

**МЕТОДОЛОГІЧНЕ Й НАУКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ В УКРАЇНІ  
НАПЕРЕДОДНІ НЕЗАЛЕЖНОСТІ**

Аналіз становлення теорії, практичного досвіду і наукових надбань з методології наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні, а також їх якісного стану за останні десятиліття потребує розгляду відповідних першоджерел другої половини ХІХ – початку ХХ століть.

Перші спроби теоретичного обґрунтування наукових засад управління з'являються вже у публікаціях Ф. Тейлора [14, с. 64], який безпосередньо займався розробленням методів наукової організації праці в промисловості на основі вивчення витрат часу, певних зусиль та дій виконавців, їх оптимально ефективного співвідношення, необхідного для досягнення визначеної мети. Головним підсумком експериментальної роботи Ф. Тейлора прийнято вважати розроблені ним методи наукової організації праці у виробничій сфері та відповідні принципи наукового менеджменту, які, маючи наукове історичне значення, не втратили своєї практичної актуальності й сьогодні. Вони можуть бути використані керівниками в будь-якій сфері, зокрема, у навчальних закладах у процесі своєї діяльності для підвищення її ефективності, звичайно, за умов творчої інтерпретації головних положень тейлоризму до специфіки діяльності конкретної школи і сучасних реалій у суспільстві.

Поруч із працями Ф. Тейлора, до школи наукового управління, що почала створюватися на перетині ХІХ–ХХ століть, належать праці Г. Форда [14, с. 62], Ф. і Л. Гілберт [16, с. 66], Г. Емерсона [16, с. 67] та інших видатних керівників установ і дослідників, які поглиблювали й розвивали принципові положення, різні аспекти організації і методи, започатковані її фундатором. Головною ознакою школи наукового управління було намагання чіткого, обґрунтованого розподілу і виокремлення конкретних функцій послідовності діяльності людини, починаючи із загального

планування, що зараз більшістю науковців визначається як прогностичне моделювання змісту й процесу подальшої діяльності відповідно до визначеної мети і виконання завдань, необхідних для її досягнення.

Величезне значення для розвитку теорії і практики загального наукового управління мали праці представників так званої класичної адміністративної школи управління А. Файоля, Л. Урвіка, Дж. Муні, К. Адамецького, А. Райлі, Ч. Бернарда та інших.

Ідеї, відображені у головній праці визначного лідера класичної школи управління А. Файоля «Загальне і промислове управління» [25, с. 68], вважають за першу наукову фундацію управління, положення якої цілком придатні для управлінської діяльності керівників будь-якого рівня, зокрема в системі сучасної освіти України.

Принципи управління А. Файоля (розподіл праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, одноосібність керівництва, цілеспрямованість, структурна підпорядкованість), а також принципи особистої зацікавленості, загальної винагороди персоналу за працю, централізації, скалярного ланцюга (ієрархічності керівників), порядку, справедливості, стабільності визначеного робочого місця, ініціативи, корпоративності поглядів персоналу повною мірою придатні для поліпшення керівництва на будь-якій ділянці функціонування сучасної школи.

А. Файолю також належить чітко обґрунтована систематизація етапів управлінської діяльності, їх послідовності (планування, організації, координації, контролю), які з певною диференціацією відповідно до нашого часу та доповненням використовуються керівниками нині, становлячи фундамент теорії й практики процесу управлінської діяльності, а у сучасній науковій літературі отримали назву «функцій процесу управління, або процесуальних функцій». Провідними ідеями класичної школи управління є те, що вони розглядають управління як універсальний процес, в основу якого повинні бути покладені етапи (функції, що логічно змінюють одна одну:

планування, організації, контролю тощо), дотримання послідовності яких та їх виконання забезпечує досягнення визначеної мети.

Своєрідним порівняно самостійним напрямом методології наукового управління, вважається «Теорія ідеальної бюрократії» започаткована М. Вебером, поширена у 1930-ті – 1940-ві рр. Провідними постулатами цього напрямку управління є: чіткий розподіл праці; висока кваліфікація на кожній посаді, підпорядкованість між рівнями управління та відповідна контрольованість, взаємопов'язана система стандартів та узагальнених правил, відсутність міжособистісних конфліктів; організація найму виконавців відповідно до кваліфікаційних вимог; стратегія довгострокового найму виконавців; кар'єрне зростання на підставі вислуги років в організації та компетентності працівників, що сприяє спрощенню схем управлінської діяльності, створенню раціональних структур і можливості їх універсалізації, але певного нівелювання особистості виконавців.

Школа людських стосунків, як одна із складових наукового управління, започаткована у 1930-ті рр. А. Мейо, набула поширення у наступні десятиліття під назвою «поведенческих наук» у працях Ф. Герцбергера, Д. Мак-Грегора, Р. Блейка, К. Арджіріса, А. Маслоу та інших.

