

Міжрегіональна академія управління персоналом

Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади

**Доктор наук з державного
управління, професор кафедри
публічного адміністрування
СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА ІННА АНДРІЇВНА**

Київ - 2020

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ ЗУМОВЛЕНА:

- об'єктивним характером змін в освіті як галузі, що має безпековий вимір;
- впровадженням Українською державою євроінтеграційного вектору, невід'ємною частиною яких є реформа освіти;
- розумінням освіти як джерела багатьох соціальних інновацій, безапеляційним ресурсом розвитку знаннєвого суспільства, наділеного потенціалом забезпечувати випереджувальний розвиток у багатьох сферах;
- потребою послідовного прогресу в освітній сфері (в умовах падіння показників академічної успішності здобувачів освіти, формальністю підходів до створення нового освітнього простору, низькою якістю сільської освіти та ін.)

НЕВИРІШЕНИМИ У ВІТЧИЗНЯНІЙ НАУЦІ ТА ПРАКТИЦІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛИШАЮТЬСЯ ТАКІ ПРОБЛЕМИ:

- 1) здійснення **сталого супроводу та підтримки** освітніх перетворень, гармонізації та координації їх ритму на різних ланках освітньої системи, ресурсного (матеріального, кадрового, ідейного) забезпечення через систему державного управління освітніми змінами;
- 2) організації виконання виваженої **активної інституційної ролі держави** у сфері забезпечення результативного впровадження програм розвитку галузі освіти;
- 3) **розробки державних стратегій** з метою планування своєчасності, реалістичності та сталого характеру перетворень в галузі освіти;
- 4) **підвищення рівня професійної компетентності державних службовців**, які ініціюватимуть та координуватимуть процес перетворень, нестимуть відповідальність за систематичність громадського дискурсу навколо теми освітніх змін через реалізацію нових управлінських підходів в галузі освіти на основі змін;
- 5) **низької результативності інноваційного наповнення освіти** України через недоврахування складності, ресурсозатратності процесу змін, в тому числі через теоретичну недоопрацьованість проблеми;
- 7) забезпечення **стратегічної підкріпленості реформи у сфері освіти заходами** із інших сфер, вбудованості освітньої реформи в комплекс інших суспільних реформ;
- 8) забезпечення **стабільності інфраструктури зовнішньої підтримки освітніх змін**, чіткості в окресленні цілей запланованих перетворень, досяжності поставлених завдань в умовах дефіциту ресурсів та складності освітніх змін як організаційних феноменів;
- 9) забезпечення **послідовності змін в умовах складної системи** соціальної сфери, якою є освітня галузь, що зумовлена організаційними особливостями освітніх закладів, їхньою специфічною організаційною структурою, багаточисельністю мотивів, що керують поведінкою здобувачів освіти та педагогів, відсутністю чітко окреслених цілей та проєктивного бачення освітніх змін на місцях, значними відмінностями між можливостями різних освітніх закладів тощо;

На підставі результатів дослідження було підготовлено і опубліковано:

- ✓ **117 наукових та науково-методичних праць у міжнародних та вітчизняних виданнях, в т.ч. 2 монографії, 42 фахові статті (8 – у зарубіжних виданнях, 5 – у зарубіжних виданнях з імпакт-фактором).**
- ✓ Серед них, **3 статті** опубліковані у журналі «Problems and Perspectives in Management», що реферується у наукометричній базі **Scopus** та **1 стаття** – у виданні «Advanced Education», що реферується у наукометричній базі **Web of science**.
- ✓ Результати досліджень доповідалися на **60 міжнародних форумах**, міжнародних та всеукраїнських конференціях, круглих столах, з'їздах

Економічний ефект від впровадження результатів дослідження полягає в підвищенні ефективності впровадження державних стратегій, концепцій розвитку освіти, а також регіональних програм розбудови мереж та інноваційного розвитку закладів, установ освіти

РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТ БУЛИ ВПРОВАДЖЕНІ:

- ✓ у діяльності Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу (лист-підтвердження № 01/0/94-20 від 03.01.2020 р.). Зокрема, вони використані з метою: розробки семінарів-тренінгів на тему «Формування громадянських компетентностей у державних службовців» для представників закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також проведення науково-аналітичної діяльності щодо забезпечення розвитку культури громадянськості державних службовців у системі їх професійної підготовки;
- ✓ у діяльності Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради Київської області при плануванні розвитку закладів освіти міста, модернізації системи управління освітою та розробці відповідних перспективних регіональних планів розвитку (довідка про впровадження № 110 від 03.02.2020 р.);
- ✓ у процесі планування розвитку системи освіти Київської області, розробки планів впровадження освітніх змін, дослідження та адаптації прогресивних зарубіжних практик моделювання освітніх змін, проектування умов ефективного реалізації запланованих освітніх змін, використання сучасних інструментів управління супротивом освітнім змінам в умовах конкретного закладу освіти, застосування сучасних технологій підготовки учасників змін до впровадження перетворень з урахуванням особливостей контексту мікрополітики змін на рівні закладу, установи освіти у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук. Результати дослідження застосовані у процесі формування нових компетентностей з управління змінами у керівників закладів освіти під час курсів підвищення кваліфікації (довідка № 01-02/167 від 15.11.2019 р.).

Автором на основі теоретичних досліджень і експериментів визначено **можливості застосування сучасних теорій освітніх змін у стратегічному плануванні, програмуванні, моделюванні, проектуванні процесів освітньої реформи в сучасній Україні**, окреслено рекомендації для вдосконалення інституційного впливу держави на процес реалізації освітніх змін з метою попередження проблемних ситуацій у системі управління освітою.

Результати дослідження стали **основою для розробки низки нормативних актів**, у робочі групи з розробки яких автор була офіційно включена:

- ✓ **робоча група з питань адміністративно-територіальної реформи та законодавчого забезпечення децентралізації Ради донорів з питань децентралізації в Україні;**
- ✓ **робоча група з розробки «Методичних рекомендацій щодо ціннісних орієнтирів сучасної української школи» (учасник робочої групи, наказ Міністерства освіти і науки України (МОН) № 1005 від 18.07.2019 р.);**
- ✓ **«Концепції розвитку громадянської освіти в Україні» (учасник робочої групи, згідно з наказом МОН № 28 від 12.01.2018 р.);**
- ✓ **проекту «Стратегії розвитку громадянської освіти на період до 2022 року» та Плану заходів з її реалізації (учасник робочої групи, наказ МОН №430 від 25.04.2018 р.);**
- ✓ **засідання робочої групи з підготовки проекту ЗУ «Про освіту» до другого читання (2016р., 2017 р.).**
- ✓ **Наразі автор також є членом Галузевої експертної ради Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти з галузі знань «Публічне управління та адміністрування», де має змогу застосовувати результати наукового дослідження в процесі розробки стандартів підготовки фахівців із вищою освітою для другого (магістерського) рівня за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».**

Положення наукової роботи застосовуються в освітньому процесі

- ✓ Результати дослідження покладені в основу робочої програми навчальної дисципліни «Організація діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування», розробленої для студентів Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», які здобувають освітній ступінь «магістр», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (лист-підтвердження №13/49-13-38 від 20.02.2020 р.);
- ✓ Результати дослідження впроваджені у діяльності Центру організаційного розвитку та лідерства Інституту новітніх технологій та лідерства Національного авіаційного університету (НАУ) (лист-підтвердження № 18/06 від 07.02.2020 р.). Зокрема, з метою розробки навчальних програм семінарів-тренінгів для студентів та викладачів НАУ на тему «Лідерство в умовах змін» та «Менеджмент сучасних організацій».
- ✓ Результати роботи покладені в основу робочої програми «Соціологія соціальних змін», розробленої для студентів, які здобувають освітній ступінь «бакалавр» за спеціальністю 054 «Соціологія» Факультету лінгвістики та соціальних комунікацій Національного авіаційного університету(протокол № 1 від 30.01.2020).
- ✓ Отримані в роботі результати також були використані при таких системних науково-практичних розробках:
 - ✓ в рамках науково-дослідної робіт за комплексним науковим проектом Національної академії державного управління при Президентіві України «Державне управління та місцеве самоврядування» (державний реєстраційний номер 0199U002827);
 - ✓ відповідно до наукової теми Міжрегіональної академії управління персоналом: «Теоретико-методологічні основи становлення української державності і соціальна практика: політичні, юридичні, економічні й психологічні проблеми» (державний реєстраційний номер 0113U007698).
 - ✓ спільно з Національною академією державного управління при Президентіві України, Цюрихським педагогічним університетом у рамках швейцарсько-українського проекту «Розвиток громадянських компетентностей в Україні - DOCCU» (Project № 7F-08698.01 (2017-2019 pp.);
 - ✓ пропозиції, розроблені у роботі, були використані у науково-дослідницькій роботі за темою «Інтелектуальний потенціал суспільства в умовах перманентних суспільних змін: шляхи збереження і розвитку» Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія», державний реєстраційний номер 0117U005126 (лист-підтвердження № 118-04 від 14.02.2020 р.);
 - ✓ спільно з Громадською організацією «Об'єднання «Агенція розвитку освітньої політики» в рамках німецько-українського проекту «Ми можемо більше»;
 - ✓ спільно з Варшавським та Ягеллонським університетами в рамках польсько-українського проекту «Інноваційний університет та лідерство» та ін.

