

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД

на правах рукопису

**СИТАР ІВАННА ВАЛЕРІЇВНА**

УДК 378.22.091.33–027.22 [005.336.5:005.57] (477) (043.3)

# ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЙ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УКРАЇНІ  
(1991–2016 роки)**

13.00.06 – теорія і методика управління освітою  
(011 – освітні, педагогічні науки)

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Гейф - І. В. Ситар  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

**Науковий керівник:** Маслов Валентин Іванович,  
доктор педагогічних наук, професор,  
професор ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
Почесний академік Національної академії  
педагогічних наук України

**Київ – 2018**

## АНОТАЦІЯ

*Ситар І. В.* Розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні (1991–2016 роки). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» (011 – освітні, педагогічні науки). – ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, 2017.

### Зміст анотації

У праці проаналізовано дослідження першої половини ХХ століття з управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні, спрямовані переважно на вивчення питань загального керівництва школою, контролю за діяльністю педагогічного й учнівського колективів, а також здебільшого на питання організації навчально-виховного процесу, які базувалися на узагальненні досвіду керівництва закладом та втіленні у життя партійно-урядових директив.

Дослідження другої половини ХХ століття у процесі формування теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами у праці поділяються на два періоди: 1950–1980-ті роки та 1990-ті роки. Головною подією цього періоду стало проголошення Україною незалежності.

Перший період, що охоплює проміжок часу від 1950-х і до початку 1990-х років, характеризується зародженням і поступовою еволюцією наукових підходів до керівництва школою окремих, найбільш творчих директорів шкіл, які особливого значення надавали працям В. Сухомлинського.

У нечисленних працях з управління загальноосвітніми навчальними закладами того періоду вітчизняні дослідники (зокрема, Є. Березняк, А. Бондар, Б. Кобзар та ін.) свою увагу спрямовували на спробу наукового

обґрунтування ефективності діяльності окремих педагогічних колективів та узагальнення досвіду, форм і методів керівництва ними. Науковці фактично виконували функції поширення найкращого досвіду управління, зокрема щодо організації процесів навчання, виховання, методичної роботи, позашкільної діяльності за місцем проживання тощо.

Головними формами, які привертали увагу науковців, були контроль за певними напрямками та ланками діяльності школи, питання організації праці різних структурних підрозділів. Менше уваги приділялося проблемам планування роботи школи, його видам та формам. Такий стан був характерним особливо у 1950–1960-ті роки, коли майже за 20 років було захищено лише 11 дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук і тільки одна дисертація – на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук.

Більш плідними для становлення теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні були 1970–1980-ті роки, коли було захищено 37 дисертацій, а 5 учених отримали науковий ступінь доктора педагогічних наук з різних проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Серед провідних напрямів наукових досліджень того часу були і загальні питання управління школою, управління навчально-виховним процесом, методичної роботи та поширення педагогічного досвіду, управління інтернатами та групами подовженого дня, внутрішньошкільного контролю й аналізу, наукова організація праці (НОП), підвищення кваліфікації керівників шкіл, що свідчить про зростання уваги до проблем управління школою і тенденції до формування вітчизняної наукової управлінської школи.

У дослідженні докладно розповідається про вплив В. Сухомлинського на розвиток наукової школи управління та його гуманістичної спрямованості, а також значний внесок у формування теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні у 1950–1970-х роках науковців

Є. Березняка, А. Бондаря, Б. Кобзаря, С. Полгородніка, М. Черпінського, В. Бондаря, Ю. Табакова та інших дослідників.

Певний вплив на розвиток теорії і практики управління школою мали оприлюднені праці з досвіду роботи відомих на той час директорів шкіл України О. Захаренка, І. Ткаченка та інших творчих керівників педагогічних колективів.

Аналіз першоджерел, зроблений у дисертаційній праці І. Ситар, доводить, що напередодні незалежності держави, з початку 1960-х і до кінця 1980-х років у різних науково-дослідних та вищих навчальних закладах України було захищено 42 дисертації з проблематики, яка стосувалася тих чи інших аспектів управлінської діяльності, пов'язаної з функціонуванням загальноосвітніх навчальних закладів, з них лише п'ять дисертацій було оцінено як такі, що заслуговували на присудження наукового ступеня доктора педагогічних наук.

Від загальної кількості захищених дисертаційних досліджень з педагогіки наукові праці з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами в той період становили менше одного відсотка, що переконливо доводить недостатню увагу до питань наукового управління середньою школою, яке розглядалося переважно як організаційна функція.

У 1990-х роках спостерігається інтенсивний розвиток наукових досліджень проблем демократизації та гуманізації управління загальноосвітніми навчальними закладами (В. Бегей, В. Бондар, О. Коберник, Б. Кобзар, В. Коваль та ін.), ефективного керівництва навчальними закладами нового типу та різних форм власності (В. Алфімов, І. Бабін, М. Басенко, З. Березівський, В. Беспалько, Г. Єльнікова, М. Красовицький, К. Присяжнюк, О. Удод та ін.), підвищення управлінської компетенції керівників шкіл (І. Жерносек, С. Крисюк, О. Мармаза, В. Маслов та інші), теоретичних питань школознавства (В. Пікельна, М. Черпінський та ін.), а також поглибленого розроблення багатьох актуальних проблем наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Найбільш характерними рисами формування теорії наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами у 1990-х роках були такі:

- сталий перехід від спроб теоретичного обґрунтування накопиченого досвіду керівництва педагогічними й учнівськими колективами найбільш ініціативними директорами шкіл до управління розвитком його окремих складових та поглибленого вивчення й аналізу наслідків діяльності на основі наукових методів дослідження й опрацювання результатів;
- поширення методології системного підходу до управління школою та дослідження умов витоків і факторів отримання результатів ефективного керівництва та технологій їх досягнення;
- перехід від загальних положень школознавства у дослідженнях проблем управління до методології різноманітних наукових підходів: синергетичного, компетентнісного, людиноцентристського, кібернетичного, інформаційно-пошукового та адаптивного управління.

Але багато проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами у 1990-х роках залишилося поза увагою науковців, зокрема: питання фінансово-економічної діяльності шкіл у ринкових умовах; маркетингу та технологій вивчення попиту освітніх послуг; формування кадрового й адміністративного потенціалу освітньої галузі на перспективу відповідно до соціально-економічного розвитку держави; методології прогнозування та моделювання розвитку справи на майбутнє. Маємо лише нечисленні наукові праці, та й ті з низьким рівнем наукових досліджень проблем керівництва загальноосвітніми навчальними закладами далекого і близького зарубіжжя та історії досвіду управління найкращими школами у різних регіонах України.

За період з 2000 по 2010 роки, як констатується у дослідженні, було захищено 6 дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук та понад 150 дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата

педагогічних наук з проблем управління школою та різних його аспектів, що значно більше, ніж в усі попередні роки.

Найбільшу кількість наукових досліджень було спрямовано на вивчення питань керівництва загальноосвітніми навчальними закладами (адміністративно-педагогічний менеджмент та його складові) – майже 40 % усіх дисертаційних робіт.

Значну увагу у першому десятилітті вітчизняні науковці приділяли дослідженню та вирішенню проблем управління навчальним процесом, керівництву виховною роботою з учнями, науково-методичному забезпеченню, організації підвищення компетентності керівників шкіл, чому сприяло створення при загальноосвітніх навчальних закладах підґрунтя для проведення експериментально-дослідницької роботи, особливо у великих містах, де для цього була відповідна науково-теоретична база за участю провідних науковців з проблем управлінської діяльності.

Водночас із розвитком теорії і технологій зазначених вище питань не втратили своєї актуальності питання гуманізації, демократизації, поширення інформаційного забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами, що були у центрі уваги науковців у першому десятилітті XXI століття.

Серед нових, найбільш поширених, проблем того часу виділимо такі: інформаційно-комп'ютерне забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами, його новітні технології та поглиблення їх наукового підґрунтя; методи прогностичного і поточного моделювання діяльності школи та її структурних складових, моніторингу якості та ефективності діяльності ЗНЗ у ринкових умовах, їх конкурентоспроможність; управління інвестиційними процесами; втілення в роботу керівників шкіл технологій менеджменту та трансформація їх до умов освітньої сфери діяльності.

Нові актуальні проблеми управління загальноосвітніми навчальними закладами для їх успішного вирішення вимагали адекватних методологічних підходів, серед яких широке визнання та застосування отримали:

людиноцентристський, синергетичний, ситуативний, компетентнісний, функціональний, акмеологічний тощо. Поглиблювалося теоретичне підґрунтя та більш свідоме застосування системного підходу та його варіантів: системно-комплексного, системно-функціонального, системно-процесуального тощо.

Упродовж усього десятиліття у наукових працях багатьох дослідників все ширше використовувався термін «освітній менеджмент» з різноманітними інтерпретаціями і теоретичними обґрунтуваннями його провідних положень та технологій у процесі управління навчальними закладами, що знайшло відображення у працях, Л. Вашенко, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. М. Калініної, Л. Карамушки, В. Маслова, В. Олійника, Т. Сорочан, Є. Хрикова та інших науковців.

Характерним напрямом наукових досліджень, поруч із інформаційними технологіями та їх чисельними аспектами в діяльності керівників, були інноваційні процеси в установах освіти та управління ними, питання методологічних засад та подальшого розвитку системи післядипломної педагогічної освіти з підвищення посадово-функціональної компетентності керівників шкіл.

З'явилися дослідження з формування української школи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами О. Адаменко, А. Дмитрієва, В. Смоля, Є. Тунік, Є. Хрикова, що свідчить про наявність суттєвих надбань з теорії та практичного досвіду управління школами.

Однак при цьому мінімальна увага приділялася науковцями таким важливим проблемам управління загальноосвітніми навчальними закладами як подальший розвиток, модернізація й ефективне використання навчально-матеріальної бази шкіл, фінансової та маркетингової діяльності в сучасних умовах.

Повільно відбувалося вивчення психологічних аспектів керівництва загальноосвітніми навчальними закладами, спостерігалися поодинокі дослідження окремих питань психології управління школою.

У другому десятилітті ХХІ століття, як наголошується у дослідженні, поруч із новими працями відомих учених В. Бондаря, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, М. Кириченка, В. Маслова, С. Ніколаєнка, В. Олійника, Т. Сорочан та інших, з'явилися глибокі дослідження проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами та різних його аспектів О. Боднар, Н. Клокар, Л. Назаренко, І. Осадчого, З. Рябової, Г. Тимошко та інших авторів.

За п'ять років другого десятиліття ХХІ століття з проблем підвищення компетентності керівних кадрів освітніх закладів та установ було захищено 3 докторські та 9 кандидатських дисертацій, що свідчить про суспільний попит на кваліфікований, професійний рівень управлінських кадрів у освітній сфері та їхню компетентність відповідно до сучасних вимог та технологій наукового менеджменту в освіті.

Але, поруч із позитивними тенденціями розвитку вітчизняної наукової школи управління загальноосвітніми навчальними закладами, у праці І. Ситар констатується майже повна відсутність за останні роки дисертаційних праць з проблем керівництва виховною роботою з учнями, управління методичною й експериментальною роботою в школі, раціонального використання та забезпечення навчально-матеріальної бази шкіл, з історії розвитку теорії та методів управління.

**Ключові слова:** управління; менеджмент; методологія управління; тенденції, закономірності, принципи, функції, процес, технології управління; моделювання, планування, організація, контроль, аналіз управління; психологічні аспекти управління; концепції управління; компетентність ЗНЗ; керівництво школою.

**Публікації.** Результати основних положень дисертаційного дослідження викладено в опублікованих 9 наукових працях, 5 з яких надруковано у наукових фахових виданнях, 3 у науково-публіцистичних і 1 стаття – у зарубіжному виданні.



## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Маслов В. І., Ситар І. В. Головні структурні складові наукових досліджень педагогічних систем післядипломної освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»*; голов. ред. В. В. Олійник; редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]. Київ: АТОПОЛ ГРУП, 2015. Вип. 15(28). С. 108–122. (Дисертантом здійснено аналіз результатів дослідження, підготовка статті до друку).

2. Маслов В. І., Ситар І. В. Розвиток теорії та технологій наукового управління ЗНЗ за роки незалежності України (1991–2015 рр.) *Післядипломна освіта в Україні. 2016. Вип. 1.* 108 с. (Дисертантом здійснено аналіз результатів дослідження, підготовка статті до друку).

3. Маслов В. І., Ситар І. В. Методологічне й наукове забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом в Україні напередодні незалежності. *Післядипломна освіта в Україні. 2016. Вип. 2.* 108 с. (Дисертантом здійснено аналіз результатів дослідження, підготовка статті до друку).

4. Ситар І. В., Маслов В. І. Методологічні витоки та стан наукового забезпечення управління ЗНЗ в Україні напередодні незалежності. *Освіта Закарпаття: наук.-метод. журн. 2016. Вип. 23/24.* 150 с. С. 41–49. (Дисертантом здійснено аналіз результатів дослідження, підготовка статті до друку).

5. Маслов В. І., Ситар І. В. Становлення теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами (1991–2000 рр.) [Електронний ресурс]. *The theory and methods of educational management : Electronic journal. 2017. Edition 1(19).* Режим доступу: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-119-2017>. – Дата останнього доступу: 25.11.2017. – Назва з екрана. (Дисертантом здійснено аналіз результатів дослідження, підготовка статті до друку).

6. Ситар І. В. Формування теорії та технологій наукового управління ЗНЗ у першому десятилітті державної незалежності України (1991–2000 рр.). *Наукові записки: зб. наук. ст. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова; упоряд. Л. Л. Макаренко. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. Вип. CXXXIV(134). 285 с. С. 240–250. (Сер. «Педагогічні науки»).*

7. Ситар І. В. Розвиток наукового управління ЗНЗ та його структурні методологічні складові *Український педагогічний журн.* 2017. № 4. С. 81–87.

8. Ситар І. В. Розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами на початку ХХІ століття *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол. О. Л. Ануфрієва [та ін.]. Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. Вип. 3(32). 156 с. С. 135–146. (Сер. «Педагогічні науки»).*

9. Ситар І. В. Структурні складові методології управління школою. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]. Київ: АТОПОЛ ГРУП, 2016. Вип. 4(33). 160 с. С. 124–132. (Сер. «Педагогічні науки»).*

10. Sytar I. Evolution of theories and technologies of scientific management of general education institutions in Ukraine (1991–2015) and their development prospects. *Steinbeis-Hochschule in Zusammenarbeit mit E6B Slowckoi Non-Profit-Organization MERCI, n.o. Fakultät für Sozial Wissenschaften, Uzhgorod Nationale Universität, Uzhgorod, Ukraine. 2016. (Дисертантом здійснено аналіз результатів дослідження, підготовка статті до друку).*

## SUMMARY

*Sytar I. V.* Development of a scientific school of management of general educational institutions in Ukraine (1991–2016) – Qualification scientific work on the rights of manuscripts.

Dissertation for the degree of a candidate of pedagogical sciences (doctor of philosophy) in specialty 13.00.06 «Theory and methodology of education management» (011 – educational, pedagogical sciences). – DVNZ University of Management of Education of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, 2017.

### Annotation content

V. Sytar's research reflects the methodological influence on the development of the theory and technologies of the management of general educational institutions of the leading positions of the founders of scientific management in the field of industry and public sphere (F. Taylor, G. Ford, A. Faiol), as well as the founders of various schools Management (R. Accoc, A. Maslou, P. Drucker, etc.).

The paper analyzes the studies of the first half of the last century on the management of M & E, mainly focused on the analysis of issues of general school management, mainly the control over the activities of pedagogical and student groups, as well as the organization of educational process, based on the synthesis of leadership experience school and the implementation of party-government directives.

The second half of the twentieth century in the process of forming the theory of management of vocational education in labor is divided into two periods: 50–80-ies and 1990-ies. The main event, which was the proclamation of independence by Ukraine.

The first period, covering the period from the 1950's and the beginning of the 1990's, for the theory of school management is characterized by the emergence and gradual evolution of scientific approaches to the leadership of the school of the

most creative individual school principals, among which the works of V. Sukhomlynsky .

In a few papers on the management of general education institutions of that period, the predominant attention of researchers in Ukraine (A. Bondar, E. Berezhnyak, B. Kobzar, and others) was directed at the attempt of scientific substantiation of the efficiency of activity of individual pedagogical teams and the generalization of experience, forms and methods of managing them. Scientists actually fulfilled the functions of distributing the best management experience, in particular by organizing the processes of education, upbringing, methodical work, out-of-school activities at the place of residence, etc.

The main forms that attracted the attention of scholars were the control over various directions and links of the school activities, the organization of various work of various structural units, much less attention was paid to the problems of school planning, its types and forms. This situation was especially characteristic of the 1950–1960th years of the twentieth century, when in just 20 years only 11 theses for the degree of a candidate of pedagogical sciences were defended and only one dissertation for the degree of the doctor of pedagogical sciences was defended, indicating the initial level of the birth of a management science in the educational sphere of Ukraine.

Much more fruitful for the formation of a scientific school of general education institutions in our country were the 1970–1980-s of the twentieth century when 37 dissertations were defended, of which 5 scientists received a Ph.D. in pedagogical sciences from various problems in the management of general educational institutions.

Among the leading directions of scientific research at that time were the general issues of school management, management of educational process, methodical work and dissemination of pedagogical experience, boarding and day care groups, in-house control and analysis, scientific organization of work (NOP), improvement of the skills of school leaders, which indicates an increase in

attention to the problems of school management and the trends in the formation of the origins of the national scientific management school.

The research reflects in detail the significant influence of V. Sukhomlynsky on the development of the scientific school of management and its humanistic orientation, as well as the significant contribution to the formation of the theory of management of health centers in Ukraine in the 1950's and 1970's the scientific works E. Berezniak, A. Bondar, M. Cherpinsky, B. Kobzar, S. Polgorodnik, and later – the works of V. Bondar, Yu. Tabakova and other researchers of school management problems.

A certain influence on the development of the theory and practice of school management had been made on the work of the well-known school principals of Ukraine I. Tkachenko, O. Zakharenko and other creative leaders of pedagogical teams.

The analysis of the primary sources, made in the dissertation I. Sitar, proves that on the eve of the independence of the state, from the beginning of the 60's until the end of the 80's of the 20th century, 42 dissertations on problems were defended in various research and higher educational establishments of Ukraine, which was related to certain aspects of management activity related to the functioning of general education institutions, of which only 5 theses were evaluated as deserving of the award of the scientific degree of the doctor of pedagogical sciences.

Of the total number of protected dissertation researches in pedagogy, the scientific work on the problems of the management of general educational institutions in that period was less than one percent, which convincingly conveys insufficient attention to the issues of scientific management of secondary schools, which was considered primarily as an organizational function.

The most significant features of the formation of the theory of scientific management by general educational institutions in the 90 years of the 20th century was a steady shift from attempts to theoretical substantiation of the accumulated experience of leadership by the pedagogical and student groups with the most

initiative directors of schools, to the management of the development of its individual components and the in-depth study and analysis of the consequences of activity on Based on scientific research and processing of results.

Distribution of the methodology of a systematic approach to school management and research of the conditions of leaks and factors of obtaining the results of effective management and technologies for their achievement. The transition from the general provisions of school science to the study of management problems to the methodology of various scientific approaches: synergetic, competence, human centered, cybernetic, information retrieval and adaptive management.

However, many problems with the management of general education institutions in the 90s of the last century were left out of the attention of scholars, in particular: the issue of financial and economic activity of schools in market conditions; Marketing and technology to study the demand for educational services; formation of personnel and administrative potential of the educational branch in perspective in accordance with the socio-economic development of the state; Forecasting and modeling methodology for future development. Among the disadvantages of the 1990 s, only a few scholarly works can be traced, as well as those with a low level of scientific research of the problems of management of secondary education institutions of general education and history of the experience of managing the best schools in different regions of Ukraine in the past historical times, etc.

During the period from 2000 to 2010, as stated in the study, 6 theses for obtaining a scientific degree of the doctor of pedagogical sciences and more than 150 dissertations for obtaining a scientific degree of the candidate of pedagogical sciences on the problems of school management and its various aspects were defended, which is significantly greater than in All previous years.

The largest number of scientific studies was aimed at studying the issues of management of general educational institutions (administrative and pedagogical management and its components), almost 40% of all dissertations.

Considerable attention was paid to domestic scientists in the first decade to study and solve problems in the management of the educational process, management of educational work with students, scientific and methodological support and organization of raising the competence of school principals, which was facilitated by the creation of a basis for conducting experimental research in general education institutions, especially in large cities, where for this there was a corresponding scientific-theoretical basis with participation of leading scientists on problems of management UAH Duration, nights.

Along with the deepening and further development of the theory and technologies of the aforementioned issues, the problems of humanization, democratization, dissemination of information provision of general educational institutions that were the focus of scholars in the first decade of the XXI century have not lost their relevance.

Among the new most widespread problems of that time were: information and computer security management of general educational institutions, its latest technologies and deepening their scientific background; Methods of prognostic and current modeling of the school and its structural components, monitoring of the quality and effectiveness of the CEA activity in market conditions, their competitiveness; management of investment processes; Implementation of the management of school management schools and their transformation into the educational environment.

Actual new problems in the management of secondary education institutions and their successful solution required adequate methodological approaches, among which broad recognition and application were received: human centered, synergetic, situational, competence, functional, acmeological and others. The theoretical basis and more conscious application of the systematic approach and its variants: system-complex, system-functional, system-procedural, etc. were deepened.

Throughout the decade, many researchers have increasingly used the term «educational management» with various interpretations and theoretical

substantiation of its leading positions and technologies in the process of management of educational institutions, which was reflected in the works of L. Danilenko, G. A. Dmitrenko, L. Kalinina, L. Karamushka, E. Khrykov, V. Maslov, V. Oliynyk, L. Vashchenko, G. Yelnikova, and other scientists.

The characteristic direction of scientific research throughout the first decade of the XXI century, along with information technologies and their numerical aspects in the activities of managers, were innovative processes in educational institutions and their management.

Actual problems that were investigated throughout the first decade of the XXI century were the questions of methodological principles and the further development of the system of postgraduate pedagogical education in order to increase the official and functional competence of school principals.

In the middle of the first decade of the XXI century, research was published on the formation of the Ukrainian school of scientific management by secondary educational institutions O. Adamenko, A. Dmitriev, E. Khrykov, V. Smolei, E. Tunik, that Shows that there are substantial achievements in the theory and practice of school management.

At the same time, it should be noted that during the first decade of the twentieth century, the scientific attention was paid to such important problems of the management of secondary education institutions as the further development, modernization and effective use of the educational and material base of schools, financial and marketing activities in modern conditions.

The study of psychological aspects of leadership at secondary schools was slowly developing, where individual studies of particular issues of school management psychology were observed.

In the second decade of the XXI century, as emphasized in the study, along with the new works of the famous scientists V. Bondar, G. Dmitrenko, L. Karamushki, M. Kirichenko, V. Maslov, S. Nikolayenko, V. Oliynyk, S. Tkachenko, G. Yelnikova, and others, there were deep researches of the problems of management of general educational institutions and its various



aspects: O. Bodnar, N. Klokhar, L. Nazarenko, I. Osadchy, Z. Ryabova, G. Timoshko.

During the five-year period of the beginning of the second decade of the XXI century, 3 doctoral and 9 candidate's theses were defended on the issues of raising the competence of senior staff of educational establishments and institutions, which testifies to the public demand for a qualified professional level of management personnel in the educational sphere and their competence in accordance with modern I will become the development and technologies of scientific management in education.

But along with the positive trends in the development of the national scientific school of management of the NECs, in the work of I. V. Sitar the almost complete absence of the last years of dissertation papers on the problems of leadership in educational work with students, management of methodical and experimental work at school, rational use and provision of educational – the material base of schools, the history of the development of theory and management methods.

**Keywords:** management; management; Management methodology; methodology; scientific school of management; trends, patterns, principles, functions, processes of management; modeling, planning, organization, control, management analysis; psychological aspects of management; management concepts; The competence of the higher education institution; school management.

## ЗМІСТ

Вступ .....	20
Розділ 1    Наукові витоки модернізації і розвитку в Україні теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами у другій половині XX століття .....	28
1.1    Теоретичні витоки та стан наукового забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами напередодні незалежності України (1950–1990 рр.) .....	28
1.2    Модернізація і розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами у першому десятилітті незалежності України (1991–2000 рр.) .....	46
Висновки до першого розділу .....	75
Розділ 2    Розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами у першому десятилітті XXI століття .....	80
2.1    Якісний аналіз наукових досліджень з управління школою впродовж 2001–2005 років .....	80
2.2    Аналіз результатів теоретико-прикладних досліджень з теорії та технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами другої половини першого десятиліття XXI століття (2006–2010 рр.) .....	108
Висновки до другого розділу .....	132
Розділ 3    Розвиток теорії та технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні у другому десятилітті XXI століття: проблеми та перспективи .....	138

3.1 Провідні напрями та зміст досліджень проблем наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами (2011–2016 рр.) .....	138
3.2 Проблеми та перспективи розвитку теорії й методології наукової школи з управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні ...	156
Висновки до третього розділу .....	174
Загальні висновки .....	178
Список використаних джерел .....	185
Додатки .....	214

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Стратегія розвитку національної середньої освіти держави відповідно до законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та інших законодавчих і нормативно-правових актів держави вимагає підвищення рівня якості управлінської діяльності усіх ланок освітньої сфери, особливо керівництва загальноосвітніми навчальними закладами.

Творче впровадження провідних положень теорії та технологій наукового управління у практику діяльності ЗНЗ, що здійснювались у другій половині XX століття та перших десятиліттях XXI століття відображено в наукових дослідженнях Є. Березняка, О. Боднар, В. Бондаря, С. Калашнікової, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, М. Кириченка, Н. Клокар, В. Маслова, Н. Назаренко, В. Олійника, Н. Остоверхової, В. Пікельної, І. Прокопенка, Т. Рогової, З. Рябової, Т. Сорочан, В. Сухомлинського, Г. Тимошко, І. Ткаченка, Є. Хрикова, М. Черпінського та інших вітчизняних науковців і практиків.

Перші спроби узагальненого аналізу становлення вітчизняної школи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами, як складової педагогічної теорії та технологій діяльності, зроблено у працях відносно невеликого кола дослідників: О. Адаменко, А. Дмитрієва, В. Кравця, В. С. Курила, Л. Наточія, В. Смолія, Є. Тунік, Є. Хрикова, О. Шевченка та ін.

Соціально-економічні та політичні реалії, що виникли в Україні на початку 1990-х років, знайшли певне відображення у функціонуванні ЗНЗ та управлінні ними.

Насамперед, з'явилась об'єктивна потреба у здійсненні справжньої демократизації управління всіма ланками життєдіяльності школи згідно з чинним законодавством і загальними змінами у державному управлінні.

Виникла необхідність в оновленні змісту освіти та пошуку адекватних вимогам часу методів і засобів його реалізації, докорінної модернізації навчально-матеріальної бази шкіл, особливо з інтенсивним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у навчально-виховний процес та управління загальноосвітніми навчальними закладами в цілому.

Проблеми, що вимагали вивчення та науково обґрунтованого вирішення, були зумовлені наданням більшої самостійності у діяльності ЗНЗ і появою нових типів шкіл, їх профільної різноманітності та внутрішньої диференціації, прагнення педагогічних колективів і їх керівництва до конкурентоспроможності у наданні освітніх послуг.

Уведення до структури ЗНЗ нових посад: керівників з експериментальної та науково-методичної і дослідницької роботи, штатних психологів, соціальних педагогів тощо – викликало потребу у реалізації нових підходів до управління навчальними закладами, що, відповідно, зумовило привернення більшої уваги вчених і практиків до пошуку адекватних методів управління, наукового обґрунтування форм і технологій їх здійснення відповідно до вимог і викликів сьогодення.

Аналіз наукових надбань і кращого досвіду управління загальноосвітніми навчальними закладами за роки незалежності України доводить, що для подальшого розвитку вітчизняної наукової школи з розв'язання проблем управління потрібно вирішити низку нових різноманітних проблем, що виникли у перші десятиліття ХХІ століття у процесі формування сучасної теорії та технологій управління школою в умовах сьогодення.

Серед основних неантагоністичних суперечностей, що потребують чіткого визначення та подолання їхнього негативного впливу на подальший розвиток теорії та технологій наукової школи управління загальноосвітніми навчальними закладами, з нашого погляду, слід виокремити такі:

- між накопиченим досвідом практичного використання окремих провідних положень, різноманітних наукових підходів до управління

(компетентнісного, функціонального, людиноцентристського, комплексного тощо) та науково обґрунтованою методологією їх реалізації;

- між значною кількістю і різноманітністю наукових досліджень проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами, здійснених вітчизняними науковцями та керівниками ЗНЗ різного типу за останні десятиліття, та недостатністю їх системного аналізу, оцінювання узагальненої якості результатів теоретичних надбань з метою визначення тенденцій та особливостей формування вітчизняної теорії та технологій наукового управління ЗНЗ, розробленням напрямів її подальшого розвитку;

- між емпіричним досвідом ефективної діяльності керівників ЗНЗ та його своєчасним вивченням, відповідним науковим обґрунтуванням і втіленням у масову практику управління закладами освіти різних регіонів України;

- між рівнем наукової розробленості методології управління загальноосвітніми навчальними закладами, особливо її філософської та теоретичної складових, як світоглядного підґрунтя ефективного вирішення різноманітних питань управління й об'єктивним аналізом отриманих результатів, а також підвищенням посадової компетентності керівників закладів освіти.

Наявність цих та деяких інших суперечностей, що склались у процесі формування вітчизняної наукової теорії та технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами за роки державної незалежності, потреба їх подолання для подальшого розвитку вітчизняної освіти та якісного управління нею, особливо на рівні шкіл, зумовили вибір проблеми та визначення теми нашого дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія і методика управління освітою **«Розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні (1991–2016 роки)»**.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана згідно з передбаченою планом науково-дослідної роботи Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України темою «Технології підготовки керівників районних (міських) відділів освіти до освітньої політики (державний номер реєстрації 0112U000665)». Тему дисертаційного дослідження затверджено на засіданні Вченої ради ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 7 від 22.10.2015 р.) й узгоджено в Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень педагогічних та психологічних наук в Україні (протокол № 8 від 15.12.2015 р.).

**Мета і завдання дослідження.**

Метою дослідження є аналітичне узагальнення й критеріальне оцінювання досліджень теорії та технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами у процесі становлення вітчизняної школи управління в Україні впродовж 1991–2016 рр.

**Для досягнення мети визначено такі завдання:**

1. Проаналізувати наукове забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами в другій половині XX ст. на передодні проголошення незалежності України.
2. Розкрити пріоритетні напрями та особливості розвитку теорії та технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні впродовж 1991–2000 рр.
3. Вивчити стан формування та діяльності вітчизняної школи наукового управління ЗНЗ у XXI-ому столітті.
4. Визначити й обґрунтувати перспективні напрями та актуальні проблеми подальшого розвитку теорії і технологій української наукової школи управління загальноосвітніми навчальними закладами.

**Об'єкт дослідження** – науково-теоретичне та організаційно-методичне забезпечення управління ЗНЗ в Україні у другій половині XX – початку XXI

століть.

**Предмет дослідження** – розвиток і якісний стан теорії та технологій вітчизняної школи наукового управління ЗНЗ (1991–2016 рр.).

**Методи досягнення мети:**

- теоретичні методи: аналізу та синтезу з метою визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження, його принципів; логічне узагальнення, порівняльний аналіз з метою систематизації наукових підходів до управління загальноосвітніми навчальними закладами, його закономірностей, принципів та функцій; проблемно-цільовий та системно-комплексний – для аналізу провідних теорій управління в системі загальної середньої освіти; історико-логічний – для вивчення наукових праць провідних учених у сфері загальної теорії управління та управління школою з метою відбору, накопичення, систематизації матеріалу й теоретичного аналізу проблеми дослідження; ретроспективний аналіз для здійснення і зіставлення різних поглядів науковців на теорію управління та менеджмент навчальними закладами;

- емпіричні: вивчення інформаційних ресурсів Інтернету, законодавчих актів у галузі загальної середньої освіти, урядових постанов, нормативних документів Міністерства освіти і науки України та наукових джерел з досліджуваної проблеми;

математичної статистики: для кількісного та якісного аналізу емпіричних даних.

**Наукова новизна результатів дослідження полягає в тому, що:**

- *уперше* здійснено системний аналіз репрезентативного масиву наукових досліджень (90 % докторських дисертацій) та більшості кандидатських дисертацій, захищених у 1991–2016 рр., у яких вивчалися проблеми управління загальноосвітніми навчальними закладами та різні його аспекти, аналітично визначено кількість та спрямованість проведених досліджень відповідно до кожного десятиліття впродовж 1991–2016 рр., здійснено узагальнений аналіз їх змісту;

- *виокремлено* провідні напрями здійснених наукових досліджень



проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами як основи для побудови їх кластерної систематизації;

- *поглиблено* уявлення про послідовність становлення і розвитку етапів вітчизняної наукової школи управління загальноосвітніми навчальними закладами, визначено пріоритетні напрями досліджень проблем керівництва навчальними закладами, а також виявлено фактори, що на них пливають;

- *конкретизовано* структуру методології управління, уточнено зміст світоглядної складової методології управління загальноосвітніми навчальними закладами;

- *визначено* перспективні напрями подальших наукових досліджень, необхідних для подальшого розвитку вітчизняної школи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами;

- *відображено* (у вигляді таблиць) кількісні показники захищених за 25 років (і окремо за кожний рік: з 1991 по 2016 рік) докторських і кандидатських дисертацій, систематизованих за конкретними, визначеними нами напрями за об'єктами й предметами досліджень проблем наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у можливості використання його матеріалів науковцями різних рівнів, які вивчають генезис, особливості формування наукової управлінської школи проблем теорії та технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами та її сучасний якісний стан.

Матеріали дослідження можуть бути використані методичними працівниками системи підвищення кваліфікації керівників шкіл та адміністрацією навчальних закладів у процесі самоосвіти і практичної діяльності, а також працівниками відділів та управлінь освіти різних ланок для підготовки нормативно-інструктивних матеріалів, викладачами та студентами вищих навчальних закладів України.

Обґрунтовані в дослідженні результати впроваджено в управлінській діяльності керівників ЗНЗ Лінгвістичної гімназії ім. Т. Г. Шевченка

Ужгородської міської ради Закарпатської області (довідка № 374 від 19.12.2017 р.), Ужгородська спеціалізована школа I–III ступенів № 5 з поглибленим вивченням іноземних мов Ужгородської міської ради Закарпатської області (довідка № 01-12/35 від 17.01.2018 р.), Ужгородська спеціалізована загальноосвітня школа I–III ступенів № 2 з поглибленим вивченням окремих предметів (довідка № 56 від 06.11.2017 р.), Київський університет ім. Б. Грінченка Інститут післядипломної педагогічної освіти (довідка № 5 від 10.01.2018 р.).

**Апробація результатів дослідження.** Результати наукового дослідження апробовано на всіх його етапах, оприлюднено у наукових часописах, доповідях і виступах на науково-теоретичних, науково-практичних, науково-методичних конференціях і семінарах різного рівня, у виданнях іноземних держав. Основні положення та результати досліджень доповідались та обговорювались на: школа молодого науковця (м. Івано-Франківськ, 6–8.05.2015 р.); XII Всеукраїнській науково-методичній конференції «Реалії та перспективи євро інтеграційного розвитку післядипломної педагогічної освіти України» (м. Ужгород, 10–11.11.2016 р.); школа молодого науковця (м. Херсон, 15–20.06.2016 р.); «The Use of Internet Tehnologies in Individual Work with Students» (Чеська Республіка, 12.02.2016 р.).

