). *Von der Pflicht zu führen: neun Gebote der Bildung*. Berlin: Ullstein.
43. Decker, F. (2000). *Bildungsmanagement für eine neue Praxis*. München: Lexika Verlag /Krick Fach.
44. Dillard, C. D. (1995). Leading with her life: an African American feminist (re)interpretation of leadership for an urban high school principal. *Educational Administration Quarterly*, 4, 539–563.
45. Doyle, D. P., & Levine, L. M. (1987). Business & Public Schools: Observations on the Policy Statement of the Committee of Economic Development. *Phi Delta Kappan*, 20(67), 113–118.
46. Gould-Kreutzer, J. M. (1993). Foreword: system dynamics in education. *System dynamics review*, 2(9), 101–112.
47. Gregorian, V. (1993). Education and our divided knowledge. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 4(137), 605–611.
48. Halal, W. E. (1992). The information technology revolution. *Futurist*, 4(26), 10–15.
49. Hallak, J., & Saito, M. (1994). Communication technology for learning. *NEP newsletter*, 2, 8–9.
50. Harney, K., & Ebbert, A. (1999). *Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung*. Berlin: Für sozialwissenschaften.
51. Peters, T., & Waterman, R. (2004). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies (Collins Business Essentials)*. New York: Harper Paperbacks.

Сагуйченко Валентина Володимирівна

Доктор філософських наук, професор
 Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради
 49006, м. Дніпро, вул. В. Антоновича, 70

Email: valentina.sag@ukr.net

Sahuichenko Valentyna

Doctor of Philosophy Science, Full Prof.
 Municipal Institution of Higher Education "Dnieper Academy of continuous education" Dnipropetrovsk regional council"
 70, V. Antonovycha Str., Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7539-9448

Волокітіна Наталія Юрїївна

Аспірантка
 Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради
 49006, м. Дніпро, вул. В. Антоновича, 70

Email: nuv2005@gmail.com

Volokitina Nataliia

PhD Student
 Municipal Institution of Higher Education "Dnieper Academy of continuous education" Dnipropetrovsk regional council"
 70, V. Antonovycha Str., Dnipro, 49006, Ukraine

Цитування: Сагуйченко В. В., Волокітіна Н. Ю. Нова українська школа: актуальні питання культури управління і освітнього менеджменту. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 2. С.16–26.

Citation: Sahuichenko, V.V. & Volokitina, N.Yu. (2020). Nova ukrainska shkola: aktualni pytannia kultury upravlinnia i osvithnoho menedzhmentu [New Ukrainian school: topical issues in the culture of administration and educational management]. *Public administration aspects*, 8 (2), 16–26.

Стаття надійшла / Article arrived: 11.03.2020