Більшість досліджень виконана на базі Міжрегіональної академії управління персоналом.

На особливу увагу заслуговує розроблені автором:

- процесно- та проектно-орієнтовані моделі державного управління освітніми змінами;
- рамкова структура державної інноваційно орієнтованої освітньої політики;
- формула обрахування вірогідності успіху освітньої зміни;
- формула прогнозованого супротиву запланованим освітнім перетворенням.

Завдання роботи: *проаналізувати та розкрити суть і особливості філософсько-методологічних та теоретичних засад державного управління освітніми змінами в Україні в контексті світових та національних суспільних процесів*

Висновки дослідження. Сучасним підходом до управління є впровадження змін. Становлення відкритого полісуб'єктного освітнього простору, в якому формується множина нових освітніх практик, що виражають уявлення суспільства про якість освіти, можливе через застосування гуманітарного підходу в публічному управлінні освітніми змінами. Гуманітарний підхід розглядає всіх учасників освітньої практики як суб'єктів управління змінами, що визначається як процес виникнення і реалізації ініціатив учасників освітньої діяльності для створення авторських практик. Відтак, учасники освітнього процесу творчо створюють нові едукативні смисли через нововведення в організацію освіти, а досвід їхньої участі реконструюється в розробці стратегії організації, що, в тому числі, сприяє розбудові управління освітою «на місцях». Гуманітарний підхід в державному управлінні освітніми змінами виконує роль своєї децентралізованої (відцентрованої) методологічної сітки для появи ініціативи розробки і впровадження нововведень «знизу».

Систему наукового знання управління змінами можна визначити як частину теорії організації, що з середини ХХ ст. повністю оформилось у самостійну галузь знання і має яскраво виражений прикладний характер. Сучасний етап розвитку теорії освітніх змін охоплює період першого десятиліття ХХІ ст. та є етапом її остаточного формування.

Освітні зміни можуть бути безпосередньо об'єктом державного управління освітою як складової публічного управління, якщо вектор змін у освітній галузі детерміновано визначальним на державному рівні і це проголошено у відповідному рамковому нормативно-правовому документі (доктрині, концепції, стратегії тощо). Освітні зміни також можуть бути впроваджені як наслідок інших соціальних, економічних інновацій та розвиватися на рівні освітніх закладів за логікою балансових теорій розвитку організацій (як реакція на екзогенні імпульси впливу).

Державне управління освітніми змінами – це організована самостійна частина загального процесу державного управління, яка включає цілеспрямоване вироблення, прийняття та реалізацію організаційних, регулюючих, координуючих, контролюючих і мотиваційних впливів, спрямованих на оновлення, інноваційне наповнення, модернізацію чи широкомасштабне реформування освіти, а також відповідний супровід (підтримку) процесів освітніх перетворень, що уже розпочалися і тривають.

Завдання роботи: *схарактеризувати особливі ознаки, функціональні можливості освітніх змін, визначити їх типології у сучасних теоретичних інтерпретаціях*

Висновки дослідження:

Освітні зміни - складні феномени в освіті, що відображають трансформаційну динаміку різнонаправлених перетворень у освіті як цілісній системі, в її функціях та структурі, закладах та установах, статусах і ролях учасників відносин у сфері освіти, інших сферах, організаціях, де здійснюється освітня діяльність.