**Публікації.** Результати основних положень дисертаційного дослідження викладено в опублікованих 10 наукових працях, 5 з яких надруковано у наукових фахових виданнях, 3 у науково-публіцистичних, 1–електронне видання і 1 стаття – у зарубіжному виданні.

**Особистий внесок автора.** В статтях в співавторстві розроблена авторська періодизація становлення наукової школи управління ЗНЗ в Україні; визначені проблеми актуальних досліджень необхідних для розвитку наукової школи управління ЗНЗ; розроблена структура таблиць відображення узагальнених напрямів та кількості проблем наукових досліджень з управління ЗНЗ та їх розподіли по п'ятирічним кластерам за 25 років;

підготовлений докладний список наукових першоджерел з проблем управління ЗНЗ та їх фундаментальних теоретичних праць.

**Структура й обсяг дисертації.** Дисертація складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів та шести підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел із 302 найменуваннями (із них 1 іноземною мовою), додатків. Загальний обсяг роботи становить 223 сторінки, з них 17 сторінок – анотації, 165 – основного тексту. Дисертація має 6 додатків, серед яких 6 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВІ ВИТОКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ І РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ ТЕОРІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЙ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ У ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ ХХ СТОЛІТТЯ

#### **1.1 Теоретичні витоки та стан наукового забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами напередодні незалежності України (1950–1990 рр.)**

В управлінні системою освіти України та різними її ланками, зокрема навчальними закладами, концептуальні положення загальної теорії та технології наукового управління (менеджмента), відповідне застосування отримали тільки в останні десятиліття.

Водночас науково-історична об'єктивність потребує визначити, що перші наукові прояви уваги до визначальних факторів якості управління навчальними закладами, які базувалися переважно на особистому досвіді з'явилися ще у ХІХ столітті на теренах колишньої Російської імперії, складовою частиною якої була й Україна з її навчальними закладами, у працях видатних педагогів того часу М. Бунакова, М. Корфа, М. Пирогова, К. Ушинського та ін. Саме у той час з'являється термін «школознавство», розробляються перші навчальні програми із школознавства. Вивченню школознавства приділялася значна увага на різних щаблях підготовки освітянських кадрів.

У теорії і практиці управління шкільними закладами термін «школознавство» набув поширення та застосування у наукових працях 1920–1980-х років.

Першими з відомих нам наукових праць з проблем школознавства були монографії М. Іорданського «Руководство школой» [79], «Школоведение» [80], надруковані у 1920-х роках, які розкривали, разом із деякими організаційно-теоретичними питаннями управління школою, її функції,

форми та методи здійснення, а також різноманітні аспекти керівництва навчанням і вихованням учнів.

Трактувати управлінську діяльність у школах України з елементами наукових підходів, що спиралися на загальні базові теорії управління, сутність яких розглядалася нами вище, почали в 1920-х роках. Більшість публікацій того періоду відображала досвід практичного керівництва навчальними закладами, який не мав системного наукового характеру, що цілком природно за відсутності загальної теорії внутрішньошкільного управління.

Перше наукове обґрунтування змісту управлінської діяльності керівників шкіл зробив Я. Ряппо, один із керівників освіти України 1920-х років. Він сформулював провідні функції процесу управління стосовно навчальних закладів (цілепокладання, планування, організацію, контроль і педагогічний аналіз), що практично майже збігаються з функціями процесу наукового управління, які було визначено свого часу А. Файолем [272] та обґрунтовано модифіковано і всебічно розкрито сучасними науковцями.

Особливу увагу у своїх працях Я. Ряппо приділяв розробленню критеріїв виміру результатів у процесі педагогічного аналізу, передусім, на його думку, таким головним аспектам, як шкільні організаційні форми роботи та завдання, а також викладацький склад, учні, методи навчання й виховання, знання й навички, як результати процесу, і їх відповідність вимогам життя (*Ряппо Я. Новий етап УССР // Шлях освіти. 1925. IV*).

Значна увага в 1930-ті роки в освіті України приділялася організації методичної роботи як провідній формі підвищення науково-теоретичного рівня педагогічних кадрів та важливій складовій внутрішньошкільного управління. Певний внесок у незвичну на той час проблему наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами, було здійснено в праці «Як я керую навчальною роботою в школі» І. Лещінера, директора Київської середньої школи № 124 [126].

У 1936 році оприлюднено результати дослідження Є. Паламарчука «Організація керівництва навчально-виховним процесом у школі» [172], матеріали якого базувалися на вивченні роботи десятків шкіл Вінницької області.

У праці Є. Паламарчука вперше було зроблено спробу наукового обґрунтування визначення змісту та методів внутрішньошкільного контролю, який на той час вважався головною функцією управління.

Поодинокі спроби досліджень у 1920-ті роки та на початку 1930-х років, у яких розглядалися окремі питання колегіального керівництва, наукової організації праці, планування, контрольної діяльності керівництва шкіл, та деякі інші питання, не отримали широкого розголосу і не вирішували проблем розвитку теорії та практики управління в освіті і навчальних закладах загалом.

З середини 1950-х років в освіті України спостерігається увага до визначення теоретичних засад, наукового обґрунтування форм і методів підвищення якості управління навчальними закладами та їх окремими структурними складовими, пошук засобів для поліпшення діяльності керівників шкіл і педагогічних колективів.

Перші наукові праці з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами 1950-х років були спрямовані переважно на традиційні питання контролю за різними ланками навчально-виховної діяльності, а також планування та організації роботи школи, відображаючи узагальнений накопичений досвід найкращих керівників.

Зокрема, у цей період директор Павлиської школи, у майбутньому всесвітньо відомий педагог В. Сухомлинський здійснює дисертаційне дослідження «Директор школи – керівник навчально-виховної роботи» [245] на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук, яке вважається першою в Україні, однією з найбільш змістовних наукових праць з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Заслужують на увагу дослідження Г. Катренко [92] і З. Нечипорук [152], пов'язані з різними проблемами шкільної управлінської діяльності.

Загалом, у 1950-ті роки було оприлюднено 31 книгу та майже 60 статей з питань управління загальноосвітніми навчальними закладами, що висвітлювали різні аспекти діяльності школи, педагогічних та учнівських колективів, розкривали особливості організації навчально-виховного процесу, методичної діяльності, планування і контролю з боку директора та його заступників.

Як слушно констатує О. Адаменко: «...у 50-ті роки ХХ століття в теорії управління центральною проблемою була проблема контролю діяльності вчителів та певною мірою шкіл» [1]. На думку дослідниці, у цей період майже не було суто теоретичних праць, а коло питань, які розглядали фахівці, було ще незначним. Більшість публікацій того часу присвячувалася аналізу досвіду загальної управлінської діяльності керівників шкіл. Аналіз наукових праць періоду 1950-х років, здійснених нами у процесі дослідження, дає можливість погодитися з обґрунтованими вищезазначеними висновками.

Упродовж 1950-х років було захищено лише чотири дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук з проблем управління середніми загальноосвітніми закладами і, на жаль, жодної докторської, що свідчить про неготовність дослідників того періоду до вивчення і розроблення загальних теоретичних проблем наукового управління.

Водночас у 1954 році відбувся захист кандидатської дисертації В. Сухомлинським, директором Павлівської школи на Кіровоградщині [245], яка за своїм науковим змістом відповідала рівню докторського дисертаційного дослідження.

Як зазначалося вище, автор, спираючись на особистий досвід і своє гуманістичне бачення школи, першим на теренах України та СРСР розкрив школу та її педагогічну діяльність як складну соціально-педагогічну систему

в усіх напрямках її роботи та структурних складових, що забезпечують цілісність і результативність навчально-виховної роботи з учнями.

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

У 1960-х роках в Україні посилюється увага до теоретичних засад управління загальноосвітніми навчальними закладами, як наукового підґрунтя, об'єктивно необхідного для поліпшення керівництва педагогічними й учнівськими колективами. Науковий напрям досліджень проблем організації управління в загальноосвітніх навчальних закладах офіційно визначається як наукова галузь «школознавство», хоча термін «школознавство» бере своє походження, як відзначалося нами раніше, з другої половини XIX століття.

Серед науковців і практичних працівників шкіл зростає зацікавленість питаннями наукової організації праці, що були майже забуті після 1920-х років. Особливої уваги у цій площині заслуговують публікації М. Черпінського, які відрізнялися незвичною новизною та науковою обґрунтованістю [287; 288].

У працях М. Черпінського велика увага приділялася кількісним показникам розрахунку бюджету часу під час планування роботи директора школи й організації його діяльності, методам науково-педагогічних досліджень як складовій школознавства.



Шістдесяті роки XX століття були плідними щодо захисту дисертацій з питань управління школою. Саме у цей час відбувається захист семи дисертацій з питань управління, зокрема Є. Березняка, А. Бондаря та інших, серед яких була перша в нашій державі дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук А. Бондаря, що безпосередньо стосувалася проблем розвитку загальноосвітньої школи, організації її діяльності й управління, головні ідеї якої викладено в монографії автора «Організація навчально-виховної роботи у восьмирічній школі» [22].

Аналіз спрямованості та змісту оприлюднених наукових праць доводить, що теорія наукового управління в освіті України, як і на теренах СРСР, ще не склалася як фундаментальна, методологічно обґрунтована основа наукової і практичної діяльності у сфері освіти.

Велика увага у більшості наукових досліджень приділялася здебільшого вирішенню та розкриттю 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 розробки варіантів ефективної загальної організаційно-педагогічної діяльності й управління загальноосвітніми навчальними закладами було покладено особистий досвід практичної роботи керівників шкіл.

Наприкінці 1960-х та впродовж 1970-х років коло дослідників проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами та його різних аспектів поступово розширюється. У цей період з'являються праці Є. Березняка [14; 15], Б. Кобзаря [99], С. Полгородніка [189; 190], М. Черпінського [287, 288], В. Сухомлинського [243; 244; 245] та інших науковців і практичних працівників.

Загалом, за період з другої половини 1960-х і до кінця 1970-х років в Україні було захищено 24 дисертації з різних питань, що стосувалися управлінської діяльності загальноосвітніх навчальних закладів та різних її

аспектів, вийшло з друку 50 книг, оприлюднено 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 актуальних тогочасних практичних питань: загальної організації роботи школи та її окремих ділянок; навчально-виховної роботи; учнівських і громадських організацій; методичної роботи; форм керівництва і контролю діяльності адміністрації; плануванню роботи; формуванню шкільних колективів; зміцненню навчально-матеріальної бази школи; узагальненню та поширенню найкращого педагогічного досвіду тощо.

Особливу увагу науковці приділяють питанням теоретичного обґрунтування таких видів управлінської діяльності, як загальне внутрішнє управління та його методи; оптимізація управління; науково-педагогічні основи контролю; аналіз уроків; атестація педагогічних кадрів; збирання й аналіз інформації за наслідками навчально-виховної діяльності педагогічного колективу тощо.

Аналіз публікацій 1970-х років дає змогу стверджувати, що у теоретичній площині увага фахівців спрямовувалася на нові для теорії управління проблеми: методи управління, стиль управління, технічні засоби управління, визначення й обґрунтування мети управління, форми управління, функції управління, ситуаційний підхід до управління, упровадження досягнень педагогічної науки. Це свідчить про початок більш активного розвитку науково-теоретичних пошуків, дослідників та практичних працівників освіти.

Розгляд дисертаційних досліджень та основних публікацій 1950–1970-х років, спрямованих на вивчення і відображення проблем, пов'язаних з управлінням загальноосвітніх навчальних закладів та різними його аспектами (дод. А), дає уявлення про спрямованість і пріоритетність питань, які були предметом уваги науковців і практиків.

Діяльності директора школи за ці роки було присвячено дві кандидатські дисертації та шість монографій, з яких найбільший інтерес освітян викликали праці А. Бондаря Є. Березняка, Б. Кобзаря, М. Полгородніка, В. Сухомлинського, М. Черпінського.

Поряд із творами В. Сухомлинського, які стали настільними книгами багатьох освітян, слід відзначити спільну змістовну працю Є. Березняка та М. Черпінського «Керівництво роботою школи» [15], оприлюднену у 1970 році.

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

Одними з перших в Україні автори праці дали чітке тлумачення, що таке наукове керівництво роботою школи, узгодивши його з принципами і закономірностями діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Автори визначили та схематично розкрили 17 принципів управління школою, зокрема «...цілеспрямованості; програмізації (плановості); перспективності; компетентності (знання справи); діловитості і практичності; поєднання єдиноначальності, колегіальності й персональної відповідальності» [15, с. 27–38], а також п'ять фаз етапів управління «...вивчення і аналіз справ, ухвалених рішень, планування роботи, реалізація рішення і плану, регулювання, контрольне виконання») [15, с. 85–91], що відповідають загальноприйнятим нині функціям процесу управлінської діяльності, які були свого час започатковані А. Файолем, про що йшлося вище.

У монографії Є. Березняка і М. Черпінського велику увагу було приділено змісту діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, плануванню роботи шкіл, бюджету часу керівників шкіл, керівництву навчальною роботою і контролю за нею, позакласній роботі, підвищенню фахової і методичної кваліфікації вчителів, їхній самоосвіті, а також питанням матеріально-технічного забезпечення шкіл і фінансово-

господарської діяльності директорів, їхній взаємодії з сім'ями учнів і громадськістю.

Незважаючи на суто практичну спрямованість і фрагментарне розкриття вищезазначених питань та їх недостатню теоретичну обґрунтованість, наукова праця «Керівництво роботою школи» [15] викликає певний інтерес не тільки науковців, які досліджують проблеми управління загальноосвітніми навчальними закладами, а й сучасних керівників шкіл.

У другій половині 1970-х років увагу освітян привертає цікава праця «Директор школы и педагогический коллектив» Р. Шакурова [290], участь у підготовці якої брали Г. Долинський, А. Полякова та А. Чернишова. Оприлюднені результати колективного дослідження, першої в Україні праці такого спрямування, не втратили певного інтересу освітян і в умовах сьогодення.

Р. Шакуров в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами виокремлює такі групи «...техніко-педагогічні та соціально-психологічні функції». Перші, які визначаються його специфічною діяльністю та завданнями, він розглядає як об'єктивно необхідні для здійснення навчально-виховного процесу, друга група – соціально-психологічні функції – містить цільову орієнтацію колективу, його організацію, активізацію, згуртованість, професійне вдосконалення, політичне виховання [290, с. 19], із яких найбільше цікавлять перші три.

Під орієнтацією автор розуміє формування у вчителів таких цілей у діяльності, досягнення яких сприяє підвищенню якості навчально-виховного процесу відповідно до суспільних завдань, що стоять перед школою.

Організаційна функція передбачає відповідний добір кадрів та їх використання з урахуванням здібностей та схильностей учителів, координації їхньої повсякденної діяльності, забезпечення чіткої дисципліни праці.

Активізація розглядається Р. Шакуровим як «...збудження і підтримка у колективі оптимального напруження вчителів, спрямованого на досягнення високих результатів у навчально-виховній діяльності, що досягається шляхом

створення системи, формуванням відчуття матеріальних і моральних стимулів, взаємною вимогливістю, формуванням відчуття відповідальності, працьовитості та трудового ентузіазму» [290, с. 20].

Третя група функцій управління, яку автор вважає «підпорядкованою» двом першим, передбачає планування, інструктування, контроль, тобто послідовність їх здійснення, але чомусь він не вніс до них організацію і регулювання, оцінювання результатів та коригування, що конче необхідні і мають назву «функцій процесу управління», хоча на той час вони вже були прийняті і вживалися у науковій літературі.

Для 1970-х років також є характерною увага фахівців до порівняно нових для вітчизняної теорії управління школою проблем, таких як: «...методи управління, форми управління, стиль управління, технічні засоби управління, мета управління, функції управління, ситуаційний підхід до управління, впровадження досягнень педагогічної науки». Аналіз наукових праць цього періоду дає змогу дійти висновку про більш інтенсивний розвиток теорії управління у 1970-ті роки, порівняно з попередніми роками [1, с. 504].

Серед досліджень кінця 1970-х років, спрямованих на вирішення актуальних проблем теорії і практики наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами, привертають увагу праці Ю. Табакова, який 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 «Пути и средства оптимизации внутришкольного управления» [248].

В організації процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами Ю. Табаков визначив певну циклічність (періодичну наступність) схожих організаційних питань, що мають місце у роботі школи протягом навчального року та у 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, щомісяця і відповідно будувати свою управлінську працю.

Аналіз результатів наукових досліджень (дисертаційних праць, монографій, наукових публікацій різного рівня) доводить, що протягом десятиліть другої половини XX століття і до початку 1980-х років головними напрямками досліджень проблем управлінської діяльності керівників шкіл були питання загального управління навчально-виховним процесом у загальноосвітніх навчальних закладах, 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 особистий досвід керівництва школою в деяких регіонах України. Але його 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 перекладених з іноземних мов друкованих виданнях, хоча ці праці стосувалися переважно виробничої сфери, промисловості, економіки та інших галузей, далеких від освіти.

Суттєвим недоліком науковців 1970-х років була недостатня за кількістю суб'єктів увага до психологічних аспектів управління загальноосвітніми навчальними закладами. Окремі питання психології педагогічної праці та управління загальноосвітніми навчальними закладами розглядалися в нечисленних працях Г. Долінського, А. Полякової, А. Чернишової, Н. Коломінського, Л. Карамушки, Р. Шакурова, інших науковців і не вирішували психологічні проблеми управління школою.

Останнє десятиліття перед незалежністю України (1980-ті роки) мало суттєві особливості суспільно-історичного характеру, що, безумовно,

знайшло певне відображення в теорії та практиці управління взагалі, в системі освіти та її навчальних закладах зокрема.

Демократизації управління в усіх ланках суспільно-економічного та культурно-освітнього життя держави стало об'єктивною потребою. Особливо це стало зрозумілим у другій половині 1980-х років, що найбільш яскраво відобразилося з початком так званих горбачовських реформ, які під собою не мали фундаментального наукового підґрунтя, що за короткий час призвело до розпаду інтегрованої держави на окремі самостійні національно орієнтовані країни.

Для 1980-х років характерне широке розповсюдження закордонної перекладеної літератури класиків наукового управління та сучасних зарубіжних фахівців з теорії і технологій менеджменту в різних галузях, що не могло не відобразитися на підвищенні зацікавленості вітчизняних науковців і практиків до проблем управління, зокрема освітньої сфері.

У другій половині 1980-х років було оприлюднено монографію В. Бондаря «Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект» [24], науковий результат його багаторічної науково-дослідної роботи над проблемою, яка була на стику двох наук: педагогіки та управління. На той час це було певною науково-педагогічною інновацією.

В. Бондарем було проаналізовано можливості використання управлінських технологій у діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів для підвищення ефективності організації навчального процесу в школі та рівня особистої дидактико-управлінської компетентності директорів загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти. У процесі пізнання директором школи навчально-виховного процесу, автор виокремлює два взаємопов'язаних рівні його розумової діяльності: репродуктивний та творчий: «...перший – пов'язаний з управлінською діяльністю, результатом якої є аналіз управлінських об'єктів без будь-яких перетворень; другий – з діяльністю, при якій активізується пошук нових форм і методів навчання та виховання, формується досвід евристичної та

перетвореної розумової діяльності вчителя. Таким чином, пізнавальна діяльність директора школи – це не тільки сприйняття та репродукція побаченого і того, що слухав на уроці, а й проникнення в сутність того, що вивчалось» [24, с. 11].

Структуру дидактико-управлінської діяльності загальноосвітніх навчальних закладів автор пропонує розглядати як окремі блоки: «управлінський, педагогічний, комунікативний, дослідницький, гностичний» [24, с. 19]. А це, на нашу думку, є доцільним для визначення структури об'єкта, який вивчається. Характеризуючи дидактико-управлінську взаємодію керівника школи з учасниками навчального процесу, автор підкреслює, що це «...складна динамічна система, якій притаманні гностичність, аналітичність, комунікабельність і творчість» [24, с. 21].

Аналізуючи теорію і практику навчання в управлінській діяльності керівників шкіл з позицій системного підходу, В. Бондар пропонує розглядати їх у двох аспектах: статичному і динамічному: «...статичний аспект системи управлінської діяльності представляє нерухому структуру дидактичної теорії, компоненти якої знаходяться з пов'язаних між собою певним засобом педагогічних категорій, ідей, понять, концепцій та положень, що відтворюють результати пізнання процесу управління. Динамічний аспект – це рух дидактико-управлінських знань, що приймають форми вмінь пізнавати та перетворювати об'єкти управління, це реальне функціонування статичної системи управлінської діяльності» [24, с. 54–55].

Особливу увагу в дослідженні привертають класифікації організаційних форм управління, обґрунтоване розкриття їх зміст і ролі в управлінні навчальним процесом у школі. Під організаційними формами управління автор розуміє «...не тільки зовнішній прояв узгоджених дій суб'єкта та об'єктів управління, але і її цільову, змістовну та організаційно-процесуальну сутність» [24, с. 133], тому, що на думку дослідника, правомірно виокремити п'ять груп класифікацій організаційних форм дидактичного управління.



До класифікації організаційних форм управління за метою діяльності В. І. Бондар вносить і розкриває зміст таких форм: діагностичну, коригувальну, регулювальну.

Класифікація за змістом діяльності, яка безпосередньо пов'язана з вивченням стану викладання навчальних предметів, передбачає тематичну, проблемну та фронтальну форми, а також саму діяльність і керування нею.

Поняття групи класифікації дидактико-управлінських форм за об'єктами діяльності передбачає персональну, класно-предметну, предметно-групову, класно-групову та загальношкільну форми роботи адміністрації загальноосвітніх навчальних закладів.

Четверта кваліфікаційна група системи організаційних форм управління процесами навчання, котру автор виокремлює за об'єктом діяльності, складається, на його думку «...з роботи, яка має багатоаспектний характер щодо аналізу навчання: науково-практичний рівень викладання предметів, розвиток пізнавальних здібностей учнів, отримання зворотного зв'язку, система оцінювання знань, об'єм та характер домашніх завдань; коротка форма: оцінювання виконання вчителем плану уроку, визначення ступеня досягнення мети та завдань уроку; комплексна форма діяльності дає змогу визначити рівень реалізації на уроці ідей оптимізації навчання, виховання та розвитку; аспектна форма дидактико-управлінської діяльності спрямована на дію всебічного та поглибленого аналізу тієї чи іншої складової навчання й ухвалення відповідного рішення» [24, с. 132–145].

П'яту групу організаційних форм в управлінні навчанням В. Бондар виокремлює за ознакою інтенсивності діяльності і зараховує до неї: «...епізодичну, вибірккову, цілісну форми дидактико-управлінської діяльності, які застосовуються при вивченні систем роботи вчителів певного фаху, класних керівників, вихователів груп подовженого дня тощо» [24, с. 132–145].

Наукова праця В. Бондаря була першим в Україні фундаментальним дослідженням проблем застосування методології наукового управління та

дидактики з метою ефективного керівництва навчально-виховним процесом у загальноосвітніх навчальних закладах, яке започаткувало певний напрям у науково-практичній діяльності освітньої галузі нашої держави, про що свідчать 15 захищених докторських та 37 кандидатських дисертацій на присудження відповідних наукових ступенів у сфері педагогіки, виконаних під науковим керівництвом В. Бондаря, що стало у майбутньому основою створення його наукової школи в українській освіті.

Помітним методологічним дослідженням з теорії та технології наукового управління школою в Україні 1980-х років стала праця М. Черпінського «Организационно-управленческий аспект педагогической деятельности как предмет школоведения» [287], що є фундаментальним теоретичним внеском у наукову школу управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні, непересічною методологічною працею тих часів.

Саме в цьому дисертаційному дослідженні висвітлено перспективні напрями подальшого розвитку управління школою, а саме: організація праці і всієї шкільної життєдіяльності учнівського та педагогічного колективів на засадах демократизації й гуманізації; запровадження програмно-цільового підходу, що нині отримало назву цільового управління; необхідність аналітичного діагностування навчально-виховного процесу як основи прогностичного прогнозування діяльності; інтенсифікація й оптимізація діяльності вчителів та адміністрації школи; використання інформаційно-комунікаційних технологій; забезпечення єдності учнівського та педагогічного колективів.

Але, незважаючи на появу цікавих праць із школознавства, аналізуючи стан і технології наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами 1980-х років в Україні, у фундаментальному дослідженні «Українська педагогічна наука в другій половині XX століття» [1]. О. Адаменко констатує: «...не можна не звернути увагу на те, що спостерігається певне зниження активності та результатів досліджень

проблем методології управління школою та її різних аспектів, про що свідчать оприлюднені за десять останніх років праці. Зокрема, за цей період (1980–1989 роки) захищено 9 дисертацій з різних питань управління школою, вийшло 26 монографічних видань, надруковано 108 статей у фахових журналах» [1, с. 393].

Пояснити такий стан теорії управління в цей період, на думку авторки, можна тим, що на початку 1980-х років у радянському суспільстві, зокрема в Україні, накопичилися кризові прояви. «У ситуації невизначеності педагогічної системи та соціальної нестабільності теорія управління втратила методологічні орієнтири, вона вже не мала можливості виконувати підтримувальну функцію» [1, с. 396].

Поділяючи думку авторки, зазначимо, однак, що в цей ж час творчо працювали та друкувалися українські вчені А. Бондар, Є. Березняк, С. Полгороднік, М. Черпінський та ін. Оприлюднили в книжках свій досвід відомі директори шкіл О. Захаренко, І. Ткаченко, М. Гузик, В. Білавич, Г. Глущенко, які шукали нові підходи до управління школою, адекватні умовам та вимогам часу, фундаментальним положенням теорії загального менеджменту, трансформуючи його технології для шкільної специфіки та умов праці.

На межі завершення 1980-х та початку 1990-х років було оприлюднено результати багаторічного дослідження В. Маслова «Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации директора школы» [135] на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук.

Головна увага у науковому дослідженні В. Маслова приділяється змісту, принципам, функціям управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу, на основі аналізу яких ним розроблено науково-обґрунтовану модель посадово-функціональної компетентності керівника школи, а також технології для її впровадження з метою підвищення його посадової компетентності.

Системний аналіз наукових праць відомих у 1970–1980-х роках дослідників з питань школознавства, а також директорів шкіл України й близького зарубіжжя, особистий досвід керівництва дали підставу В. Маслову виокремити та систематизувати групи функцій управління школою відповідно до провідних цільових напрямів діяльності та завдання їх керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

До першої групи, яку автор назвав «функції завдання, або цільові», він відніс: «...педагогічне керівництво суспільним вихованням учнів; управління навчально-виховною роботою педагогічного та учнівського колективів; загальноадміністративна, за сучасною термінологією – менеджерська, а також вчительська праця за фахом, яка була і є невід’ємною складовою праці керівника загальноосвітнього навчального закладу, хоча формально і не має безпосереднього стосунку до його управлінської праці, остання у цій групі – громадська та освітньо-пропагандистська функції, що були притаманні у ті часи директорам шкіл, особливо у сільській місцевості і займали багато годин у бюджеті часу його загальної праці» [135, с. 89–97].

Реалізація функцій-завдань, або цільових функцій, як їх іноді називає дослідник, здійснюється на основі визначених ним груп оперативно-процесуальних функцій, виокремлених відповідно до етапів управлінського циклу з урахуванням різних аспектів управління: «...процес управління є динамічною основою функцій-завдань, співіснує з ним у цілковитій єдності, але присутній начебто в середині цих порівняно стабільних цільових функцій» [135, с. 97].

До групи оперативно-процесуальних (процесуально-технологічних) функцій управлінської діяльності директорів шкіл автор уніс: «...діагностичну, моделювальну (планування), організаційно-регулювальну (координаційну), контрольно-оцінювальну, або аналітично-коригувальну, яка передбачає внесення суттєвих змін в організацію управлінської діяльності після її завершення та оцінювання результатів» [135, с. 98–107].

До третьої групи управлінських функцій директорів шкіл, уважає В. Маслов, належать соціально-технологічні аспекти їхньої діяльності, які, на думку автора, мають такий виклад: «...орієнтаційна (спрямування педагогічного колективу на перспективи діяльності), агітаційна (пропаганда нових педагогічних ідей та передового досвіду), мотиваційна (формування зацікавленості у педагогічній діяльності, розвитку творчої активності), стимулювання, моральне та матеріальне заохочення колективу» [139, с. 102–103].

У науковій праці В. Маслова оприлюднено розроблену ним теоретично обґрунтовану модель змісту управлінської компетентності директора загальноосвітнього навчального закладу.

Розроблена В. Масловим модель з відповідним до сьогодення коригуванням і нині не втратила свого наукового і практичного значення для керівників шкіл.

На основі моделі компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів науковцями було розроблено різні системно-комплексні програми довгострокового (5–15 років) підвищення якості знань та умінь керівників шкіл, а також діагностики їхнього рівня у процесі навчання та практичної діяльності.

Аналіз наукових праць 1980-х років минулого століття доводить, що у цей період спостерігається тенденція до зниження кількості досліджень спрямованих на вирішення теоретичних проблем: «...в цей час виник орієнтаційно-методологічний вакуум» [1, с. 394], як констатує О. Адаменко у заключному розділі своєї фундаментальної праці: «...лише трьом монографіям, автори яких – В. Бондар, Б. Коротяєв, В. Маслов – було притаманне більш оптимальне співвідношення теоретичного та емпіричного матеріалу» [1, с. 394].

Незважаючи на нечисленні дисертаційні дослідження з різних проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами, деякі монографії та інші публікації, що вийшли у різних виданнях, загальна тенденція наукових

досліджень 1960–1980-х років була спрямована на вирішення переважно практичних проблем керівництва школою зі спробами їх наукового обґрунтування.

Певне уявлення про наукову спрямованість і кількість оприлюднених результатів вивчення проблем управління та їх різноманітних аспектів дає підготовлена нами (дод. А), складена на основі узагальнених відповідних табличних показників, наведених у фундаментальній праці О. Адаменко «Українська педагогічна наука в другій половині XX століття» [1].

## **1.2 Модернізація і розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами у першому десятилітті незалежності України (1991–2000 рр.)**

Початок 1990-х років для України був насичений новими історичними реаліями, які впливали на всі сфери суспільного та економічного життя держави, зокрема прагненням до національно-культурного відродження та орієнтацією на найкращі європейські і світові стандарти в у всіх галузях, зокрема в освіті.

Велику роль у здійсненні цих прагнень мала відігравати загальна середня освіта, у закладах якої відбувалося формування інтелектуального та духовного потенціалу мільйонів майбутніх будівників нової держави.

Але успішне вирішення стратегічних завдань державного будівництва, розрахованого на тривалу історичну перспективу, у закладах освіти об'єктивно увійшло у певну суперечність зі змістом, методами, педагогічним досвідом, психологією та організацією діяльності вчительських колективів та їх керівників, що зумовило необхідність пошуку нових підходів до управління ЗНЗ, підготовки шкільної адміністрації нової формації до професійно-функціональної діяльності та підвищення їх кваліфікації, компетентності, адекватної вимогам та викликам часу, що призвело до виникнення багатьох різнопланових наукових та організаційно-педагогічних проблем.

Однією з нагальних проблем, яку треба було вирішувати працівникам освіти, передусім, науковцям, – це пошук ефективного управління всіма ланками складної і чисельної системи освіти та її основи, загальноосвітніх навчальних закладів, на засадах розроблення відповідного теоретичного підґрунтя й ефективних технологій сучасного освітнього менеджменту.

Проблеми управління школою й якісного адекватного керівництва нею були зумовлені динамічними змінами, що безпосередньо відбувалися у закладах освіти. Почали з'являтися загальноосвітні навчальні заклади нового типу, зокрема тільки у м. Києві на початку 1990-х років було створено 24 гімназії та 29 ліцеїв, запрацювали 20 перших приватних навчальних закладів, діяло 7 шкіл-інтернатів та 19 спеціалізованих шкіл-інтернатів, що викликало потребу у модернізації змісту навчання та розроблення відповідного програмно-методичного забезпечення, засобів організації навчального процесу та оцінювання його результатів, аналогічні зрушення відбулися і у позаурочній, позашкільній роботі. Усе це обумовило появу в освіті України нових посад у навчальних закладах: соціальних педагогів, психологів, заступників директорів з науково-методичної та експериментальної роботи (серед яких були і деякі працівники вищих навчальних закладів (за сумісництвом), що вимагало пошуку нових підходів до стилю керівництва, взаємин у колективі та управління школою).

Складні фінансово-економічні процеси у державі на початку першого десятиліття незалежності вимагали більшої ініціативності та господарської самостійності від адміністрації навчальних закладів. Для забезпечення матеріальної бази шкіл відповідно до нових технологій навчання та управління, які базувалися на використанні технічних і комп'ютерних засобів не завжди передбачалися необхідні бюджетні кошти.

Постійне ускладнення різноманітних проблем і завдань, руйнівних факторів, які дестабілізують, що систематично виникали перед керівниками загальноосвітніх навчальних закладів, вимагало від них нових посадово-функціональних якостей, до чого за своєю кваліфікацією та психологією не

всі адміністративно-педагогічні працівники були готові. Вирішенню цього питання у масштабах держави деякою мірою повинна була сприяти система підвищення кваліфікації, або післядипломної освіти (як її пізніше назвуть), а також її різноманітні підрозділи в центрі і в регіонах України.

Ефективне функціонування наявної системи підвищення кваліфікації та її подальший розвиток, формування змістовного програмно-методичного забезпечення навчання, індивідуальної потреби керівників шкіл у процесі практичної діяльності та самоосвіти породжували попит на інформацію з теорії і технологій управління та сучасних підходів для його здійснення.

Поширення у 1990-ті роки перекладених з іноземної мови праць Мескона та його співавторів, російських учених В. Афанасьєва [5], Т. Шамової [292; 293], Е. Юдіна [300] та інших, хоча і викликали певний інтерес у освітян управлінської ланки, але не завжди враховували конкретну специфіку та умови їхньої праці, що існували у педагогічних колективах навчальних закладів України.

Перед освітою молодшої незалежної держави постала актуальна проблема розроблення теоретично обґрунтованої основи і технологічних засобів управління школою, які б відповідали конкретним умовам, специфіці навчальних закладів та вимогам часу.

Спираючись на певні теоретичні напрацювання 1950–1980-х років, на найкращий досвід управління, нечисленні на початку 1990-х років науковці, які досліджували проблеми управління школою, та найбільш креативні керівники загальноосвітніх навчальних закладів почали активно вивчати різні теоретичні і практичні питання, пов'язані з організацією діяльності педагогічних та учнівських колективів, навчального і виховного процесів з метою пошуку засобів їх якісного забезпечення.

До початку 1990-х років на теренах СРСР, незважаючи на цікаві дослідження, розглянуті у першому підрозділі нашої праці, загальновизнаної теорії управління школою, як системного науково обґрунтованого методологічного підґрунтя управління, практично ще не існувало.