В основу праць представників цієї школи було покладено фундаментальні положення психології особистості людини та різні її аспекти у процесі діяльності, їх обов'язкове врахування керівниками, зокрема увага до мотивації, стимулювання, попередження конфліктів, створення позитивного психологічного мікроклімату серед працівників, розвитку індивідуальних можливостей особистості та максимального використання людського ресурсу в процесі діяльності.

Емпірична школа наукового управління П. Друкер, школа соціальних систем Ч. Бернард, Д. Марч, «Нова школа» Р. Акофф, Л. Берталанфі та інші фактично і далі розвивають і поглиблюють різні аспекти вже розглянутих попередніх шкіл управління. Так, наприклад, представники емпіричної школи, головною концепцією якої є «управління за цілями», зводять його до

трьох найбільш істотних, на їхню думку, елементів: визначення чітких стратегічних цілей, залучення до процесу їх визначення усіх працівників, оцінювання ефективності за результатами. Школа соціальних систем базується на ідеї, що будь-яка організація, як система має тенденцію і повинна адаптуватися до зовнішньої, більш загальної складної системи, і всі проблеми, які потрібно вирішувати, пов'язані із зовнішнім середовищем. «Нова школа» або, як її ще називають, «якісна» характеризується впровадженням в управління методів, форм, апарату кібернетики, математики, теорії операції та інших наук.

Наприкінці ХХ століття поширилася і розвивається ситуаційна теорія менеджменту людських ресурсів, теорія організаційної культури, назви яких говорять самі за себе.

Теоретичні надбання різних шкіл наукового управління та принципові положення провідних праць їх авторів, що в загальних рисах висвітлено вище, використовувалися тією чи іншою мірою майже всіма науковцями і практиками управління, залежно від сфери їхньої діяльності, напрямів та специфіки (зокрема, це економіка, фінанси, політика, соціологія тощо) на різних етапах розвитку суспільства в країнах Європи та світу, а також в умовах сьогодення з відповідною трансформацією до реалій часу і специфіки функціонування конкретної сфери.

В управлінні системою освіти України та її різними ланками, зокрема ЗНЗ, концептуальні положення теорії та технології наукового управління, як методологічна основа практичної діяльності керівників, а також науковців, відповідного застосування отримали тільки в останні десятиліття і повільно продовжують поширюватись як сучасні модернізовані управлінські інновації.

Але заради науково-історичної об'єктивності слід зазначити, що перші паростки уваги до питань наукового управління навчальними закладами, що базувалися здебільшого на особистому досвіді керівництва, прослідковуються ще у ХІХ столітті на теренах Російської імперії, складовою частиною якої була й Україна з її навчальними закладами, у працях видатних

педагогів та вчених М. Бунакова, М. Корфа, М. Пирогова, К. Ушинського та інших. Тоді ж з'явився термін «школознавство» і навчальна програма школознавства, вивченню якого приділялася значна увага на різних курсах підготовки освітян.

У теорії і практиці управління шкільними закладами термін «школознавство» набув певного поширення у наукових працях тільки на період з 1920-х і до 1960-х рр.

Першою з відомих нам науковою працею з проблем школознавства була монографія М. Іорданського «Керівництво школою» (1918 р.), яка розкривала, поряд із деякими організаційно-теоретичними питаннями управління школою, функції, форми та методи здійснення, а також різноманітні аспекти керівництва навчанням і вихованням учнів.

Аналіз управлінської діяльності у школах України з елементами наукових підходів, що базувалися на загальних положеннях теорії соціального управління, сутність яких визначено вище, розпочався в 1920-х рр. Більшість публікацій того періоду відображали досвід практичного керівництва навчальними закладами, який не мав системного наукового характеру, що цілком природно за відсутності загальної теорії внутрішньошкільного управління. Упродовж 1920-х рр. в Україні було створено низку педагогічних станцій, працівники яких займалися науковими дослідженнями, здебільшого проблем виховання і навчання, методичною роботою, але проблеми теорії внутрішньошкільного управління не входили в коло їхніх інтересів.

Перше в Україні наукове обґрунтування змісту управлінської діяльності керівників шкіл здійснив Я. Раппо, один із керівників освіти України у 1920-х рр. Він сформулював провідні функції процесу управління навчальними закладами, зокрема, це цілепокладання, планування, організація, контроль і педагогічний аналіз, що практично майже збігаються з функціями процесу наукового управління, визначеними свого часу А. Файолем. Значну увагу у своїх працях Я. Раппо приділяв розробленню

критеріїв виміру результатів роботи у процесі педагогічного аналізу, насамперед, на його думку, таким головним аспектам, як шкільні організаційні форми роботи та їх завдання, а також викладацький склад, учні, методи навчання й виховання, знання й навички, як результати процесу, їх відповідність вимогам життя (Я. Раппо «Новий етап УССР» // Шлях освіти. – 1925).

Велика увага у 1930-ті рр. в освіті України приділялась організації методичної роботи як провідної форми підвищення науково-теоретичного рівня педагогічних кадрів та важливої складової внутрішньошкільного управління. Значний внесок для вирішення нової на той час проблеми наукового управління ЗНЗ було внесено працями директора київської середньої школи № 1 І. Лещінера.