Освітні зміни є видом соціальних змін мезо-рівня, що на рівні конкретних установ і організацій можуть визначаються як організаційні зміни та бути пов'язані з організаційним навчанням. Досліджено предметне поле і категоріальний апарат управління освітніми змінами з використанням синергетичного підходу. Сталий розвиток організацій вимагає запланованих змін. Фундаментальні освітні зміни включають перебудови в освітніх ідеях, нормах, організаційних механізмах і рамках, які конституують освіту як соціальний інститут. Коли такі зміни відбуваються, можуть виникнути нові освітні установи для доповнення або заміни наявних закладів, установ. Беручи за основу наведені аргументи, управління освітніми змінами можна детермінувати як вид соціального управління. Проблема управління освітніми змінами дуже специфічна і не вписується у більшість концепцій організаційного розвитку, оскільки до системи публічної освіти (виходячи з її особливої соціальної ролі) складно застосувати вимірвальні показники економічного характеру.

У гетерархічних структурах, якою є освіта, постановка цілі має колегіальний характер. При цьому координація дій ймовірно ускладнюється, процес прийняття рішень потребуватиме більше часу, але тим самим стимулюється адаптація системи, її самоорганізаційний потенціал. Через категорію «інерційності» у теорії змін піддано сумнівам можливість гнучкого і швидкого реагування організації у відповідь на трансформації середовища, тобто блискавично швидке та успішне проведення освітніх змін.

Завдання роботи: дослідити предметне поле і категоріальний апарат управління освітніми змінами з використанням гуманітарного та синергетичного підходів

Результати дослідження. *Удосконалено:* понятійно-категоріальний апарат теорії державного управління освітніми змінами, зокрема уточнено розуміння змісту дефініцій «управління змінами», «організаційний розвиток», «організаційне навчання», «управління інноваціями», «управління проектами», «стратегічне управління», «планування в освіті», «прогнозування в освіті», «моделювання в освіті», «програмування в освіті», що відрізняється від існуючих підходів системним застосуванням поняття «державне управління освітніми змінами»;

методичні положення щодо формування ефективної системи управління змінами з врахуванням взаємозв'язку структури управління освітою із її цільовою направленістю, специфікою діяльності організацій галузі, що відрізняється від існуючих підходів обґрунтуванням цільовизначення розвитку освіти та формулювання стратегічних пріоритетів освітньої реформи в широкому соціальному контексті, виходячи з об'єктивних потреб суспільства;

адаптованість циклічних теорій соціальних змін в контекст аналізу освітніх перетворень з наголосом на певному типі соціальності, що визначає дискурс актуальних освітніх трансформацій;

Висновки дослідження:

Процес ефективного впровадження змін, в тому числі в Україні, потребує наявності певних умов у політико-управлінській та соціально-економічній площині, зокрема підвищення політичного статусу управлінців, які відповідають за інноваційну діяльність в освіті; появи і функціонування освітнього лобі в органах державної влади; переходу від спонтанно-стихійних форм освітніх змін до переважно керованих форм освітніх нововведень; зростання політичного значення проблем реформування освіти в програмах політичних партій; зростання ролі інноваційно-освітнього менеджменту в умовах вичерпання резервів забезпечення ефективної освіти на базі репродуктивного управління; появи, зростання масштабів особливих інноваційних ресурсів у складі загальних ресурсів системи освіти; інвестування все більшої кількості фінансових, кадрових, інших ресурсів у реалізацію цілей розвитку освіти, в порівнянні з цілями функціонування та ін.

Характерною для освіти є довготерміновість окупності впроваджених нововведень, що може ще більше відтерміновуватися у часі через структурний блок «пам'яті», властивий освіті як сфері культурної діяльності. Розроблено формулу успішності освітньої зміни відповідно до застосування синергетичного підходу в аналізі освітньої зміни як об'єкта державного управління, що враховує показник «пам'яті» системи : $Z = (R/S + P1/P2) \cdot L$, у якій: **Z** – ступінь вірогідності успіху освітньої зміни; **R** – показник забезпеченості зміни ресурсами; **S** – показник супротиву змінам; **P1** – показник «позитивної» пам'яті системи щодо практики змін; **P2** – показник «негативної» пам'яті системи щодо практики змін; **L** – показник готовності сприяючого змін зовнішнього довкілля,. Для трактування обрахунків формули запропонована обґрунтована градація числових значень. Наголошено, що синергія активностей усіх суб'єктів управління освітніми змінами створює суттєву додану вартість. Схематично залежність ефективності освітніх змін від синергетичного ефекту взаємодії суб'єктів змін запропоновано відтворити у формулі: $\Phi P = P P Y + C - (D P + O n)$, у якій **ΦP** – фактична результативність освітніх змін; **PPY** – потенційна результативність активностей учасників змін; **C** – синергія діяльності суб'єктів управління освітніми змінами; **DP** – рівень дефіциту ресурсів; **On** – рівень опору змінам зі сторони учасників.