Ми поділяємо думку української дослідниці проблем школознавства В. Пікельної про те, що «...можна вповне обоснованно утверждать, что до сегодняшнего дня теория управления школой не разработана» [180, с. 12]. Це твердження було оприлюднено у праці «Теоретические основы управления: школоведческий аспект» [180], яка вийшла у 1990 році і була однією з перших спроб вирішення нагальної проблеми.

Авторка слушно наголошує на тому, що теорія управління школою, як цілісна наука, повинна містити: «...методологічні аспекти; статичну та динамічну структуру системи управління; об'єктивно-суб'єктивні тенденції розвитку школи у найближчій та далекій перспективі; зміст процесу управління; принципи, на яких будується процес управління школою; форми та методи управління; матеріально-технічну базу системи, що здійснює управління; кадрову політику» [180, с. 14].

Заслуговує на увагу аналіз змісту понятійного наукового апарату теорії управління, здійснений В. Пікельною в її монографії, який є предметом нашого аналізу.

Поняття управління вона розглядає як явище «...що має багатоплановий характер та синтезує в собі положення економіки, філософії, соціології, фізіології, педагогіки, кібернетики та інших наук [180, с. 171], ще раз стверджуючи висловлену нею раніше тезу про необхідність розглядати управління тільки на засадах системного та комплексного підходів, з чим ми повністю згодні. Водночас у праці В. Пікельної визначення терміна «управління» має дещо розпливчатий характер. Вона поділяє погляди деяких дослідників, що «...зміст поняття управління розкривається як вплив на управлінську систему з метою максимального її функціонування» [180, с. 18].

Теза В. Пікельної про те, що немає одностайної думки про співвідношення поняття «керівництво» та «управління», є предметом дискусій і у наш час серед деяких науковців, розкривається авторкою в її твердженні, що «у практичній діяльності ці поняття не виключають одне одного, тому що більш глибоке вивчення проблемних питань теорії

управління сприяє вдосконаленню керівництвом в цілому» [180, с. 19], що на нашу думку, є слушним, хоча і дещо не зовсім конкретним. До понятійного апарату теорії управління школою авторка відносить, насамперед, принципи, функції методи і засоби управління, що не викликає заперечень.

Серед найбільш розроблених у науковій літературі принципів управління школою авторка виділяє такі:

«... 1) ідейно-політичної спрямованості; 2) поєднання одноосібності в керівництві; 3) колегіальність; 4) перспективності та прогнозу в керівництві; 5) морального та матеріального стимулювання, правильної розстановки та використання кадрів; 6) координації й оптимального співвідношення загальноосвітньої і трудової підготовки; 7) «головної ланки»; 8) оперативності та діловитості; 9) особистісного підходу; 10) науковості управління; 11) ефективності управління; 12) систематичності та послідовності; 13) врахування конкретних умов; 14) гуманізації та естетизації; 15) демократизації управління» [180, с. 20–25].

Виокремлені принципи, які є найбільш розробленими складовими в теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами, В. Пікельна не коментує і не розкриває їх зміст, хоча деякі з них явно цього потребують і мають дискусійний характер. Наприклад, принцип гуманізації та естетизації складається зовсім не з тотожних понять, що мають своє специфічне змістовне наповнення і потребують поділу на два окремих принципи. Те саме стосується принципу координації й оптимального співвідношення загальноосвітньої і трудової підготовки, а також принципу головної ланки, що потребує певної конкретизації та тлумачення.

Більш докладно з усіх складових теорії управління школою В. Пікельна підійшла до проблеми закономірностей. Авторка слушно наголошує: «...що найменше на той час вченими приділено уваги розробці закономірностей управління школою» [180, с. 54].

В. Пікельна у своїй праці виокремлює такі закономірності управління школою: «...закономірність єдності управління школою; закономірність

поєднання централізації та децентралізації в управлінні; закономірність співвідношення керівної та керованої систем; закономірність впливу загальних функцій управління на кінцевий результат» [180, с. 55].

Підсумовуючи виклад на 22 сторінках праці, обґрунтування змісту і сутності закономірностей, авторка робить слушні висновки, які знаходять своє відтворення у змісті, принципах, спеціальних та загальних функціях, формах та методах управління, з чим не можна не погодитися, однак виникають запитання.

Розкриваючи виокремлені нею п'ять закономірностей управління загальноосвітніми навчальними закладами, В. Пікельна не корелює їх з принципами, які вона визначає у кількості 15 одиниць, що для теоретичної роботи, на нашу думку, науково не коректно, виходячи з того, що саме поняття «принцип», як похідне та генетично пов'язане із закономірністю, має відображати її сутність або принаймні збігатися кількісно. Мало бути хоча б аргументоване пояснення, чому це не зроблено.

Незважаючи на ці зауваження, ми розуміємо, що за часів, коли теорія наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні тільки почала формуватися, не всі питання її методології могли бути розкриті на відповідному рівні, але праця В. Пікельної була суттєвим внеском у теорію управління школою і мала велике значення для її подальшого розвитку.

Велику увагу у своїй праці авторка приділила методам управління школою, серед яких вона виокремлює такі групи методів: «...економічні, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні та моделювання» [180, с. 55–90].

Особливу роль В. Пікельна відводить методам моделювання у системі управління школою, які не втратили своєї значущості для керівників шкіл та науковців і в наш час.

На початку 1990-х років економічні методи управління загальноосвітніми навчальними закладами в науковій літературі із

школознавства майже не розглядалися, за винятком окремих нечисленних праць.

Під економічними методами управління В. Пікельна, приєднуючись до думки інших авторів, розуміє «...самостійний засіб впливу на керовану систему, що використовує свій економічний важіль та має уособлений результат (проміжний і кінцевий)» [180, с. 95]. До групи економічних методів управління загальноосвітніми навчальними закладами вона відносить: «...метод централізованого планування; метод самостійного планування (в системі самоврядування); метод бюджетного управління; метод кошторисно-господарського розрахунку; методи економічного стимулювання» [180, с. 95].

На жаль, підкреслюючи загальне значення економічних методів, авторка не розкриває зміст та механізми застосування їх у діяльності керівників шкіл.

Організаційно-педагогічні методи управління загальноосвітніми навчальними закладами В. Пікельна поділяє на «суто адміністративні», які діють на основі «жорсткого регламентування» та «суцільного контролю»; організаційні методи з відсутністю суворого регламентування в роботі, що притаманні демократичному стилю керівництва; методи управління, пов'язані соціальними факторами та соціально-психологічними методами управління, хоча і викладені у більш широкому тлумаченні, ніж економічні, але достатньо повного розкриття не отримали.

Найбільш вдало і повно в праці В. Пікельної розкрито моделювання в системі методів управління школою [180, с. 105–156], якому приділено головну увагу авторки, про що свідчить сам обсяг (50 сторінок) і докладно розкритий зміст моделювання керівництвом важливими складовими діяльності школи: методичною роботою вчителів, організацією та регулюванням поточної діяльності, виховною роботою з учнями, контролем за навчально-виховним процесом та його ланками тощо. На відміну від інших розділів праці, у параграфі, присвяченому моделюванню, наведене

теоретичне обґрунтування, форми та технології розроблення різних організаційно-управлінських моделей (ОУМ), які мають наукове та практичне значення і можуть бути використані сучасними керівниками шкіл для підвищення якості управлінської діяльності х.

Незважаючи на певні зауваження, які є цілком природними для загального стану школознавства того часу, ми не випадково приділили увагу праці В. Пікельної «Теоретические основы управления: школоведческий аспект» [180], тому що це була фактично перша в Україні початку 1990-х років праця, цілком спрямована на вирішення суто теоретичних питань управління школою, яка мала суттєве наукове і практичне значення для освіти та подальшого розвитку школи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами.

У цей же період, у 1991 році, Харківський осередок науковців підготував колективний посібник для керівників шкіл «Наукові основи управління школою» [142] за редакцією Г. Єльнікової, у якому було розглянуто теоретичні основи управління загальноосвітніми навчальними закладами відповідно до наукових надбань того періоду.

На засадах системного підходу, який почали використовувати українські науковці, автори теоретично обґрунтували та докладно розкрили принципи, функції та методи управління загальноосвітніми навчальними закладами.

У праці значну увагу приділено головним питанням забезпечення роботи школи, управлінню навчально-виховним процесом як системи, ролі окремих предметів у формуванні особистості учнів, питанням здійснення педагогічного аналізу керівниками школи, службовому спілкуванню між керівниками та підлеглими, а також загальній культурі управлінської праці.

Головна увага у посібнику зосереджувалася на змісті діяльності адміністрації загальноосвітніх навчальних закладів, а саме: організації інформаційного забезпечення управління, як основи ефективного керівництва; плануванню роботи школи, його формам та організації;

контрольно-аналітичній діяльності на засадах педагогічного аналізу, започаткованого Ю. Конаржевським [103; 104], хоча деякі науковці вважають їх не змістом, а винятково функціями процесу управління, з чим можна частково погодитися.

На початку 1990-х років було оприлюднено колективну монографію «Повышение квалификации педагогических кадров» [185], яка була підсумковим відображенням багаторічного науково-педагогічного та практичного досвіду навчальної і методичної роботи творчого колективу Центрального інституту удосконалення вчителів (ЦІУВ) Міністерства народної освіти УРСР під керівництвом І. Жерносека, спрямованих на забезпечення підвищення рівня посадово-функціональної компетентності керівного складу працівників освіти, переважно директорів шкіл та кандидатів на цю посаду.

Зміст монографії відобразив провідні ідеї, теоретичні положення, технології та науково-методичні рекомендації, апробовані у публікаціях різного рівня (міжнародних, республіканських, регіональних наукових конференцій та семінарів), а також у процесі практичної діяльності її провідних авторів: І. Жерносека, В. Бондаря, В. Маслова, Н. Коломінського, М. Красовицького та ін.

У колективній монографії, зокрема, було визначено, науково-обґрунтовано і докладно розкрито тенденції розвитку системи підвищення кваліфікації керівників освіти; цільові функції та принципи її діяльності; зміст, форми та методи забезпечення формування й удосконалення посадово-функціональної компетентності педагогічних кадрів, що стало суттєвим внеском у розвиток теорії та практики наукового управління в освітній сфері України.

Автори монографії чітко визначили і науково обґрунтували тенденції, особливості, принципи, функції системи підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів освіти, які існували тоді в Україні. Зокрема, вони виділили три групи функцій роботи з кадрами («...програмно-цільові:

компенсаторну, відновлювальну, коригувальну, прогностичну; процесуально-технологічні: діагностичну, моделювальну, організаційну, координувальну (інтегративну), контрольно-інформаційну; соціально-психологічні: орієнтаційну, пропагандистську, мотиваційну, розвитку творчої активності, стимулювання» [185, с. 16], які були докладно і змістовно розкрито на відповідному науковому рівні.

Певним теоретичним надбанням були розроблені авторами монографії упорядковані у три групи принципи функціонування системи підвищення кваліфікації освітян, що мали інноваційний характер: «...методологічні: соціальної обумовленості; науковості; конкретно історичного підходу; системності; неперервності; демократичного централізму [185, с. 21–23].

Педагогічні принципи: «...єдності навчання і виховання; компетентності; оптимізації; наступності і перспективності; цілеспрямованості; збалансованої теорії і практики; зв'язку з життям; кращим досвідом; варіативності та диференціації; спеціалізації; систематичності; доступності, наочності; активності і самостійності навчання; єдності колективних та індивідуальних форм» [185, с. 23–27].

Організаційні принципи: «...адміністративно-територіальної побудови, поєднання централізації та децентралізації; загальності та обов'язковості; керованості; плановості; регулювання і координації; контролю; раціональності використання матеріальної бази, її розвитку та відповідності завданням, що вирішуються; забезпечення психофізіологічних та гігієнічних умов праці і відпочинку; добору та використання кадрів; стимулювання» [185, с. 27–30].

Помітне місце у монографії відводиться визначенню та науковому обґрунтуванню змісту підвищення компетентності керівників освіти на засадах дослідження особливостей та умов їх посадово-функціональної діяльності й аналітичного визначення об'єктивно-необхідного нормативно-законодавчого, науково-теоретичного підґрунтя (знань) та відповідних практичних умінь, необхідних для ефективної керівної діяльності.

Беззаперечну наукову і практичну значущість у монографії «Повышение квалификации педагогических кадров» [185] становлять технології та результати вивчення рівня готовності керівників освіти до виконання своїх обов'язків, форми, методи та організація цієї діяльності на різних рівнях. Окремий розділ у праці присвячено управлінню системою підвищення кваліфікації керівників освіти та розвитку їхньої творчої активності.

Колективна монографія науковців Центрального інституту удосконалення вчителів «Повышение квалификации педагогических кадров» [185] стала суттєвим внеском у розвиток наукових проблем управління загальною середньою освітою, матеріали якої не втратили своєї актуальності в науковій і практичній діяльності і в наш час, звичайно, з внесенням певних змін та доповнень.

Однією з актуальних проблем наукових досліджень 1990-х років у теорії та практичній діяльності з управління загальноосвітніми навчальними закладами є питання демократизації процесів керівництва школою, їх методологія, шляхи і форми здійснення, хоча перші спроби щодо вирішення цієї проблеми було зроблено ще у 1980-х роках Є. Березняком [14; 15]. Однак їх наукове обґрунтування було фактично відсутнім і не спиралося на закономірності або принаймні на тенденції.

У середині 1990-х років в Україні вийшла праця В. Бегея «Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою» [10].

Аналізуючи різні підходи до визначення поняття «управління», автор дійшов висновку про те, що управління – це діяльність, спрямована на забезпечення функціонування системи відповідно до її програмноцільової установки», що не викликає заперечень, хоча і не розкриває змістовного наповнення цієї дефініції, а тільки її мету. Доповнюючи своє розуміння поняття «управління», автор констатує, що «...управління можна розуміти як процес переведення складної динамічної системи із одного якісного стану в інший» [10, с. 46], що збігається з подібними тлумаченнями розуміння поняття «управління» іншими авторами.



Демократизація внутрішньошкільного управління у загальноосвітніх навчальних закладах, на думку автора, «...це форма керівництва освітнім закладом, яка забезпечує активну участь учителів, батьків та учнів у здійсненні всіх необхідних заходів для підвищення якості навчання і виховання» [10, с. 16].

Не втратили своєї актуальності положення, визначені автором щодо внутрішньошкільного управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах, а саме: «...директори шкіл та їх заступники повинні сприяти впровадженню в шкільне життя принципів демократії, привчати вчителів і учнів до самоврядування і підкорення громадській думці більшості, заохочувати плюралізм думок і гласність у колективі, пропагувати принципи рівності всіх перед законами України, нормами і правилами внутрішнього життя; вміло розподіляти обов'язки між керівником і громадськими організаціями, широко запроваджувати виборність всіх представників управлінських структур. Тільки дотримуючись цих принципів у своїй діяльності, керівники шкіл зможуть забезпечити ефективність управління» [10, с. 18].

Характеризуючи стиль і методи роботи керівника школи, В. Бегей виділяє у них такі характерні риси: «...орієнтація керівника школи на основну кінцеву мету навчання і виховання школярів, врахування тих факторів, які опосередковують її досягнення; прагнення обрати найбільш оптимальний шлях для вирішення проблем навчання і виховання учнів, спираючись на громадську думку колективу школи; здатність ризикувати при виборі форм і методів навчання та виховання учнів, щоб досягнути цілей навчання і виховання відповідно до вимог програмно-цільового підходу; самостійність мислення директора школи, ініціатива і новаторське ставлення до справи, до створення авторської школи; критицизм практичного мислення і здатність керівника школи не тільки заперечувати начальству, а й критикувати його заради справи підвищення якості навчання і виховання школярів; здатність директора школи до гнучкості у розподілі управлінської

діяльності, швидко знаходити нове правильне вирішення організації навчально-виховного процесу; прагнення директора школи до спрощення управлінських функцій і делегування окремих із них методичним об'єднанням, творчим групам педагогів, громадським організаціям (раді школи); розвинуте відчуття директора школи щодо вирішення і впровадження передових форм і методів організації навчально-виховного процесу і сприйняття для вирішення з педагогами нових педагогічних проблем; орієнтація керівника школи на кругозір і компетентність педагогів, на підвищення їхнього наукового, професійного і методичного рівнів шляхом роботи з ними на основі вимог програмно-цільового підходу» [10, с. 98–99].

Не заперечуючи проти доцільності вищевикладеного автором щодо управлінської діяльності керівників шкіл, не можемо не відзначити їх певну еклектичність та відсутність ієрархії визначених положень. Перераховані риси демократичного стилю управління загальноосвітньою школою не завжди мають безпосередній стосунок до демократизації управлінської діяльності.

Незважаючи на окремі зауваження, наукове дослідження В. Бегея було помітним внеском у розвиток теорії наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні у 1990-х роках, сприяючи підвищенню компетентності керівників шкіл, а запропоновані ним методики надали можливість діагностичного визначення стану демократизації внутрішньошкільного управління навчально-виховним процесом.

У середині 1990-х років наукові здобутки українського школознавства було поповнено ще одним цікавим дослідженням Н. Островерхової та Л. Даниленко «Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект» [64]. Автори розкрили визначені й аргументовано обґрунтовані ними зовнішні та внутрішні об'єктивні фактори та соціально-педагогічні умови, що впливають на діяльність загальноосвітніх навчальних закладів у період реформування загальної середньої освіти в Україні.

Особливо слід відзначити конкретність визначення систематизованих дослідницями умов внутрішньошкільного управління школою як трансформованих зовнішніх чинників у те чи інше педагогічне середовище, що визначається його специфікою. До них зокрема належать: «...1) раціональність поставлених мети та завдань освіти і виховання учнів загальноосвітньої школи; 2) визначення пріоритетних принципів навчально-виховного процесу та шляхів їх реалізації; 3) модернізація змісту та структури навчально-виховного процесу та шляхів їх реалізації і реформування управління школою; 4) соціально-економічний статус ЗНЗ; 5) правовий статус ЗНЗ; 6) реорганізація фінансово-господарської діяльності ЗНЗ; 7) специфічні функції керівництва, вимоги до його особливостей» [64, с. 22]. Врахування цих умов, відповідно до їх особливостей та ознак, не втратило значення для забезпечення ефективності управління школою і в наш час.

Певний інтерес у праці Л. Даниленко та Н. Островерхової викликають визначені ними демократичні засоби управління загальноосвітніми навчальними закладами та деякі форми їх реалізації [64, с. 22–36].

Цікавими та значущими для теорії і практики управління загальноосвітніми навчальними закладами у науковому дослідженні авторок є експериментальна частина дослідження та її результати. У монографії наведено форми та засоби оцінювання управлінських рішень, їх реалізації, регулювання та коригування, а також ефективності внутрішкільного контролю [64, с. 76–90].

Суттєвим внеском авторів монографії у наукове управління загальноосвітніми навчальними закладами є запропоновані ними принципи реформування школи та їх реалізації, зокрема: «...демократизація навчання; гуманізація навчання; диференціація; інтеграція; удосконалення технологій навчання та його національна спрямованість» [54, с. 90–100]. Докладно розкриті, вони безумовно не втратили свого теоретичного і практичного значення для сьогодення.

Значний інтерес, особливо для практичних працівників шкіл, мають запропоновані Н. Островерховою та Л. Даниленко моделі організаційної структури управління загальноосвітніми навчальними закладами та шляхи і засоби реорганізації навчально-виховного процесу в школі, які базуються на врахуванні рівнів навчальної підготовки, розвитку нахилів та інтересів учнів, їхньої професійної спрямованості, а також на основі циклово-блокової організації навчально-виховного процесу та реалізації і модифікації тривалості уроку [64, с. 141–186].

У заключному розділі монографії автори наводять конкретні методики оцінювання ефективності управлінської діяльності керівників відповідно до визначених і розкритих нами у третьому розділі пріоритетних принципів реформування загальноосвітніх навчальних закладів [64, с. 94–131] та відповідних кожному з них параметрів, за якими, на думку дослідниць, треба здійснювати оцінювання ефективності функціонування різних складових школи як системи: «...раціональність постанови мети і завдань освіти учнів загальноосвітніх навчальних закладів», «гуманізація навчально-виховного процесу», «інтенсифікація навчально-виховного процесу», «реалізація директивних та нормативних документів про школу», «організація господарської діяльності школи» [64, с. 200–250] тощо.

У доробку наведено технологічні карти для кожного параметра, розкрито методику оцінювання за бальною системою ефективності їх роботи, як результат діяльності керівників шкіл, а також комп'ютерна програма оцінювання ефективності управлінської діяльності керівників шкіл, що може бути використане ними для оцінювання результатів своєї роботи та відповідними органами управління освітою [64, с. 227–299].

У середині дев'яностих років XX століття вийшла невелика за обсягом, але змістовна робота З. Онишківа «Основи школознавства» [159].

У стислій формі, схематизовано автор розглянув деякі питання управління загальноосвітніми навчальними закладами, його принципи, структуру, функції та методи їх реалізації, а також сутність наукової організації праці.

Головна увага у посібнику приділяється завданням, змісту, формам, організації методичної роботи на діагностичній основі та їх здійсненню в умовах діяльності ліцеїв та гімназій. У розділі «Внутрішкільне керівництво» автором розглянуто питання планування та обліку роботи загальноосвітніх навчальних закладів, атестації педагогічних кадрів, зміцненню навчально-матеріальної бази, наведено раціональний розподіл обов'язків адміністрації шкіл. Певну увагу приділено особливостям керівництва у початковій школі.

У спеціальному розділі, задекларованому автором як «Внутрішкільний контроль», розглянуто його види, деякі методи його здійснення та організації. Ми спеціально привернули увагу на виділення автором контролю в окремі розділи, як самостійного виду діяльності, а не одну зі складових керівництва, що було типовим, на нашу думку, помилковим явищем у свідомості адміністративних працівників шкіл, а іноді зустрічалося і в працях науковців того періоду, коли під керівництвом малася на увазі здебільшого контрольна діяльність директора школи.

У праці З. Онишківа відображено питання передового педагогічного досвіду, шляхи його вивчення, критерії оцінювання, упровадження в практику. Незважаючи на певний схематизм посібника, він дає уявлення про погляди на теоретичні та практичні питання управління школою, які існували у середині дев'яностих років XX століття.

Зокрема, у другій половині 1990-х років, поруч із іншими інноваціями в освіті України, починають теоретично оформлятися і науково обґрунтовуватися ідеї цільового управління в системі керівництва загальноосвітніми навчальними закладами, а також розробляються технології вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів школи, як об'єктивно-необхідна основа для розроблення й ухвалення управлінських рішень, коригування подальшої діяльності керованої системи з метою підвищення її ефективності.

Однією з перших праць у цьому напрямі була колективна монографія В. Олійника, Г. Дмитренка та О. Ануфрієвої «Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів» [154].

Сутність концепції мотиваційно-цільового управління автори звели до двох принципових моментів: «...1. Визначити як глобальну мету освіти формування різнобічно розвинутої особистості; декомпонувати цю мету, її складові як реально відчутні цілі; довести цілі до кожного навчально-виховного закладу, а також до кожного органу управління освітою через статuti, положення, посадові інструкції, стандарти. 2. Організувати процеси вимірювання рівня досягнення кожної мети як результати діяльності учасників навчально-виховного та управлінського процесів на індивідуальному і колективному рівнях; використати здобуті результати вимірювання як інструмент впливу на всіх учасників, задіявши головну рушійну силу – особисту та колективну зацікавленість» [154, с. 16].

У доробку цих авторів наводяться зразки технологічних факторно-критеріальних моделей оцінювання, кінцевих результатів суб'єктів та об'єктів сумісної діяльності, розкрито методичні засади побудови моделей оцінювання на кваліметричній основі, їх використання на практиці.

Подальший розвиток концептуальних положень та технологій цільового управління у навчально-виховних закладах різних типів та форм власності, відповідних технологій їх використання на практиці у дев'яності роки спостерігається у працях і інших науковців.

З 1990-х років у науково-педагогічній літературі все частіше починає вживатися термін «менеджмент» як синонім управління, який наприкінці десятиліття набув певного поширення серед науковців України.

Прикладом цього є дослідження В. Крижко та Є. Павлютенкова «Менеджмент в освіті» [116], яке вийшло у світ як навчально-методичний посібник. У праці надані матеріали узагальнених досліджень, переважно з психологічних питань управління школою, які пропагували та популяризували менеджмент у сфері освіти, розкривали історію наукового менеджменту, особливості провідних положень його функціонування стосовно різних рівнів управління в школі, специфічні методи його ефективного застосування в умовах шкільного середовища.

У навмисно спрощеній і дещо схематизованій формі розкриваються певні закономірності психологічного розвитку особистості у процесі діяльності педагогічного колективу загальноосвітнього навчального закладу, подаються конкретні методики, спрямовані на підвищення ефективності навчально-виховної роботи, збереження позитивного психологічного клімату, гуманізації характеру міжособистісних стосунків у шкільних колективах. Поруч із відповідним науковим рівнем, праця цих авторів була розрахована на широкий загал освітян, сприяла підвищенню їхньої зацікавленості до проблем шкільного менеджменту, його вивчення та розвитку.

пізніше проблеми психології менеджменту в діяльності навчальних закладів були докладно розглянуто у монографії Н. Коломінського «Психологія менеджменту в освіті» [102], яка, поруч із працями Р. Шакурова 1970-х років, була результатом одного з найбільш фундаментальних досліджень 1990-х років психологічних аспектів наукового управління у сфері освіти України.

Автор аргументовано розкрив методологію особистісно-діяльнісного підходу як основи психологічного принципу практичної діяльності менеджерів освіти. Аналізуючи зміст поняття і сутність менеджменту та його структури в теорії управління навчальними закладами, Н. Коломінський робить висновок: «...професійна специфіка менеджменту в освіті полягає: а) у суб'єктності особистості об'єкта впливу; б) у значущості залежності результату (особистості дитини) від ступеня гуманізації управлінської концепції менеджера; в) у багаторівневій будові системи управління, яка зумовлює опосередкованість, віддаленість кінцевого результату від безпосередніх продуктів діяльності менеджерів (управлінських рішень)» [105, с. 460]. Н. Коломінським було доведено: «...що атрибутивними особливостями менеджменту в освіті, порівняно з менеджментом в інших сферах, є «психологічність» мети. Засобів, результатів роботи, тому що через особистість учнів чи мети та результату праці, як об'єкта управління впливу і

водночас суб'єкта в суб'єкт-об'єктній та суб'єкт-суб'єктній взаємодії з особистістю менеджера освіти, слід розглядати і інтерпретувати процес та результати професійної управлінської взаємодії менеджера освіти» [102, с. 255].

Автор розробив та науково обґрунтував модель особистості менеджера освіти, в основу якої було покладено соціально-рольове розуміння поняття особистості як індивіда, який спроможний свідомо виконувати історично відповідні посадові функції. Розроблені Н. Коломінським модель соціально-психологічних якостей менеджера освіти та його психограма є суттєвим внеском у теорію управління та практику наукового добору керівних кадрів освіти, підґрунтям для розроблення змісту методичного забезпечення освіти та підвищення посадово-функціональної кваліфікації шкіл у системі післядипломної освіти.

Питанням психології управління навчальними закладами у 1990-х роках було присвячено змістовний навчальний посібник Л. Карамушки «Психологічні основи управління в системі середньої освіти» [88], оприлюднений у 1997 році.

Авторка докладно висвітлює актуальні психологічні аспекти функціонування загальноосвітніх навчальних закладів, зосереджує увагу на таких важливих питаннях, як гуманістична психологія та її складові, психологічна готовність керівних кадрів освіти до посадово-функціональної діяльності, психологічні основи розроблення й ухвалення управлінських рішень керівниками шкіл, стилі керівництва, їх структура та особливості прояву в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами, потреби та мотивація діяльності працівників освіти.

У праці Л. Карамушки докладно висвітлюється проблема створення та забезпечення позитивного психологічного клімату, особливості його прояву в педагогічних колективах, причини виникнення конфліктів та їх подолання, що мало наукове й особливо практичне значення для діяльності керівників шкіл і підготовки майбутніх учителів у вищих навчальних закладах.



Суттєвий внесок у теорію управління загальноосвітніми навчальними закладами української наукової школи управління було зроблено фундаментальним дослідженням Л. Карамушки «Психологія управління закладами середньої освіти» [89], оприлюдненим у 2000 році на основі її дисертації на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук.

Розглядаючи управління загальноосвітніми навчальними закладами, Л. Карамушка визначає його як спеціальний вид діяльності, що є дуже розпливчатим визначенням.

Водночас цікавими й обґрунтованими є висновки авторки, що: «...зміст гуманістичного підходу до управління закладами середньої освіти у роботі знаходить відображення в таких положеннях: а) необхідність побудови управлінських стосунків між керівником та підлеглим на основі партнерства; б) доцільність реалізації спільної діяльності керівника і членів колективу в процесі управління освітніми організаціями; в) важливість розуміння та врахування індивідуально-психологічних особливостей підлеглих в управлінській взаємодії; г) необхідність створення умов для реалізації творчого потенціалу підлеглих та здійснення ними самоуправління своєю професійною діяльністю та особистим розвитком» [89, с. 93], хоча не зовсім зрозуміло, яке принципове значення для гуманістичного підходу має пункт б), який доцільний при будь-якій груповій діяльності і не має специфічно-психологічних особливостей, а тільки організаційні.

Беззаперечний інтерес для забезпечення психологічних аспектів управління загальноосвітніми навчальними закладами є розроблена Л. Карамушкою модель психолого-педагогічного консультування керівників закладів середньої освіти, яка складається з таких основних компонентів: «...мотиваційного; когнітивно-сміслового; операційно-технологічного; особистісного; організаційного» [89, с. 283].

Як слушно відзначає дослідниця: «...реалізація викладених у монографії теоретико-методологічних принципів та підходів, а також методичних прийомів психологічної підготовки керівників загальноосвітніх

навчальних закладів може сприяти підвищенню ефективності управління закладами середньої освіти» [89, с. 284], з чим ми повністю погоджуємося, оскільки це знайшло практичне підтвердження у наступні роки і не втратило своєї актуальності в умовах сьогодення.

Серед нечисленних у період 1990-х років наукових праць з психології управління загальноосвітніми навчальними закладами, крім розглянутих фундаментальних праць Н. Коломінського та Л. Карамушки, неможливо не згадати наукові дослідження О. Бондарчук, спрямовані на вирішення окремих питань психології управління загальною середньою освітою.

Певний інтерес для розвитку наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами нового типу мали наукові праці директора ліцею В. Алфімова, зокрема його монографія «Ліцей в системі освіти України» [3].

Автор дає наукове обґрунтування особливостей організації навчально-виховного процесу в ліцеї, одним із головних компонентів якого є науково-дослідна робота та умови її ефективності, визначені в оприлюдненій праці. Зокрема, автор визначає: «...формування контингенту ліцейстів, які прагнуть до наукової праці, інтелектуальної активності, наявність програм індивідуального розвитку й саморозвитку, запровадження матричної структури управління, залучення ліцейстів до дослідницької роботи, активна участь ліцейстів у відродженні культурних цінностей українського народу» [3, с. 18].

Але, на жаль, виклад та обґрунтування програмно-цільового управління ліцеїв у праці зведено лише до викладу певних етапів процесу діяльності керівництва навчальними закладами («...1) пошуку і відбору ліцейстів; 2) адаптації ліцейстів до навчання; 3) залучення ліцейстів до науково-дослідної роботи; 4) корекція навчальної, науково-дослідної і культурно-естетичної діяльності ліцейстів; 5) підготовка до випуску») [3, с. 43], що тільки частково стосується управління загальноосвітніми навчальними закладами як системи, що ще раз доводить про недостатню увагу і конкретне володіння керівниками шкіл теорією і технологіями наукового управління.

У цьому сенсі заслуговує на увагу поодиноке, суто теоретичне дослідження, В. Шаркунової «Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту у загальноосвітніх закладах» [294].

На основі системного аналізу численних першоджерел авторкою аргументовано розкрито сутність педагогічного менеджменту як складової сучасного управління загальноосвітніми навчальними закладами, показано зв'язки між концептуальними підходами до управління функціонуванням шкіл різних типів та організацією їх діяльності.

Авторка аргументовано, на основі критичного розгляду та вивчення праць вітчизняних і зарубіжних науковців обґрунтувала та систематизувала тенденції, закономірності, принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами, притаманними навчальним закладам у 1990-х роках, які знайшли певне відображення у дослідженнях з проблем керівництва загальноосвітніми навчальними закладами, зокрема, серед принципів управління школою. В. Шаркунова виокремила і докладно розкрила такі принципи управління загальноосвітніми навчальними закладами: «...соціальної детермінації, гуманізації і психологізації; науковості і компетентності; інформаційної достатності; аналітичного прогнозування; оперативного регулювання; зворотного зв'язку; послідовності і перспективності; єдності централізму й демократії; стимулювання й уваги до кадрів; правової пріоритетності і законності; фінансово-економічної раціональності та ділової ініціативності» [294, с. 8].

У своєму дослідженні авторка доводить, що принципи щільно пов'язані з тенденціями і закономірностями, виконують методологічні функції і є теоретичною основою ефективного управління у навчальному закладі. Значну увагу приділено функціям процесу (етапам) управлінської діяльності керівників шкіл та їх інформаційному забезпеченню.

Велику увагу до наукового дослідження В. Шаркунової приділено у нашій праці тому, що це було одне з перших досліджень, яке цілком було спрямоване на науково-теоретичні питання управління загальноосвітніми

навчальними закладами, яке виконувалося під науковим керівництвом відомого вченого В. Бондаря, доктора педагогічних наук, професора, дійсного члена НАПН України.

Наприкінці 1990-х років вийшла монографія Є. Хрикова «Теоретические основы внутришкольного управления» [283], яка теж заслуговує на увагу.

За результатами вивчення практичного стану та досліджень проблем внутрішкільного управління і змісту діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, науковцем розглянуто деякі фундаментальні складові методології шкільного управління. Зокрема, автором належну увагу приділено змісту дефініції управління, критично проаналізовано різні погляди дослідників на його сутність, структуру, а також історичні витoki, особливості та різні концептуальні наукові школи управління, які були поширені у XX столітті.

Здійснений Є. Хриковим аналіз, дав змогу дійти висновків про те, що школа є складною соціальною системою, яка має численні процеси, що потребують управління, під якою автор розуміє: «...діяльність коригуючої підсистеми, що спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, санітарно-гігієнічних та інших умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу, який допомагає реалізувати мету школи» [283, с. 28].

Загалом, слухна думка автора щодо поняття управління школою, на нашу думку, потребує деякої систематизації та уточнення. Зокрема, за таким визначенням усе управління зведено до створення умов забезпечення навчально-виховного процесу, а не його головної мети: інтелектуального, морального, інформаційного та фізичного розвитку особистості учнів.

Виникає певний сумнів щодо правомірності автора зводити дефініції управління до однієї купи з прогностичними, організаційними, санітарно-гігієнічними, педагогічними, психологічними та іншими складовими

функціонування загальноосвітніх навчальних закладів, які в авторському визначенні є умовами навчання і виховання, але, за своєю суттю, фактично мають різні функції, ієрархічно нерівнозначні і потребують певної обґрунтованої узгодженості та підпорядкованості у теоретично обґрунтованому визначенні управління школою як складної соціальної системи. Крім того, у такому формулюванні дуже розпливчато простежується розуміння автором кінцевої мети управління загальноосвітнім навчальним закладом, яке потребує вирішення певних визначених узагальнених завдань, необхідних для її досягнення.