У 1936 р. було оприлюднено дослідження Е. Паламарчука «Організація керівництва навчально-виховним процесом у школі», матеріали якого базувалися на вивченні десятків шкіл Вінницької області. У цій праці вперше було здійснено спробу наукового обґрунтування визначення змісту та методів внутрішньошкільного контролю, який на той час вважався головною функцією управління.

Провідними тенденціями в теорії управління школою 1920–1930-х рр. в Україні можна вважати орієнтацію переважно на практичну спрямованість аналізу проблем внутрішньошкільного управління, передусім, на контрольні функції, організацію методичної роботи, загальний розвиток школи. Але загалом чітко прослідковується недостатня увага, низький рівень розроблення теоретичних питань управління, фактична відсутність його наукової методології в сучасному розумінні.

Не применшуючи ролі та практичного значення праць 1920–1930-х рр., слід визнати, що теоретично обґрунтовані наукові дослідження з проблем методології управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні у першій половині XX століття практично відсутні, що об'єктивно пояснювалося впливом партійно-бюрократичної системи, що домінувала, на

всі сфери соціально-економічного та суспільно-культурного життя СРСР, а також жорстким адміністративно-політичним стилем керівництва у центрі і на місцях.

Поодинокі оприлюднені в 1920-ті рр. та на початку 1930-х рр. матеріали досліджень, у яких розглянуто окремі питання колегіального керівництва, наукової організації праці (НОП), планування, контрольної діяльності керівництва шкіл та деякі інші питання, не отримали значного поширення і не вирішували проблеми розвитку теорії й практики управління в освіті та навчальних закладах загалом.

З середини 1950-х рр. в освіті України спостерігається увага, що прогресувала, до теоретичних засад, форм і методів підвищення якості управління навчальними закладами та їх окремих структурних складових, пошук засобів для поліпшення діяльності керівників шкіл і педагогічних колективів.

Перші наукові праці з питань управління ЗНЗ 1950-х рр. було спрямовано здебільшого на традиційні питання контролю за різними ланками навчально-виховної діяльності, а також на планування й організацію роботи школи. Вони відображали узагальнений накопичений досвід найкращих керівників навчальних закладів, зокрема дисертаційне дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук В. Сухомлинського «Директор школи – керівник навчально-виховної роботи» [21], яке можна вважати першим в Україні науково-дисертаційним дослідженням з проблем управління ЗНЗ. Заслужовують на увагу дослідження Г. Катренко [10], З. Нечипорука [15], пов'язані з різними проблемами шкільної управлінської діяльності. Усього у 1950-ті рр. було видано 31 книгу та майже 60 статей з питань управління ЗНЗ, спрямованих на різні аспекти діяльності школи, педагогічних та учнівських колективів, які розкривали переважно питання організації навчально-виховного процесу, методичної діяльності, планування та здійснення контролю з боку директора і його заступників. Як констатує О. Адаменко, «...в 50-ті роки ХХ століття в теорії управління центральною

проблемою була проблема контролю діяльності вчителів та певною мірою шкіл». На думку цієї дослідниці, у цей період майже не було суто теоретичних праць, а коло питань, які розглядали фахівці, було ще незначним. Більшість публікацій присвячувалася аналізу досвіду управлінської діяльності. Аналіз наукових праць періоду 1950-х рр. дає можливість погодитися з обґрунтованими висновками вищезазначеного.

Упродовж 1950-х рр. було захищено чотири дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук з проблем управління середніми загальноосвітніми закладами, але жодної докторської дисертації з проблем управління ЗНЗ в Україні підготовлено не було, що свідчить про недостатнє загальне теоретичне розроблення проблем наукового управління. Але у 1954 році відбувся захист кандидатської дисертації директора Павлишської школи з Кіровоградщини В. Сухомлинського [21], яка за своїм змістом фактично відповідала рівню докторського дослідження.

У дисертації, що складалася з п'яти розділів, В. Сухомлинський розкрив особливості управлінської діяльності фактично з позицій сучасного системного підходу, який у ті часи практично не використовувався освітянами як усвідомлена обґрунтована методологія досліджень проблем управління ЗНЗ. У праці В. Сухомлинського досліджувалися ключові структурні компоненти роботи школи як педагогічної системи, а саме: розподіл посадово-функціональних обов'язків між директором і завучем як провідними керівниками; діяльність з організації підвищення фахово-методичного рівня вчителів; робота з добору, розстановки та педагогічного виховання кадрів; питання педагогічної етики; критика та самокритика у процесі педагогічної діяльності колективу, загальна організація режиму педагогічної праці та планування роботи школи як системи.

Другий розділ дисертаційного дослідження присвячено уроку як основі навчально-виховного процесу, системі перевірки та оцінювання знань і вмінь учнів, здійсненню політехнізації, спрямуванню навчальної діяльності учнів, позакласній роботі та керівництву нею.



