

**Ситар Іванна Валеріївна,**  
*аспірант кафедри педагогіки, управління  
та адміністрування Навчально-наукового  
інституту менеджменту та психології  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*

## **СТРУКТУРНІ СКЛАДОВІ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ**

**Анотація.** *Матеріали статті розкривають структурні складові і зміст методології управління. До провідних методологічних складових управління ЗНЗ відносяться філософська (світоглядна), теоретична і технологічна. Провідною ідеєю світоглядної складової в управлінні є розуміння сутності школи як складної динамічної соціальної системи. Основу теоретичної складової становлять тенденції, закономірності та принципи управління, з яких найдокладніше у багатьох дослідженнях розкриті зміст та сутність принципів. Найповніше у дослідженнях розкрита технологічна складова методології, основу якої становлять етапи процесу управління: розроблення й ухвалення управлінського рішення (планування, моделювання, прогнозування тощо), організація та регулювання здійснення рішення, аналіз та контроль результатів і корекція, тобто розробка нового управлінського рішення.*

*На всіх етапах процесу управлінської діяльності одну з провідних ролей грає інформаційна функція управління, яка, в свою чергу, має відповідні принципи, форми та методи здійснення, що докладно розкриті у змісті цієї статті.*

**Ключові слова:** *методологія, структура, тенденції, закономірності, принципи, функції, прогностичне моделювання, організаційна та контрольна-аналітична діяльність.*

**Ситар Иванна Валериевна**

## **СТРУКТУРНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ**

**Аннотация.** *Материалы статьи раскрывают структурные составляющие и содержание методологии управления. К ведущим методологическим составляющим управления ОУЗ относятся философская (мировоззренческая), теоретическая и технологическая. Ведущей идеей мировоззренческой составляющей в управлении является понимание сущности школы как сложной динамической социальной системы. Основу теоретической составляющей составляют тенденции, закономерности и принципы управления, из которых наиболее подробно во многих исследованиях раскрыты содержание и сущность принципов. Наиболее полно в исследованиях раскрыта технологическая составляющая методологии, основу которой составляют этапы процесса управления: разработка и принятие управленческого решения (планирование, моделирование, прогнозирование и т.д.), организация и регулирование осуществления решения, анализ и контроль*

результатов и коррекция, то есть разработка нового управленческого решения.

На всех этапах процесса управленческой деятельности одну из ведущих ролей играет информационная функция управления, которая, в свою очередь, имеет соответствующие принципы, формы и методы осуществления, которые подробно раскрыты в содержании данной статьи.

**Ключевые слова:** методология, структура, тенденции, закономерности, принципы, функции, прогностическое моделирование, организационная и контрольно-аналитическая деятельность.

**Ivanna Sytar**

## **STRUCTURAL CONSTITUENTS OF SCHOOL MANAGEMENT METHODOLOGY**

**Abstract.** *The materials of the article reveal the structural components and content of the management methodology. The leading methodological components of the Department of Physical Education include Philosophical (Worldview), Theoretical and Technological. The leading idea of the ideological component in management is the understanding of the essence of the school as a complex dynamic social system. The basis of the theoretical component is the trends, patterns and principles of management, of which the most detailed in many studies disclosed the content and essence of the principles. The technological component of the methodology, the basis of which consists of the stages of the management process: the development and adoption of management decisions (planning, modeling, forecasting, etc.), the organization and regulation of the solution, the analysis and control of the results and the correction, that is, the development of a new management solution, is the most complete in the research.*

*At all stages of the management process, one of the leading roles is the information management function, which in turn has the appropriate principles, forms and methods of implementation, which are detailed in the content of this article.*

**Key words:** *methodology, structure, tendencies, regularities, principles, functions, prognostic modeling, organizational and control-analytical activity.*

### **Постановка проблеми**

Розкрити й узагальнити різні погляди науковців на змістовну сутність складових категорії «методологія управління», їх внутрішні особливості, роль та місце в загальній управлінській діяльності керівників навчальних закладів.

**Актуальність проблеми дослідження.** Провідні наукові дефініції теоретичної складової методології управління, тенденції, закономірності, принципи простежуються у багатьох наукових працях. Але рівень їх обґрунтування в абсолютній більшості дисертаційних досліджень, особливо на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук, не завжди відповідає сучасним вимогам та розумінню деякими авторами досліджень сутності їх змісту та прояву у практичній площині управлінської діяльності.