Дискусійним у праці Є. Хрикова є твердження, що його концепція внутрішньошкільного управління «...на методологічному, а не змістовому рівні, інтегрує в собі положення інших управлінських теорій» [283, с. 33], як і вживання словосполучення «цілісна система», тому що в перекладі з грецької мови «система» – це і є ціле, але, якщо цілого явища або об'єкта немає, то воно втрачає якості системи і перестає бути нею.

Певну цінність для розвитку теорії наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами мають погляди Є. Хрикова на сутність і зміст закономірностей та принципів внутрішньошкільного управління.

Аналізуючи праці найбільш відомих у 1980–1990-ті роки науковців, які займалися проблемами теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами (В. Бондаря, Г. Єльнікової, Ю. Конаржевського, М. Кондакова, В. Маслова, О. Орлова, В. Пікельної) та інших дослідників, автор робить слушні висновки: у більшості випадків кількість визначених закономірностей та їх назви мають великий ступінь розходження, що говорить про початкову стадію розвитку теорії, з чим ми цілком погоджуємося.

На заключному етапі 1990-х років українська наукова школа розроблення методологічних проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами була доповнена ще трьома цікавими роботами вже відомих дослідників Л. Даниленко, Г. Єльнікової та В. Пікельної.

У доробку Л. Даниленко «Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи» [52] розглянуто вітчизняні і зарубіжні концепції школи управління, принципи управління, наведено таблицю їх авторського тлумачення, серед яких перші три позиції посідають: демократизація, гуманізація, національна спрямованість, які, на відміну від інших, знайшли деяке змістовне обґрунтування, однак такі принципи, як інтенсифікація, диференціація, порівняння тощо, авторкою не розкрито, хоча і не виникає сумніву в їх доцільності стосовно управління загальноосвітніми навчальними закладами.

У монографії «Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора школи» [52, с. 44–48], незважаючи на загальний виклад їх сутності, заслуговує на увагу визначення Л. Даниленко змісту функцій управлінської діяльності керівника школи, зокрема, прогностичної, консультативної, представницької, політико-дипломатичної, менеджерської та шляхи їх реалізації, хоча назва і сутність їх змісту викликає деякі сумніви, наприклад, політико-дипломатичної, що може бути основою для цікавої наукової дискусії.

Суттєвим внеском у теорію і технології управління є монографія Г. Єльнікової «Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні» [65], яку можна вважати однією з найбільш змістовних фундаментальних наукових праць 1990-х років стосовно питань наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами.

У праці дослідниці, що має шість розділів, поруч із висвітленням загальних питань системи управління середньою освітою, її історії та визначальних факторів її розвитку, особливостей та умов становлення в період українського державотворення, змістовно, у сконцентрованому вигляді висвітлено основні складові методології управління, зокрема проаналізовано і у формі таблиці відображено порівняльні підходи до класифікації закономірностей управління провідних науковців, що дало можливість Г. Єльніковій запропонувати свою оригінальну систематику, яка

складається з групи закономірностей, що відображають основу управлінської діяльності, яка містить 10 закономірностей та групи із 7 закономірностей, які є характерними для забезпечення практичного функціонування та розвитку управлінської підструктури.

Визначені авторкою закономірності управління загальноосвітніми навчальними закладами дають наукове підґрунтя для подальшого розроблення і поглиблення наукових проблем і технологій побудови управлінської діяльності керівників шкіл.

Особливий інтерес для теорії і практики управлінської діяльності має всебічний аналітичний розгляд авторкою проблем інформаційного забезпечення систем, які вона правомірно пов'язує з діяльністю та рухом, що дало їй змогу дійти висновку про те, що «...управління школою можна розглядати як постійну діяльність керівної підсистеми з інформацією: її збір, переробку, ухвалення рішення, доведення інформації про рішення до виконавців, отримання інформації про його виконання» [128, с. 146], що загалом не викликає заперечень.

На основі положень концепції спрямованої самоорганізації систем Г. Єльниковою було розроблено, та науково обґрунтовано модель наскрізно-адаптивного управління і самоуправління, «...при якому відбувається взаємоузгодження цілей людини і організації, де вона працює (вчиться), та кооперативна взаємодія керівника і виконавців, спрямована на досягнення вищого ступеня партисипативності» [131, с. 170].

Теоретичним підґрунтям адаптивного управління, за визначенням Г. Єльникової, є 10 закономірностей, які, на жаль, залишилися без відповідного розкриття авторкою їх змістового наповнення.

Заслуговують на увагу в науковій площині 11 принципів адаптивного управління, які визначено Г. Єльниковою: «...1) принцип пріоритетності визначення розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення; 2) принцип управління через самоуправління; 3) принцип резонансу; 4) принцип наскрізнорівневої адаптації і діалогічної узгодженості;

5) принцип мотивації; 6) принцип постійного підвищення компетентності; 7) принцип спрямованої самоорганізації; 8) принцип кооперації; 9) принцип поточного саморегулювання; 10) принцип спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результатів; 11) принцип відкритості в адаптивному управлінні» [125, с. 175–176].

Цікава систематизація принципів адаптивного управління, на нашу думку, потребує певної узгодженості із закономірностями адаптивного управління, кореляція з якими не завжди простежується.

Заслужують на увагу як з наукового, так і з практичного погляду дослідження Г. Єльнікової, які розкривають теоретичні аспекти і технології освітнього моніторингу у системі управління середньою освітою [125, с. 177–231], а також засоби підвищення ефективності управління середньою освітою на засадах інноваційної системи державного контролю [125, с. 235–281].

Матеріали досліджень Г. Єльнікової та інших науковців, оприлюднені у 1990-х роках, є вагомим внеском в українську школу наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами.

У спільній монографії В. Пікельної та О. Удода «Управління школою» [183] було зроблено одну з перших в Україні спроб висвітлення досвіду управління навчальними закладами й аналізу історії цієї проблеми у країнах зарубіжжя.

Серед праць кінця 1990-х років привертає увагу цікава і змістовна спільна монографія Г. Троцько та О. Богданської «Основи школознавства» [256], яка вийшла у вигляді навчального посібника.

У посібнику у доступній для широкого загалу формі розкрито провідні питання управління загальноосвітніми навчальними закладами: теоретичні засади школознавства, організація внутрішньшкільного керівництва, методично-фахова робота, найкращий педагогічний досвід та шляхи його впровадження в школі, наукова організація праці у педагогічному колективі тощо.



Кінець 1990-х років характеризується активізацією науковців щодо дослідження проблем теорії, методики та різних аспектів управління закладами освіти в Україні.

Серед найбільш цікавих і суттєвих досліджень для теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами слід відзначити праці В. Гуменюк [49], М. Дарманського [54], О. Коберника [98], В. В. Коваль [100], В. І. Лугового [128], О. І. Мармази [133; 134], В. В. Олійника [154; 155; 156; 157], Н. М. Островерхової [169, 170], Т. В. Рогової [214], В. Г. Слюсаренка [236] та інших освітян.

Певне уявлення про формування та розвиток української наукової школи з проблем теорії та технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами у цей період дає складена нами таблиця (*додаток Б*), у якій відображено тематичну спрямованість та кількість оприлюднених результатів наукових досліджень з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами у 1991–2000 роках, відповідно до матеріалів нашої праці.

Аналіз тематики більш ніж 90 % дисертаційних досліджень з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами на здобуття наукових ступенів докторів і кандидатів педагогічних наук, захищених упродовж десяти років (1991–2000), доводить, що абсолютна більшість (32 %) загальної кількості з 53 захищених робіт була спрямована на дослідження загальних питань управління школою (адміністративно-педагогічний менеджмент), серед них було лише дві докторські дисертації (В. Бегея та Є. Хрикова), провідні положення яких було розглянуто на попередніх сторінках цього розділу.

Водночас вісім кандидатських дисертацій (11,1 %) відобразили завершені результати вивчення проблем керівництва виховною роботою з учнями та відповідною діяльністю інших установ позашкільного виховання, але жодної докторської дисертації з цих важливих напрямів у діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів упродовж останнього десятиліття XX століття в Україні не було підготовлено.

Проблеми організації методичної та науково-дослідної роботи у загальноосвітніх навчальних закладах були у цей період предметом досліджень і захисту однієї докторської та шести кандидатських дисертацій. Підготовці та підвищенню посадово-функціональної компетентності керівників шкіл присвячено п'ять кандидатських та одна докторська дисертації. Методологічні проблеми управління загальноосвітніми навчальними закладами були віддзеркалені в одній докторській та одній кандидатській дисертаціях, що свідчить про недостатню увагу до цього складного та важливого напрямку досліджень.

Підсумовуючи аналіз досліджень теорії і технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами у першому десятилітті незалежності України (1991–2000 рр.), можна дійти таких висновків.

Дев'яності роки минулого століття стали перехідним періодом від поширених досліджень з наукового забезпечення досвіду управління загальноосвітніми навчальними закладами до запрограмованого й експериментально перевіреного його моделювання і теоретичного обґрунтування отриманих результатів.

В останнє десятиліття XX століття відзначалося збільшення досліджень з пошуку теоретичних підходів і технологій організації управління навчальним процесом учнів, керівництва шкільною і позашкільною виховною роботою та іншими провідними напрямками діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, як специфічними складовими загальної цілісності школи, на засадах системного підходу.

Увага науковців здебільшого зосереджувалася на дослідженні провідних напрямів теорії та практичної діяльності управлінських кадрів: демократизації, гуманізації, оптимізації процесів навчання, інформатизації та комп'ютеризації управління загальноосвітніми навчальними закладами, а також на підвищенні управлінської компетенції керівних кадрів освіти, на соціально-психологічних аспектах керівництва діяльністю педагогічних колективів. Загальне уявлення щодо змістової спрямованості та кількості захищених дисертацій у 1991–2000 роки дає (дод. Б).

## Висновки до першого розділу

Теорія наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами, яка почала інтенсивно формуватись у 1990-х роках в Україні після здобуття державної незалежності, має свої історичні витоки. Ще у другій половині XIX та на початку XX століть з'являються праці М. Пирогова, К. Ушинського, М. Корфа й інших науковців, у яких, поруч із новітніми педагогічними ідеями, простежуються певні цікаві думки з приводу керівництва навчальними закладами, у вжиток уходить науковий термін «школознавство», який отримав поширення у педагогічних дослідженнях першої половини XX століття.

Але методологічний вплив на розвиток теорії і технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами другої половини XX століття мали переважно праці фундаторів наукового управління у галузі промисловості та фінансово-економічної сфери, що з'явилися наприкінці XIX – на початку XX століть (зокрема, це Ф. Тейлор, А. Файол, Г. Форд та ін.), а також засновників різних аспектних шкіл управління (Р. Аккофф, П. Друкер, А. Маслоу та ін.) наукового менеджменту.

Дослідження проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами у першій половині минулого століття були спрямовані переважно на питання загального керівництва школою, особливо контролю за діяльністю педагогічного й учнівського колективів, а також на питання організації навчально-виховного процесу, що базувалися на узагальненні найкращого досвіду керівництва закладом та втіленні у життя партійно-урядових директив.

Дослідження другої половини XX століття у процесі формування теорії наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами умовно можна поділити на два періоди: 1950–1980-ті роки та 1990-ті роки, головною подією яких стало здобуття Україною незалежності у 1991 році.

Перший період, що охоплює середину 1950-х років до кінця 1980-х років, характеризується зародженням і поступовою еволюцією певних наукових підходів до керівництва школою окремими директорами загальноосвітніх шкіл, які особливого значення надавали працям В. Сухомлинського.

У нечисленних наукових працях з управління загальноосвітніми навчальними закладами вітчизняні дослідники (зокрема, це А. Бондар, Є. Березняк, Б. Кобзар та ін.) свою увагу спрямовували на спроби наукового обґрунтування засобів ефективного управління діяльністю педагогічних колективів та узагальнення досвіду, форм і методів керівництва ними.

Науковці фактично виконували функції узагальнення і поширення найкращого досвіду управління організацією процесів навчання, виховання, методичної роботи, позашкільної діяльності за місцем проживання тощо. Головними формами, що привертали увагу науковців, були контроль за певними напрямками та окремими ланками діяльності школи, питання організації праці різних структурних підрозділів. Менше уваги дослідники приділяли проблемам планування роботи школи, його видам та формам.

Такий стан наукових досліджень був характерний у 1950–1960-х роках, коли майже за 20 років з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами було захищено лише 11 дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук і тільки одна дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук (А. Бондар).

Більш плідними для становлення наукової школи управління загальноосвітнім закладом в Україні були 1970–1980-ті роки, коли було захищено 37 дисертацій, а п'ять учених отримали науковий ступінь доктора педагогічних наук з вирішення різних проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Серед наукових проблем тих часів провідними були: загальні питання управління школою та діяльністю їх адміністрації; управління навчально-виховним процесом; керівництво методичною роботою та поширення

педагогічного досвіду; управління інтернатами та групами подовженого дня; внутрішкільний контроль та аналіз; наукова організація праці (НОП); підвищення кваліфікації керівників шкіл, що свідчить про певне посилення уваги до проблем управління школою і тенденцій до формування управлінської школи науковців цього напрямку в Україні.

Поруч із беззаперечно вагомим внеском В. Сухомлинського у розвиток вітчизняної школи управління загальноосвітніми навчальними закладами, особливо щодо його гуманістичної спрямованості, помітний вплив на формування теорії та методів наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні у 1950–1980-х роках мали наукові праці А. Бондаря, В. Бондаря, Є. Березняка, Б. Кобзаря, С. Полгородніка, Ю. Табакова, М. Черпінського та інших дослідників.

Певне значення для розвитку теорії і практики управління школою мали оприлюднені праці з досвіду роботи відомих на той час директорів шкіл України О. Захаренка, І. Ткаченка та інших керівників педагогічних колективів.

Дев'яності роки минулого століття, що прийшлися на отримання незалежності Україною, відзначилися значною інтенсифікацією досліджень проблем управління школою, появою і поширенням нових розробок з теорії та технологій наукового управління, їх інтерпретацією і втіленням у науково-дослідну діяльність та практику керівництва загальноосвітніми навчальними закладами.

Саме у ці роки у розвитку теорії та технологій наукового управління в Україні відзначилися інтенсифікацією досліджень різноманітних проблем управління, які були предметом висвітлення у 7 докторських та 46 кандидатських дисертаційних роботах. Серед наукових досліджень найбільша увага авторів була прикута до різних аспектів загального управління ЗНЗ – 17 праць, управління навчальним процесом – 8 праць, організації експериментальної та науково-методичну роботу в школі – 9 праць, підвищенню управлінської компетентності керівників – 6 праць, керівництву виховною роботою – 6 праць.

Серед наукових праць особливо слід відзначити дослідження проблем демократизації управління школою (В. Бегей, О. Коберник, В. Коваль та інші), різних питань теорії й організації управління навчальними закладами (В. Алфімов, Г. Єльнікова, Б. Кобзар, Л. Даниленко, В. Олійник, Є. Хриков та ін.). Підвищенню управлінської компетентності керівників шкіл присвятили дослідження С. Крисюк, В. Бондар, І. Жерносек, О. Мармаза та ін., методологічні проблеми управління навчальними закладами розглядалися у працях В. Пікельної та В. Шаркунової.

У цей період було захищено майже 40 дисертаційних досліджень з проблем управління школою, що набагато більше, ніж у минулі десятиліття. Заслугує на увагу той факт, що 15 дисертацій від загалу було спрямовано на вирішення проблем діяльності ліцеїв, гімназій та інших навчальних закладів нового типу в ринкових умовах, а частина наукових досліджень була зорієнтована на пошук шляхів підвищення управлінської компетентності керівників цього типу навчальних закладів.

Найбільш поширеними напрямками наукових досліджень 1990-х років були демократизація та гуманізація управління, технології інформаційного забезпечення управління та наукове обґрунтування, поширення наукових підходів до визначення і систематизації змісту посадово-функціональної компетентності управлінців сфери освіти, а також технологій її діагностики та шляхів підвищення ефективності навчання керівників у системі післядипломної освіти тощо.

Особливо значущим для формування вітчизняної школи наукового управління є поширення й застосування системного, андрагогічного, компетентнісного, функціонального, кваліметричного та інших підходів у дослідженнях проблем управління загальноосвітніми школами і різних його складових.

Певна активізація науковців спостерігається у процесі дослідження психологічних аспектів управління навчальними і виховними процесами у школі та у процесі дослідження діяльності її керівників.

Для формування наукової теорії та технологій управління загальноосвітньою школою у 1990-х роках характерним перехід від теоретичного обґрунтування накопиченого досвіду загального керівництва педагогічними й учнівськими колективами найбільш ініціативними директорами шкіл до цілеспрямованого управління розвитком досліджень окремих його складових та функцій, поглибленого вивчення й аналізу умов та причинно-факторних наслідків ефективної діяльності на основі наукових кваліметричних методів дослідження і відповідного опрацювання результатів.

Для розвитку теорії наукового управління ЗНЗ в Україні найбільш суттєвим є поширення методології системного підходу до управління школою, творчий перехід від загальних одноманітних положень школознавства у дослідженнях проблем управління до методології конкретних наукових підходів: синергетичного, компетентнісного, людиноцентристського, кібернетичного, інформаційно-пошукового та адаптивного управління.

Упродовж 1990-х років поширення набувають так звані експериментальні майданчики та авторські школи з питань дослідження управління різноманітними, спеціально змодельованими психолого-педагогічними процесами навчання і виховання, формування педагогічних колективів, підвищення їх фахової компетентності та педагогічної майстерності.

Однак багато проблем управління загальноосвітніми школами залишилося у 1990-х роках поза увагою науковців, зокрема, питання ефективної фінансово-економічної діяльності шкіл у ринкових умовах, маркетингу та технологій вивчення попиту освітніх послуг, формування кадрового й адміністративного потенціалу освітньої галузі на перспективу відповідно до соціально-економічного розвитку держави, методології прогнозування розвитку освітньої галузі на майбутнє.

## РОЗДІЛ 2

### РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЙ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ У ПЕРШОМУ ДЕСЯТИЛІТТІ ХХІ СТОЛІТТЯ

#### **2.1 Якісний аналіз наукових досліджень з управління школою впродовж (2001–2005 років)**

Аналіз результатів досліджень проблем теорії, методології та технологій управління школою за період першого десятиліття ХХІ століття доводить, що, поруч із подальшим розвитком та поглибленням розробок актуальних наукових проблем останнього десятиліття ХХ століття (демократизації, гуманізації, інформатизації, психологічних аспектів управління тощо), інших питань керівництва школою, було започатковано нові проблеми в галузі теорії та технологій управління навчальними закладами, зумовлені соціально-економічним розвитком суспільства та інтегрованими процесами входження держави до європейського і світового освітнього простору.

До новітніх актуальних напрямів і підходів розвитку наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами можна віднести: ситуативний, компетентнісний, синергетичний, людиноцентристський, системно-комплексний та інші підходи, а також моніторинг якості внутрішньошкільного управління, сучасні технології педагогічного менеджменту, прогностичне та поточне моделювання, керівництво освітніми інноваціями, інформаційно-комп'ютерне забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами, моніторинг діяльності і конкурентоспроможності школи в ринкових умовах тощо, які вимагають вирішення відповідної кількості нових, зокрема, теоретичних і технологічних питань, для чого залучалися десятки підготовлених у попередні роки науковців і компетентних керівників установ освіти різних рівнів.



Вивчення результатів розвитку вітчизняної теорії та технології з управління загальноосвітніми навчальними закладами за роки незалежності держави доводить, що за цей період в Україні було захищено понад 40 дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук та понад 200 дослідників отримали ступінь кандидата наук, що свідчить про достатньо могутній науковий потенціал для вирішення теоретичних і практичних проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні.

Загалом період розвитку наукової теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами в державі за роки її незалежності можна вважати етапом активного впровадження і широкого застосування у науково-педагогічних дослідженнях методології системного підходу, адаптації провідних положень теорії та технологій менеджменту до управління навчальними закладами, а також пошуку інноваційних засобів керівництва школою та її структурних складових як загальної системи.

Підготовлена нами таблиця кількісних показників зондажного аналізу головних напрямів наукових досліджень проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами, складена на основі репрезентативної вибірки 80 % захищених дисертацій на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата педагогічних наук за період 2000–2016 років (дод. В, таблиця 3), дає уявлення про головні напрями професійних проблем, над якими працювали науковці.

Найбільшу увагу дослідників привернули питання загального управління загальноосвітніми навчальними закладами (5 докторських дисертацій та 33 кандидатські дисертації), підготовки резерву керівників шкіл та підвищення компетентності управлінських кадрів (6 докторських дисертацій та 25 кандидатських дисертацій), інформаційного забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами (4 докторські дисертації та 11 кандидатських дисертацій), експериментально-дослідницької роботи у загальноосвітніх навчальних закладах (2 докторські дисертації та 13 кандидатських дисертацій).

Найменше уваги дослідники приділяли таким важливим, на нашу думку, напрямам управління школою як раціональне використання та розвиток навчально-матеріальної бази загальноосвітніх навчальних закладів, фінансової та маркетингової діяльності (1 кандидатська дисертація), психологічним аспектам управління загальноосвітніми навчальними закладами (2 докторські дисертації та 1 кандидатська дисертація). Водночас управлінню навчальним процесом було присвячено одну докторську дисертацію та 19 кандидатських дисертацій.

На жаль, серед численних проблем і різних аспектів наукового управління загальноосвітнім навчальним закладом методологічні і суто науково-теоретичні питання привертали увагу тільки окремих дослідників.

У цій площині слід відзначити дисертаційне дослідження М. Кириченка «Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект)» [95], результати якого було оприлюднено у 2001 році.

Автор розглядає загальноосвітній навчальний заклад як складне динамічне системне утворення, ефективність роботи якого залежить від якості методичного забезпечення управління і компетентності керівництва.

Поняття «методологія» автор визначає: «...як науково обґрунтовану систему теоретичної і практичної діяльності» [95, с. 8]. У праці докладно й обґрунтовано аналізуються й визначаються такі поняття, як тенденції, закономірності, принципи, концептуальні підходи та функції управління школою.

Дослідник виділяє й науково обґрунтовує три групи закономірностей управління загальноосвітнім навчальним закладом: «...закономірності динаміки процесу управління школою, соціально-психологічні закономірності та закономірності, зумовлені впливом на управління школою та якість загальних соціальних систем». До таких загальних закономірностей М. Кириченко відносить: «...залежність мети, методів і стилю керівництва загальноосвітнім навчальним закладом від суспільного устрою та його

ідеології; вирішального впливу систем освіти більшого ієрархічного рівня на зміст і стиль управління підлеглих систем; адаптивності до регіональних та місцевих умов; збалансованості зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають ефективність управління загальноосвітнім навчальним закладом; підзвітність результатів управління вищим органам» [95, с. 10].

Певний науковий інтерес у дослідженні М. Кириченка викликають функції та методи процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом як основа практичної діяльності керівників та перетворювального компонента в структурі методології управління школою. Усі функції процесу управління школою М. Кириченко поділяє на п'ять груп: «...інформаційні; прогностично-моделювальні, організаційно-регулятивні; аналітико-оцінювальні та коригувальні» [95, с. 12–13], які він наповнює певною конкретикою та деталізацією, творчо розвиваючи наукові положення з досліджень функцій управління В. Маслової, викладених у його монографії [136], оприлюдненої у 1990-х роках.

Серед наукових праць перших років нового тисячоліття слід також відзначити дослідження Т. Цуканової «Організаційно-педагогічні засади управління загальноосвітніми навчальними закладами приватної форми власності» [285].

У дослідженні Т. Цуканової приватний загальноосвітній навчальний заклад розглядається як альтернативна форма реалізації суспільних перетворень та суспільних відносин, що повинна забезпечити сприятливі умови для реалізації педагогічної ініціативи, самовираження всіх учасників навчально-виховного процесу у різних видах діяльності, розкриття їхніх здібностей, обдарованості та нахилів.

На думку авторки, приватні заклади освіти відрізняються від звичайних більшою відкритістю до соціокультурного середовища та детермінацією комунікативності, що визначає для керівників загальноосвітніх навчальних закладів регулювання і координацію, поряд із іншими класичними функціями процесу управління, як основи нової функції у діяльності директора школи – менеджерської.

У процесі дослідження авторка з'ясувала, що головними відмінностями приватних загальноосвітніх навчальних закладів від державних є: «...забезпечення широкого діапазону варіативності змісту освіти; комфортних умов навчання; пріоритетності визначення типу навчального закладу; профілю навчання; вибору і формування змісту варіативної складової навчального плану; комплектування педагогічних кадрів на контрактній основі; відмінність джерел формування бюджету закладів освіти; можливість вибору варіативної моделі структури навчально-виховного процесу і тривалості навчального року. Самостійність фінансово-економічної діяльності; реалізація диференційованого підходу до набору учнів і комплектування класів з мінімальною нормою наповнюваності (до 15 учнів); відповідність навчально-матеріальної бази сучасним вимогам освіти, гігієні праці» [285, с. 13].

Провідне місце в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами, на думку Т. Цуканової, в умовах приватної форми власності належить можливості формування змісту освіти та вибору моделі структури навчально-виховного процесу (переважно школи режиму повного дня). Дослідженням авторки доведено ефективність існування і перспективність подальшого розвитку загальноосвітніх навчальних закладів приватної форми власності.

Аналіз наукових досліджень початку першого десятиліття ХХІ століття довів, що у цей період знову почала з'являтися невелика кількість наукових праць, пов'язаних із керівництвом виховною роботою з учнями шкіл.

Серед наукових досліджень з цієї тематики можна виділити працю В. Гнатюка «Управління системою виховання учнів у позакласній роботі загальноосвітньої школи» [42].

За результатами дослідження, 26 % учнів в окремих школах не вважають себе громадянами у повному розумінні слова, не всі учні, зокрема старшокласники, можуть дати тлумачення поняття «національне виховання», визначити якості особистості як патріота і гуманіста, що й зумовило проблему дослідження та його актуальність. У процесі досліджень автором

визначено комплекс педагогічно доцільних підходів до управління системою національного виховання, зокрема розроблено й теоретично обґрунтовано модель змісту національного виховання, деякі форми і методи його здійснення.

В. Гнатюком розроблено методику та критерії оцінювання рівнів сформованості національно вихованої особистості, експериментально апробовані у процесі дослідження.

У роки першого десятиліття було оприлюднено результати ще одного дослідження з проблем виховання – «Система управління виховною роботою зі школярами в регіоні» С. Шевченко [297].

У дисертаційному дослідженні автор теоретично обґрунтував систему управління виховною роботою з учнями у позашкільному просторі, визначив критерії оцінювання її ефективності.

Дослідником доведено, що головними причинами, які призводять до шкідливих звичок школярів, є відсутність інтелектуальних інтересів, культурних потреб, бездуховність, стресові перевантаження, корисливість, слабка сила волі. Важливим фактором руйнування суспільних цінностей учнів є їхнє спілкування у неформальних соціальних об'єднаннях, унаслідок чого поведінка школярів стає агресивною, а матеріальні цінності та потреби – пріоритетними. Головними причинами утворення неформальних об'єднань, на думку автора, «...є невміння знайти друзів у школі, відчуття власної загубленості у спілкуванні, відсутність розуміння їхніх труднощів і тривожного стану у найближчому оточенні, бажання задовольнити власні матеріальні потреби» [297, с. 18].

Незважаючи на певну схематизовану фрагментарність та узагальненість рекомендацій та авторських спроб побудови системи управління організацією позашкільної виховної роботи з учнями, певні елементи такої системи було втілено дослідником у життя, що дало позитивний, за його твердженням, результат.

У перші роки ХХІ століття управлінська наука України отримала ще одне цікаве дослідження у галузі психологічних аспектів керівництва діяльністю педагогічних колективів.

Проблеми психологічного забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами досліджувалися в останні десятиліття минулого століття та на початку ХХІ століття науковим колективом Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України під керівництвом доктора психологічних наук Л. Карамушки. У підсумковій колективній праці «Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти» [266], висвітлено питання когнітивного компонента образу «Я» керівника школи знань про себе, диференціації знань про себе як джерела розвитку особистості, самопізнання особистості. «...аналіз методів психодіагностики, корекції та самокорекції когнітивного образу «Я». Значна увага у колективній праці приділена питанням управління управлінського консультування, як засобу попередження небажаних якостей в образі «Я», та підтримки позитивного образу «Я» керівника школи.

Авторами монографії докладно розкрито психологічні умови гуманізації управління загальноосвітнім навчальним закладом та оптимізації управлінського спілкування керівників шкіл, наведено результати досліджень їхньої готовності до здійснення цієї діяльності, визначено умови, необхідні для неї у навчальних закладах.

Певний інтерес у праці творчого колективу психологів викликають особистісні характеристики керівників шкіл та їхній вплив на ефективність управлінського спілкування, запропоновано шляхи підвищення ефективності управлінського спілкування в педагогічних колективах.

Велику увагу авторський колектив науковців приділяє управлінським конфліктам, причинам їх виникнення та засобам їх розв'язання, а також готовності керівників шкіл до їх попередження, підготовці адміністрації шкіл до управління конфліктами.

Змістовними у монографії є матеріали аналізу досвіду США з управління освітою та його психологічних аспектів, які потрібно враховувати керівникам шкіл у своїй діяльності [266].

Серед праць початку XXI століття привертає увагу колективна монографія «Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти» [252], підготовлена співробітниками лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України під керівництвом завідувача лабораторії Л. Калініної, що мала, поряд із науковими напрацюваннями, цікаві загальнометодологічні підходи для виявлення проблем управління школою та керівної діяльності її адміністрації.

У монографії докладно розкриваються деякі теоретичні складові, зокрема, філософський, кібернетичний, соціальний, педагогічний ракурси управління закладами освіти та сутність функціонального підходу до нього [252, с. 13–58].

Уперше в науковій праці цього напрямку розглядається феномен екзистенціалізму в управлінні закладом освіти, його сутність та ідеї стосовно процесу управління і самоуправління в школі, на основі яких повинні будуватися моделі управління формуванням свідомості у процесі навчання.

Певний інтерес у монографії викликають сформульовані завдання, розв'язання яких необхідно для функціонування і розвитку загальноосвітніх навчальних закладів [254, с. 110–111], а також моделі управлінської діяльності директора школи на засадах системно-діяльнісного підходу [252, с. 56, 122–141].

Аргументовано, на сучасному науковому рівні розкрито сутність та різновиди інформації, її функції, надано класифікації соціально-педагогічної та управлінської інформації.

Підсумовуючи тільки кількісні показники праць, можна дійти висновку про те, що в Україні управління загальноосвітніми навчальними закладами за роки незалежності, справді, отримало змістовну теорію наукового управління, прихильники якої здатні вирішувати різноманітні проблеми

теорії і практики управління. Зауважимо, що у нашому дослідженні не враховувалися дисертаційні праці, які стосуються управлінської діяльності вищих навчальних, спеціальних та професійно-технічних навчальних закладів різного рівня акредитації та форм власності, які теж є суттєвим внеском у загальні наукові надбання української школи наукового управління.

Певним внеском у здобутки теорії та технологій наукового управління школою на початку першого десятиліття XXI століття є монографія Л. Даниленко «Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах» [5], оприлюднена у 2004 році на основі її дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук.

Аналізуючи сутність понять «освітня інновація» та «педагогічна інновація», їх тлумачення різними науковцями, авторка дає своє визначення, «...що інновація в освіті є не лише кінцевим продуктом застосування новизни у навчально-виховному й управлінському процесах, метою змін якісного поліпшення суб'єктів та об'єктів управління й отримання економічного, соціального, науково-технічного, економічного та іншого ефекту, а й процедурою їх постійного оновлення. Освітня інновація є складовою загальної інновації і сама, зі свого боку, складається з педагогічної або психолого-педагогічної, соціально-економічної та науково-виробничої новизни» [53, с. 30–31], що є, на нашу думку, дещо загальним і розпливчатим визначенням.

Цікавою є спроба Л. Даниленко визначити тенденції інноваційних процесів у системі загальної середньої освіти та побудувати їх класифікацію, з приводу чого вона відзначає: «...в основу розробленої нами класифікації педагогічних інновацій покладено основні компоненти педагогічного процесу: навчання й управління та його складові: мета, завдання, зміст, структура, форми, методи тощо» [53, с. 38].



Визначені Л. Даниленко тенденції управління переважно, як ми вважаємо, відповідають тенденціям, що відображають умови функціонування школи, а не процес, форми, методи і стилі керівництва управлінською діяльністю у загальноосвітніх навчальних закладах. Більш наближені до сутності тенденцій управління школою виокремлено авторкою організаційно-управлінські, фінансово-економічні та психолого-педагогічні зміни, які докладніше висвітлено у монографії [53, с. 125].

Привертають увагу досліджені закони і закономірності управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах розроблені Л. Даниленко, а саме: «...закон обов'язкового впливу освітньої інновації на результат діяльності загальноосвітнього навчального закладу – будь-яка освітня інновація обов'язково привносить якісну зміну у кінцевий результат освітнього процесу; Закон обов'язкового впливу освітньої інновації на інтелектуальні, матеріальні і часові витрати учасників освітнього процесу – будь-яка освітня ініціатива призводить до додаткових інтелектуальних, матеріальних і часових витрат учасників навчально-виховного і управлінського процесів» [53, с. 131].

Наявність законів, на думку Л. Даниленко, дає змогу визначити й описати дві групи закономірностей управління інноваційною діяльністю. Хоча, з нашого погляду, спочатку треба визначити закономірності, а вже на їх підґрунті формувати закони.

Досліджуючи наслідки дії закономірностей у процесі функціонування загальноосвітніх навчальних закладів та керівництва, авторка докладно розкриває деякі методи їх реалізації й сповіщає отримані вибіркові результати, але чіткої систематизації та формулювання законів не надає.

Центральне місце у дослідженні авторки належить системі формування готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управління інноваційною діяльністю, її змісту, структурованому на наукових засадах, а також технології його реалізації та методиці вивчення результативності і готовності керівників шкіл до здійснення управління інноваційними освітніми процесами.

Певним внеском у теорію управління загальноосвітніми навчальними закладами є аналітичне коментування Л. Даниленко змісту принципів управління, визначених у дослідженні І. Дичківської «Інноваційні педагогічні технології» [60]: «...принципи організованої інноваційної зміни станів системи освіти; принципи переходу від стихійних механізмів перебігу інноваційних процесів до свідомо керованих; принцип інформаційної, матеріально-технічної, кадрової забезпеченості реалізації основних етапів інноваційних освітніх процесів; принцип прогнозування зворотних або незворотних структурних змін в інноваційному соціально-педагогічному середовищі; принцип посилення стійкості інноваційних освітніх процесів; принцип прискорення розвитку інноваційних процесів у системі освіти» [60, с. 47].

Більшість принципів і положень викладених у дослідженні І. Дичківської, є дискусійними, такими, що не базуються на відповідних законах або закономірностях. Їх доповнила Л. Даниленко: «...принципом інновацій в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами, який характеризується різними проявами, а саме через підтримку інноваційної ініціативи, творчості, самодіяльності і самостійності об'єктів управління» [53, с. 128]. Зміст цих принципів і положень докладно розкрито авторкою в її праці.

Загалом, дослідження Л. Даниленко, як і інші її наукові праці, є певним внеском у загальні надбання наукової теорії з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Серед наукових праць методологічного спрямування певний інтерес викликає монографія доктора педагогічних наук А. Прокопенка «Наукові основи управління в системі освіти» [204]. Це одне з небагатьох досліджень, де розглядаються актуальні питання наукового суспільного управління та їх трансформація до умов освітньої сфери й особливостей керівництва навчальними закладами різних типів та форм власності.