У третьому розділі праці В. Сухомлинський докладно розглянув проблеми спрямованості й функціонування дитячих та юнацьких організацій у школі, форми і методи впливу директора ЗНЗ на їх виховну діяльність.

Діяльність методичних об'єднань, індивідуальна робота вчителів з підвищення фахового рівня, робота предметних комісій, вивчення та узагальнення, поширення найкращого педагогічного досвіду були в центрі уваги автора у четвертому розділі дисертації.

У заключному розділі дисертаційної праці В. Сухомлинського розглядалися питання роботи з батьками та сімейного виховання, його моральні аспекти, діяльність батьків як авторитетних провідників сумісної педагогічної політики школи у домашніх умовах. Як зазначалося вище, автор спираючись на особистий досвід і своє гуманістичне бачення школи, першим в Україні і в СРСР розкрив школу та її педагогічну діяльність як складну соціальну систему в усіх напрямках її праці та структурних складових, що забезпечують цілісність і результати навчально-виховної роботи з учнями.

Формально не посилаючись на відсутні в освіті 1950-х рр. концептуальні положення методології системного підходу, як це поширено у сучасних дисертаційних дослідженнях, В. Сухомлинський практично втілює більшість принципів положень нинішньої теорії систем, здійснивши аналіз діяльності ЗНЗ та управління ним як єдиного цілісного утворення, структурно та ієрархічно узгодженого і взаємопов'язаного в усіх його складових (учні, вчителі, батьки, навчально-виховний процес, умови зовнішнього середовища, управління та керівництво ними), що і є найважливішими структурними ознаками та обов'язковими вимогами системного підходу стосовно ЗНЗ.

У 1960-ті рр. в Україні дещо посилюється увага до теоретичних засад управління ЗНЗ як до наукового підґрунтя, об'єктивно необхідного для поліпшення керівництва педагогічними та учнівськими колективами. Науковий напрям досліджень проблем організації управління в ЗНЗ офіційно

визначається як наукова галузь (школознавство, хоча сам термін «школознавство» з'явився, як зазначалося вище, у другій половині XIX століття.

У цей період серед науковців і практичних працівників шкіл починає поширюватися зацікавленість до питань НОП (наукової організації праці), що були майже забуті після 1920-х рр. Особливої уваги заслуговують публікації М. Черпінського, які відрізнялися незвичною для того часу науковою обґрунтованістю [26]. У його працях велика увага приділялася кількісним показникам розрахунку бюджету часу в плануванні роботи директора школи, організації його діяльності, методам науково-педагогічних досліджень як складової школознавства.

У 1960-х рр. в Україні відбувається захист семи дисертацій з питань управління, зокрема Є. Березняка [3], А. Бондара [6] та інших. Серед них була перша в нашій державі дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук А. Бондара, що безпосередньо стосується проблем розвитку загальноосвітньої школи, організації її діяльності та управління. Усього у шістдесяті роки вийшло з друку майже 40 книг та 109 статей з питань управління ЗНЗ.

Але аналіз спрямованості та змісту оприлюднених наукових праць доводить, що теорія наукового управління в освіті України і на теренах СРСР ще не склалася як фундаментальна, методологічно обґрунтована основа наукової і практичної діяльності у сфері освіти. Значна увага переважної більшості наукових досліджень була зорієнтована здебільшого на розкриття та вирішення практичних питань діяльності керівників шкіл: контролю, плануванню роботи, підвищенню педагогічної фахової майстерності вчителів, роботі з батьками, засобам позашкільної роботи з учнями, узагальненню найкращого досвіду тощо. В основу розроблення варіантів ефективної загальної організаційно-педагогічної діяльності та управління ЗНЗ було покладено особистий досвід практичної роботи керівників шкіл.

Наприкінці 1960-х і впродовж 1970-х рр. коло дослідників проблем управління ЗНЗ та різних його аспектів поступово збільшується. У цей період часто з'являються праці Є. Березняка, Б. Кобзаря, М. Полгородніка, М. Черпінського, В. Сухомлинського та інших науковців і практиків.

Загалом, за період 1964–1970 рр. в Україні було захищено 24 дисертації з різних питань управлінської діяльності в ЗНЗ та її різних аспектів, вийшло з друку 50 книг, оприлюднено близько 300 наукових і науково-методичних статей, але фундаментальні теоретичні розробки методології наукового управління – тенденції, закономірності, принципи, функції, концептуальні підходи до управління школою – ще були попереду. Головну увагу науковців і практиків було спрямовано на вирішення сьогоденних практичних питань: організацію роботи школи та її окремих ділянок, навчально-виховну роботу, учнівські громадські організації, методичну роботу, «керівництво та контроль» у діяльності адміністрації, планування роботи, формування шкільних колективів, укріплення навчально-матеріальної бази школи, її оформлення, узагальнення та поширення найкращого педагогічного досвіду тощо.