## Аналіз основних досліджень та публікацій

Системний аналіз матеріалів науково-педагогічних досліджень та публікацій різного рівня доводить, що більшість авторів вживають термін «методологія» у своїх дослідженнях як певну вибіркочу сукупність педагогічних теорій, ідей та різних підходів, що мають свою специфічну спрямованість і, з погляду науковця, відповідно до вивчення і обґрунтування проблеми, що є предметом конкретного дослідження.

Але категорія «методологія» має, зокрема і в управлінні школою, більш загальне змістовне наповнення, ніж поширені погляди на її сутність і роль.

*Мета* статті — розкрити сучасні погляди на структуру і зміст наукової категорії «методологія», особливості її складових, їх роль і вплив на управлінську діяльність у ЗНЗ.

### Виклад основного матеріалу

Наукове тлумачення головної сутності визначення поняття «метод-» дає змогу зробити висновок, що його змістом і призначенням є практична спрямованість, тобто шлях, засіб науково обґрунтованої діяльності, яка базується на сукупності систематизованих і послідовних прийомів, спрямованих на виконання завдань, що ведуть до позитивного результату та досягнення кінцевої, попередньо визначеної мети.

Друга складова дефініції «методологія» – «..логія», за своїм змістом більш спрямована на теоретичне обґрунтування, систематизацію дій та прийомів, що включають метод та його наукові можливості і філософські основи. Під філософською частиною, на думку науковців, мається на увазі світоглядна орієнтація науково-теоретичних і методичних позицій дослідження на певні об'єктивні процеси та явища, що відбуваються в суспільстві і природі, й особливості мислення людини.

Будь-яка наукова методологія повинна мати, на наш погляд, три обов'язкові складові: філософську, теоретичну та технологічну (методичну) тобто практично-діяльнісну.

На думку М. Кириченка та В. Маслова<sup>10</sup>, яку ми поділяємо, у сфері управління установами та закладами освіти конкретною філософською (науково-світоглядною) основою в діяльності науковців та практиків, керівників освіти повинна бути загальна теорія систем із урахуванням вищезазначених загально філософських положень.

Теорія систем та похідний від неї системний підхід як світоглядна основа діяльності дослідників та керівників в освітній сфері обумовлена, з погляду науковців, тим, що вони мають справу із системами різних видів форм та рівнів: установами, навчальними закладами та їх структурними підрозділами, які всі без винятку мають ознаки, що притаманні складним соціальним системам.

---

<sup>10</sup> Кириченко М. О. Наукові засади та функції компетентнісного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі / М. О. Кириченко, В. І. Маслов ; ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — Київ, 2015. — 188 с.

Другою складовою методології наукового управління педагогічними системами, як вважають вищезгадані науковці, є теоретична.

Теорія має відображення у чітко сформульованих концепціях (лат. *conceptus*) – системи поглядів, яка визначає та спрямовує провідні думки, шляхи вирішення наукової проблеми від початку до завершення, а також в аналітично визначених тенденціях (нім. *Tendenz* – спрямованість, схильність), встановлених і чітко сформульованих закономірностях, законах, принципах (лат. *principium* – первинний, головний, провідна ідея, вихідне положення), функціях (лат. *functio* – виконання) тощо.

Третьою складовою методології наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами, як наголошують М. Кириченко та В. Маслов, є технологічна, яка визначає його організаційно-методичну основу<sup>10</sup>.

Технологічна – складова методології — спрямована виключно на практичну реалізацію світоглядних (філософських) авторських поглядів та теоретичних положень. У практичній педагогіці поняття «технологія» і «методика» часто-густо ототожнюються. Функції процесу управлінської діяльності, які відносяться до основи технологічної складової, здійснюються у певній послідовності.

Універсальною основою послідовності дій для розв'язання будь-яких завдань і успішного досягнення мети більшість науковців вважають функцію процесу управління (так званий – універсальний управлінський цикл).

У класичному вигляді функції процесу управління, відповідно до загальноприйнятої та науково обґрунтованої послідовності їх здійснення у теорії та практичній діяльності у більшості праць, мають таку логіку й назву: розроблення й ухвалення рішення, що веде до мети: організація та регулювання виконання такого рішення; аналіз результатів діяльнісної оцінки та корекція подальшої діяльності, що, в свою чергу, має внутрішню структуру, залежну від складності процесу, об'єкта й умов, в яких він відбувається. Але в основі будь-якої функції окремо чи загалом лежить певна конкретна інформація, яку більшість науковців виділяють в окрему інформаційну функцію.