Управління у сфері освіти автор розглядає як «...напрямок педагогічної науки, який продукує знання про управлінську діяльність у закладі освіти. Цей напрям розвивається у взаємозв'язку з суспільними науками (філософією, соціологією, психологією, педагогікою тощо), а також з тими, які розглядають загальні проблеми управління (кібернетикою), питання досягнення цілей організації через планування, керівництво, контроль (менеджмент)» [204, с. 9]. Це слушне визначення збігається з нашими поглядами, за винятком того, що «планування, керівництво, контроль» не є дефініціями одного рівня, оскільки керівництво поєднує в собі планування і контроль, як функції процесу управлінської діяльності.

А. Прокопенко має рацію, наголошуючи на широкій сфері взаємодії управління в педагогічній системі закладів освіти з акмеологією (наукою про досягнення людиною вершин на різних етапах життя), аксіологією (наукою про формування ціннісної свідомості особистості та суспільства), психолого-педагогічною антропологією» [204, с. 11].

Заслуговує на увагу аналіз поглядів різних науковців на тлумачення поняття наукового управління та його особливостей у різних галузях освіти, зроблений автором дослідження [204, с. 9–48], унаслідок чого він дійшов висновків про те, ... «...що поняття управлінської діяльності ширше, ніж поняття управління» [204, с. 88], з чим важко погодитися, тому що діяльність, як пізніше зауважує сам автор, є лише складовою частиною наукового управління, поруч із його теорією та іншими аспектами.

Цікавим є аналіз, зроблений А. Прокопенком, загальних філософських та галузевих принципів управління у педагогічних системах. До загальних філософських принципів дослідник відносить «...принципи системності, об'єктивності, комплексності, детермінізму, історизму, сходження від абстрактного до конкретного» [204, с. 89–98]. Він розкриває їх змістову суть і роль в управлінні, що відповідає прийнятим у науковців поглядам, які майже не дискутуються.

Конкретні принципи управління в системі освіти (зокрема навчальними закладами) автором розглядаються під назвою галузових та специфічних. До галузових він відносить такі принципи, як гуманізація, демократизація, науковість, інформаційна забезпеченість, ієрархія, гласність, зворотний зв'язок [204, с. 195], що не зовсім коректно. До специфічних принципів управління, дослідник відносить групи принципів педагогічного управління, соціального управління та педагогічного менеджменту, що є дискусійним. Усі принципи, які автор у кожній групі тільки називає, не розкриваючи їх змістової сутності, не корелюються з певними тенденціями або закономірностями, тобто не мають під собою необхідного теоретичного обґрунтування. На жаль, закономірності управління взагалі залишилися поза увагою А. Прокопенка.

Аналізуючи загальні, за визначенням дослідника, принципи управління, сформульовані Г. Єльніковою [65; 66], автор зауважує, «...що принципи не обґрунтовані і не класифіковані; деякі характеристики системи управління (відкритість, ієрархічність) названо принципами; функції системи управління: адаптивність, оптимальність – віднесені до принципів; загальний принцип демократизації віднесено лише до сфери фінансово-економічної забезпеченості; відсутній принцип, спрямований на соціальне середовище» [204, с. 241], що є не аргументованим і дискусійним. Твердження автором про те, що, наприклад, оптимальність – це якісна характеристика, а не функція, яка може бути принципом як мета управління; адаптивність – це характерна риса систем, що може виступати як принцип розвитку соціальних систем тощо.

Найбільш загальними, на думку А. Прокопенка, принципами соціальних систем, що створюють систему взаємин об'єкт – суб'єкт, і процесу управління, а також відносин з навчальним середовищем є принципи: «організації, демократизації відносин, об'єктивності, культуровідповідності, які становлять ієрархічну структуру», що є не системною, обмеженою та авторською, не аргументованою констатацією, яке

підтверджує нашу думку про необхідність подальших поглиблених наукових досліджень проблем методології управління та її аспектів, на чому, до речі, наголошує й сам автор.

У монографії належна увага приділяється засобам реалізації деяких етапів процесу управління, зокрема плануванню та його різновиду – програмуванню, а також проблемі мотивації управління [204, с. 248–253].

Дослідник констатує, що «...аналіз літературних джерел, присвячених вивченню принципів управління соціальними системами, показує, що принципи не співвіднесені з компонентами системи: суб'єктом управління, процесом, навколишнім середовищем, яке впливає на результати процесу; принципи не пов'язані суперечностями, що виникають у процесі функціонування системи; додається опис сутності принципу, але не обґрунтовується його вибір» [204, с. 240], з чим ми повністю погоджуємося.

У заключній частині монографії розглядаються деякі найважливіші, на думку автора, програми управління в системі освіти України та механізми їх реалізації [204, с. 248–272].

Загалом, монографія А. Прокопенка «Наукові основи управління в системі освіти» [204], безумовно, є вагомим внеском у методологію наукового управління в системі освіти, особливо її теоретичних аспектів того періоду.

Упродовж усього першого десятиліття ХХІ століття одним із провідних наукових напрямів української школи управління, що постійно привертав увагу дослідників, був пов'язаний з різними аспектами формування управлінської компетентності керівників шкіл та інших посадовців освітньої галузі, підвищення рівня та подальший безперервний розвиток упродовж усієї діяльності, про що свідчать 20 захищених дисертацій на здобуття наукових ступенів кандидата та доктора педагогічних наук.

Однією з перших була праця В. Мельник «Підвищення кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти» [140], яка продовжила розвиток ідей та наукових підходів дослідників цієї проблеми в останні десятиліття ХХ століття.

Аналіз наукових першоджерел дав змогу авторці дійти висновків про те, що «...управлінська кваліфікація керівника загальноосвітнього навчального закладу – це визначений та науково аргументований рівень його професійної компетентності, який залежить від рівня знань, умінь, навичок, сукупності професійно значущих якостей, загальної культури і мотиваційної сфери діяльності керівника» [140, с 7], з чим можна погодитися, незважаючи на певну узагальненість складових змісту кваліфікації та обмеженість психологічних характеристик, необхідних особистості керівників шкіл, крім згаданої мотиваційної сфери.

Певний науковий інтерес у дослідженні В. Мельник викликає розроблена нею «модель підвищення управлінської кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів в інститутах післядипломної педагогічної освіти» [140, с. 10], яка має три складові: концептуальну (принципи організації підвищення кваліфікації, правові основи підвищення кваліфікації, професійно-особистісні вимоги); змістову (зміст і структуру навчального плану, особистісні якості); технологічну (форми навчання, методи планування, види організації навчання).

Загалом цікавий і правомірний підхід авторки до побудови моделей компетентності, що був характерним для працівників кафедри менеджменту ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України того часу, має очевидний недолік, зокрема, у розробленій нею моделі відсутні процесуальні складові реалізації змісту, форм і методів підвищення кваліфікації та оцінювання її результатів.

Психологічні аспекти підвищення управлінського рівня адміністрації шкіл розглянуто у цікавій науковій праці Ж. Серкіс «Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх закладів до формування організаційної культури школи» [224].

Серед визначених авторкою принципів психологічної підготовки керівників шкіл були такі: «...діалогізму, особистісного підходу, суб'єктно-суб'єктного навчання, психологічної, самодіагностики, зворотного зв'язку,

матеріалізації суспільно-психологічних факторів, що знаходяться на межі свідомого і підсвідомого» [224, с. 12].

Відповідно до виокремлених принципів роботи з психологічної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів її здійснення відбувалося у чотири етапи: «... 1) постановка проблеми та активізація особистісного і професійного потенціалу керівників шкіл, 2) пізнання сутності організаційної культури, 3) орієнтація на розвиток умінь і навичок, необхідних для діагностики організаційної культури та визначення стратегії її формування, 4) обговорення проблем формування організаційної культури школи» [224, с. 12].

Для кожного етапу було визначено і застосовано відповідні методи формування організаційної культури керівників шкіл, що дало змогу після завершення експериментальної частини розробити методичні рекомендації, розкрити психологічні особливості й умови здійснення підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи.

У цей же період оприлюднюються результати досліджень Г. Кот «Формування психологічної культури керівників загальноосвітніх шкіл у системі післядипломної освіти» [108]. Психологічну культуру керівника школи авторка визначила як «...багатомірний інтегрований вектор властивостей особистості, специфічна конфігурація та система взаємодій, у яких детермінує рівень управлінської ефективності» [108, с. 13], що, на нашу думку є дуже абстрактним і далеким від практики.

До структури складових теоретичної моделі психологічної культури директора школи, розробленої авторкою, вона відносить: «...гносеологічний, праксеологічний, аксеологічний, афективний компоненти і докладно розкриває зміст кожного з них та їх роль як управлінської діяльності керівників шкіл» [108, с. 18].

Процес формування психологічної культури дослідниця визначає як «...складну систему проблем цілісного розвитку особистості, яка може бути

вирішальним шляхом цілеспрямованого впливу на системотворчі фактори у системі компонентів психологічної культури формі включення нових елементів у реально функціонуючу психологічну культуру, з метою поступового наближення існуючої системи до ідеальної та критеріальної моделей» [108, с. 48]. Подібне визначення, на нашу думку, є занадто формалістичним, «затеоритизованим» і не дає чіткого уявлення про сутність формування психологічної культури керго поглиблення наукового формування психологічної культури керівників шкіл.

Монографія Т. Сорочан «Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика» [239], оприлюднена у 2005 році, була певним підсумком багаторічної науково-дослідної праці авторки як керівника Луганським ОІУВ, що поєднувала сучасне наукове бачення проблем управління з безпосередньою практичною діяльністю та узагальненням досвіду у сфері підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

У науковому дослідженні Т. Сорочан відображено результати системного аналізу змісту й особливостей управлінської діяльності керівників шкіл, що допомогло авторці дійти наукових обґрунтованих узагальнених висновків: «...професійна сутність діяльності керівників шкіл зумовлюється основними положеннями менеджменту щодо соціального та стратегічного управління, технологізації управлінського процесу, здійснення управлінських функцій... На відміну від командно-адміністративної форми управління, менеджмент максимально враховує особистісний потенціал кожного працівника, створює умови для його професійного розвитку, взаємодії в процесі професійної діяльності, заохочує до досягнення максимально можливого результату» [239, с. 63]. Висловлена думка, що не викликає заперечень.

Дослідниця зробила докладний аналіз генезису поняття «професіоналізм» у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, розглянула провідні, на її думку, концепції його сутності («...філософську, психологічну,



акмеологічну») [239, с. 107–132], а також андрагогічні засади його розвитку, професіоналізму управлінської діяльності керівників шкіл [239, с. 133–157].

Під професіоналізмом управлінської діяльності керівників шкіл Т. Сорочан розуміє «...сукупність компетенцій, які формуються в системі післядипломної педагогічної освіти й дають змогу суб'єкту, керівнику школи, професійно здійснювати управлінську діяльність у сучасних соціально-економічних умовах, з урахуванням особливостей об'єкта управління, пов'язаних із вирішенням педагогічних завдань із навчанням, вихованням і розвитком учнів» [239, с. 171]. Змістова сутність професіоналізму управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу виявляється у таких компетенціях: «...функціональній, соціально-педагогічній, соціально-економічній, інноваційній, фасилітативній». Авторка надає розгорнуту характеристику цих компетенцій [239, с. 173–179].

За результатами експерименту, що констатує, дослідницею з'ясовано, «...що більшість керівників шкіл важко віднести до низького або середнього рівнів розвитку професіоналізму управлінської діяльності» [239, с. 209], що зумовило необхідність розробити науково обґрунтовану модель системи розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, яка складається з чотирьох блоків: діагностичного, змістово-розвивального, оцінювального та коригувального.

Незважаючи на певну дискусійність назв блоків та загальну побудову структури моделі, її експериментальне апробування дало можливість дослідниці отримати позитивні результати. Згідно з розробленими Т. Сорочан критеріями оцінювання рівня розвитку професіоналізму, його зростання зафіксовано: «...на середньому у 48 %, на достатньому у 26 %, на високому у 15 % і на творчому у 7 % керівників загальноосвітніх навчальних закладів за модифікацією моделі розвитку професіоналізму керівників шкіл. Ще вищі показники зростання професіоналізму було отримано в процесі експерименту за модифікацією відповідної моделі» [239, с. 271].

Отримані позитивні результати надали право дослідниці рекомендувати розроблені нею, науково обґрунтовані, рекомендації щодо подальшого розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників шкіл та їх утілення у практику післядипломної освіти [239, с. 273–283], що стало вагомим внеском Т. Сорочан у теорію і практику вітчизняної наукової школи управління загальноосвітніми навчальними закладами.

У середині першого десятиліття ХХІ століття було оприлюднено ще одне цікаве дослідження з проблем підвищення управлінської компетентності Л. Кравченко «Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти» [110], у якому на сучасному методологічному рівні проаналізовано і докладно розглянуто теоретичні питання наукового управління у галузі освіти та організаційно-методичні способи їх вирішення у навчальних закладах з урахуванням накопиченого на той час інноваційного і теоретичного матеріалу, на прикладі педагогічної підготовки менеджерів освіти та особистісного неперервного їхнього саморозвитку впродовж життя.

Вивчення багатьох наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених допомогло авторці з сучасних позицій розглянути фундаментальні проблеми методології управління навчальними закладами. Від семантичного аналізу сутності поняття «менеджмент» та його зіставлення з дефініцією «управління» дослідниця дійшла висновку про те, «...що вони тотожні, хоча мають певні історичні відмінності» і завершила свою думку твердженням: «...певною мірою ідентичними у семантичному сенсі будуть і поняття «управлінець» та «керівник» [110, с. 18].

Не поділяючи погляди авторки щодо тотожності вищезгаданих понять, хоча деякі науковці і, можливо, практичні керівники навчальних закладів дотримуються аналогічних позицій, ми вважаємо, що її позиція має право на життя і є доцільною для подальших наукових дискусій.

Ми поділяємо погляди науковців, які вважають поняття «управління», «керівництво» та «менеджмент» спорідненими, близькими, але не тотожними.

Дефініцію «педагогічний менеджмент» детально, науково-критично аналізує Л. Кравченко з погляду формулювання його змісту різними авторами: В. Бондаря [23; 24; 25], Г. Дмитренка [61], Г. Єльнікової [65; 66; 674; 68], Н. Коломінського [102], Л. Карамушки [88; 89], Ю. Конаржевського [103; 104], В. Крижка [115], В. Маслова [135; 137], М. Поташніка [195] та ін. На основі цього авторка робить своє узагальнення: «...термін «педагогічний менеджмент» у вітчизняній науковій літературі має полісемічний характер, це високоефективна організація роботи працівників (від керівника до кожного вчителя і представника допоміжного персоналу), спрямована на досягнення поставленої мети у найбільш раціональний і вигідний спосіб» [110, с. 45], з чим можна погодитися.

Певний інтерес для науковців має розроблена Л. Кравченко [110, с. 46–47] таблиця порівняльного аналізу поняття «педагогічний освітній менеджмент» з особистими коментаріями до визначення його змісту, зробленого різними науковцями, зокрема: В. Масловим [135, 137], Г. Дмитренком [61], Н. Коломінським [102], В. Крижком [115] та ін. На основі чого дослідниця робить висновок про те, що: «...поняття «педагогічний менеджмент» є набагато ширшим і докорінно відмінним від поняття «внутрішньошкільного управління», мотивуючи це тим, що вітчизняними вченими й керівниками-практиками в межах безринкової економіки досліджувалися і досить обережно вкрапляються в практику діяльності деякі прийоми менеджменту» [110, с. 48], що не є переконливим аргументом. Водночас авторка стверджує, що у діяльності вчителя на уроці є багато ознак, спільних з ознаками діяльності менеджера: планування, організація праці суб'єктів та об'єктів навчання, контроль та оцінювання результатів, котрі є, як зазначалося раніше, функціями класичного процесу управління, розробленими ще у науковій школі А. Файоля [272].

Розвиваючи далі свої міркування стосовно сутності понять «педагогічний менеджмент» і «менеджмент освіти», Л. Кравченко приводить на користь їх розмежування такі аргументи, як умови та масштаби діяльності

вчителя і керівника, що є очевидним і не викликає заперечень. Водночас авторка стверджує: «...вчителя необхідно розглядати не як менеджера, а лише як працівника, в діяльності якого проявляються функції менеджера» [110], з чим ми повністю погоджуємося.

Аналізуючи функціональну систему менеджменту, дослідниця виокремлює три групи функцій: «...за цілями управління (орієнтовні), за змістом діяльності закладу (змістовні) та процеси управління ним (операційно-технологічні» [110, с. 52], що не викликає заперечень і вже було визначено та змістовно розкрито з різними варіативними відмінностями у наукових працях вітчизняних науковців ще у 1990-ті роки як функції процесу управління школою та динамічною основою діяльності.

Цікавим у дослідженні Л. Кравченко є те, що значення «управлінські функції» вона насичує сучасним змістом, обумовленим реаліями діяльності загальноосвітніх навчальних закладів у теперішніх так званих ринкових відносинах.

Розвиваючи зміст групи функцій процесу організації діяльності школи, авторка вводить до цієї групи такі функції: «...маркетингу; досягнення конкурентоздатних позицій на ринку освітніх послуг; пошуку та створення педагогічних інновацій; стратегічного прогнозування напрямів та етапів розвитку закладу на підставі аналізу розвитку суспільства, національної системи освіти й провідних положень державних та регіональних нормативно-правових актів; реалізації комерційних операцій і делегування певних повноважень; мотивування розвитку міжособистісних відносин між членами колективу школи та зовнішнім середовищем; моніторингу якості освіти на основі нових інформаційних технологій та комп'ютерного опрацювання управлінської інформації; популяризації та рекламування базових та додаткових освітніх послуг; формування соціокультурного іміджу» [110, с. 44]. Тобто тих функцій, які були відсутні у процесі управління загальноосвітніми навчальними закладами у минулі десятиліття XX століття.

Заслуговує на увагу висновок Л. Кравченко щодо аналізу різних підходів до управління та поглядів щодо змісту менеджменту в загальноосвітніх навчальних закладах. На її думку, «...менеджер освіти розглядається нами як особистість, що має спеціальну педагогічну підготовку, володіє креативними і організаторськими здібностями лідера, є професіональним у сфері управління, наділена відповідними владними повноваженнями з боку держави чи власника. Він керує педагогічним колективом закладу (підрозділу, установи) освіти відповідно до мети, освітнього стандарту й соціально значущих вимог; забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освітніх послуг; здійснює моніторинг зовнішнього і внутрішнього педагогічного середовища; проводить маркетинг освітніх послуг; налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю; володіє відчуттям нового; займається впровадженням інновацій у практику діяльності закладу (підрозділу, установи)» [110, с. 56–57].

Грунтовне визначення авторкою її розуміння поняття «менеджер освіти» певною мірою має рацію, але йому не вистачає змістовної концентрації і чіткості. Менеджерів освіти професійно ніде не готують (за винятком короткотермінових курсів підвищення кваліфікації), тому «професіоналом у сфері управління» він не є, натомість лише може здійснювати посадово-функціональні обов'язки на порівняно «професійно-управлінському» рівні з різних причин, зокрема і суто індивідуальних особливостей. Крім того, в авторському визначенні перераховуються здебільшого його провідні цільові функції – завдання, що визначають певні напрями діяльності.

Ми більше погоджуємося з думкою В. Маслова про те, що менеджер освіти – це особистість, яка має професійну педагогічну освіту і виконує певні посадово-функціональні обов'язки відповідно до їх нормативно-правової основи, на базі сучасних технологій наукового управління (менеджменту) з урахуванням соціально-психологічних, юридичних, фінансово-економічних, етичних аспектів та умов своєї діяльності [135; 137].

У дослідженні Л. Кравченко критично розглянуто закономірності та принципи менеджменту, визначені й науково обґрунтовані як управлінські, оприлюднені її попередниками Є. Березняком, В. Масловим, Г. Єльніковою, Л. Даниленко, В. Пікельною та іншими дослідниками.

Аналіз наукових праць дослідників проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами [110, с. 64–66], підвів авторку до визначення і формулювання: «...«соціально значущих принципів конвергентного освітнього менеджменту», що реалізується в навчальному закладі: пріоритет дитини і сім'ї як споживача освітніх послуг; пріоритет суспільних освітніх цінностей у вигляді державних стандартів освіти; висока якість освіти і ефективність навчально-виховного процесу; загальнолюдські цінності; моральність відносин; допомога іншим у досягненні успіху (передача досвіду); орієнтація на перспективу розвитку; орієнтація на кінцевий результат діяльності; стійке прагнення до нововведень; забезпечення лідируючих позицій керівника; рішення проблем новими методами; розширення і налагодження зв'язків із зовнішнім середовищем; вироблення реальних, чітких простих критеріїв в роботі для себе і підлеглих; регулярне коригування стратегії і тактики; відчуття конкуренції з іншими закладами; інноваційний пошук того, що принесе успіх» [110, с. 66–67].

На жаль, авторка не робить обґрунтування визначеним нею принципам менеджменту, багато з яких є дуже дискусійними, такими, що не відповідають сутності дефініції принципу, але можуть бути використані для наукової полеміки та креативних тренінгів студентів і науковців.

Більш цікавими у науковому дослідженні Л. Кравченко є матеріали, які розкривають сутність конвергентного менеджменту, в основу якого покладено освітню парадигму, під якою авторка має на увазі «...вирішення проблеми взаємозв'язку інтересів особистості та суспільства, співвідношення раціонального та емпіричного в освітньому процесі; взаємозв'язок і взаємопроникнення традиційних і модерністських підходів, знань і елементів досвіду в управлінні навчально-виховним процесом» [110, с. 79].

У науковому дослідженні, яке аналізується, приділяється увага філософії, конвергентним позиціям менеджменту та його ідеології, світоглядним позиціям менеджера, які, на думку авторки, повинні складатися з «...особистих переконань; громадянської позиції; професійного компонента» [110, с. 84], що стали предметом їх докладного розкриття у монографії.

Багато уваги у дослідженні приділено такому порівняно новому в освіті поняттю, як реінжиніринг, запозиченому авторкою з економічної науки, яка розглядає його як «...конвергентне проектування організаційних структур, процесів, компонентів діяльності менеджера освіти в контексті інноваційної парадигми розвитку» [110, с. 91].

Метою реінжинірингу є суттєве поліпшення якості процесів і структур організації, зокрема, він «повинен бути системним», базуватися на таких принципах: «...орієнтованості на вищий результат; виконання процесу тим, хто використовує його результат; унесення опрацювання інформації в реальну роботу, яка генерує всю інформацію; рівновага між централізацією і децентралізацією ресурсів; об'єднання паралельних робіт замість інтеграції результатів; фіксування інформації один раз – біля джерела» [110, с. 96].

Незважаючи на певну «затермінізацію» авторкою викладених положень, вони мають рацію і відображають намагання «модернізувати» понятійний аспект наукового менеджменту у сфері освіти.

Науковий інтерес у дослідженні Л. Кравченко викликає докладне розкриття та тлумачення феноменів: «...людинознавча компетентність менеджера освіти, конвергентна логіка пізнання освітнього середовища, інноваційні технології професійного саморозвитку креативного менеджера освітнього лідера, аксіологічний потенціал особистісно-соціальних технологій контролювання та розвитку педагогічних колективів» [110, с. 152–247].

Вагомим внеском у теорію і технології наукового управління школою є матеріали дослідження Л. Кравченко з упровадження в освітню практику

розробленої нею організаційно-функціональної моделі особистісного саморозвитку менеджера освіти, яка має сучасне наукове обґрунтування і відповідний організаційно-методичний супровід, необхідний для її впровадження в життя.

Проблеми теорії та технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні, які досліджувалися у другій половині XX століття, особливо їх наслідки у період 1980–1990-х років, є предметом уваги науковців на початку першого десятиліття XXI століття, що свідчить про накопичення певного методологічного потенціалу в процесі вивчення проблем керівництва школою, який вимагав критичного оцінювання й аналізу, необхідних для подальшого розвитку вітчизняної школи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Серед досліджень історіографічного спрямування, орієнтованих на проблеми формування теорії і практики управління діяльністю школи у другій половині XX та початку XXI століття, слід відзначити поки ще нечисленні праці О. Адаменко [1], А. Дмитрієва [60], Л. Наточія [148], В. Смолея [237], Є. Тунік [261], Є. Хрикова [283] та ін., у яких проаналізовано теоретичні підходи управління вітчизняних науковців та практичних керівників освіти різних ланок другої половини XX століття та початку XXI століття.

Найбільшим науковим внеском у вивчення особливостей та розвиток теорії технологій управління школою в Україні у другій половині XX століття стало фундаментальне дослідження О. Адаменко «Українська педагогічна наука в другій половині XX століття» [1], в якому, за результатами аналізу, понад 77 дисертацій, монографій, статей та інших першоджерел другої половини XX століття, присвячених проблемам управління загальноосвітньою школою. У монографії докладно висвітлено надбання вітчизняних науковців, більшість із яких були практичними керівниками різного рівня в освітній галузі України того періоду, водночас вивчаючи різні питання управління загальноосвітніми навчальними закладами.



На основі аналізу семантичного спектра назв праць 1980-х років авторка дійшла висновку про те, що у цей період «...зменшилась загальна кількість публікацій з проблем управління, зокрема, з теоретичних проблем управління – з 19 публікацій у 1970-х роках до 14 у 1980-х роках, та питань, пов'язаних з психологічними аспектами управління, з 39 у 1970-х роках до 22 у 1980-х роках» [1, с. 347]. Такий стан авторка пояснює кризовими проявами у суспільному житті країни, зумовленими процесами перебудови та «переглядом панівної за радянських часів освітньої та управлінської парадигми».

Характеризуючи 1990-ті роки, О. Адаменко зазначає, що цей період «...можна вважати новим етапом у розвитку теорії управління загальною середньою школою, що теорія управління в цей час розвивається в тісній єдності з іншими складовими педагогічної науки й навіть визначає спрямованість наукових пошуків у них» [1, с. 391].

У науковій праці О. Адаменко наводиться узагальнений аналіз найбільш важливих праць українських науковців з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами, які було розглянуто у нашому дослідженні, зокрема В. Алфімова, Є. Березняка, В. Бегея, А. Бондаря, В. Бондаря, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Б. Кобзаря, Н. Коломінського, М. Красовицького, В. Маслова, Н. Островерхової, В. Пікельної, С. Полгородніка, В. Слюсаренка, В. Сухомлинського, Ю. Табакова, Є. Хрикова, М. Черпінського, Р. Шакурова, які зробили вагомий внесок у становлення вітчизняної наукової школи з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Авторкою також висвітлено головні ідеї та наукові доробки, що знайшли відображення у працях багатьох інших вітчизняних дослідників і керівників-практиків з актуальних питань управління педагогічними й учнівськими колективами загальноосвітніх навчальних закладів, які були предметом нашого аналізу у першому розділі цього дослідження.

Ми повністю поділяємо висновки О. Адаменко про те, що: «...наприкінці ХХ століття в українській педагогічній науці створились сприятливі умови для формування загальної теорії управління освітніми системами» [1, с. 466].

Цікавими і науково обґрунтованими є загальні висновки дослідниці щодо головних тенденцій розвитку теорії управління в Україні у другій половині ХХ століття. Серед визначених тенденцій певну увагу привертають такі: «...розвиток теорії управління від вивчення та узагальнення досвіду управління до створення цілісних управлінських теорій; поступове збільшення протягом другої половини ХХ століття кількості науковців серед авторів публікацій з питань управління та залучення до комплексних досліджень науковців, керівників навчальних закладів, педагогів; на першому етапі досліджуваного періоду зв'язок теорії управління з іншими галузями педагогіки був слабким, а в 90-ті роки минулого століття починають поширюватися системні дослідження, в яких вирішуються проблеми управління, виховання, навчання; на першому етапі теорія управління функціонувала в межах єдиної управлінської парадигми, у 1990-ті роки поширюється орієнтація на створення варіативних моделей управління навчальними закладами; на першому етапі досліджуваного періоду панує індуктивний, а на другому – дедуктивний шлях розвитку теорії управління» [1, с. 465].

Тенденції, визначені у дослідженні О. Адаменко, збігаються з результатами аналізу нашого дослідження цього періоду становлення національної наукової школи управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Загалом, дослідження О. Адаменко є фундаментальною науковою працею, яка достатньо змістовно віддзеркалює стан і якість наукових надбань з вивчення та аналізу проблем теорії і практики управління школами різних типів того періоду.

Заслуговує також на увагу дисертаційне дослідження А. Дмитрієва «Розвиток теорії внутрішньошкільного управління в Україні в другій половині XX століття» [60] на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук.

У розвитку теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами, на основі аналізу джерелознавчої бази автор виділяє чотири періоди: накопичення знань (друга половина XIX ст. – 30-ті роки XX ст.); емпіричний (50–60-ті роки XX ст.); школознавчий (70–80-ті роки XX ст.); теоретичного узагальнення (90-ті роки XX ст. дотепер), з чим загалом можна погодитися. Останні два періоди, визначені автором, були безпосереднім предметом дослідження А. Дмитрієва.

Аналіз наукових надбань 1980–1990-х років дав авторові змогу виявити такі тенденції розвитку внутрішньошкільного управління в Україні: «...виявлення в управлінні різними типами навчальних закладів спільного та специфічного, встановлення закономірностей, форм і загальних методів управління; посилення уваги не тільки до технологічної культури, а й до психологізації та гуманізації управління, глибоке проникнення у сферу управління комп'ютерних технологій; системний підхід до розгляду предмета управління; заміна традиційного внутрішньошкільного контролю на науковий внутрішньошкільний моніторинг; теоретичне розроблення та широке практичне використання активних методів і форм внутрішньошкільного управління» [60, с. 12].

На думку автора, ці тенденції знаходяться у площині «...по-перше, гуманізації, по-друге, демократизації, по-третє, алгоритмізації внутрішньошкільного управління», з чим переважно ми згодні.

Основною тенденцією розвитку теорії внутрішньошкільного управління в Україні є концептуалізація управління на різних методологічних засадах.

Визначені автором тенденції не втратили своєї актуальності і в наш час, оскільки кожна з них може бути предметом окремих наукових досліджень.

## **2.2 Аналіз результатів теоретико-прикладних досліджень з теорії та технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами другої половини першого десятиліття XXI століття (2006–2010 рр.)**

У середині першого десятиліття XXI століття, плідного періоду для розвитку наукової школи управління в Україні, відбувається захист докторської дисертації Л. Ващенко «Система управління інноваційними процесами в загальноосвітній середній освіті регіону» [35], яка була певним внеском у розвиток теорії і проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Дослідниця слушно наголошує на необхідності розгляду та вивчення процесів інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів на засадах принципових положень еволюційно-цивілізаційного, антропологічного, екзистенційного, гносеологічного, структуралістичного, що не зовсім коректно, синергетичного, процесуального та соціокультурного підходів [35, с. 13], що загалом є правомірним.

Ефективність інноваційних процесів, на думку авторки, досягається за рахунок організаційно-технологічного забезпечення та запровадження технологій мотиваційної і контрольно-оцінювальної функцій управління; підготовки педагогів до інноваційного пошуку, забезпечення їх знаннями, уміннями та навичками у галузі педагогічної інноватики за допомогою системи післядипломної освіти, альтернативних центрів тощо [35, с. 17].

З погляду наукової методології, ці загальновідомі вибіркові положення, що не базуються на специфічних, притаманних управлінню інноваційними процесами закономірностях та відповідних принципах, а найголовніше, не відображають систему управління, крім згадування про його контрольно-оцінювальну і мотиваційну функції, є недостатньо ґрунтовними ознаками теоретичної основи управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону, що відобразилися на якості авторської моделі системи управління інноваційними процесами, структура якої, назви блоків та їх зміст, на нашу думку, є дискусійними. Наприклад, умови управління

інноваційними процесами передують блокам змісту управління та функціям управління, у якому авторка розташовує стратегічно-цільові, операційно-управлінські та соціокультурні функції.

Етапи управління інноваційними процесами дослідниця лише декларує як загальні поняття, не розкриваючи їх назви та логічної послідовності і розташовуючи їх у моделі, чомусь над інноваційним середовищем не пояснюючи «логіки» своїх побудов. Але, попри зроблені зауваження, авторка констатує: «...впровадження моделі системи управління інноваційними процесами дало змогу оновити функції управління, реалізувати зміст управління інноваційними процесами, забезпечити організаційно-технологічний супровід інноваційних змін, здійснити підготовку педагогів-практиків на основі традиційних та альтернативних форм післядипломної освіти, сформувати інноваційне середовище в регіоні» [35, с. 31], що викликає певні запитання.

Наукове дослідження Л. Ващенко, на нашу думку, безумовно, має значення для розвитку подальших дискусій у широких колах науковців, управлінців-практиків з питань управління інноваційними процесами та подальшого розвитку альтернативних думок вітчизняної школи наукового управління у сфері загальної середньої освіти.

Дослідження Л. Онищук на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук «Теоретичні і методичні основи гуманізації управління загальноосвітніми навчальними закладами I–II ступенів» [160] було продовженням цього напрямку в науці, започаткованого ще у XX столітті.

Провідним концептуальним положенням дослідження авторка визначила залежність гуманізації управління загальноосвітнім навчальним закладом від соціальних і психологічних чинників, що детермінують переосмислення цілей освіти загалом та управлінської діяльності зокрема.

Гуманізація управління школою I–II ступенів розглядається дослідницею, як «...гармонійне поєднання суспільних і особистісних цілей діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу, яка є відображенням загальнолюдських ціннісних орієнтирів, способів діяльності та

індивідуальних відмінностей і забезпечує системний вплив на їхню взаємодію у процесі реалізації основних напрямів діяльності закладу освіти, що спрямовується на демократизацію і гуманізацію його організаційної культури, гуманізацію навчально-виховного процесу і відносин у педагогічному колективі» [160, с. 57]. У такому формулюванні авторки головною складовою гуманізації управління виступає демократизація управління загальноосвітнього навчального закладу I–II ступенів, ознаками якої, на думку дослідниці, є «...правове формування діяльності навчального закладу, юридична навченість суб'єктів навчально-виховного процесу, відкритість освітньої установи до нововведень, громадянський компонент в управлінні, наявність умов для випробування кожним учнем своїх можливостей у різних видах діяльності, зокрема в управлінській [160, с. 61].

Стосовно технологій та умов реалізації концепції гуманізації управління, на думку Л. Онищук: «...гуманізація управління загальноосвітніми навчальними закладами I–II ступенів передбачає впровадження демократичних механізмів фінансування, керівництва, контролю і використання таких форм демократії, як активізація громадської думки, вибірність керівників, свобода дискусій, гласність, що забезпечують функціонування системи управління взаємодії суб'єктів навчально-виховного процесу» [160, с. 14].

На заперечуючи важливості визначених дослідницею фактів для гуманізації, які є, скоріше, об'єктивно необхідними умовами здійснення гуманізації, процес гуманізації управління загальноосвітнім навчальним закладом з його відповідними етапами, зумовленими динамікою руху, тобто загальноприйнятими функціями процесу досягнення визначеної мети, що повинно бути основою технологічної складової управління, у дослідженні, на жаль, не простежується. Недостатню увагу дослідниця приділила суспільно-психологічним аспектам гуманізації управління загальноосвітнім навчальним закладом, які повинні бути серед важливих складових управлінської діяльності.