Цілевизначення розвитку освіти базується на нормах та установках, які продукують суб'єкти цілевизначення: громадянських цінностях (формується в середовищі громади, всього суспільства), «формальних» правилах (визначені державою), «неформальних» правилах (сформульовані в середовищі бізнесу).

Завдання роботи: розкрити зміст і специфіку освітніх змін як інструментальної бази (підсистеми) організаційного розвитку, обґрунтувати місце теорії освітніх змін в теоріях організаційного розвитку та організаційного навчання

Результати дослідження:

- концептуалізовано державне управління освітніми змінами як підвид соціального управління на основі парадигми організаційного розвитку, що відрізняється застосуванням алгоритмічних технологій впровадження запланованих змін для забезпечення сталого та випереджувального розвитку освіти;
- теоретичне обґрунтування застосування селективних теорій у системі державного управління освітніми змінами, які обґрунтовують тенденцію посилення децентралізації управління освітою, автономію і самостійність освітніх закладів з метою забезпечення розвитку інноваційної діяльності в освіті, що самовідтворюється;

Висновки дослідження:

Набір теорій організаційного розвитку видається методологічно містким для побудови концептуальних моделей управління освітніми змінами. Однією з підходящих для українських реалій є селективна модель управління змінами, побудована на основі теорій організаційної екології. Наголошено, що завдяки принципу організаційній інерційності цих теорій містко обґрунтовується залежність динаміки освітніх перетворень від тенденцій розвитку освітньої організації в ретроспективі. Врахування цієї залежності важливе для забезпечення наступності змін у сфері, якій прикметно властиве сильне силове поле супротиву змінам. Через категорію «інерційності» обґрунтовано низьку ймовірність швидкого реагування освітніх організацій у відповідь на трансформації зовнішнього довкілля.

У рамках підходів з теорії організаційної екології визначено **потребу підтримки інституціалізації нових організаційних ніш (за допомогою нормативно-правових актів, цільових фондів, фінансових програм підтримки зон розвитку, інформаційної й мережевої освітньої інфраструктури, загалом, всебічної державної підтримки інноваційних освітніх закладів)**. Багатоваріативність нових організаційних ніш у рамках селективних теорій лімітується наявністю стандартів та критеріїв оцінки, а низові організації для підтримки новаторської діяльності потребують забезпечення часткової або повної самостійності. Релевантно до державного управління освітою, обґрунтовано положення селективних теорій про потребу заохочення державою опорних, інноваційних, альтернативних закладів, створення новітніх комплексів у сфері освіти, що безперервно проявлятимуть ініціативу змін у ролі стабільного джерела довготермінового розвитку різних ланок освіти (як у масштабах країни, так і в конкретному регіоні), сприяючи збільшенню динаміки всередині всієї освітньої системи.

Завдання роботи: виокремити універсальні методологічні схеми успішного впровадження запланованих освітніх змін в системі державного управління у сфері освіти

Результати дослідження:

- *удосконалено:* обґрунтування переваг селективної моделі управління освітніми змінами на прикладі підвищення якості сільської освіти в рамках реформи децентралізації влади через заснування опорних шкіл у об'єднаних територіальних громадах, що відрізняється від існуючих підходів адаптацією механізмів змін та описом їх переваг релевантно до системи державного управління освітою;
- системний аналіз визначальної ролі комунікації із зацікавленими сторонами для розуміння та легітимації смислів освітніх змін з використанням підходів теорії комунікативного дискурсу; обґрунтування напрямів вдосконалення науково-теоретичного та методичного забезпечення сучасного рівня підготовки керівних кадрів освіти.