У цей же період особливу увагу науковців привертає вивчення й обґрунтування таких видів управлінської діяльності, як загальне внутрішнє управління та його методи, оптимізація управління, науково-педагогічні основи контролю, аналіз уроків, атестація педагогічних кадрів, збирання та аналіз інформації за наслідками навчально-виховної діяльності педагогічного колективу тощо.

Аналіз публікацій 1970-х рр. дає змогу стверджувати, що у теоретичній площині «увага фахівців спрямовувалася на нові для теорії управління проблеми: методи управління, стиль управління, технічні засоби управління, мета управління, форми управління, функції управління, ситуаційний підхід до управління, впровадження досягнень педагогічної науки» [1, с. 371], що свідчить про початок більш активної діяльності науково-теоретичних дослідників та практичних працівників освіти в Україні.

Аналіз дисертаційних досліджень та основних публікацій 1960–1990-х рр., які було спрямовано на вивчення і відображення проблем, пов'язаних з управлінням ЗНЗ та різними його аспектами (див. табл.), дає уявлення про спрямованість і пріоритетність питань, які були предметом уваги науковців і практиків. Діяльності директора школи за ці роки було присвячено 2 кандидатські дисертації та 6 монографій, найбільший інтерес освітян викликали праці А. Бондара [6], Є. Березняка [3], Б. Кобзаря [11], М. Полгородніка [18], В. Сухомлинського [21], М. Черпінського [26] та інших. Поряд з творами вже досить відомого вченого, директора школи В. Сухомлинського, які стали настільними книгами багатьох освітян, слід відзначити сумісну змістовну працю Є. Березняка та М. Черпінського «Керівництво роботою школи» [4], яка вийшла у 1970 році.

Незважаючи на порівняно невеликий обсяг (260 сторінок), автори у XIII розділах монографії охопили і розкрили коло найбільш значущих для управління ЗНЗ питань.

Одними з перших в Україні автори праці дали чітке тлумачення наукового керівництва роботою школи, узгодивши його з принципами і закономірностями діяльності загальноосвітнього навчального закладу [4, с. 4]. У праці викладено та схематично розкрито 17 принципів управління школою, зокрема, цілеспрямованості, програмізації (плановості), перспективності, компетентності (знання справи), діловитості, практичності і систематичності, поєднання єдиноначальності, колегіальності й персональної відповідальності тощо [4, с. 6–15], а також п'ять етапів управління вивчення й аналіз справ; розроблення й ухвалення рішення й планування роботи; реалізація рішення; контроль за виконанням рішень [4, с. 5] які відповідають загальноприйнятим сьогодні функціям процесу управлінської діяльності, що, були свого часу започатковані А. Файолем, про що йшлося вище.

У монографії значну увагу приділено змісту діяльності ЗНЗ, плануванню роботи школи, бюджету часу керівників шкіл, керівництву навчальною роботою і контролю за нею, позакласній роботі, підвищенню

фахової і методичній кваліфікації вчителів, їхній самоосвіті, а також питанням матеріально-технічного забезпечення школи і фінансово-господарської діяльності директора, взаємодії з сім'ями учнів та громадськістю.

Незважаючи на суто практичну спрямованість і фрагментарне розкриття вищезазначених питань, їх недостатню теоретичну обґрунтованість, ця праця становить певний інтерес не тільки для науковців, що досліджують проблеми управління ЗНЗ, а й для сучасних керівників шкіл.

Для 1970-х рр. характерною є спрямованість уваги фахівців на нові для теорії управління школою проблеми: методи управління, форми управління, стиль управління, технічні засоби управління, мету управління, функції управління, ситуаційний підхід до управління, упровадження досягнень педагогічної науки. Аналіз праць цього періоду дає змогу зробити висновок про більш інтенсивний розвиток теорії управління в 1970-ті рр., порівняно з попередніми роками.

З переліку проблем, до яких почали привертати свою увагу дослідники 1970-х рр. в освіті України, можна зробити висновки, що вже тоді формувався науковий фундамент багатьох перспективних питань наукового управління ЗНЗ, які отримали свій розвиток, теоретичне поглиблення та поширення в дослідженнях наступного десятиліття і не втратили своєї значущості й актуальності й у наші дні.

Серед досліджень кінця 1970-х рр., спрямованих на вирішення актуальних проблем теорії і практики наукового управління ЗНЗ, привертають увагу праці директора Одеської середньої школи Ю. Табакова «Примерная программа внутришкольного управления: пособие для руководителей школ». Одесса, 1979 та «Про переваги ситуаційного підходу до процесу внутрішньошкільного управління». Автор одним із перших в Україні застосував у своїй практиці управління школою так званий ситуаційний підхід, оприлюднив його результати та розкрив наукову сутність, що пізніше було покладено в основу його дисертаційного

дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук [23].