Дискусійним, на нашу думку, є тлумачення поняття готовності керівника до управління «як стійкої, багатоаспектної та ієрархізованої якості особистості, що визначає виникнення певного виду діяльності» [160, с. 21].

Багато зауважень викликає структура моделі готовності директора школи до гуманізації управління загальноосвітнім навчальним закладом та змістове наповнення деяких її складових.

Загалом, фундаментальне дослідження Л. Онищук дає уявлення про своєрідні погляди деяких досвідчених науковців на проблеми управління школою й є певним внеском у розвиток наукової школи управління загальноосвітнім навчальним закладом в Україні.

Помітним внеском у подальший розвиток теорії та проблем наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами були публікації Т. Рогової, яка проводила багаторічні дослідження на стику наукових проблем управління школою та соціальної психології, результатами яких є монографія «Персоналізований підхід в управлінні педагогічним колективом школи» [214] та захист дисертації на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук у 2006 році.

Дослідниця правомірно вважає, що методологічною основою управління в освіті є зміст дефініції, в якій інтегровано фундаментальні положення, ідеї, різні підходи, що є значущими для ефективної діяльності педагогічних систем та управління ними. Загальним за науковим рівнем системної методології є, на думку авторки, системний та синергетичний підходи, а конкретно-науковий рівень методології містить у собі людиноцентричний, функціональний, компетентнісний, акмеологічний, ресурсний та персоналізований підходи [214, с. 8].

Особливостями персоналізованого підходу в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом є те, що головною увагою керівника школи є особистість учителя, його взаємодія з колегами, учнями, їхня спільна життєдіяльність.

Теоретичними основами персоналізованого підходу авторкою визначено закономірності та принципи його управління. Серед закономірностей Т. Рогова визначає такі: «...взаємозалежності між ефективністю управління педагогічним колективом і спрямованістю процесу управління на особистість вчителя, на її діалектичну цілісність: особистість учителя – особистість учня; здійснення управлінської підтримки процесу визначення; усвідомлення і реалізації вчителями оптимальних шляхів саморозвитку; виявленням, узгодженням та реалізацією в процесі управлінської взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку особистості вчителя» [214, с. 15].

Дослідницею сформульовано закономірності управління на основі персоналізованого підходу, а саме: «...спрямованості на особистість учителя, поваги і довіри до нього; розвитку і саморозвитку особистості; управління на діагностичній основі; врахування ресурсів особистості; програмно-цільового управління; головної ланки розвитку професійно-педагогічної компетентності; персоналізації педагогічної взаємодії» [214, с. 16].

Визначені дослідницею принципи, які базуються на особливостях процесу управління, забезпечують, на її думку, «...керівництво педагогічним колективом, особистісно-професійний розвиток педагогів, персоналізацію їхніх особистостей» [214, с. 18]. Але, на нашу думку, їм бракує обумовленості і щільності зв'язків з відповідними закономірностями управління, зокрема, врахування ресурсів особистості та відсутності принципів, спрямованих на процесуальну (дієву) складову діяльності керівництва і педагогічного колективу, на досягнення запланованої мети, прогностичного моделювання, інформаційного забезпечення тощо.

У дослідженні авторкою досить докладно визначено й обґрунтовано умови, необхідні для ефективного управління на основі персоналізованого підходу: «...орієнтація соціальних інститутів на гуманістичний, особистісно орієнтовані цілі і цінності; забезпечення реалізації суспільно-політичних, соціально-побутових, нормативно-правових, духовно-моральних факторів



розвитку педагогів; реалізація та розширення суб'єктних функцій вчителів і учнів тощо» [214, с. 21], які не викликають загалом заперечень. Але такі умови, як демократизація, гуманізація всіх сфер життя, визначені дослідницею, скоріше, належать до принципів управління, яких бракує у розкритті та теоретичному обґрунтуванні принципів управління на основі персоналізованого підходу.

Однак, попри зроблені дискусійні зауваження, праця Т. Рогової є, безумовно цікавим теоретично обґрунтованим науковим дослідженням однієї з сучасних психолого-педагогічних проблем, пов'язаних із підвищенням ефективності управління та керівництва загальноосвітніми навчальними закладами в умовах реформування і модернізації освітньої галузі.

Суттєвим внеском у теорію і практику наукового управління середини першого десятиліття ХХІ століття є колективна монографія «Підготовка керівників навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах» [178], підготовлена провідними науковцями, А. Чмілем, Г. Дмитренком, Г. Єльніковою, В. Масловим та іншими вченими ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

У монографії із сучасних наукових позицій докладно розкриваються методологічні основи діяльності системи підготовки та підвищення посадово-функціональної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Зокрема, вченими розроблено концептуальні засади її діяльності, теоретичні основи побудови стандартів змісту підготовки керівників шкіл, моделювання їхньої управлінської діяльності та управлінської культури, організаційно-методичного забезпечення підготовки керівників шкіл, оцінювання результатів та якості управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

У концептуальних засадах побудови та забезпечення ефективної діяльності підготовки і підвищення функціонально-посадової компетентності визначено, що «...управлінська підготовка та підвищення кваліфікації керівників шкіл, яка повинна бути науково обґрунтованою, специфічною, але

органічною складовою загальної безперервної системи педагогічної освіти в Україні, і у своїй діяльності повинна керуватись її провідними методологічними положеннями у світоглядній, теоретичній і технологічній площинах» [178, с. 9].

Одним із пріоритетних напрямів функціонування системи підготовки та підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у колективній праці визначено розроблення та постійну модернізацію змісту їх професійно-посадової освіти, її форм, методів та організації здійснення.

Розроблення базових стандартів змісту підготовки і подальшого навчання впродовж усієї посадової діяльності менеджерів освіти, як стверджують дослідники у своїй монографії, має базуватися «на методології системного аналізу, нормативній основі, вимогах, умовах, особливостях здійснення технологій посадово-функціональної діяльності керівників навчальних закладів, з урахуванням соціально-економічних реалій суспільства на кожному конкретно-історичному етапі його розвитку та державотворення» [178, с. 7].

Принципи побудови й організації системи підвищення рівня управлінської компетентності керівників шкіл дослідники пропонують поділити на три групи, а саме: «...методологічні, побудови та організації функціонування системи та дидактичні, на яких базується професійне навчання дорослих» [178, с. 8]. У кожній групі визначено притаманні їй специфіці конкретні принципи, розкрито їх змістову сутність.

Одна з провідних ідей концепції управлінської підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів, як вважають автори монографії, полягає в тому, що базовий зміст та організація навчання повинні акумулювати сучасні теоретичні положення та технології ефективного управління навчальними закладами, сформувати управлінський світогляд керівників шкіл.

У трьох розділах колективної монографії докладно розкривається зміст професійної компетентності й управлінської культури директорів шкіл в умовах становлення ринкових відносин та демократизації управління, а також методи і форми їх забезпечення у процесі навчання й оцінювання його результатів.

На основі ідей, викладених у проаналізованих нами на попередніх сторінках працях різних авторів, упродовж другої половини першого десятиліття XXI століття було захищено майже 10 дисертаційних досліджень з проблем підготовки управлінських кадрів, серед яких слід відзначити праці С. Корольок «Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації» [106], В. Базелюка «Формування дослідницьких умінь керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти» [9], Н. Василенко «Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності» [31], І. Пархоменко «Організаційно-педагогічні засади оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів» [175], Р. Зуб'яка «Управління якістю підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів сільської місцевості» [81] тощо.

У другій половині першого десятиліття XXI століття було оприлюднено цікаві монографічні праці В. Маслова «Наукові основи та функції управління загальноосвітніми навчальними закладами» [137], О. Мармази «Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника» [134].

У монографії В. Маслова, яка є певним узагальненням і подальшим розвитком його наукових поглядів на управління загальноосвітніми навчальними закладами, оприлюдненій у попередні роки, докладно розкрито головні системні складові школи та методи управління ними.

Саме управління загальноосвітніми навчальними закладами автор визначає як «...цілеспрямовану систему забезпечення стабілізації та розвитку головної системи, до якої вона належить (навчального закладу) на основі

мети, завдань, закономірностей, принципів, змісту, форм та методів функціонування, притаманних основним структурним складовим загальної системи (школи). Управління як процес відбувається поетапно, відповідно з послідовністю функцій так званого універсального управління циклу, в основу якого покладено: розроблення управлінського рішення (моделювання наступної діяльності), організація та регулювання виконання рішення, оцінювання результатів та коригування. Управління відбувається з урахуванням соціально-психологічних, економічних, юридичних та етичних аспектів» [137, с. 39].

Незважаючи на деяку ускладненість визначення, нам здається, що воно дає вичерпне уявлення про сутність шкільного управління, його наукові засади, етапи процесу діяльності керівника і певні фактори його реального супроводу.

Науковий інтерес у монографії мають теоретичні складові управління школою: тенденції, закономірності, а особливо принципи управлінської діяльності, які автор виокремлює у кількості восьми провідних положень і кожному з них дає вичерпне змістовне тлумачення, пояснюючи визначеність їх кількості та назв від наявних об'єктивних закономірностей, пов'язаних з особливостями і специфікою професійно-посадової діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, з чим ми повністю погоджуємося.

Аналізуючи зміст та умови управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, В. Маслов правомірно визначає три групи основних функцій директорів шкіл: «Перша група, так звані цільові функції, що визначають мету та основні завдання його діяльності. Друга група функцій пов'язана з послідовністю етапів процесу управлінської діяльності (плануванням, організацією і регулюванням, контролем, оцінюванням результатів та коригуванням діяльності та її змісту. Третя група функцій управлінської діяльності – соціально-психологічні: орієнтація, мотивація, згуртування колективу, стимулювання діяльності та її результатів» [143, с. 84–119].

Велике значення у монографії надається розкриттю методів реалізації функцій процесу управлінської діяльності керівників шкіл: інформаційного, моделювання, розроблення й ухвалення рішень, організації та регулювання управління школою, контрольно-аналітичної діяльності керівників шкіл.

Окреме місце в монографії В. Маслова відводиться проблемі змісту моделі посадово-функціональної компетентності директора сучасного загальноосвітнього навчального закладу, науковим засадам та технології її побудови [137, с. 123–143], що може використовуватися науковцями з проблем внутрішньошкільного управління та чинними керівниками шкіл для самооцінювання управлінської діяльності, підвищення рівня компетентності у процесі самоменеджменту.

Наприкінці першого десятиліття ХХІ століття було оприлюднено матеріали наукового дослідження С. Ніколаєнка «Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України» [150], у якому дослідник зробив аналітичне узагальнення стану й якості інноваційних процесів освіти України, їх теоретичного, нормативно-правового, науково-методичного, організаційно-технологічного забезпечення та подальшого розвитку теорії і практики управління інноваційною діяльністю в освітній галузі, що має науковий інтерес для дослідників цих процесів, керівників закладів та і установ освіти різного рівня.

Аналізуючи тенденції розвитку загальної середньої освіти в Україні за роки незалежності, С. Ніколаєнко виокремив притаманні їй головні проблеми, що знижують рівень її якості.

Серед проблем загальної середньої освіти автор назвав: «...зменшення контингенту учнів перших класів, особливо у сільській місцевості; залежність рівня якості освіти від місця розташування загальноосвітнього навчального закладу (ліцею, гімназії, навчально-виробничого комбінату, навчально-виробничого об'єднання тощо); мови навчання (української, російської, інші), зокрема, середній бал учнів міських шкіл становить 15,75 з 24 можливих, сільських – 12,70, середній бал учнів загальноосвітніх

навчальних закладів становить 13,28, на відміну від учнів ліцеїв і гімназій – 17,0; застаріла матеріально-технічна база шкіл (60 % обладнання кабінетів є застарілим); третина загальноосвітніх навчальних закладів потребує капітального ремонту, половина – поточного ремонту; матеріально-технічна база загальноосвітніх навчальних закладів у сільській місцевості є недостатньою» [156, с. 15].

З метою подолання визначених та інших недоліків, для вирішення проблем, що стоять перед освітою України, С. Ніколаєнком було науково обґрунтовано і розроблено «Модель системи управління інноваційним розвитком національної освіти України», яка має структурні складові: концептуальну, змістову, технологічну та прогностичну.

Концептуальна складова моделі відображає сучасні наукові підходи до управління освітою: «...глобалістичний, системно-синергетичний, гуманістичний, особистісно орієнтований, а також наукові принципи реалізації моделі: впродовж усього життя; через усе життя; без кордонів; доступності; справедливості; відкритості; диференціації; ефективності; системності; науковості; людиноцентризму; інноваційності; адаптивності» [150, с. 46].

Друга складова моделі містить у собі основні напрями управління освітою: «...інформатизація навчального процесу в закладах освіти усіх типів і форм власності; фінансування наукової діяльності, особливо в університетській освіті; інтеграція вузівської та академічної освіти» [150]. До цієї ж складової С. Ніколаєнко вважає за необхідне внести створення нових організаційних структур: «...ваучерних і позабюджетних фондів, громадських професійних організацій, технопарків, інноваційно-технологічних центрів, інкубаторів, техніко-впроваджувальних зон, департаменту інноваційного розвитку, територіально-розгалужених автоматизованих інформаційних центрів» [150 с. 18].

До технологічної складової дослідник уніс пріоритетні технології управління освітою: «...формування стратегії інформаційно-інноваційного

освітнього середовища, застосування ІКТ в освіті з урахуванням розвитку високих технологій, формування умов правого регулювання освітнього простору, створення територіально-розподільчих автоматизованих інформаційних центрів» [150, с. 18].

До четвертої складової моделі автор відносить перспективні завдання в управлінні освітою: «...впровадження вимог Болонського процесу, впровадження вимог Копенгагенського процесу, врахування вимог Лісабонської стратегії ЄС, врахування вимог вітчизняної концепції інноваційного розвитку держави» [150, с. 18].

Серед досліджень наукових проблем останніх років першого десятиліття XXI століття, що мають певний теоретичний та практичний інтерес для подальшого розвитку наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами, можна відзначити працю Р. Зуб'яка «Управління якістю підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів сільської місцевості» [78] та В. Дивака «Розвиток економічної компетентності директорів загальноосвітніх навчальних закладів засобами інформаційно-комунікаційних технологій» [59], у яких підтверджуються наші попередні висновки про постійну актуальність досліджень різних аспектів проблем безперервного розвитку професійно-посадової компетентності керівників шкіл та необхідності їх вирішення відповідно до еволюції системи загальної середньої освіти і змін, що відбуваються в її структурних складових, зокрема в системі управління та її різних складових.

Питання формування інформаційного суспільства, розвиток інформаційного менеджменту, необхідності удосконалення організації та автоматизації інформаційного забезпечення управління в навчальних закладах України привертала увагу дослідників упродовж усього першого десятиліття XXI століття.

Загальнодержавне значення інформатизації усіх інституцій суспільства зумовили необхідність ухвалення в Україні відповідних законодавчо-нормативних документів: Закону України «Про національну програму

інформатизації», Закон України «Про інформацію», Закону України «Про концепцію Національної програми інформатизації», Постанови Кабінету Міністрів України від 7 грудня 2005 року № 153 «Про затвердження Державної програми «Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці» на 2006–2010 роки», що викликало потребу в активізації досліджень проблем теорії і технологій інформатизації управління в освітній галузі, передусім у навчальних закладах.

Питання збору інформації в практиці управління школою, її опрацювання, передачі та використання привертало увагу дослідників попередніх десятиліть різних країн, були предметом вивчення вітчизняних науковців В. Бикова [17; 18], Ю. Васильєва [33], В. Гуменюк [49], Л. Калініної [84; 85], Ю. Табакова [248] та ін.

Вагомим внеском у справу розроблення теорії та технологій управління загальноосвітніми навчальними закладами на початку ХХІ століття є монографія Л. Калініної «Система інформаційного забезпечення управління загальним навчальним закладом» [84].

Особливо детально розглядає авторка проблему управління інформаційними процесами, її специфіці, сутності та характерним особливостям. Аналіз наукових доробок з проблем управлінської інформації дав змогу систематизувати і розкрити принципові вимоги до управлінської інформації у загальноосвітніх навчальних закладах: «...достатність, або вичерпність інформації, релевантність інформації, мінімальність інформації, точність і достовірність (вірогідність), своєчасність, цінність інформації, адекватність інформації, стислість інформації, зрозумілість інформації» [84, с. 157].

Розкриваючи суть інформаційних процесів, Л. Калініна докладно зупиняється на всіх визначених нею 10 етапах – від збору інформації до знищення її складових та механізмів, до яких вона відносить, насамперед, отримання інформації з урахуванням усіх факторів впливу на процес сприйняття її людиною, якому передусє фільтрування особистістю інформаційних потоків, сигналів, повідомлень, певних даних [84].



На другому етапі отримання інформації, після відокремлення сигналу з інформаційних потоків, відбувається безпосереднє її сприйняття особистістю, яка з нею працює.

Збір інформації на наступному етапі в управлінні Л. Калініна розглядає «...як процес отримання суб'єктом від джерела виробленої інформації, відомостей, даних про об'єкт пізнання, дослідження або про об'єкт з метою сприйняття, опрацювання й використання в різних видах професійної діяльності» [84, с. 167].

У процесі збору інформації авторка окремо виділяє таке явище, як інформаційний «дрейф» і вісім факторів можливого впливу на ефективність ухвалених рішень, серед яких «...доступність, особистість досвіду, конфліктності, готовності, вибіркової, відносності орієнтирів, концентрації на останньому «фавориті»: схильність людей шукати ту інформацію, яка відповідає їхнім поглядам, переконанням» [84, с. 167].

Окрему увагу в монографії приділено специфіці управління інформаційними ресурсами у загальноосвітніх навчальних закладах.

З теоретичного погляду і практики управлінської діяльності, логіка визначення етапів та їх назви у праці Л. Калініної не викликають заперечень і відповідають вимогам наукової школи класичного адміністративного управління, започаткованої А. Файолем [271].

Особливу увагу Л. Калініна звертає на модель системи інформаційного управління загальноосвітнім навчальним закладом [84, с. 229] та концептуальні засади її побудови.

У концепції інформаційного забезпечення управління загальноосвітній навчальний заклад правомірно розглядається авторкою як складна, відкрита соціально-педагогічна система, що має свої специфічні ознаки: «наявність низки ознак потребує розглядати загальноосвітні навчальні заклади не тільки як системне ціле, а й як певну множину якісно різноманітних елементів, якими є учні, вчителі, батьки (людський індивід); різноманітні процеси: навчання, виховання та розвиток учнівської молоді, зростання педагогічної

майстерності і потенціалу; види діяльності, вчителів; види діяльності учнів, міжособистісні стосунки» [84, с. 214].

У концепції авторки слушно наголошується: «...інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою є процесом стабілізації системи, тобто збереження якісної визначеності засобом переведення її з одного стану в інший, якісно новий, на основі накопичення, трансформації й передачі інформації «управління загальноосвітнім навчальним закладом здійснюється суб'єктом управління на основі інформації у процесі реалізації функцій з метою підтримки параметрів системи в стані упорядкованості та встановленої мети і завдань» [84, с. 232–233].

На завершення монографії Л. Калініна пропонує ще одну модель, розроблену й експериментально перевірену – автоматизовану систему управління загальноосвітніми навчальними закладами, в основу якої покладено концептуальні засади та технології інформаційних систем і баз даних.

Серед досліджень проблем інформаційного забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами, результати яких було оприлюднено ще в перші роки ХХІ століття, привертають увагу своєю науковою обґрунтованістю і практичною доцільністю праці В. Гуменюк та В. Луначека.

У монографії В. Гуменюк «Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом» [49] теоретично обґрунтовано систему цільового інформаційного забезпечення управління школою на основі диференціації та інформаційних потоків, які функціонують у педагогічних системах. Під інформаційним потоком дослідниця розуміє «...організований рух інформації, структурованої на підставі змістовно-цільового взаємозв'язку та впорядкованості, спрямованої від джерела до суб'єкта-користувача» [49].

Авторка визначила принципи реалізації запропонованої системи відповідні форми, методи й етапи, серед яких головними є «...визначення цілей; виокремлення змісту управлінської інформації; визначення джерел інформації; формування інформаційних потоків; призначення відповідальних за збір, опрацювання, збереження та передачу інформації; класифікація даних; визначення строків та форм виходу інформації» [49].

Дослідження, проведене В. Гуменюк, дало змогу розробити науково-методичні рекомендації, необхідні для створення системи цільового інформаційного забезпечення на основі уніфікованої технології, структуризації інформаційних потоків та інформаційних елементів процесу управління в загальноосвітньому навчальному закладі.

Технологічним проблемам інформаційного забезпечення керівництва школою присвячено наукове дослідження В. Луначека «Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп'ютерних технологій» [130].

У своєму дослідженні автор аргументовано доводить, що в умовах підвищення ролі інформаційно-комп'ютерних технологій та їх упровадження у практичну діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів вони не набули поширення і є поодинокими, що суб'єкти управління в освіті розвиваються повільніше, ніж об'єкти.

Дослідником розроблено, науково обґрунтовано й експериментально перевірено систему комп'ютерного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом, в основу якої покладено модель системи алгоритмування управління школою з використанням комп'ютерних технологій, в основу якої закладено алгоритми управління загальноосвітніми навчальними закладами та комбінування їх з комп'ютеризованими задачами і підтримки, що згруповані по АРМ, які об'єднуються в програмно-технічний комплекс загальноосвітнього навчального закладу «Ефективна школа – XXI».

Під алгоритмом управління загальноосвітнім навчальним закладом автор розуміє «...процес забезпечення чіткої послідовної реалізації

управлінських функцій з боку керівника, адміністративного органу з урахуванням чинних законодавчих і нормативних положень, організаційної культури педагогічного колективу» [130, с. 9].

У праці наведено базові алгоритми управління, розроблені на підставі підсистем другого рівня управління. В основу їх покладено наявну нормативно-правову базу функціонування загальноосвітнього навчального закладу, методичні матеріали та особистий практичний досвід керівників шкіл.

На думку автора, алгоритми управління можуть бути адаптовані до школи будь-якого типу. Часовий простір діяльності у межах розроблених алгоритмів визначається, незалежно від її мети і виду, і може тривати навчальне півріччя, чверть, місяць, тиждень, але повинен мати переважно циклічний характер.

У діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, що потребують ефективно організації та відповідного управління, В. Лунячек виділяє організацію навчального процесу, організацію виховного процесу, роботу з кадрами, роботу з органами громадського самоврядування, процеси, що забезпечують життєдіяльність загальноосвітніх навчальних закладів, які мають складні структурні складові. Алгоритмізація і технологізація процесу управління щільно пов'язані одне з одним [130].

В. Лунячеком також розроблено відповідні науково-методичні рекомендації із застосування системи алгоритмізованого управління загальноосвітніми навчальними закладами з використанням комп'ютерних технологій.

Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом, як наукова проблема, не втрачає своєї актуальності й у наш час, в епоху інформаційного розвитку суспільства, постійно привертає увагу дослідників упродовж першого та початку другого десятиліть XXI століття. Зокрема, слід виділити в цьому напрямі праці науковців та практиків: Л. Забродської [71; 72], І. Плїш [187], Г. Проценко [206], Ж. Сенчук [222], Г. Суховича [242].

Праця Л. Забродської «Інформатизація управління навчально-виховним процесом у загальноосвітньому навчальному закладі» [71] висвітлює результати аналізу авторкою стану рівня наукового забезпечення теоретичної обґрунтованості методів упровадження технологій інформатизації управління навчально-виховним процесом у загальноосвітньому навчальному закладі.

Дослідницею виокремлено невиконані завдання та педагогічні умови впровадження інформаційної системи управління навчально-виховною діяльністю, розроблено авторські, науково обґрунтовані підходи до організації управлінської діяльності керівників шкіл.

Відстеження розвитку загальноосвітнього навчального закладу у процесі його керівництва були проблемою наукового дослідження Г. Суховича «Моніторинг розвитку загальноосвітнього навчального закладу на основі комп'ютерних технологій» [242].

Автор розробив систему моніторингу розвитку загальноосвітнього навчального закладу, в основу якої було покладено комп'ютерну модель, що складалася з 12 кваліметричних субмоделей діяльності всіх типів педагогічних працівників (директора, його заступників, учителів-предметників, вихователя групи подовженого дня, практичного психолога та інших).

Для впровадження системи моніторингу розвитку загальноосвітнього навчального закладу та її управління Г. Суховичем було запропоновано таку послідовність дій: «...добір базових кваліметричних моделей для впровадження моніторингу, адаптації їх до умов діяльності закладу, апробація й поточне коригування окремих моделей; впровадження моніторингу на рівні школи; проведення вимірювань; аналіз отриманих результатів; порівняння результатів вимірювань; прогнозування розвитку закладу» [242, с. 11].

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та слабкий рівень підготовки до їх використання в управлінні й організації навчально-

виховного процесу, недостатність комплексного застосування ІКТ усіма учасниками його забезпечення та інші проблеми теоретичного і практичного характеру вимагають негайного вирішення в умовах постійного реформування освіти в Україні, на що спрямовано працю І. Пліш «Використання інформаційно-комунікативних технологій управління якістю освіти в загальноосвітніх навчальних закладах» [187].

Структурними компонентами якості освіти авторка визначає: «...задоволеність суб'єктів навчання результатами навчально-виховного процесу, якість освітніх програм, високий рівень навчальних досягнень учнів та кваліфікації науково-педагогічних кадрів, залучення навчального закладу до інноваційної діяльності, сучасні матеріально-технічні ресурси» [187, с. 8]. Під інформаційно-комунікаційними технологіями управління якістю освіти авторка розуміє «...певну сукупність підмножин електронно-освітніх ресурсів і спеціалізованих програмно-апаратних засобів широкого призначення, що використовуються в управлінні для забезпечення якості освітніх процесів і результатів» [187, с. 8].

Дослідниця вважає, що використання ІКТ управління якістю освіти є організація діяльності загальноосвітнього навчального закладу, зумовлено закономірностями та можливостями змін і цілей навчання. Але наведена авторкою модель управління якістю освіти у загальноосвітньому навчальному закладі, на нашу думку, не відображає динаміку процесу управління, а лише перераховує деякі суб'єкти та структурні підрозділи загальноосвітнього навчального закладу, які беруть участь в управлінні якістю, що також є суто технологічні складові: («мережа», «щоденник», «електронна школа», «електронні засоби навчального призначення» тощо).

Не коректним, з нашу думку, є «поняття якості», яке саме по собі є нейтрально-статичним, без ознак якості, а управляти можна тільки динамічними системами, процесами, об'єктами тощо, тобто управляти формуванням створення конкретних характеристик якості.

Поширення ІКТ в освітніх закладах України зумовлене низкою різноманітних проблем, які постали перед керівниками шкіл, органами управління освітою та науковцями відповідно до розвитку суспільних потреб.

«Проектування інформаційного простору загальноосвітнього навчального закладу» [206] – предмет та кінцевий результат наукового дослідження Г. Проценко.

Інформаційний простір визнається в праці «...як адаптаційна модель глобального та національного інформаційних просторів, яка успадковує їх найбільш характерні функціональні ознаки, зокрема в комунікативному аспекті. Інформаційний простір загальноосвітнього навчального закладу є простором для спільної навчальної діяльності учасників навчально-виховного процесу на основі інтеграції ІКТ в інтеграційному аспекті передбачається впровадження єдиних стандартів (освітніх, технологічних) та ухвалення нормативно-правових актів» [206, с. 6].

Певним внеском у теорію наукового управління загальноосвітнім навчальним закладом є визначені Г. Проценко принципи проектування інформаційного простору; системного підходу; модульного структурування відомостей; модифікації; доповнення та постійного оновлення; адекватності; спільного використання даних, які на думку авторки, є основою практичної реалізації проектування інформаційного простору загальноосвітнього навчального закладу в процесі управлінської діяльності керівників шкіл.

Науковий доробок Ж. Сенчук «Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю педагогів загальноосвітнього навчального закладу» [222] базується на дослідженні двох особливо актуальних напрямів в освіті України на початку XXI століття – інноваційної діяльності та інформатизації управління загальноосвітнім навчальним закладом, вивченні та аналізу особливостей управління школою на перетині актуальних проблем початку XXI століття.

Враховуючи надбання теорії і досвіду управління інноваційними процесами у загальноосвітньому навчальному закладі, аналізуючи їх, Ж. Сенчук розробила авторську систему інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю педагогічних колективів шкіл.

Незважаючи на певні цікаві теоретичні надбання в оприлюднених наукових працях упродовж перших років початку XXI століття, саме тлумачення понять «інформаційне забезпечення управління» та «інноваційна педагогічна діяльність» не мало чіткого загальноприйнятого визначення на період початку дослідження й потребує науково обґрунтованої конкретизації.

За твердженням дослідниці, «...інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю педагогів загальноосвітнього навчального закладу – це стратегічна підтримка управління процесами створення, впровадження і поширення з метою забезпечення цілеспрямованості, організованості інноваційної педагогічної діяльності засобами систематизації інформаційних ресурсів» [222, с. 7].

На жаль, авторське визначення понять, про які йдеться у праці Ж. Сенчук, не дає повного уявлення про зміст та особливості дефініцій «інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом» та «інноваційна діяльність», що буде зроблено у подальших працях науковців.

Ж. Сенчук розробила й науково обґрунтувала систему інформаційного забезпечення управління інноваційними процесами в школі, структурними компонентами якої «...є суб'єкти, етапи управління діяльністю, цілі кожного етапу, зміст інформації, її джерела та методи збору, опрацювання, збереження і використання даних, форми виходу інформації» [222, с. 12–14].

Провідною складовою системи є змістовий компонент, що містить у собі інформаційні блоки, які відповідають цілям кожного етапу управління інноваційними процесами в загальноосвітньому навчальному закладі, зокрема «...формування бази даних нормативно-правового супроводу управління діяльністю педагогів; аналіз стану керованої системи; визначення



актуальних проблем навчально-виховного процесу та шляхів їх розв'язання; пропаганда інноваційного пошуку і мотивація педагогів до цієї діяльності; науково-методична підготовка; виявлення ступеня впливу інновацій на результати педагогічної діяльності» [222, с. 15].

З метою оптимізації інформаційного забезпечення управління авторкою було розроблено науково обґрунтовану методику автоматизації бази даних системи, що має сім основних режимів роботи, які відповідають кожному з інформаційних блоків змістового компонента, викладених вище та етапам управління інноваційними процесами у загальноосвітньому навчальному закладі, що мають практичне значення для підвищення якості праці керівників шкіл, як і матеріали всього наукового дослідження Ж. Сенчук, яке стало гідним внеском у теоретичні та технологічні надбання української школи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Наприкінці першого десятиліття XXI століття було оприлюднено колективну монографію «Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи» [67] під загальною науковою редакцією фундатора і творчого провідника положень адаптивного управління в освіті України, доктора педагогічних наук, професора Г. Єльнікової.

У цій фундаментальній колективній праці розкрито витoki, концептуальні положення, теоретичні основи і відповідні технології адаптивного управління та особливості їх реалізації на різних рівнях організації загальної середньої освіти, які були творчим надбанням багаторічної індивідуальної праці науковців у процесі впровадження ідеї адаптивного управління.

Поняття адаптивного управління у монографії визначається як «...управління, засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керівної і керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації» [67, с. 5].

Адаптивному управлінню, як зазначають автори, притаманні такі закономірності: «...активізація природних механізмів розвитку керованої системи, коректного зближення різних за походженням процесів на основі діалогічної адаптації взаємодіючих сторін; залежності адаптованого характеру управління від реалістичності його мети; взаємоадаптації керівної і керованої підсистем; оптимального співвідношення спрямовуючих впливів керівної та свідомою спрямованістю керованої підсистем; моніторингового супроводу взаємодії керівної і керованої підсистем та їх рефлексивного розвитку; взаємозалежності поточного коригування та перспективного регулювання діяльності об'єкта управління; підсилення суб'єктності відносин, партнерських стосунків та природовідповідності розвитку об'єкта при здійсненні цілеспрямованих впливів керівної підсистеми; залежності підвищення ефективності адаптивного управління від повноти використання його наукових засад; дій «інформаційного пульсара» з прямим та зворотним зв'язком, що відбиває структуру взаємин та забезпечує поточне взаємокоригування діяльності керівної і керованої підсистем» [67, с. 61–72].

Визначені та розкриті в розглянутій монографії закономірності поповнили теоретичні надбання вітчизняних досліджень проблем наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Певну наукову новизну і практичне значення для управлінської діяльності керівників освітньої сфери мають визначені та обґрунтовано розкриті принципи адаптивного управління, а саме: «...пріоритетного визначення розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення: управління через самоуправління; резонансу; адаптивності; мотивації; постійного підвищення компетентності; спрямованості; самореалізації, кооперації; моніторингу; кваліметрії; спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату; відкритості» [67, с. 79]. Незважаючи на деяку дискусійність щодо їх назв і змістову сутність, разом із вищевикладеними закономірностями, безумовно, вони були суттєвим поповненням наукових надбань як методологічної складової управлінської науки в галузі освіти.

Істотним науковим внеском у теорію і практику освітньої діяльності школи є матеріали колективного наукового дослідження, що розкривають особливості інформаційного забезпечення адаптивного управління загальною середньою освітою, його специфіку та основні складові, а також наведена в праці цілісна модель інформаційного забезпечення управління та методики її розроблення, відповідні моделі, субмоделі управління як складові загальної цілісності.

У монографії висвітлюються також проблеми моніторингу діяльності вчителя та учнів, навчального процесу як важливої складової адаптивного управління системами середньої освіти різних рівнів. У праці наведено відповідні технології здійснення моніторингу, методи опрацювання отриманої інформації та її застосування для коригування систем, що управляються, побудови нових моделей різних складових освітньої сфери.

У монографії визначено провідні напрями подальшого розвитку управління освітою, серед яких перехід до адаптивного управління, на думку авторів колективної праці, «...поширення його методології й використання в освіті варто розглядати не тільки як педагогічне, а й як соціальне завдання» [67, с. 425].

Наукові положення адаптивного управління отримали подальший практичний розвиток у наступні роки кінця першого та початку другого десятиліть ХХІ століття, результати втілення яких знайшли відображення у наступній, ще одній, колективній монографії «Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України» [68], під загальною редакцією Г. Єльнікової.

У колективній праці науковців школи адаптивного управління, започаткованій на теренах України Г. Єльніковою, головну увагу дослідників було спрямовано на технології та конкретні методи їх реалізації в системах освіти різного рівня. Зокрема, у монографії розкривається організація управління загальноосвітніми навчальними закладами з використанням ІКТ, як різновид адаптивного управління, надається науково

обґрунтована модель системи алгоритмізованого управління та технологія її використання.

Важливе місце у колективній науковій праці відводиться атестації керівників загальноосвітніх навчальних закладів на засадах адаптивного управління й організації підвищення якості компетентності керівників шкіл, відповідними моделями управління цими процесами, побудованим на принципах адаптивності.

Обидві колективні монографії є наслідком багаторічної роботи науковців та управлінців-практиків, поєднаних ідеями адаптивного управління, започаткованими Г. Єльніковою, успішним завершенням досліджень теорії та технологій наукового управління ЗНЗ в Україні за перші десять років ХХІ століття. Орієнтовне уявлення головних напрямів і кількості здійснених досліджень вітчизняними науковцями 2001–2010 роки дає (дод. В).