Таблиця 1. Матриця вибору методів послаблення силового поля супротиву змінам

Готовність організаційного контексту, забезпеченість ресурсами	Масштаб, новизна оновлення	Високий (радикальна новизна)	Середній (достатня інноваційність)	Низька (новаційність)
Висока готовність (до 80%)		2	3	4 <i>органічне впровадження</i>
Середня (до 50%)		2	2 (НУШ, Болонський процес)	3
Низька готовність (до 20%)		1 <i>механічне впровадження</i>	1	1

4 – *органічне впровадження*, довготерміновий результат, ясне бачення у всіх, самоорганізація;

3 – високий рівень делегування повноважень, адаптивність, контроль з боку громадськості, координація держави;

2 – поєднання централізації з децентралізацією;

1 – *механічне впровадження*, примусові методи подолання супротиву та контроль.

Висновки дослідження:

Універсальні методологічні схеми успішного впровадження запланованих освітніх змін передбачають: зростання якості та багатоваріативності доступних публічних освітніх послуг для всіх груп учасників в умовах постійного збільшення різноманітності їх замовників; переорієнтація системи загальної освіти з держави, як монопольного замовника освітніх послуг, на інтереси та вподобання реальних споживачів (учнів, батьків, бізнес-, наукових та інших спільнот); створення конкуренції серед постачальників освітніх послуг і гарантії вільного вибору постачальника споживачами (не нав'язаний інституційно вибір).

У призмі сучасних теорій освітніх змін децентралізація системи управління освітою, створення опорних шкіл, активна участь громадськості в оновленні нормативно-правового забезпечення галузі освіти в сучасній Україні є відповідними вимогам часу та демонструють увагу і чутливість органів державного управління освітніми змінами до громадян як клієнтів публічних освітніх послуг.

Освітні перетворення – це складні нелінійні процеси, для втілення яких необхідні ясні і прозорі засоби впливу та дієві стратегії. Оптимальною методологічною схемою організації управління освітніми змінами на сучасному етапі є поєднання концептивів так званих процесуальних теорій освітніх змін («жорсткі» методи управління, що ставлять акцент на гнучкість, безперервність та інтенсивність управління в процесі впровадження змін) та соціально-психологічних теорій («м'які» методи управління, що зосереджуються на проблемі оптимального впливу на працівника сфери освіти, дієвій кадровій політиці і використанні неформальних методів координації і керівництва, групової динаміки в процесі впровадження зміни). Обґрунтовано положення про побудову оптимальної стратегії змін в освіті, як складній сфері безпекового значення, зважаючи на її специфіку (масштабність, консервативність, інерційність), на основі підходу поєднання централізації та децентралізації, «жорстких» і «м'яких» методів управління змінами, балансу свободи та контролю з боку органів влади та громадськості.

Завдання роботи: обґрунтувати наукові основи освітніх змін як об'єкта державного управління, схарактеризувати тенденційність державного управління освітніми змінами на засадах демократичності, прозорості, колегіальності

Висновки:

Визначено впровадження підходу широкого залучення громадськості до управління розвитком освітньої системи принциповою зміною парадигми управління розвитком галузі.

Успіх освітніх змін залежить від того, чи зможуть освітяни зрозуміти їх зміст (нечітко визначені зміни викликають велику тривожність), звідси, критично важливо внести ясність у процес вироблення реформаторського курсу. Узагальнено, що чим складнішою є реформа, тим проблемніше зробити її зрозумілою, сформулювати цілі максимально чітко та реалістично, правильно визначити досяжність поставлених завдань в умовах наявних ресурсів.

Наголошено, що **супротив освітнім змінам більшою мірою виникає з організаційного контексту, в якому відбувається зміна, тобто (мікрополітичних) сил всередині системи.** Звідси, невід'ємним компонентом процесу державного управління освітніми змінами є забезпечення та аналітичний супровід організаційної готовності (на рівні як системи, так і окремих закладів, установ, їх груп) до впровадження новацій. Причому супротив змінам на індивідуальному та організаційному рівнях може співіснувати і визначати потребу особливих інструментів управління силовими полями підтримки та супротиву змінам в різних контекстах одночасно.

Трансформація соціального інституту освіти вимагає кардинальних змін у підготовці нової генерації керівних кадрів із високим рівнем професіоналізму, культури, інноваційним творчим мисленням. Адже особистісні і професійні якості державних службовців у сфері освіти значною мірою визначають ймовірність самої освітньої зміни. У нових концепціях управління змінами державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування визначені як активні агенти змін, здатні ініціювати, забезпечувати ресурсами, підтримувати процеси перетворень на різних етапах. Поряд з тим, вплив реформ в умовах перехідного періоду розвитку на розбудову країни значною мірою залежить від якості інститутів всієї системи державного управління.