У структурі методології управління функції процесу управління мають особливу роль і досліджені найповніше стосовно інших її складових у працях багатьох науковців (О. Боднар, Л. Даниленко, Г. Єльнікової<sup>9</sup>, Л. Калініної, М. Кириченка, В. Маслова<sup>13; 11</sup>, З. Рябової та ін.). Фактично немає жодної наукової праці з управління ЗНЗ, у якій би не розглядалися функції процесу (або етапи) управлінської діяльності.

---

<sup>10</sup> Кириченко М. О. Наукові засади та функції компетентнісного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі / М. О. Кириченко, В. І. Маслов ; ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — Київ, 2015. — 188 с.

<sup>9</sup> Єльнікова О. В. Управління впровадженням інтерактивних освітніх технологій у навчальний процес загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : спец. 13.00.01 / О. В. Єльнікова. — Київ, 2005. — 22 с.

<sup>13</sup> Маслов В. І. Теорія і методика організації неперервного підвищення кваліфікації керівників шкіл / В. І. Маслов. — Київ : Рад. шк., 1990. — 256 с.

<sup>11</sup> Маслов В. І. Теорія и методика педагогического руководства непрерывным повышением компетентности директора школы : дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 / В. И. Маслов. — Киев, 1991. — 429 с.

Назва та кількість функцій управління ЗНЗ у дослідженнях різних авторів відрізняється, але абсолютна більшість функцій відображає логіку послідовності етапів управлінської діяльності, від її початку – планування наступної роботи — до її здійснення та контролю за наслідками з різними варіантами назв цих етапів та їх деталізацією відповідно до засобів і методів здійснення цих етапів. Хоча деякі дослідники безпідставно включають до своїх систематизацій деякі психологічні функції, наприклад стимулювання, мотивацію тощо. Але, з нашого погляду, це не зовсім доцільно, до того ж науково не обґрунтовано, оскільки соціально-психологічні функції управління ЗНЗ складають окрему групу функцій, докладно досліджених у працях дослідників психологічних аспектів управління ЗНЗ.

Аналіз наукових праць доводить, що більшість науковців поділяють інформацію на зовнішню та внутрішню. Зовнішня інформація суттєво впливає на управління всіма ланками навчального закладу. До неї належать: закони, що стосуються освіти України, нормативні документи Міністерства освіти, рішення, накази і розпорядчі документи регіональних органів, а також інформаційно-методичні матеріали, що сприяють управлінню навчанням, вихованням, роботі з кадрами, вирішенню фінансово-господарських питань.

До зовнішньої інформації можна віднести інформацію у вигляді громадської думки, що створюється в районі та мікрорайоні, тобто має місцевий характер, а також інформацію, що відображає соціально-економічні процеси, духовне, культурне, релігійне життя і форми його впливу на освіту.

Внутрішня інформація, її джерела, періодичність надходження, опрацювання, систематизація і суб'єкти переробки формуються в самому навчальному закладі. Вона має певні структурні складові, і її якість цілком залежить від системи внутрішньошкільного управління.

Але загальноприйнята систематика інформаційного забезпечення управління ЗНЗ нині поки відсутня. Питання інформаційного забезпечення управління школою на завершальному, методичному та теоретичному рівнях ще залишається відкритим.

Другою важливою функцією процесу управління ЗНЗ є різні види моделювання або планування роботи школи у всіх його видах і формах, які у різні історичні періоди мали в ЗНЗ від 16 до 8 видів, згідно з нормативними матеріалами МО України, що знайшло певне відображення у працях багатьох науковців.

У різних дослідженнях деякі автори роз'єднують поняття «моделювання» та «планування», але більшість науковців вважають їх принципово спорідненими за метою та технологією підготовки, близькими та взаємопов'язаними управлінськими функціями, що є особистим правом науковців.

На наш погляд, найсучаснішим є інтеграційний підхід до цього питання, який визначає, що функція прогностичного моделювання являє собою специфічний процес управлінської діяльності, зорієнтований на цілеспрямований збір певної інформації, систематизацію, аналіз і створення узагальненої нової інформації, що

є продуктом розумової діяльності особистості, групи людей або відповідних комп'ютерних технологій.