В організації процесу управління ЗНЗ він визначив певну циклічність (періодичну наступність) схожих організаційних питань, що мають місце у роботі школи впродовж навчального року і в наступні роки. Автор систематизував проблеми, що виникають, їх причинно-наслідкові зв'язки, виділив відповідні стаціонарні ситуації, які є типовими для певного часового простору діяльності школи та дій її керівництва, що дає змогу враховувати їх у системі планування роботи шкіл на рік, чверть, місяць і відповідно будувати свою управлінську працю [23].

Аналіз результатів наукових досліджень (дисертаційних праць, монографій, наукових публікацій різного рівня) доводить, що впродовж десятиліть другої половини XX століття, до початку 1980-х рр. головними напрямками досліджень проблем управлінської діяльності керівників шкіл були питання загального управління навчально-виховним процесом у ЗНЗ, організації виховної роботи в школі і поза нею, методичної роботи з підвищення фахової кваліфікації вчителів, роботи з батьками учнів, контрольної діяльності, які відображали здебільшого узагальнений, найкращий на той час особистий досвід керівництва школою в деяких регіонах України. Але його теоретичне обґрунтування, особливо суто управлінських технологій, ще було недостатнім і будувалося не на концептуальних підходах та методах наукового менеджменту, які тоді вже почали з'являтися у друкованих виданнях у перекладах з іноземної мови, хоча слід зауважити, що ці праці стосувалися переважно виробничої сфери, промисловості, економіки та інших галузей діяльності, далеких від освіти.

Суттєвим недоліком наукових праць 1970-х рр. була недостатня увага до психологічних аспектів управління ЗНЗ. Питання психології управління ЗНЗ епізодично розглядалися в поодиноких працях Н. Коломінського [12], Л. Карамушки [9] та деяких інших науковців.

Останнє десятиліття перед завоюванням незалежності української держави (1980-ті рр.) мало особливості суспільно-історичного характеру, що, безумовно, знайшло певне відображення в теорії та практиці управління взагалі, у системі освіти та її навчальних закладах зокрема.

У СРСР, у складі якого знаходилась Україна, повільно зростало економічне і соціальне напруження. Панування десятиліттями партійно-державного принципу управління всіма сферами суспільного життя все більше демонструвало свою неефективність, що особливо чітко прослідковувалося на тлі активізації контактів фахівців за різними напрямками, зокрема в освітніх та наукових сферах, з країнами Європи та інших континентів. Демократизація управління всіма ланками суспільно-економічного та культурно-освітнього життя держави стала об'єктивно необхідною потребою. Особливо це стало зрозумілим у другій половині 1980-х рр., з початком так званих горбачовських реформ, які під собою не мали фундаментального наукового підґрунтя, що за короткий час призвело до розпаду держави на окремі самостійні національно орієнтовані країни.

Для 1980-х рр. характерним є широке розповсюдження перекладеної з іноземної мови літератури класиків наукового управління та сучасних фахівців з теорії і технологій менеджменту у різних галузях, що не могло не відобразитися на підвищенні зацікавленості вітчизняних науковців і практиків до проблем управління, зокрема у сфері освіти.

Чітко виражений емпіричний характер наукових досліджень проблем управління ЗНЗ, про що свідчить аналіз змісту праць та їх назви тощо і деякою мірою сама дефініція науково-педагогічної галузі – «школознавство», домінуючи у першій половині 1980-х рр., об'єктивно відображали загальносуспільні тенденції, що отримали назву «епоха застою».

Незважаючи на окремі цікаві праці таких авторів, як В. Бондар [8], В. Бегей [2], Є. Березняк [3; 4], В. Маслов [13], Н. Островерхова [17], Д. Рум'янцева [19], Ю. Табаков [23], М. Черпінський [25] та інші, принципових змін у дослідженнях теорії наукового управління школою на

теренах України, як і в усьому СРСР, не відбулося. Хоча слід відзначити, що оприлюднення праць російських науковців Н. Васильєва, В. Кричевського, М. Лазарєва, М. Поташніка, П. Худоминського, Т. Шамової та інших були цікавими авторськими пошуками нових підходів до розкриття проблем управління школою.

Найбільш суттєвим і деякою мірою підсумковим дослідженням у теорії та технології наукового управління школою в Україні 1980-х рр. було дослідження М. Черпінського «Організаційно-управлінський аспект педагогічної реальності як предмет школознавства». Це теоретичний внесок у наукову школу управління ЗНЗ в Україні, помітна теоретична праця тих часів.

У цій дисертації було висвітлено перспективні напрями подальшого розвитку управління школою: організація праці і всієї шкільної життєдіяльності учнівського та педагогічного колективів на засадах демократизації та гуманізації; упровадження програмно-цільового підходу, що нині отримало назву цільового управління; необхідність аналітичного діагностування навчально-виховного процесу як основи прогностичного прогнозування діяльності; інтенсифікація та оптимізація діяльності вчителів та адміністрації школи; використання інформаційно-комунікаційних технологій ЕОМ; забезпечення єдності учнівського та педагогічного колективів.