Завдання: обґрунтувати і схарактеризувати державне управління освітніми змінами як підвид соціального управління в Україні

Результати дослідження:

- обґрунтовано організаційно-правові форми освітніх перетворень, правового, економічного, кадрового механізмів управління освітніми змінами з врахуванням важливості контексту вбудованості освітніх перетворень у широкий спектр інших суспільних реформ;
- обґрунтовано положення про причини низької результативності освітніх змін в Україні (неузгодженість теоретичних моделей інновацій з реаліями конкретного освітнього закладу/національної освітньої системи (80% випадків); недостатня професійна підготовка учасників змін на індивідуальному рівні (60% випадків), непідготовленість загального організаційного доквілля до перетворень (45% випадків);

Висновки:

Державне управління освітніми змінами є специфічним підвидом соціального управління в Україні. Реформа державного управління, в тому числі у сфері освіти, передбачає все більш публічний характер діалогу з питань державної освітньої політики, **інституціоналізацію громадського моніторингу стану освітньої галузі. Головне завдання уряду на етапі ініціації освітньої реформи – окреслити чіткі, ясні і досяжні стратегічні напрямки змін, зробити максимально публічною концептуалізацію кожного перетворення, вибудувати коаліції підтримки, змотивувати, залучити суспільство у процес змін, забезпечити ресурсами та якісними навчальними матеріалами усіх учасників змін. Чим більш нестабільним є проектний фон освітніх змін, тим більш чітко і гарантовано мають бути визначені економічні механізми управління цими змінами, мінімізовані ризики несподіваного урізання визначених видатків.**

На першому етапі ініціації, центральним елементом усіх процесів є суб'єкт управління змінами (держава), який активізує ініціативи та формує бачення. Роль держави на першому етапі полягає у контролі, серед домінуючих функцій державного управління освітніми змінами визначені наступні: програмна (формалізоване у мега-проекті бачення розвитку галузі), нормативна, інституційна, соціально-економічна, аналітична. На другому умовному етапі «впровадження» центральним елементом усіх процесів стає об'єкт змін (освітня галузь), мета управлінської діяльності – супровід процесів впровадження, підтримки однакової динаміки перетворень на різних ланках освіти, достатнє ресурсне забезпечення. Домінуючими функціями державного управління змінами на цьому етапі визначено наступні: планова, проектна, організаційна, інформаційна, аналітична, мотиваційна, фінансово-бюджетна. На третьому етапі завершення та набрання новими елементами сталого характеру, центральним елементом усіх процесів постає категорія якості, метою управлінської діяльності стає налагоджена система, яка гарантуватиме вищий стандарт забезпечення конституційного права людини на освіту, підвищення рівня розвитку людського потенціалу. Домінуючими функціями державного управління освітніми змінами на третьому етапі визначені наступні: інформаційна, мотиваційна, фінансово-бюджетна, адміністративна, аналітична.

Дослідження зарубіжних джерел дало змогу стверджувати, що в системі державного управління освітніми змінами наявна тенденція зміни домінуючих функцій: від контролюючих – до підтримки, керівництва, організації, окреслення векторів розвитку, визначення сфери відповідальності та внутрішніх зобов'язань для кожного учасника освітньої зміни.

Завдання дослідження: *розкрити специфічні особливості регуляторного впливу держави на процес впровадження освітніх змін на системному та інституційному рівнях*

Результати дослідження:

- *дістало подальшого розвитку: експертиза діючого нормативного забезпечення сфери розвитку освіти*, на основі чого запропоновані доповнення та уточнення у низку правових актів;
- теоретичне обґрунтування залежності успішності процесу впровадження освітніх змін від фактору **мікрополітики освітніх змін**, що формується у внутрішньоорганізаційному контексті закладу, установи освіти чи групи закладів певного регіону і впливає на чіткість розуміння та прийняття змісту перетворень їх учасниками; важливість місцевих значень та тяглість до збереження статус-кво як природні характеристики закладів, взаємна адаптація яких поряд з макрополітичним контекстом (непротирічні законодавчі акти, взаємоузгодженість освітніх реформ із реформами у інших галузях тощо) сигналізує про здоров'я системи та намагання інтегрувати програми змін у спосіб, найбільш підходящий до місцевих ресурсів, традицій і запитів споживача освітніх послуг;

Висновки:

- ✓ Розкрито особливості регуляторного впливу держави на процес впровадження освітніх змін на загальнодержавному, регіональному та рівні освітнього закладу з метою забезпечення гарантій реалізації конституційного права особи на освіту, що здійснюється за допомогою системи державного управління у сфері освіти. Новий Закон України «Про освіту» засвідчив, що дотримання права на освіту без підтримки розвитку освіти не видається можливим.
- ✓ **Встановлено, що низька успішність освітніх змін, які складають освітню реформу, у вітчизняних реаліях на рівні закладів, установ освіти спричинена нехтуванням багатьох універсальних інструментів послідовної підготовки та процедур забезпечення належної управлінської підтримки процесу освітніх змін.** Одним з основних інструментів державного управління освітніми змінами визначено державну інноваційно зорієнтовану освітню політику.
- ✓ Основною компетенцією центрального органу виконавчої влади у сфері освіти на етапі системних освітніх змін є погодження загальнодержавних і регіональних інтересів оновлення освіти.
- ✓ **Визначено два об'єктивні значення рамкової структури сучасної моделі державної інноваційно зорієнтованої освітньої політики:** 1) політико-управлінське – визначення установок, заходів щодо управління освітніми змінами; 2) парадигмальне – формулювання стратегічного бачення комплексу освітніх змін, що стосуються принципів вдосконалення змісту, технологій навчання, покликаних забезпечити розвиток людського потенціалу. Зазначено, що у випадку дієвого запуску політико-управлінського аспекту, сфера освіти набуде ефективний внутрішній механізм перманентного оновлення змісту освіти, що дозволить раціоналізувати та покращити другу складову інноваційно зорієнтованої освітньої політики, яка наразі домінує в суспільному дискурсі України. Визначено, що в ідеалі, в умовах надсистеми, вплив органів державного управління освітою на плинність процесів змін має трансформуватися в імперативи внутрішнього управління змінами у закладах, установах освіти.

Дифузія
змін

Дифузія
змін

Дифузія
змін

Дифузія
змін

Дифузія
змін



Рис. 1. Зв'язок
мікро- та макро-
політики освітніх
змін

Завдання роботи: *розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення правових основ та оптимізації організаційно-управлінських засад реформування освіти в сучасній Україні*

Результати дослідження:

- **розроблено матричний інструментарій управлінської діагностики готовності освітньої галузі до впровадження змін** з метою обґрунтування стратегічних рішень реформування освіти, що відрізняється від існуючих впровадженням індикаторів інституційної спроможності, індивідуальної готовності, ступеню ресурсної забезпеченості (рівень організаційної інфраструктури) та суспільної підтримки перетворень;
- **розроблено інтегрований інструментарій для управління збалансованим розвитком освіти**, що включає процесно- та проектно-орієнтовану моделі державного управління освітніми змінами, рамкову структуру державної інноваційно орієнтованої освітньої політики, формули обрахування вірогідності успіху освітньої зміни та прогнозованого супротиву запланованим освітнім перетворенням;

Висновки:

Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення правових основ та оптимізації організаційно-управлінських засад реформування освіти в сучасній Україні. **Ефективність реалізації процесно-орієнтованої та проектно-орієнтованої моделей управління освітніми змінами залежить від контексту та масштабу впровадження освітніх змін** (процесно-орієнтована модель буде більш придатною для використання в управлінні масштабними і тривалими освітніми перетвореннями в умовах відносно стабільного розвитку системи, проектно-орієнтована – в управлінні змінами некомплексного характеру на загальнодержавному та, особливо, на регіональному рівнях).

Модель поступового зростання видається в даному контексті більш придатною до етапу розробки легітимного проекту комплексної реформи, стабілізації суспільних відносин, можливості повного забезпечення ресурсами проектів освітніх новацій.

Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки відповідальний за створення організаційних передумов щодо забезпечення досяжної стійкості та балансу у впровадженні освітньої реформи, тому має виважено підходити до фактору готовності організаційного доквілля до впровадження перетворень, координувати діяльність з підтримки органами місцевої влади інноваційної освітньої діяльності на рівні закладів чи групи закладів освіти.

Дякуємо за Вашу зацікавленість та інтерес!

Ви – чудові!

Спільними зусиллями та взаємомотивацією ми зможемо досягнути значних результатів у забезпеченні якості освіти!

innaorlova@ukr.net