Ця нова інформація визначає ідеалізовану мету подальшої діяльності та завдання, які необхідні для її досягнення і, головним чином, відбиває зміст, форми, методи і засоби, необхідні для цього<sup>12</sup>. Прогностично-моделювальна функція здійснюється в різних формах індивідуального, колегіального і колективного керівництва. Вона може бути відображена в рішеннях конференцій, загальних зборів, педагогічних рад, нарадах при директорові, в наказах, творчих проектах з розвитку навчально-виховного процесу тощо, а також в управлінських рішеннях різного рівня. Проте найчастіше прогностично-моделювальна функція проявляється у формі планування роботи школи, її різних ділянок та особистої діяльності адміністрації і членів педагогічного колективу.

Функцією процесу управління є також управлінське рішення, яке за логікою має дуже багато спільного з прогностичним моделюванням.

За метою, змістом, обсягом і формою існує багато різновидів управлінських рішень, які можна класифікувати за принципом і методами розроблення, за ступенями обов'язковості виконання, за часом, за формою відображення тощо. Наприклад, за методами розроблення управлінські рішення поділяють на: колективні, колегіальні, індивідуальні, аналітичні, ситуаційні, імітаційні, спонтанні, перспективні, моделювальні, математичного обрахування тощо. Але незалежно від методів та їх виду усі управлінські рішення повинні відповідати певним умовам, обґрунтованості, своєчасності, нормативно-правової відповідальності, конкретності положень, термінів виконання, можливості контролю за їх здійсненням.

Безпосереднє виконання ухвалених рішень будь-якої форми та здійснення прогностично-моделювальних функцій управління ЗНЗ забезпечується реалізацією організаційно-регулятивних і контрольних-коригувальних функцій, які розглядаються у всіх без винятку працях, пов'язаних з дослідженням управлінської діяльності та знайшли найповніше відображення у дослідженнях О. Боднар, Л. Даниленко<sup>3; 4; 5</sup>, Г. Єльнікової<sup>6; 7; 8</sup>, В. Маслова<sup>14</sup> та багатьох працях інших науковців нашої країни та ближнього зарубіжжя.

---

<sup>12</sup> Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. — Тернопіль : Астон, 2007. — 150 с.

<sup>3</sup> Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. — Київ : Шкільний світ, 2007. — 120 с.

<sup>4</sup> Даниленко Л. І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія / Л. І. Даниленко. — Київ : Логос, 1998. — 140 с.

<sup>5</sup> Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л. І. Даниленко. — Київ : Міленіум, 2004. — 358 с.

<sup>6</sup> Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. — Київ : ДАККО, 1999. — 303 с.

<sup>7</sup> Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління : курс лекцій / Г. В. Єльнікова. — Київ, 2003. — 104 с.

<sup>8</sup> Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова [та ін.] ; за заг. та наук. ред. Г. В. Єльнікової. — Київ, 2009. — 480 с.

<sup>14</sup> Маслов В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія / В. Маслов, О. Боднар, К. Гораш. — Тернопіль : Крок, 2012. — 320 с.

Певну увагу науковців останніми роками привертала проблеми теорії і методики аналітико-оціночної діяльності, визначення якості та результативності роботи системи загальної середньої освіти (О. Боднар<sup>1;2</sup> та ін.), що говорить про актуальність контрольної-аналітичної складової серед технологічних функцій у загальній структурі методології наукового управління та необхідність поглиблених досліджень в цьому напрямі.

Значною проблемою методології наукового управління ЗНЗ, що потребує подальших поглиблених досліджень та їх інтенсифікації, є проблема визначення соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності керівників шкіл. Особливо важливі такі питання, як: стимулювання та мотивація активності педагогічних колективів до творчої, науково-дослідницької та інноваційної діяльності, попередження руйнівних конфліктних ситуацій серед вчителів та учнів, керівництво школою та співробітництво з батьками тощо.

Актуальною проблемою методології управління була і залишається оптимізація здійснення функцій управління, в основу якої повинна бути покладена творча реалізація принципів управління, положень наукової організації праці, теорії та методики оптимізації.

### **Висновки**

Дефініція методології управління ЗНЗ є складною науковою категорією, яка має змістовну структуру, що містить такі обов'язкові частини: філософську, теоретичну та технологічну, кожна з яких, у свою чергу, також має відповідну структуру і різні складові.