### **Висновки до другого розділу**

У першому десятилітті ХХІ століття тривало інтенсивне формування української школи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами.

За період 2000–2010 років було захищено 6 дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук та понад 150 дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук з проблем управління школою та різних його аспектів, що значно більше, ніж у попередні роки.

Найбільша кількість наукових досліджень спрямовувалася на виявлення загальних питань керівництва загальноосвітніми навчальними закладами (адміністративно-педагогічний менеджмент та його складові),

майже 40 % усіх дисертаційних робіт, приділялася також увага виявленню та вирішенню проблем управління навчальним процесом, керівництву виховною роботою з учнями, науково-методичному забезпеченню та організації підвищення компетентності керівників шкіл тощо, що зумовило створення при загальноосвітніх навчальних закладах підґрунтя для проведення експериментально-дослідницької роботи, особливо у великих містах, де для цього була відповідна науково-теоретична база, за участю провідних науковців з проблем управлінської діяльності.

Поруч із поглибленням і подальшим розвитком досліджень різних управлінських питань, не втратили своєї актуальності проблеми гуманізації, демократизації, поширення інформаційного забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами, що були у центрі уваги науковців у першому десятилітті ХХІ століття, з'явилися нові проблеми управлінської діяльності, що вимагали негайного вирішення.

Серед найбільш поширених проблем того часу були: інформаційно-комп'ютерне забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами, його новітні технології та поглиблення їх наукового підґрунтя, методи прогностичного і поточного моделювання діяльності школи та її структурних складових, моніторингу якості та ефективності діяльності загальноосвітніх навчальних закладів у ринкових умовах, їх конкурентоспроможність, управління інноваційними процесами, утілення в роботу керівників шкіл технологій менеджменту та їх трансформація до умов освітньої сфери діяльності.

Актуальні проблеми управління загальноосвітніми навчальними закладами для їх успішного вирішення вимагали адекватних методологічних підходів, серед яких широке визнання та застосування отримали:

людиноцентристський, синергетичний, ситуативний, компетентнісний, акмеологічний тощо.

Поглиблювалося теоретичне підґрунтя та більш компетентне застосування системного підходу та його варіантів: системно-комплексного, системно-функціонального, системно-процесуального тощо.

У першій половині нового десятиліття починають з'являтися дослідження з управління загальноосвітніми навчальними закладами суто методологічного спрямування (М. Кириченко) та психологічних особливостей управління педагогічними й учнівськими колективами шкіл, зокрема колективна монографія науковців Інституту психології АПН України під керівництвом Л. Карамушки «Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти».

Певним внеском у теорію та технології наукового управління школою того часу були праці Л. Даниленко «Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах», Л. Карамушки «Психологія управління закладами середньої освіти», А. Прокопенка «Наукові основи управління в системі освіти», Л. Кравченко «Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти» та деякі інші дослідження, у яких на сучасному науковому рівні розглянуто актуальні проблеми управлінської діяльності закладів освіти, задекларовані у назвах наукових досліджень.

Слід відзначити розвиток на перетині XX–XXI століть теоретичних засад та методів управління навчальними закладами на засадах адаптивного управління, фундатором і пропагандистом якого в Україні є Г. В. Єльнікова, учні та послідовники її наукової школи.

Упродовж першого десятиліття XXI століття у наукових працях багатьох дослідників усе ширше почав використовуватися термін «освітній

менеджмент» з різноманітними інтерпретаціями його провідних положень і технологій у процесі управління навчальними закладами, що знайшло відображення у працях Г. Дмитренка, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Маслова, Л. Калініної та інших науковців.

Проблеми інформаційного забезпечення управління також були предметом постійної уваги науковців В. Гуменюк, Л. Забродської, В. Лунячека та ін.

Особливо слід відзначити фундаментальне дослідження Л. Калініної «Система інформаційного забезпечення управління навчальним закладом», де докладно розкрито науково-теоретичні основи й методи побудови системи інформаційного супроводу управління у сучасній школі з використанням ІКТ.

Характерним напрямом наукових досліджень упродовж усього першого десятиліття ХХІ століття, поруч із інформаційними технологіями та їх аспектами в діяльності керівників, були інноваційні процеси в установах освіти та управління ними.

У цьому напрямі наукового управління особливо слід відзначити праці Л. Ващенко «Система управління інноваційними процесами в загальноосвітній середній освіті регіону» та С. Ніколаєнка «Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти в Україні», у яких зроблено аналітичні узагальнення наукових здобутків та стану якості розвитку теоретичних засад і технологій інформатизації управління, діяльності різних структурних складових освітньої сфери в Україні.

У другій половині першого десятиліття ХХІ століття було оприлюднено навчальний посібник В. Маслова «Наукові основи та функції

процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами» та монографія Г. Єльнікової «Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи», які були певним фундаментальним узагальненням багаторічної творчої праці їх авторів, що відображали зміст актуальних теоретичних складових управлінської діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах та технології їх практичного здійснення.

Актуальними проблемами, що досліджувалися протягом усього першого десятиліття XXI століття, були питання методологічних засад та подальшого розвитку системи післядипломної педагогічної освіти з підвищення посадово-функціональної компетентності керівників шкіл.

У цьому напрямі вагомий внесок у теорію і технології управління загальноосвітніми навчальними закладами зроблено у дослідженнях Т. Сорочан «Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика», у якому на сучасному науковому рівні проаналізовано методологічні складові управлінської діяльності керівників шкіл та наукові засади організації і методи забезпечення розвитку їх посадової компетентності.

У середині першого десятиліття XXI століття з'явилися дослідження з формування української школи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами О. Адаменко та А. Дмитрієва, що свідчить про певні суттєві надбання з теорії та практичного досвіду управління школами, які заслуговують ретельного вивчення й аналізу, необхідних для подальшого розвитку теорії і формування досвіду ефективного керівництва загальноосвітніми навчальними закладами.

Упродовж першого десятиліття XXI століття, однак, мінімальна увага приділялася науковцями таким важливим проблемам управління



загальноосвітніми навчальними закладами, як подальший розвиток, модернізація й ефективне використання навчально-матеріальної бази шкіл, фінансової та маркетингової діяльності в сучасних умовах.

Повільно відбувалося вивчення психологічних питань керівництва загальноосвітніми навчальними закладами, де спостерігалися поодинокі дослідження окремих питань психології управління школою.

Але загалом вітчизняна наука продемонструвала наявність творчого потенціалу і здатність до подальшого інтенсивного розвитку, вивчення й глибокого аналізу процесів, що відбувалися у середній загальній освіті та управлінні нею за часи її перманентного реформування протягом останніх років.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УКРАЇНІ У ДРУГОМУ ДЕСЯТИЛІТТІ XXI СТОЛІТТЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

### **3.1 Провідні напрями та зміст досліджень проблем наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами (2011–2016 рр.)**

Наукові проблеми управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів та різних її аспектів плідно досліджували вітчизняні вчені у другому десятилітті XXI століття.

Розширилося коло нових дослідників проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами, а також поглибленого вивчення різних структурних складових методології управління школою відомими науковцями, про яких ішлося у попередніх розділах.

Серед праць початку другого десятиліття XXI століття привертає увагу дослідження В. Приходько «Моніторинг якості освітньої діяльності загальноосвітнього закладу: педагогічні основи й управлінський аспект» [200].

За результатами проведеного констатуючого експерименту, дослідницею встановлено, що майже 80 % з 318 керівників загальноосвітніх навчальних закладів, які були охоплені дослідженням, не мають компетентного уявлення про сутність і зміст поняття «моніторинг». На думку автора, це свідчить про те, що «моніторинг не тільки нове поняття, а й нове явище в освіті, яке потребує пояснення й конкретизації» [200, с. 7].

На основі аналізу багатьох наукових першоджерел В. Приходько робить висновок: «...моніторинг якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу ми розглядаємо як реальний, керований процес, що складається з мети, етапів, часової залежності, частоти процедур, організаційних форм, рівнів управління, як динамічне явище, що

розвивається, удосконалюється, оновлюється, змінюється» [200]. Загалом, таке тлумачення конкретизує уявлення про сутність змісту поняття «моніторинг», але воно було б більш повним, якщо б авторка розглядала його як систему, а не як процес, що дало б їй можливість більш повно розкрити зміст цього феномену.

Певний інтерес у дослідженні В. Приходько викликають визначені та запропоновані функції моніторингових досліджень якості освітньої діяльності шкіл, під якими вона розуміє: «стандартизовану соціальну дію, регульовану визначеними нормами і відповідними соціальними інституціями» [200, с. 52], що занадто абстрактно і лише частково відображає сутність цієї дефініції в теорії та практиці управління. Розглядаючи функції, які виконує моніторинг, визначені іншими авторами, дослідниця пропонує своє бачення цього важливого теоретичного і практичного питання. Основними функціями, які виконує моніторинг, на думку В. Приходько, є такі: «...що активізує, аналітична, діагностична, інформаційна, кваліметрична, корекційна, моделювальна, прогностична, технологічна, управлінська, формувальна» [200, с. 57]. Вона стисло характеризує їх, що дає загальне уявлення про кожну з визначених функцій.

Виокремлені у монографії функції, на нашу думку, значно б виграли у науковій площині, якби були систематизовані на певній теоретичній основі, зокрема, цільового їх призначення або процесуально-технологічного (дієвого), а також більш глибоко розкриті відповідно до свого змістового призначення.

У заключній частині праці дослідниця констатує, що «...моніторинг – це наука і мистецтво, новий стиль науково-педагогічного й управлінського мислення, потужний засіб підвищення рівня інформаційно-кореляційного супроводу будь-якої педагогічної діяльності, відповідний інструментарій спрямування освітньої системи і педагогічного процесу на якісний результат на основі виважених управлінських рішень на всіх рівнях управління якістю освіти; це неодмінна умова майбутніх можливостей якості освіти і педагогічного процесу» [200, с. 383].

Загалом, наукове дослідження В. Приходько, незважаючи на зроблені зауваження, дискусійність окремих питань, спрощене висвітлення певних теоретичних положень наукового управління, дає уявлення про сутність феномену моніторингу якості діяльності загальноосвітнього навчального закладу і є певним внеском у сучасну теорію наукового управління школою.

Початок другого десятиліття ХХІ століття в теорії наукового управління школою відзначився активним розробленням низки проблем управлінської діяльності, зумовлених розвитком ринкових відносин в Україні, зокрема у сфері освіти, серед яких однією з актуальних тем є маркетингова діяльність навчальних закладів.

Фундаментальне дослідження теоретико-методологічних засад маркетингового управління в освіті у ці роки провела З. Рябова, хоча начебто воно безпосередньо і не спрямоване на загальноосвітню школу, але, враховуючи розвиток стосунків у суспільстві, має значний інтерес для сучасних керівників шкіл і є одним із найбільш актуальних аспектів теорії і практики наукового управління в освіті.

У змістовній монографії «Наукові основи маркетингового управління в освіті» [217] дослідниця на сучасному науковому рівні всебічно проаналізувала погляди провідних науковців на зміст і структурні складові управління освітніми системами (як частини соціальних систем), визначила найбільш суттєві узагальнені риси і функції маркетингового управління: «маркетингове управління навчальним закладом є невід'ємною складовою управління соціальними системами, сутність якого полягає у цілеспрямованих впливах на керовану підсистему для її впорядкування. Основним його завданням є забезпечення цілеспрямованості, узгодженості із зовнішніми та внутрішніми впливами на керовану підсистему для забезпечення її функціонування та розвитку» [217, с. 30].

Ефективність маркетингового управління навчальними закладами певною мірою, як вважає авторка, залежить від інформаційного забезпечення його здійснення [217, с. 60], що не викликає сумнівів.

Під «маркетинг-ікс» З. Рябова розуміє особливий методичний інструментарій маркетингового управління, що складається з навчальних програм: ціноутворення місця і форм навчання; просування послуг та їх реклама: процесів (фінансування, реалізації планів тощо); обладнання; людські ресурси [217, с. 28].

До маркетингових управлінських функцій дослідниця відносить: інформаційно-аналітичну; позиціонування; стратегічне планування і реалізації; контроль з поточним регулюванням на основі результатів надання освітніх послуг.

Розроблені авторкою теоретичні положення та науково-практичні рекомендації з маркетингового управління навчальними закладами для системи післядипломної педагогічної освіти можуть бути використані (з певною інтерпретацією) у маркетинговій діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, що є суттєвим внеском у загальну теорію і технології української наукової школи управління.

Перша половина другого десятиліття XXI століття є плідним періодом для оприлюднення результатів дослідницької діяльності цілої низки науковців та практичних керівників освітньої галузі, які помітно поповнили теоретичні, методологічні та технологічні надбання наукової школи управління в Україні. Особливо слід відзначити фундаментальні праці О. Боднар [19; 20], Л. Гаєвської [39], В. Камишина [156], Л. Назаренко [147], В. Приходько [200], З. Рябової [217], Г. Тимошко [256; 257], які заслужено отримали наукові ступені докторів педагогічних наук.

Крім вищезазначених провідних учених у сфері наукового управління навчальними закладами, у ці роки захистили майже десяток дисертаційних досліджень з проблем управління, автори яких отримали ступені кандидатів педагогічних наук.

Дисертаційне дослідження О. Боднар на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук «Теоретичні і методичні засади управління аналітично-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти

регіону» [20] вирізняється своєю глибокою теоретичною обґрунтованістю, яка базується на критичному аналізі наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Системний аналіз теоретичних надбань та особистий досвід практичної й наукової діяльності дав змогу дослідниці чітко визначити й обґрунтувати методологічні засади управління аналітично-експертною діяльністю (АЕД), її змістову сутність, тенденції, закономірності, принципи й основні напрями розвитку.

Авторка визначає АЕД як «процес організації науково обґрунтованих і практико-орієнтованих дій, спрямованих на отримання вичерпної інформації про сутність, умови та результати функціонування об'єкта (об'єктів) експертизи, засобами її збору, опрацювання, аналізу й узагальненням» [20, с. 15]. Управління аналітико-експертною діяльністю розглядається як «процес залучення відповідальних осіб до планування, відбору, підготовки експертів-аналітиків і розподілу видів роботи між ними для проведення аналізу та об'єктивного компетентного оцінювання освітньої діяльності закладів та установ освіти регіону з метою отримання надійної інформації для ухвалення управлінських рішень щодо підвищення ефективності функціонування загальної середньої освіти в регіоні» [20, с.15], що не викликає принципових зауважень, за винятком того, що дослідниця у своїх визначеннях розглядає АЕД та управління ним як процес, а не систему, хоча самі формулювання цих феноменів, по суті, характеризують їх як системні утворення.

Провідними закономірностями управління АЕД дослідниця визначила такі: «...закономірність прогнозованої цілеспрямованості і необхідності сумісної діяльності всіх суб'єктів та об'єктів АЕД, спрямованої на реалізацію ціннісних орієнтирів соціально-економічного, духовного життя регіону і його перспективного розвитку; закономірність прямопропорційної залежності між змістом і технологіями АЕД, об'єктивністю, компетентністю суб'єктів,

незалежністю діяльності експертів і процесами демократизації у регіоні; прямої залежності ефективності управління АЕД від сприйняття її змісту суб'єктами та об'єктами сумісної роботи, а також взаємоповаги, доброзичливості та культури спілкування між ними, яка базується на тенденції гуманізації процесів оцінювання. Наступну, четверту, закономірність управління АЕД О. Боднар визначає як «залежність якості і змісту, форм та методів управління АЕД від рівня їх науковості, врахування інноваційних процесів, а також від активного застосування інноваційних підходів і технологій суб'єктами АЕД. П'ята закономірність – якісний взаємозв'язок між результатами функціонування системи управління АЕД, попитом на цю систему та рівнем наукової компетентності, професійної готовності до аналітико-експертної діяльності суб'єктів з дотриманням принципу мобільності та взаємозамінності. Остання, шоста, закономірність управління АЕД визначається авторкою як «поступове внесення змін у розвиток аналітично-експертної діяльності, які не виводили би цю діяльність зі стану рівноваги» [20, с. 17–18].

Відповідно до визначених і сформульованих О. Боднар закономірностей нею було виокремлено та науково обґрунтовано принципи здійснення управління АЕД, зокрема: «...обумовленості взаємодії органів управління освітою і органів місцевого самоврядування, спрямованої на вирішення регіональних проблем; оптимального поєднання урегульованості та автономії АЕД; ініціативи знизу, відкритості процедур АЕД та збереження необхідної конфіденційності інформації; диференційованого підходу до об'єктів; доброзичливості та етичності процедур АЕД; наукової організації управління і об'єктивності впровадження інновацій; мобільності та взаємозамінності; адаптивності і послідовності змін» [20, с. 16–18].

Визначені, обґрунтовано сформульовані закономірності та принципи АЕД, як слушно зауважує О. Боднар, є теоретичним підґрунтям, яке і дало їй можливість розробити науково обґрунтовані технології управління процесами аналітичної експертизи.

Запропоновані у дослідженні О. Боднар загальні і часткові технології управління АЕД з певною трансформацією до умов функціонування загальноосвітніх навчальних закладів можуть бути застосовані керівниками шкіл разом з педагогічними колективами з метою отримання необхідної інформації про діяльність будь-якої ланки чи структурного підрозділу школи, оцінювання результативності їх роботи та ухвалення науково обґрунтованих рішень, необхідних для підвищення ефективності й якості навчально-виховного процесу.

Критеріями ефективності запропонованих у дослідженні технологій АЕД авторка визначає такі: «...прозорість і чіткість технологічних кроків; максимальна алгоритмічність процесу; орієнтація на отримання прогнозованого результату; стандартизація однотипних операцій; рівномірний розподіл навантажень експертів; можливість координації на кожному етапі процесу; врахування ресурсних можливостей регіону та навчального закладу, зокрема сформованість організаційної культури управління» [20, с. 19].

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що наукове дослідження О. Боднар має суттєву наукову і практичну значущість. У ньому вперше розроблено і теоретично обґрунтовано систему управління аналітико-експертною діяльністю в освіті на різних рівнях конкретного регіону, міста, району, навчального закладу. Дослідження є вагомим внеском у розвиток української школи наукового управління в освітній галузі.

Певне значення для наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами має дисертаційне дослідження на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук Л. Гаєвської «Розвиток державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні (друга половина XIX – початок XX століття» [39], результати якого було оприлюднено у 2010 році.

Ретельний аналіз історико-педагогічних першоджерел дав змогу авторці прослідкувати зародження та етапи еволюційного розвитку



державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні в різні історичні періоди, виокремити особливості управлінського впливу держави на керівництво навчальними закладами та розкрити сутність і форми перших спроб державно-громадського управління освітою, особливо у період майже сторічної давнини (1917–1920 рр.).

Найбільший інтерес для нашого дослідження мають матеріали п'ятого розділу праці Л. Гаєвської, у якому аналізуються процеси державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні в умовах сьогодення. На основі аналізу нормативних та наукових джерел з управління середньою освітою авторка констатує, що «...основними тенденціями розвитку державно-громадського управління середньою освітою сьогодні є тенденції демократизації, децентралізації та декомунізації в освітній галузі, зумовлені розвитком ринкових відносин, плюралістичністю засад життєдіяльності, забезпеченням прав громадян стосовно вибору змісту, рівня освіти, її доступності та якості» [39, с. 22].

Поруч із позитивними тенденціями розвитку державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами, дослідниця визначила ряд проблем, що «зумовлені несформованістю громадянського суспільства в державі; непослідовністю дій центральних, регіональних та місцевих органів виконавчої влади у реалізації вимог державної політики щодо встановлення та розвитку державного громадського управління загальною середньою освітою; відсутністю точного розуміння учасниками освітнього процесу сутності державно-громадського управління загальною середньою освітою; недостатністю повноважень громадських органів для ухвалення рішень; низьким професійним рівнем керівників освітніх установ у питаннях демократизації управління; низьким рівнем правової культури і правосвідомості учасників освітніх процесів [39, с. 22–23]. Усе сказане не викликає заперечень, оскільки ці висновки збігаються з нашими спостереженнями.

З метою подолання визначених проблем авторка розробила концепцію розвитку державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні, у якій серед багатьох різних, на нашу думку, слухних пропозицій, зокрема, пропонується: «...підвищення кваліфікації і підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів та працівників державних органів управління освітою з питань організації та розвитку державно-громадського управління загальною середньою освітою; формування позитивної мотивації до здійснення державно-громадського управління середньою освітою у керівників освітніх установ, працівників органів державного управління освітою, учасників освітнього процесу» [39, с. 28].

Об'єктивна суспільна потреба в реалізації деяких пропозицій Л. Гаєвської підтверджується дослідженням О. Гаврилишеної «Підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу до громадсько-державного управління в процесі підвищення кваліфікації» [40].

Проаналізувавши стан наукового забезпечення та досвід підготовки керівників шкіл до державно-громадського управління, а також рівень їхньої готовності та компетентності до здійснення цієї діяльності, авторка виявила, що «...73 % керівників загальноосвітніх навчальних закладів не обізнані з громадсько-спрямованим управлінням; 78 % не ініціюють створення та реалізацію програм і проектів, спрямованих на розвиток місцевої громади; 42,8 % опитаних оцінює залучення громади до діяльності школи як незадовільне; п'ята частина респондентів тією чи іншою мірою чинять супротив створенню центру розвитку громади на території школи. Авторитарному характеру управління надають перевагу 82,5 % керівників» [40, с. 6].

Отримані дані свідчать про те, що проблеми демократизації управління у 2013 році майже не зрушили з місця у свідомості більшої частини керівників шкіл за двадцятирічний період незалежності держави і потребують подальшої роботи у цьому напрямі.

З метою хоча б часткового вирішення цієї проблеми О. Гаврилишеною було розроблено і науково обгрунтовано модель підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до громадсько-спрямованого управління в процесі підвищення кваліфікації в ІППО [40, с. 9], що має такі структурні складові і визначення: мета, концептуальна складова (що має такі концепти: нормативно-правова база, яка регулює діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу щодо впровадження громадсько-спрямованого управління); положення теорії менеджменту, психології, педагогіки щодо підготовки керівника школи до громадсько-спрямованого управління в ІППО; адаптований підхід як методологічна основа громадсько-спрямованого управління; закономірності громадсько-спрямованого управління загальноосвітнім навчальним закладом; принципи громадсько-спрямованого управління загальноосвітнім навчальним закладом; теорія педагогічного моделювання.

Змістова складова моделі має три модулі, що визначають зміст навчання.

Технологічна складова моделі має структуру готовності керівника до громадсько-спрямованого управління та рівні готовності [40, с. 9].

Модель авторка правомірно розглядає як цілісну педагогічну систему, яка реалізується на основі принципів: «...адаптивності, спрямованої саморегуляції, самоуправління, демократизації, гуманізації, моніторингу, мотивації та автономії» [40, с. 10].

Суттєвим внеском у вітчизняну школу наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами є оприлюднена у 2012 році монографія «Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом» [138]. Її автори: В. Маслов, О. Боднар, К. Гораш.

У науковій праці у лаконічному викладі науковці відобразили сучасні наукові погляди на теоретичні і технологічні проблеми та досвід управління загальноосвітніми навчальними закладами, що накопичено за період незалежності України.

Особлива увага у монографії приділяється сутності самого управління як системи, головною метою якої є забезпечення стабільної діяльності та подальшого розвитку школи як загального цілісного утворення відповідно до її суспільного призначення. Автори монографії докладно розкривають зміст і сутність понять «управління», «керівництво» та «менеджмент» стосовно умов, особливостей та специфіки діяльності навчального закладу.

Автори зосереджують увагу на науково-теоретичному підґрунті та технологіях здійснення аналітико-експертної діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів, яка розглядається як «процес моделювання і організації науково обґрунтованих та практично орієнтованих аналітико-експертних досліджень, спрямованих на пізнання та професійне, об'єктивне, вичерпне оцінювання педагогічних об'єктів та феноменів. Ця діяльність має пізнавально-діагностичну, дослідницьку природу і є однією з форм вироблення контрольно-оцінювальних функцій органів управління навчального закладу» [138, с. 151]. На нашу думку, твердження не викликає заперечень.

Практичну цінність мають наведені у монографії аналітико-експертні технології, які пропонуються керівникам шкіл для застосування у процесі управлінської діяльності, зокрема: педагогічний аналіз, діагностика, моніторинг, експертиза, маркетинг. В управлінні школою автори виділяють такі види аналізу: «...за метою – регульовальний; за змістом – проблемний або фронтальний; за обсягом – аспектний, або компетентний; за інтенсивністю – вибірковий або цілісний» [138, с. 165]. Вважаємо, це питання дещо дискусійним.

Особливу значущість, поряд із іншими матеріалами дослідження, мають науково обґрунтовані підходи до інформаційного забезпечення освітніх інновацій та впровадження їх у роботу навчального закладу у процесі управлінської діяльності керівників шкіл.

Інформаційна діяльність у процесі керівництва школою розглядається у монографії як: «...система цілеспрямованих заходів, спрямованих на

комплексне виконання завдань загальноосвітнього навчального закладу, що ґрунтується на принципах: демократизації, науковості, оперативності, конкретності і діловитості, оптимального розподілу обов'язків та відповідальності між працівниками педагогічного колективу, зворотного зв'язку, інформації та логічної обґрунтованості» [138, с. 304].

Процедура створення і функціонування системи інформаційного забезпечення впровадження освітніх інновацій у діяльність загальноосвітнього навчального закладу передбачає: «... 1) визначення стану інформаційного забезпечення впровадження освітніх інновацій; 2) проектування моделі системи інформаційного забезпечення впровадження освітніх інновацій; 3) побудову інформаційної системи; 4) забезпечення застосування її структурних компонентів» [138, с. 305].

Проблеми управлінської культури керівників навчально-виховних закладів різного типу – від дошкільних до професійно-технічних, а особливо загальноосвітніх навчальних закладів привертала увагу науковців і практиків у різні часи, особливо у період першого десятиліття ХХІ століття, що пояснюється як потужним розвитком наукової теорії управління, так і зростанням суспільних вимог до особистості керівників та якості управлінської діяльності, її аспектів, зокрема, організаційних, психологічних, етичних, соціокультурних тощо.

У більшості наукових праць поняття управлінської культури розглядається на основі аналізу її когнітивно-операційного, особистісного та мотиваційно-ціннісного структурних компонентів, надаються моделі її змісту, рекомендації до організації і методів її формування та підвищення в адміністраторів навчальних закладів, а також здійснення оцінювання рівнів її наявності та сформованості у керівників педагогічних колективів.

Серед наукових праць з вивчення проблем управлінської культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів вагомим внеском у сучасний розвиток вітчизняної школи наукового управління є дослідження Г. Тимошко «Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу:

теорія та практика» [256], оприлюднене у 2014 році у вигляді монографії, як підсумок її багаторічної дослідницької роботи, в якій розкрито філософські, теоретичні, методологічні і технологічні складові організаційно-управлінської культури керівника школи, витоки її формування та розвиток.

На основі системного аналізу численних праць дослідників феномену організаційної культури взагалі, як складової управлінської діяльності у різних сферах соціально-економічного розвитку суспільства, авторка дає своє визначення цієї дефініції і конкретизує її відповідно до умов та специфіки посадово-функціональної діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу.

На думку Г. Тимошко, «...організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу – це інтерактивне особисте утворення, що містить сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних складових, професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління загальноосвітнім навчальним закладом» [256, с. 11].

Аналізуючи специфіку визначених нею складових організаційної культури, дослідниця вважає, що особистісна складова організаційної культури керівника школи повинна містити в собі суспільні, ділові, комунікативні, креативні та владні якості, а також зв'язки з громадськістю, батьками учнів, розвиток позитивного іміджу школи, здійснення економічної та правової діяльності закладу, визначення його стратегічних аспектів розвитку, дотримання демократичних взаємин у спілкуванні, повинна забезпечуватися громадянська складова організаційної культури керівника.

Рівень культури у стосунках із педагогічними й учнівськими колективами, сповідування та дотримання шкільних традицій і цінностей, ініціатива до мотивації праці, усвідомлення значення організаційної культури керівника школи, на думку авторки, визначає його культурологічна складова.

Педагогічна складова організаційної культури керівника школи містить гуманне ставлення й симпатію до колег та учнів, педагогічну майстерність, предметну компетентність, творчу співпрацю, інтелігентність.

Організаційна складова культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, як вважає Г. Тимошко, характеризується його працездатністю та здоровим способом життя, інформаційною і професійною компетентністю, доббором кадрів та делегуванням повноважень, лідерством та його тайм-менеджментом. Рівень організаційної культури залежить від результатів навчання, досвіду та здатності до адаптивності, тобто пристосування до змін [256, с. 11].

Методологічною складовою формування і розвитку організаційної культури керівника авторка визначила тенденції, закономірності, принципи та функції. Провідною тенденцією у цьому ракурсі вона вважає «Орієнтацію та запити основних споживачів освітніх послуг – дітей, сім'ї, суспільства». Серед інших тенденцій розвитку організаційної культури керівника школи Г. Тимошко визначає «...спадкоємність у розвитку культури, внутрішню і зовнішню інтеграцію, здоров'язбережувальну спрямованість, індивідуалізацію» [256, с. 363–364].

Аналізуючи різні підходи науковців до визначення поняття «закономірність», авторка схиляється до висновку, що під нею треба розуміти стійкі причинно-наслідкові зв'язки між різними елементами системи, що забезпечує її стабільне існування та розвиток, з чим ми повністю погоджуємося.

Дослідження, проведене Г. Тимошко, дало можливість виокремити та сформулювати провідні положення 19 наступних провідних закономірностей розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

«1). Закономірність залежності та ефективності організаційної культури керівника від якості використання наукових засад в управлінській діяльності загальноосвітнім навчальним закладом; 2) закономірність

відповідності структури організаційної культури керівника та організації управління навчальним закладом меті його діяльності; 3) закономірність залежності розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу від раціональності і оперативності здійснення прямого і зворотного зв'язків в управлінській діяльності; 4) закономірність залежності ефективності організаційної культури керівника від його функціональної визначеності в процесі управління загальноосвітнім навчальним закладом; 5) закономірність дотримання логічної послідовності і порядку розвитку організаційної культури управління загальноосвітнім навчальним закладом; 6) закономірність оптимального співвідношення розвитку організаційної культури та стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом; 7) закономірність залежності та ефективності організаційної культури керівника від рівня взаємодії всіх структурних елементів управління загальноосвітнім навчальним закладом; 8) закономірність необхідності розвитку організаційної культури керівника для забезпечення ефективності системи управління загальноосвітнім навчальним закладом; 9) закономірність залежності ефективності розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу від рівня управлінської компетентності; 10) закономірність результатів управління загальноосвітнім навчальним закладом від ефективного розвитку організаційної культури керівника; 11) закономірність людиноцентричного характеру розвитку організаційної культури керівника навчального закладу при здійсненні управлінського впливу на підлеглих; 12) закономірність залежності організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу від його переконань; 13) закономірність залежності ефективності організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу від стилю керівництва; 14) закономірність впливу громадянського позиціонування; 15) закономірність впливу культурологічних імперативів керівника загальноосвітнього навчального закладу на ефективність розвитку організаційної культури керівника; 16) закономірність залежності управління



загальноосвітнім навчальним закладом від розвитку організаційних здібностей як складової організаційної культури; 17) закономірність залежності ефективності управління загальноосвітнім навчальним закладом від розвитку педагогічної майстерності як складової організаційної культури керівника; 18) закономірність впливу особистісного компонента організаційної культури на ефективність управління загальноосвітнім навчальним закладом; 19) закономірність впливу управлінської домінанти організаційної культури на ефективність управління загальноосвітнім навчальним закладом» [256, с. 366–371].

Визначені та систематизовані Г. Тимошко закономірності, є її помітним внеском у теорію наукового управління загальноосвітнім навчальним закладом та збагаченням її надбань, що дало змогу дослідниці на їх підґрунті приступити до визначення та формулювання принципів організаційної культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів, а саме: «...принципи побудови та формування організаційної культури керівника із життєдіяльністю установи; єдності свідомості та поведінки особистості у процесі розвитку організаційної культури керівника; взаємозалежності педагогічних явищ і організаційних процесів у формуванні організаційної культури; поєднання організації керівництва загальноосвітнім навчальним закладом з ініціативою та творчістю в управлінській діяльності; поєднання поваги до особистості кожного працівника школи з розумною вимогливістю до них; системності, послідовності й наступності у розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу; цілісності і компетентності; культуровідповідності і ціннісних орієнтацій; гнучкості у процесі розвитку організаційної культури керівника; стратегічного розвитку організаційної культури керівника; рефлексивності процесу розвитку [256, с. 373–378].

Особливе значення має розроблена Г. Тимошко на засадах системного підходу модель розвитку організаційної культури керівників шкіл, яка складається з проблемно-цілеспрямувальної, теоретико-методологічної,

змістової, функціонально-технологічної, структурно-суб'єктної та результативної складових, які теж мають складну внутрішню структуру [256, с. 486].

У середині другого десятиліття XXI століття вийшла монографія Л. Назаренко «Сучасна концепція управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу» [150], яка, безумовно, є внеском у подальший розвиток теорії управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Аналізуючи філософські, психолого-педагогічні наукові першоджерела, Л. Назаренко робить висновок, що в Україні функціонують і застосовуються в управлінні такі парадигми: аксіологічна, компетентнісна, синергетична, креативна, культурологічна, акмеологічна, когнітивно-інформаційна, особистісно орієнтована. Їх автор докладно і критично розглянула, на основі чого дійшла висновку про неможливість визначення переваги будь-якої з них, про те, що управлінський вплив повинен здійснюватися на засадах багатовекторності, а трансформація управлінської діяльності має базуватися на умовах переходу від управління функціонуванням загальноосвітнього навчального закладу до управління його інноваційним розвитком [147, с. 18].

Для більш повного розкриття сутності управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу дослідниця вважає доцільним розглянути окремо поняття «розвиток» та «управління». Аналізуючи тлумачення різними вченими сутності поняття «розвиток», авторка схиляється до визначення, що розвиток – це «тип змін, який, на відміну від багатьох інших змін систем, безпосередньо пов'язаний з оновленням параметрів системи, її структури та функціонального стану» [147, с. 20]. З цим можна погодитися, з огляду на зміни, що відбуваються у соціальних системах.

Розглядаючи різні підходи до проблем управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу, авторка більш докладно зупиняється на людиноцентричній спрямованості як теоретико-

методологічній основі, що найбільше відповідає сучасному етапові розвитку освіти та її потребам.

На основі ретельного вивчення зарубіжних та вітчизняних першоджерел Л. Назаренко визначила провідні складові свого бачення концепції управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. Дослідниця вважає, що «...пріоритетним напрямом управління розвитку загальноосвітнього навчального закладу є створення креативного освітнього простору – педагогічно доцільно організованого простору життєдіяльності учасників навчально-виховного процесу, який сприяє розвитку інноваційного ресурсу особистості, інтегрованого засобу накопичення і реалізації інноваційного потенціалу навчального закладу та його партнерів» [147, с. 139].

Зміст управлінської діяльності відповідно до визначеного провідного напрямку, на думку авторки, є створення креативного освітнього простору та його складових: «...креативне професійне середовище та внутрішнє креативне середовище» [147, с. 138]. Професійне креативне середовище має адаптаційний, проектувальний і продуктивний компоненти, змістове наповнення, які дослідниця розкриває у своїй праці, а також розглядає форми та методи їх забезпечення [147, с. 140–153].