Аналізуючи стан теорії і технологій наукового управління ЗНЗ 1980-х рр. в Україні, дослідники наголошують: «...не можна не звернути увагу на те, що спостерігається певне зниження активності та результатів досліджень проблем методології управління школою та різних її аспектів, про що свідчать опубліковані за десять останніх років праці. Зокрема, за цей період (1980–1989 рр.) захищено 9 дисертацій з різних питань управління школою, вийшли 26 монографій, надруковано 108 статей у фахових журналах» [1, с. 393].



Пояснити такий стан теорії управління в цей період можна тим, що на початку 1980-х рр. у радянському суспільстві та в Україні зокрема накопичилися кризові прояви. Перебудова суспільного життя, яка розпочалася в середині 1980-х рр., створила умови для перегляду панівної за радянських часів освітньої та управлінської парадигм, їх недоліки були вже зрозумілими більшості фахівців, а нова освітня парадигма тільки почала формуватися.

У ситуації невизначеності педагогічної системи та соціальної нестабільності теорія управління втратила методологічні орієнтири, вона вже не мала можливості виконувати підтримувальну функцію, а досвіду реалізації випереджувальної функції в науковців ще не було.

Поділяючи думку дослідників проблем управління, слід мати на увазі і те, що тоді творчо працювали та видавалися українські вчені Є. Березняк, С. Полгороднік, М. Черпінський, А. Бондар та інші свій досвід керівництва школою оприлюднили у книгах визначні директори шкіл В. Захарченко, І. Ткаченко, знані на всю Україну, які продовжували плідно працювати і шукати нові підходи до управління ЗНЗ, адекватні умовам та вимогам часу, вимогам теорії загального менеджменту, трансформуючи його положення відповідно до шкільної специфіки та умов праці.

#### *Таблиця*

### ***Узагальнена тематична спрямованість та кількість оприлюднених результатів наукових досліджень з проблем управління ЗНЗ та їх специфічних аспектів за 1960–1990 рр.***

№ з/п	Проблемна спрямованість досліджень за 1960–1989 рр.	1960-ті роки		1970-ті роки		1980-ті роки		Разом	
		дис.	мон.	дис.	мон.	дис.	мон.	дис.	мон.
1	Діяльність директора школи та його заступників	-	2	2	1	3	4	5	7
2	Методична робота, передовий досвід	-	-	1	-	2	1	3	1
3	Внутрішньошкільний контроль, аналіз	-	-	1	-	1	2	2	2
4	Планування, прогноз, моделювання	-	-	-	1	-	-	-	1
5	Управління навчанням	-	3	1	-	-	2	1	6
6	Управління вихованням	2	1	1	-	3	1	5	2
7	Керівництво шкільним	-	-	-	1	-	-	-	1

	колективом								
8	Загальні питання управління школою	4	9	1	8	2	1	7	18
9	Наукова організація праці (НОП)	1	4	-	1	-	-	1	5
10	Управління інтернатом, групою подовженого дня	-	9	3	2	2	5	5	16
11	Робота з батьками та громадськістю	-	3	-	-	-	1	-	4
12	Створення матеріальної бази, фінансово-економічні питання	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Кадрові питання	-	-	1	-	-	-	1	-
14	Психологічні аспекти управління	-	-	-	-	-	-	-	-
15	Санітарно-гігієнічні питання	-	-	1	-	-	-	1	-
16	Принципи управління	-	-	1	-	-	-	1	-
17	Управлінське рішення	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Технічні засоби управління	-	-	-	-	-	-	-	-
19	Форми управління	-	-	-	-	-	-	-	-
20	Система інформації в управлінні	-	-	-	-	-	-	-	-
21	Управління сільською школою	-	-	1	2	-	-	1	2
22	Діяльність органів управління освітою	4	-	1	-	3	5	8	5
23	Підготовка і підвищення кваліфікації	-	-	-	-	1	3	1	3
24	Методи досліджень школознавства	-	-	-	-	-	-	-	-
25	Разом оприлюднено за 1960–1989 рр.	11	31	15	16	17	25	42	73

Певне уявлення про формування та розвиток української школи щодо проблем теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами дає таблиця, складена нами за матеріалами монографії В. Адаменка. У таблиці відображено тематичну спрямованість та кількість оприлюднених результатів наукових досліджень з проблем управління ЗНЗ майже за тридцять років.