Найповніше в наукових дослідженнях з проблем управління ЗНЗ розкрито технологічну складову методології та її основні структурні елементи: розроблення управлінського рішення (планування), організація виконання ухваленого рішення та його регулювання, а також контроль за якістю результатів прийнятого рішення та розроблення нового рішення, тобто корекція всього процесу управлінської діяльності з метою підвищення його якості.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

В подальшому значний інтерес мало би вивчення практичних здобутків з вищевказаних проблем в окремих навчальних закладах з метою надання конкретних рекомендацій з вдосконалення всіх складових питань теорії і технологій наукового управління.

### **Список використаних джерел**

1. Боднар О. С. Сучасні форми внутрішкільного контролю / О. С. Боднар. — Київ : Шкільний світ, 2011. — 128 с.

---

<sup>1</sup> Боднар О. С. Сучасні форми внутрішкільного контролю / О. С. Боднар. — Київ : Шкільний світ, 2011. — 128 с.

<sup>2</sup> Боднар О. С. Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретико-прикладний аспект) : монографія / О. С. Боднар. — Тернопіль : Крок, 2013. — 544 с.

2. Боднар О. С. Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретико-прикладний аспект) : монографія / О. С. Боднар. — Тернопіль : Крок, 2013. — 544 с.
3. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. — Київ : Шкільний світ, 2007. — 120 с.
4. Даниленко Л. І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія / Л. І. Даниленко. — Київ : Логос, 1998. — 140 с.
5. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л. І. Даниленко. — Київ : Міленіум, 2004. — 358 с.
6. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. — Київ : ДАККО, 1999. — 303 с.
7. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління : курс лекцій / Г. В. Єльнікова. — Київ, 2003. — 104 с.
8. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова [та ін.] ; за заг. та наук. ред. Г. В. Єльнікової. — Київ, 2009. — 480 с.
9. Єльнікова О. В. Управління впровадженням інтерактивних освітніх технологій у навчальний процес загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : спец. 13.00.01 / О. В. Єльнікова. — Київ, 2005. — 22 с.
10. Кириченко М. О. Наукові засади та функції компетентнісного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі / М. О. Кириченко, В. І. Маслов ; ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — Київ, 2015. — 188 с.
11. Маслов В. І. Теория и методика педагогического руководства непрерывным повышением компетентности директора школы : дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 / В. І. Маслов. — Киев, 1991. — 429 с.
12. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. — Тернопіль : Астон, 2007. — 150 с.
13. Маслов В. І. Теорія і методика організації неперервного підвищення кваліфікації керівників шкіл / В. І. Маслов. — Київ : Рад. шк., 1990. — 256 с.
14. Маслов В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія / В. Маслов, О. Боднар, К. Гораш. — Тернопіль : Крок, 2012. — 320 с.



**Ivanna Sitar**

## **STRUCTURAL CONSTITUENTS OF SCHOOL MANAGEMENT METHODOLOGY**

The materials of the article reveal the structural components and content of the management methodology. The leading methodological components of the Department of Physical Education include Philosophical (Worldview), Theoretical and Technological. The leading idea of the ideological component in management is the understanding of the essence of the school as a complex dynamic social system. The basis of the theoretical component is the trends, patterns and principles of management, of which the most detailed in many studies disclosed the content and essence of the principles. The technological component of the methodology, the basis of which consists of the stages of the management process: the development and adoption of management decisions (planning, modeling, forecasting, etc.), the organization and regulation of the solution, the analysis and control of the results and the correction, that is, the development of a new management solution, is the most complete in the research. Technological – the component of the methodology is aimed exclusively at the practical realization of ideological (philosophical) author's views and theoretical positions. In practical pedagogy, the concept of technology and techniques are often identified. Functions of the management process, which relate to the basis of the technological component, are carried out in a certain sequence. The universal basis of the sequence of actions for solving any tasks and successful achievement of the goal, the majority of scientists believe, is the function of the management process (the so-called universal management cycle). In the classical form, the function of the management process, in accordance with the generally accepted and scientifically based sequence of their implementation in theory and practice, in most works have the following logic and name: the development and adoption of a decision that leads to the goal: the organization and regulation of the implementation of the decision; an analysis of the results of the activity evaluation and correction of the next activity, which, in turn, have an internal structure depending on the complexity of the process, the object and the conditions in which it occurs. But in the basis of any function alone and all together there is some specific information that most scientists allocate in a separate information function.

At all stages of the management process, one of the leading roles is the information management function, which in turn has the appropriate principles, forms and methods of implementation, which are detailed in the content of this article.