Аналіз матеріалів таблиці дає можливість дійти таких висновків. За тридцять років (з початку 1960-х до кінця 1980-х рр.) у різних науково-дослідних та вищих навчальних закладах України було захищено 42 дисертації, що стосувалися тих чи інших аспектів управлінської діяльності, пов'язаної з функціонуванням ЗНЗ, з них тільки 5 дисертацій було оцінено як такі, що заслуговують наукового ступеня доктора педагогічних наук (А. Бондар, Б. Кобзар, М. Черпінський). До загальної кількості захищених

дисертаційних досліджень з педагогіки наукові праці з проблем управління ЗНЗ становили менше одного відсотка, що переконливо доводить недостатню увагу до питань наукового управління школою з боку суспільства взагалі і керівництва освітою зокрема, які розглядали управління школою як організаційну функцію, що повинна чітко, безальтернативно і ретельно проводити в життя рішення, настанови та інші вказівки різного рівня комуністичної партії та радянського уряду, які систематично контролювалися на всіх щаблях численного партійного та державного апаратів. Партійні й урядові документи розглядалися як методологічна основа наукової і практичної діяльності, і будь-яка творчість та інноваційність, за сучасною термінологією, була можлива тільки в межах, визначених у цих документах, що деякою мірою пояснює порівняно невелику кількість розробок наукових проблем управління ЗНЗ. Але навіть і в цих достатньо обмежених умовах найбільш ініціативні і творчі керівники шкіл та працівники відділів освіти різних регіонів України знайшли спосіб, як найкраще вирішувати проблеми, які висувало життя та умови забезпечення навчання й виховання учнів, підвищення їхнього рівня.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Адаменко В. А. Українська педагогічна наука в другій половині ХХ століття : монографія / В. А. Адаменко. — Луганськ : Альма-матер, 2005. — 704 с.
2. Бегей В. М. Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою / В. М. Бегей. — Л. : ЛДУ, 1994. — 152 с.
3. Березняк Е. С. Руководство современной школой / Е. С. Березняк. — К. : Рад. шк., 1977. — 168 с.
4. Березняк Є. С. Керівництво роботою школи / Є. С. Березняк, М. В. Черпінський. — К. : Рад. шк., 1970. — 260 с.
5. Биков В. Ю. Система управління інформаційними базами даних в освіті / В. Ю. Биков, В. Д. Руденко. — К., 1996. — 287 с.
6. Бондар А. Д. Організація внутрішкільного контролю / А. Д. Бондар. — К., 1958. — 128 с.
7. Бондар А. Д. Навчально-виховна робота в школах-інтернатах і групах продовженого дня / А. Д. Бондар, Б. С. Кобзар. — К. : Вища шк., 1985. — 303 с.

8. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В. И. Бондарь. — К. : Рад. шк., 1987. — 160 с.
9. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти: навч. посіб. / Л. М. Карамушка. — К. : ІЗМН, 1997. — 180 с.
10. Катренко Г. П. Контроль и руководство завучем школы учебно-воспитательным процессом на уроке : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. пед. наук / Г. П. Катренко. — К., 1958. — 19 с.
11. Кобзарь Б. С. Управление школой продленного дня / Б. С. Кобзарь. — К. : Рад. шк., 1988. — 188 с.
12. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: навч. посіб. / Н. Л. Коломінський. — К. : Вища шк., 1996. — 260 с.
13. Маслов В. І. Планування роботи школи / В. І. Маслов, Д. І. Рум'янцева // Радянська школа. — 1987. — № 11. — С. 83–85.
14. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон [та ін.]. — М. : Дело, 1992.
15. Нечипорук З. С. Інспектування середньої школи : дис. ... канд. пед. наук / З. С. Нечипорук. — 370 с.
16. Олійник В. В. Методологічні засади цільового управління освітою / В. В. Олійник // Педагогіка і психологія. — 1998. — № 4. — С. 111–118.
17. Островерхова Н. М. Пути рационализации внутришкольного контроля за преподаванием учебных предметов : дис. ... канд. пед. наук / Н. М. Островерхова. — К., 1974. — 146 с.
18. Полгородник С. М. Управління школою — наукові основи / С. М. Полгородник // Радянська школа. — 1972. — № 4. — С. 96–104.
19. Румянцева Д. И. Контроль за преподаванием учебных предметов: пособие для учителя Д. И. Румянцева, М. П. Легкий [и др.]. — К. : Рад. шк., 1988. — 43 с.
20. Слюсаренко В. Г. Оптимизация управления учебно-воспитательным процессом в специальных школах-интернатах для детей, требующих особых условий воспитания : автореф. дис. на соискание учен. степ. канд. пед. наук / В. Г. Слюсаренко. — К., 1983. — 24 с.
21. Сухомлинський В. О. Директор школи — керівник навчально-виховної роботи : дис. ... канд. пед. наук / В. О. Сухомлинський. — с. Павлиш Онуфрієвського р-ну Кіровоградської області, 1954. — 412 с.
22. Сухомлинский В. А. Система работы директора школы / В. А. Сухомлинский. — К. : Рад. шк., 1959. — 118 с.
23. Табаков Ю. Я. Пути и средства оптимизации внутришкольного управления : дис. ... канд. пед. наук / Ю. Я. Табаков. — К., 1982. — 169 с.
24. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. — М. : Контролинг. — 104 с.
25. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. — М. : Республика, 1992. — 349.

26. Черпінський М. В. Організаційно-управлінський аспект педагогічної реальності як предмет школознавства : дис. ... д-ра пед. наук / М. В. Черпінський. — К., 1986. — 452 с.