Певний науковий та практичний інтерес має запропонована авторкою монографії модель управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу, яка складається із чотирьох модулів: «...концептуального, що містить методологічний, цільовий, кон'юктурний акценти; змістово-процесуального, що містить ресурсне забезпечення управлінської практики, змістове наповнення, технологічне та методичне забезпечення, розроблення і реалізацію управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу; результативного та регулятивного, які мають відповідне змістове наповнення» [147, с. 154].

У дослідженні наведено критерії оцінювання варіативності управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу та технологія

впровадження авторської моделі у практику. Головними параметрами оцінювання якості управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу авторка вважає: «...інноваційну спрямованість освітньої діяльності, соціальну ефективність управління, кадрову політику, ціннісно-цільову спрямованість управління, фінансову ефективність, оптимальність управління» [147, с. 203].

Праця Л. Назаренко є позитивним результатом наукового дослідження, у якому з сучасних теоретичних позицій розглянуто провідні складові методології управління.

### **3.2 Проблеми та перспективи розвитку теорії й методології наукової школи з управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні**

Аналіз матеріалів досліджень з проблем наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами доводить, що наукова категорія «методологія» є однією з найменш розроблених у теорії і практичній діяльності науковців в освітній сфері, що потребує подальших поглиблених досліджень її структурних складових та обґрунтування їх змісту й ролі в системі управління.

Категорія «методологія» та її словосполучення «теоретико-методологічні засади», «філософсько-методологічні основи», «науково-методологічні концепти» тощо постійно вживаються в матеріалах дисертаційних досліджень, а також у назвах наукових статей і монографій. Зміст публікацій з питань методології управління у сфері освіти, як свідчить їх аналіз, не завжди відповідає сутності поняття «методологія» і залежить від суб'єктивного тлумачення структури і змісту цієї складної дефініції того чи іншого автора.

У наукових працях, особливо в їх вступній частині, де розкривається науковий апарат досліджень, зустрічаються авторські твердження про те, що методологічну основу дослідження становлять «філософські, психологічні,

педагогічні теорії», «системний, процесуальний, структурно-функціональний, культурологічний, акмеологічний, компетентнісний підходи» тощо.

Системний аналіз матеріалів науково-педагогічних досліджень та публікацій різного рівня доводить, що більшість авторів вживають термін «методологія» у своїх дослідженнях як певну вибірккову сукупність педагогічних теорій, ідей та різних підходів, що мають свою специфічну спрямованість.

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

Визначення змісту дефініції «методологія», на перший погляд, не має практичного значення, що, на нашу думку, є помилковим і призводить до збідніння теоретичного підґрунтя наукового дослідження, іноді до втрати логіки його здійснення і, звичайно, до наукової обґрунтованості загальних висновків, формулювання теоретичних положень та необхідної інтерпретації отриманих матеріалів.

Термін «методологія» походить від грецьких слів *methodos* – метод, що тлумачиться у словниках як шлях, вивчення, спосіб пізнання, підхід, прийом або система прийомів, послідовність, сукупність взаємопов'язаних способів і прийомів, та *logos* – слово, поняття, вчення про науковий метод, його філософська, теоретична основа.

Наукове тлумачення головної сутності визначення поняття «метод» дає змогу дійти висновку про те, що його змістом і призначенням є практична спрямованість, тобто шлях, засіб науково обґрунтованої діяльності, яка базується на сукупності систематизованих послідовних прийомів, спрямованих на виконання завдань, що забезпечують позитивний результат та досягнення кінцевої, попередньо визначеної мети.

Друга складова дефініції «методологія» – «..логія», за своїм змістом більш спрямована на теоретичне обґрунтування, систематизацію дій та прийомів, що містять метод та його наукові можливості і філософські основи.

Під філософською частиною, на думку науковців, мається на увазі світоглядна орієнтація науково-теоретичних та методичних позицій дослідження на певні об'єктивні процеси й явища, які відбуваються в суспільстві і природі, та на особливості мислення людини.

Підсумовуючи викладене, можна дійти висновків про те, що категорія (від грецького *kategoria* – загальне поняття, визначення, тлумачення слова) – методологія є науково обґрунтованою системою теоретичної та практичної діяльності, спрямованої на досягнення визначеної мети та виконання завдань, необхідних для цього. Будь-яка наукова методологія повинна мати, на нашу думку, три обов'язкові складові: філософську, теоретичну та технологічну (методичну), тобто практично-діяльнісну.

Перша складова – філософська, як зазначають дослідники, базується на загальноприйнятих філософських положеннях про причинно-наслідкові зв'язки між процесами та явищами, кількісними й якісними змінами та залежностями, безперервності розвитку тощо.

Розуміння та володіння загальнофілософськими фундаментальними положеннями (категоріями) та методами дає можливість досліднику орієнтуватися у явищах, що відбуваються у природі, суспільстві і мисленні людини, ухвалювати правильне рішення й вибирати адекватну методологію (а іноді створювати свою), необхідну для розв'язання наукових та практичних проблем, зумовлених специфікою конкретної діяльності й умовами навколишнього середовища.

Ми приєднуємося до думки М. Кириченка та В. Маслова [96] про те, що у сфері управління установами та закладами освіти конкретною філософською основою в діяльності науковців та практиків-керівників освіти повинна бути загальна теорія систем із урахуванням вищезазначених загальнофілософських положень.

Теорія систем та похідний від неї системний підхід, як світоглядна основа діяльності дослідників та керівників в освітній сфері, зумовлена, як вважають науковці, тим, що їм доводиться мати справу з системами різних

видів, форм та рівнів: установами, навчальними закладами та їх структурними підрозділами, які всі без винятку мають ознаки, притаманні складним соціальним системам.

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

Теорія (від грецького – *theoria* – спостереження, дослідження) є науково обґрунтована сукупність узагальнених положень, що є результатом узагальнюючого досвіду, практичної діяльності у певній сфері або фундаментальні гіпотетичні положення, що потребують апробації у майбутньому. Теорія має відображення у чітко сформульованих концепціях (лат. *conceptus*) – системі 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 [96].

Технологічна складова методології спрямована на практичну реалізацію світоглядних (філософських) авторських поглядів та теоретичних положень. У практичній педагогіці поняття «технологія» і «методика» часто вживаються як синоніми, хоча деякі науковці вважають, що технологія є ширшою і складнішою за своїм змістом та рівнем обґрунтованості дефініцією.

У підґрунті технології, як дієвої (процесуальної) основи наукового дослідження, будь-то теоретична (мисленнєва) діяльність або практична праця, спрямована на отримання необхідної емпіричної інформації для управління, повинна бути покладена певна логічна послідовність дій з виконання визначених завдань, необхідних для досягнення мети.

Універсальною основою послідовності для вирішення будь-яких завдань та успішного досягнення мети є, як вважає більшість науковців, функція процесу управління (так званий універсальний управлінський цикл) за умови здійснення його у повному обсязі або його окремі складові, залежно від мети та завдань на шляху до неї.

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 та назву: розроблення й ухвалення рішення, що веде до мети; організація та регулювання виконання ухваленого рішення; аналіз результатів діяльнісного оцінювання та коригування діяльності, які мають внутрішню структуру, залежну від складності процесу, об'єкта й умов, в яких він відбувається.

Як зазначалося вище, ефективність наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами повинна базуватися на провідних положеннях методології, основу якої становлять певні тенденції, відповідні їм закономірності й принципи управління навчальними закладами.

У підґрунті тенденції управління навчальними закладами, як зазначають дослідники, покладено провідні фактори функціонування і розвитку державного управління соціальними й економічними процесами конкретного суспільства, але головним фактором, що безпосередньо впливає на управлінські процеси в навчальних закладах, є система освіти України, яка специфічно віддзеркалює явища, що відбуваються у державі на певному історичному етапі її розвитку.

Дефініція «тенденція» (від лат. *tendentia* – спрямованість) є опосередкованою формою прояву тих законів, що взагалі не мають на той чи інший період конкретного відображення реальності, а відображаються у наближеному вигляді, в тенденції. У науково-педагогічній літературі поняття «тенденції розвитку і функціонування системи освіти» визначаються на основі аналізу різних факторів. Деякі автори відносять до них наявні об'єктивні суперечності, притаманні закладам освіти й управління ними, інші



аналізують і систематизують умови, в яких існує освіта, ряд дослідників визначають найбільш впливові фактори, які позначаються на якостях та умовах діяльності установ і закладів освіти.

Ми приєднуємося до думки, що «тенденція» – це узагальнювальне поняття, яке втілює в собі суттєві постійні суперечності, умови, фактори, наслідки діяльності тощо, які мають систематичний прояв і здійснюють суттєвий вплив на якість функціонування й розвиток цієї системи та її структурних компонентів.

Провідні тенденції, притаманні управлінню навчальними закладами в сучасній освіті в Україні, можна визначати тільки аналізуючи процеси, що відбуваються в державі як складній соціально-економічній системі, а також з урахуванням розвитку міжнародної освітньої сфери.

Аналізуючи провідні фактори розвитку управління загальною середньою освітою, які впливають на визначення тенденцій, Г. Єльнікова [65], наприклад, систематизує їх за такими ознаками: економічні, соціальні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні. Є й інші підходи до визначення тенденцій в освіті України.

Ми поділяємо думку провідних дослідників проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами про те, що головними чинниками розвитку системи освіти в Україні, які впливають на формування тенденцій управління навчальними закладами на сучасному історичному етапі, є пріоритетність загальнолюдських цінностей та гуманістичної спрямованості і водночас неприпустимість національного нігілізму, розвиток найкращих загальнонаціональних і регіональних традицій; активізація суспільних і державних зусиль для виведення освіти на рівень міжнародних стандартів і досягнень у цій сфері; формування державно-національної свідомості, громадянської патріотичної моралі; розвиток освіти на основі новітніх психолого-педагогічних технологій; відхід від принципів авторитарної, заідеологізованої педагогіки, нівелювання природних індивідуальних особливостей усіх, хто навчається; радикальна перебудова управління

сферою освіти через її демократизацію, децентралізацію, створення регіональних систем управління навчально-виховними закладами; розвиток недержавних форм власності закладів освіти.

До загальних тенденцій в освіті України належать і такі: невідповідність бюджетного фінансування закладів вимогам суспільства до якості навчання і виховання; певна орієнтація з боку органів управління освітою на самофінансування, підприємницьку діяльність навчальних закладів.

Неможливо залишити поза увагою і такі тенденції, як «старіння» педагогічних кадрів, в основу яких покладено матеріальні фактори, низький життєвий рівень працівників освіти; відсутність високої мотивації для підвищення професійної майстерності та справді творчої праці. Водночас у керівництва навчальних закладів спостерігається тенденція до оволодіння технологіями професійного менеджменту і втілення їх в управління; зниження рівня реальної демократії управління та поширення власної авторитарності.

Виокремлення окремих тенденцій функціонування загальноосвітніх навчальних закладів у цілому. Дає змогу визначити певні закономірні зв'язки, притаманні іншим складовим, зокрема управління школою.

Проблеми закономірностей управління навчальними закладами або їх складовими (навчанням, вихованням тощо), в тій чи іншій площині висвітлювалися у працях вітчизняних дослідників В. Бондаря [23; 24; 25], Л. Ващенко [34; 35], Л. Даниленко [51; 53], Г. Єльнікової [65; 67], Л. Карамушки [88, 89], М. Кириченка [95], В. Маслова [135; 138], В. Пікельної [180; 182], Є. Хрикова [283; 284] та ін.

Однією з найбільш змістовних сучасних систематизацій визначених закономірностей управління навчальними закладами є розроблення, викладене у працях Г. Єльнікової [65; 66; 67].

Дослідниця поділяє закономірності на дві групи, які розкривають основу управлінської підструктури і характеристику функціонування розвитку управлінської підструктури.

До першої групи закономірностей належать: управління загальною середньою освітою детермінуються закономірностями соціального управління; загальні закономірності управління загальною середньою освітою існують об'єктивно, незалежно від рівня управління, і розкривають усталені зв'язки між дією зовнішніх і внутрішніх подразників та реакцією управлінської підструктури загальної середньої освіти; на кожному рівні управління об'єктивно існують часткові закономірності, які відбивають специфіку цього рівня через розкриття усталених характерних зв'язків між особливостями компонентів внутрішньої структури керованої підсистеми і навколишнього середовища; загальні функції управління, детерміновані загальними закономірностями процесу управління; цільові (часткові) функції управлінської структури конкретного рівня управління детерміновані призначенням цієї структури (метою її створення) і частковими закономірностями; ефективність управління забезпечується субординаційною і координаційною узгодженістю цілей усіх суб'єктів управління з урахуванням реальної ситуації; статистична та динамічна структури управлінської підсистеми зумовлюються порядком зв'язку суб'єктів управління та характером їх взаємозалежності; ефективність управлінської діяльності залежить від ступеня взаємовідповідності структур керівної і керованої підсистем; технологія управління забезпечує механізм спрямування діяльності на досягнення поставленої мети і розкриває взаємозв'язок мети, послідовності дій, способу розв'язання і розподілу ступенів свободи між суб'єктами управління; результативність управління залежить від способу взаємодії суб'єктів управління, рівня і кількості ступенів свободи, наявності критеріальних моделей проміжних і кінцевих результатів та періодичності встановлення зворотних зв'язків для спрямування діяльності на досягнення мети.

До другої групи закономірностей Г. Єльнікова відносить такі, що розкривають характеристику функціонування управлінської підструктури, зокрема: розвиток системи управління загальною середньою освітою

характеризується якісними і кількісними змінами у змісті, структурі, технології управління і, залежно від характеру заданих параметрів і критеріїв результату, зумовлюється перетвореннями в освіті і суспільстві або сам зумовлює перетворення; адаптація системи управління до зовнішніх та внутрішніх умов її функціонування, спрямована на розвиток системи та залежить від поточного коригування порядку зв'язку і цільових функцій усіх суб'єктів управлінського процесу; порядок зв'язку між суб'єктами управління, зумовлений характером завдання, формами і методами управління, кваліфікацією і можливостями виконавців; збільшення кількості і рівня ступенів свободи посилює процеси самоорганізації, чим підвищує мотивацію виконавців; управління має комунікативну основу, тому доцільність управління залежить від частоти встановлення комунікативних зв'язків між суб'єктами управління як основи регулювання; якість управління залежить від ступеня розробленості критеріальної моделі результату, ступеня спрямування процесу на цей результат, ступеня відповідності цього результату розробленій моделі і визначається як їх результуюча; ефективність управління забезпечується субординаційною узгодженістю цілей усіх суб'єктів управління з урахуванням реальної ситуації. Залежить від ступеня взаємовідповідальності структур керівної і керованої підсистем і визначається ступенем відповідальності реально досягнутого результату.

Системний підхід до визначення закономірностей функціонування і розвитку загальної середньої освіти, зроблений Г. Єльніковою, є на сьогодні найбільш повним в українській педагогічній науці і, безумовно, приваблює своєю фундаментальністю положень, має теоретичне і практичне значення. Однак ми вважаємо, що систематизації бракує аргументації визначення запропонованих положень, їх тлумачення. У такій формі вони мають канонічний, а деякі й аксіоматичний вигляд, майже не враховано психологічні закономірності управління, його економічні та правові аспекти.

Певний інтерес для подальшого розвитку теорії наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами має визначення та систематизація закономірностей, зроблена М. Кириченком [95] та В. Масловим [135].

Спираючись на засади системного підходу, дослідники виокремлюють три групи закономірностей управління школою: закономірності управління навчальними закладами, зумовлені впливом систем більш загального рівня (суспільства, держави, освіти); закономірності процесу управління; соціально-психологічні закономірності управління.

До першої групи вони відносять: «...залежність мети, технологій управління та стилю керівництва навчальним закладом від соціально-економічних процесів, ідеології державного устрою на кожному конкретному історичному етапі розвитку суспільства; вирішальний вплив систем більш загального рівня у сфері освіти на характер і зміст управління підпорядкованих систем; адаптивність – врахування в управлінні, поруч із загальнодержавними законодавчо нормативними положеннями, місцевих регіональних і муніципальних умов, а також здатність до їх творчого використання і співробітництва в різних обставинах; збалансованість зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають ефективність управління загальноосвітнім закладом; підзвітність результатів управління вищим освітянським і регіональним органам влади» [95].

До другої групи, на думку М. Кириченка та В. Маслова, належать закономірності процесу управління школами: «...циклічність логічної послідовності функцій управління; єдність централістських і децентралістських тенденцій і факторів в управлінні; відповідність внутрішньої структури управління меті і змісту діяльності навчального закладу; залежність ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності; збалансованість стратегічного і регулятивно-оперативного менеджменту; ієрархічність та якісна взаємозалежність усіх структурних елементів управління; прямопропорційна залежність якості управління від організаційно-

оперативної єдності між прямим і зворотним зв'язками; якісний вплив функціональної визначеності суб'єктів і компонентів управління на його оперативність, конкретність і результативність; наявність руйнівних деструктивних, дестабілізуючих факторів і процесів на необхідність постійних важелів їх попередження та протидії їм; залежність ефективності управління від адекватного керівництва на всіх структурних рівнях і всієї системи в цілому» [95].

До третьої групи соціально-психологічних закономірностей управління навчальними закладами ми відносимо такі: «...прямопропорційну залежність мотивації до праці педагогічного колективу від культури і стилю управління, умов діяльності матеріально-технічного і побутового забезпечення системи стимулювання; залежність згуртованості педагогічного колективу від роботи з попередження конфліктів і створення позитивного психологічного клімату; якісну залежність розвитку творчої діяльності педагогічного колективу від ступеня демократизації управління і рівня професійної свободи; пряму залежність стабільності кадрів від індивідуального підходу до особистості; залежність задоволення результатами праці та її об'єктивним оцінюванням і своєчасним, систематичним стимулюванням; залежність ефективності управління навчальним закладом від компетентності і психологічної готовності адміністрації до керівництва, її лідерських і професійних якостей» [95].

Аналіз стану теоретичного розроблення категорії закономірності управління навчальними закладами доводить, що ця наукова проблема, актуальна протягом останніх десятиліть, зумовлена розвитком та застосуванням у керівництві навчальними закладами науково обґрунтованих технологій менеджменту, прагненням адміністрації шкіл підвищити ефективність власного управління на засадах його наукового розуміння та дотримання відповідних функцій як цілісної складної системи. Але вважати її вирішеною, принаймні на задовільному рівні на сьогоднішньому етапі передчасно.

У науковій літературі і дисертаціях із проблем управління навчальними закладами питанням принципів управління приділяється найбільша увага до їх назви і кількості принципів у працях різних авторів, які іноді значно відрізняються, що знайшло конкретне відображення в дослідженнях Г. Єльнікової [65; 67].

Розбіжність пояснюється переважно рівнем аналізу системи управління, ступенем дестабілізації або інтеграції окремих суттєвих для управління положень. У деяких випадках окремі автори відносять умови ефективного керівництва, такі, як демократичний плюралізм, постійний розвиток і самовдосконалення, ресурсозбереження тощо, до принципів управління.

У минулі десятиліття цікаві фундаментальні розробки загальних принципів управління було здійснено В. Афанасьєвим [5], управління навчальними закладами – В. Безпалько [12], Є. Березняком [14; 15], М. Кондаковим [105], І. Раченко [211], М. Черпінським [287] та іншими дослідниками.

У наш час принципи управління навчальними закладами докладно висвітлено у працях Л. Ващенко [34], Л. Даниленко [53], М. Дарманського [54], Г. Єльнікової [65; 66], М. Кириченка [96], В. Маслова [137; 138], В. Олійника [155; 157], В. Пікельної [180; 182], Є. Хрикова [283] та інших науковців.

Розглянувши визначені і систематизовані різними авторами принципи управління навчальними закладами, дійшли висновку про те, що вважати цю проблему повністю науково вирішеною передчасно.

Саме поняття принципу у різних першоджерелах формулюється неоднозначно. У Філософському енциклопедичному словнику поняття «принцип» визначається як основне положення, вихідний пункт, передумова будь-якої теорії, концепції [275]. В інших словниках під поняттям «принцип» розуміється внутрішнє переконання, погляд на речі, що визначають норму поведінки, основу устрою для того чи іншого механізму, приладу, устрою.

У працях В. Маслова надається узагальнене визначення принципів наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами як фундаментальних, теоретично обґрунтованих і практично перевірених положень, що мають об'єктивну, реальну природу, відображають стійкі тенденції, або закономірності, притаманні системі управління школою, порушення чи недотримання яких призводить до неефективності управління або його руйнування [137; 138].

Розуміння витоків і змістової сутності принципів, їх дотримання в управлінні, уміння застосовувати відповідні методи їх реалізації є загальною потребою і необхідною передумовою ефективного керівництва навчальними закладами.

Ми поділяємо думку окремих науковців про те, що проблема визначення і кваліфікації принципів управління загальноосвітніми навчальними закладами потребує подальших досліджень як одна з головних складових методології наукового управління школою.

У структурі методології управління функції процесу управління мають особливу роль, їх найбільш повно досліджено, порівняно з іншими її складовими, у працях багатьох науковців (В. Бегея, Е. Березняка, О. Боднар, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, М. О. Кириченка, В. Маслова, В. Пікельної, З. Рябової, В. Сухомлинського, Г. Тимошко, Є. Хрикова, Р. Шакурова та ін.). Фактично немає жодної наукової праці з управління ЗНЗ, у якій би не розглядалися функції процесу (або етапи) управлінської діяльності.

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 їх. Хоча деякі дослідники безпідставно вносять до своїх систематизацій деякі психологічні функції, наприклад, стимулювання, мотивацію тощо.



Упевнені, це не зовсім доцільно, науково не обґрунтовано, тому що соціально-психологічні функції управління ЗНЗ становлять окрему групу функцій, докладно досліджених у працях Р. Шакурова [290], Л. Карамушки [88], Н. Коломінського [102] та ін.

Не зменшуючи ролі та наукової значущості різних дослідників проблем управління ЗНЗ та визначених ними класифікацій функцій процесу управління школою, нам більше до вподоби підходи вирішення цієї проблеми, що знайшли відображення у працях Г. Єльнікової [65; 66], М. Кириченка [96], В. Маслова [137; 138], В. Шаркунової [294] та деяких інших науковців.

У своїх працях Г. Єльнікова доводить, що майже 80 % дослідників виокремлюють функцію планування; 40 % – ухвалення рішення; 93 % – функцію організації; 46 % – регулювання; 36 % – координації; 93 % та, як окремі функції, виділяють контроль, облік та аналіз. Сама авторка виділяє такі групи управління функцій управління школою: основні (стрижневі) і локальні. До основних Г. Єльнікова відносить «...інформаційне забезпечення, встановлення комунікативних зв'язків, перетворення інформації, керівництва». Локальними функціями дослідниця вважає «...цілевстановлення і прогнозування, планування і програмування, організацію і мотивацію, контроль і регулювання» [65, с. 79]. Але така систематизація функцій управління ЗНЗ викликає певні зауваження. Передусім, керівництво саме по собі обов'язково має забезпечувати: цілевстановлення і прогнозування, організацію, контроль і регулювання, інформаційне забезпечення встановлення комунікативних зв'язків, мотивацію тощо. Крім того, мотивація, як зазначалося раніше, належить до іншої групи систематизації, як соціально-психологічна функція.

Не зменшуючи величезної ролі Г. Єльнікової у розвитку наукової школи управління ЗНЗ, проблему функцій процесу управління школою більш привабливо, як на нашу думку, розкрито у працях М. Кириченка [96] та В. Маслова [137]. Зокрема, В. Маслов у своїх працях виокремлює такі

функції процесу управлінської діяльності ЗНЗ: діагностичну, моделювальну, організаційну, координаційну, контрольну-інформаційну. Автор називає їх «процесуально-технологічними» [137; 138].

Системний аналіз першоджерел з дослідження функцій управління школою доводить, що проблема потребує поглиблених, подальших розробок усіх її аспектів відповідно до вимог сьогодення та розвитку сучасних технологій наукового менеджменту.

Ми поділяємо погляди В. Маслова про те, що «інформаційна функція пронизує всі етапи процесу управління, оскільки ніяке пронизування і моделювання (планування) без відповідної інформації не може бути здійснене. Зрозуміло, що регуляція, оцінювання наслідків і коригування базуються на кожній із цих функцій інформації» [137; 138].

Наукові засади та технології інформаційного забезпечення управління ЗНЗ докладно розглянуто у працях В. Безпалько [12], В. Бикова [17], В. Гуменюк [49], Л. Забродської [71], Г. Єльнікової [65], Л. Калініної [84; 86], Ж. Сенчук [222], Є. Хрикова [284] та ін. Їх ми проаналізували у попередніх розділах нашого дослідження.

Аналіз наукових праць доводить, що більшість авторів поділяє 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 системні органи, і її якість цілком залежить від системи внутрішньошкільного управління.

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

Другою важливою функцією процесу управління ЗНЗ є різні способи планування роботи школи в усіх їх формах, які у різні історичні періоди мали від 16 до 8 видів, згідно з нормативними матеріалами МО України, що знайшло відображення у працях Е. Березняка [14; 15], Л. Калініної [83; 84; 85; 86], І. Лікарчука [127], В. Маслова [136; 135, 138], В. Пікельної [180; 181; 182; 183; 184], В. Сухомлинського [243; 245], М. Тураш [263] та інших авторів, праці яких було розглянуто на попередніх сторінках цієї праці.

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 їхнім особистим правом.

Але нам більше до вподоби інтеграційний підхід до цього питання В. Маслова, який визначає: «Функція прогностичного моделювання є специфічним процесом управлінської діяльності, зорієнтованим 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 наступної діяльності та завдання, необхідні для її досягнення і відбиває зміст, форми, методи і засоби, необхідні для цього. Прогностично-моделювальна функція здійснюється в різних формах індивідуального, колегіального і колективного керівництва. Вона може бути відображена в рішеннях конференцій, загальних зборів, педагогічних рад, нарад 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» [137; 138].

Наступною функцією процесу управління є управлінське рішення, яке за логікою має дуже багато спільного з прогностичним моделюванням, на підставі чого багато науковців його досліджують. Нам імponує думка В. Маслова, який під управлінським рішенням розуміє «...одну з управлінських функцій, спрямованих на прогностичне випереджувальне моделювання наступної діяльності» [137; 138].

За метою, змістом, обсягом і формою існує багато різновидів управлінських рішень, які можна класифікувати за принципом та 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 розроблення та їх виду, усі управлінські рішення повинні відповідати певним умовам, обґрунтованості, своєчасності, нормативно-правовій відповідальності, конкретності положень, термінів виконання, можливості контролю за їх здійсненням.

Безпосереднє виконання ухвалених рішень, здійснення прогностично-моделювальних функцій управління ЗНЗ забезпечується реалізацією організаційно-регулятивних та контрольних-коригувальних функцій, які розглядаються в усіх без винятку працях, пов'язаних із дослідженням управлінської діяльності, зокрема В. Алфімова [3], В. Бегея [10; 11], Е. Березняка [14; 15], О. Боднар [19; 20], В. Бондаря [23; 24; 25], Л. Ващенко [34; 35], Л. Даниленко [51; 52; 53], І. Єльнікової [65; 66; 67; 69], Л. Калініної [83; 84], О. Касьянової [90; 91], Б. Качура [93], М. Кириченка [95; 96],

Б. Кобзаря [99], В. Крижко [116], О. Мармази [133; 134], В. Маслова [136; 135; 138], Н. Островецької [169; 173], В. Пікельної [180; 181; 182; 183], З. Рябової [217; 218], Т. Сорочан [238; 239; 240], В. Сухомлинського [243; 244; 245], Г. Тимошко [255; 256; 257], Є. Хрикова [282; 283; 284], Т. Шамової [292; 293] та інших науковців України й близького зарубіжжя. Це дає змогу у нашому дослідженні докладно не зупинятися на проблемах організаційної контрольно-оцінювальної діяльності у процесі управлінської діяльності, водночас не заперечує можливості подальших наукових досліджень у цій площині відповідно до можливостей і потреб сьогодення, особливо враховуючи старання впровадження в роботу шкіл та управління нею новітніх досягнень ІКТ та методик їх застосування.

Певну увагу науковців у останні роки привертала проблема теорії і методики аналітико-оцінювальної діяльності, визначення якості та результативності роботи системи загальної середньої освіти (О. Боднар [19; 20], В. Приходько [200]), що говорить про актуальність контрольно-аналітичної складової серед технологічних функцій у загальній структурі методології наукового управління та необхідність поглиблених досліджень у цьому напрямі. Підсумок кількості та провідних напрямів наукових досліджень 2011–2016 років дає таблиця (дод. Д).

Але не зважаючи на інтенсивний в цілому розвиток досліджень проблем управління загальноосвітніх навчальних закладів у 2011–2016 роках слід відмітити відчутну недостатність уваги науковців до методологічних питань управління школою.

Однією з актуальних проблем методології наукового управління ЗНЗ, що потребує особливо 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 учителів 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, які, на жаль, з різних причин в останні десятиліття відійшли у минуле і не викликають інтересу з боку науковців.

Завершуючи наше дослідження, ми не вважаємо вичерпаною в теоретичному сенсі проблему методології управління загальноосвітніми навчальними закладами, яка потребує подальшого поглибленого та деталізованого розроблення відповідно до динаміки соціально-економічних і духовних процесів, які формуються і розвиваються в Україні та світі.

### **Висновки до третього розділу**

У другому десятилітті ХХІ століття вітчизняна наукова школа теорії і технологій управління загальноосвітніми начальним закладами і далі інтенсивно розвивалася відповідно до вимог і потреб суспільно-історичного прогресу та викликів сьогодення.

Поруч із новими працями відомих учених В. Бондаря, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, В. Маслова, М. Маслова, В. Олійника, з'явилися глибокі сучасні дослідження проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами та різних його аспектів таких науковців, як О. Боднар («Теоретичні і методичні засади аналітико-експертної діяльності у сфері загальної середньої освіти регіону»), Н. Клокар («Управління обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти: теорія і практика»), Л. Назаренко («Сучасна концептуалізація управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу»), І. Осадчого («Спрямований розвиток освітніх систем: теорія, технологія практика»), З. Рябової («Наукові основи маркетингового управління в освіті»), Г. Тимошко («Організаційна культура керівника загальноосвітнього

закладу») та інших вітчизняних учених, які плідно працюють на розвиток української наукової школи управління ЗНЗ.

За перші п'ять років XXI століття з проблем підвищення компетентності керівних кадрів освітніх закладів та установ було захищено три докторські та дев'ять кандидатських дисертацій, що свідчить про суспільний попит на високий кваліфікаційний, адміністративно-професійний рівень управлінських кадрів в освітній сфері та їх функціональну компетентність відповідно до сучасного стану теорії та технологій наукового менеджменту в освіті та подальший розвиток системи післядипломної педагогічної освіти в Україні.

Проблеми подальшого всебічного розвитку засобів інформаційного забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами й ефективного використання новітніх ІКТ керівниками шкіл в умовах сучасної діяльності теж не втрачали своєї актуальності в розглянутий період, про що свідчить понад десять захищених дисертаційних досліджень, серед яких трьом авторам було присуджено науковий ступінь доктора педагогічних наук.

Однак, поруч із позитивними тенденціями розвитку вітчизняної наукової школи управління загальноосвітніми навчальними закладами, відзначимо значне зменшення кількості дисертаційних праць з проблем керівництва виховною роботою з учнями, управління методичною та експериментальною роботою в школі, раціонального використання і забезпечення навчальної та матеріально-технічної баз шкіл, з історії та розвитку теорії й методів управління, хоча окремі наукові публікації різного наукового рівня періодично з'являлися на сторінках фахових освітянських видань.

Аналіз досліджень проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами, здійснених за роки другого десятиліття державної незалежності (2011–2016 рр.), доводить, що у сфері освіти сформувалась сучасна вітчизняна наукова школа управління ЗНЗ з адекватно обґрунтованою методологією та притаманними цій науковій дефініції складовими частинами: філософською (світоглядною), теоретичною і технологічною.

У процесі нашого дослідження доведено, що провідні наукові дефініції теоретичної складової методології управління, тенденції, закономірності, принципи тощо, простежуються певною мірою у більшості наукових праць. Але рівень їх теоретичного обґрунтування в більшості дисертаційних досліджень, особливо на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук, не завжди відповідає сучасним науковим уявленням та тлумаченням сутності їх змісту і конкретному прояву у практичній управлінській діяльності керівників шкіл.

Найчастіше у наукових дослідженнях, особливо на здобуття ступеня кандидата педагогічних наук, розглядаються, головним чином, принципи управлінської діяльності та їх прояв у процесі керівництва ЗНЗ. Однак назви принципів управління та їх кількість у більшості досліджень не корелюються із закономірностями або принаймні тенденціями управління конкретними об'єктами, а їх наукове обґрунтування і розкриття змістовної сутності є недостатніми або взагалі відсутні.

Технологічна складова методології управління, що відображає послідовність етапів процесу управлінської діяльності, їх зміст та назву функцій управління (планування, ухвалення рішень, організація їх виконання, регулювання, контроль результатів діяльності, коригування тощо), а також форми та методи їх здійснення простежуються в усіх наукових дослідженнях у різних варіантах, повноті розкриття, співвідношеннях, але рівень наукового обґрунтування того чи іншого методу управління та наповнення його змісту і форм прояву у більшості наукових праць розкрито недостатньо.

Незважаючи на відносно численні дослідження методологічних проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами, їх загальна змістова спрямованість в останні десятиліття, як констатовано вище, була орієнтована переважно на розгляд різноманітних проблем теоретико-методичного характеру технологічної складової, тобто функцій процесу управління загальноосвітньою школою.



Водночас філософська (світоглядна) складова методології управління загальноосвітніми навчальними закладами, її роль, змістовна специфіка та різні аспекти і форми прояву в процесі управлінської діяльності керівників шкіл, а також науковців у період дослідницької роботи над конкретною проблемою залишаються поза увагою вчених і потребують спеціального поглибленого аналізу, вивчення та розкриття.

Аналіз наукових праць, оприлюднених у другому десятиріччі XX століття, доводить, що проблема ефективної управлінської діяльності керівників шкіл та її різноманітні аспекти не втрачає своєї актуальності та є предметом уваги дослідників у різних регіонах України. Результати їх наукової діяльності, з урахуванням праць вітчизняних вчених, накопичених за роки незалежності, свідчить, що у нашій країні склалася сучасна наукова школа дослідників, які всебічно вивчають проблеми ефективного управління ЗНЗ та його різні аспекти. Підтвердженням цього є спеціальні наукові дослідження А. Дмитрієва, Л. Наточія, В. Смоля, Є. Тунік, у яких відображено аналіз значного масиву наукових праць з проблем управління ЗНЗ, що були здійснені вітчизняними вченими за останні десятиліття.

Поруч з позитивними тенденціями розвитку вітчизняної наукової школи управління навчальними закладам в цілому, слід відмітити недостатню увагу дослідників до поглиблених розробок фінансово-економічних, етичних, прогностично-моделювальних, інформаційно-аналітичних, соціально-психологічних та деяких інших аспектів управлінської діяльності керівників навчальних закладів, які потребують спеціальних досліджень, необхідних для подальшого розвитку теорії та технологій наукового управління навчальними закладами в сучасних умовах.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що проблему, задекларовану на його початку, з нашої точки зору, вирішено відповідно до сформульованої мети та визначених завдань.

Щодо першого завдання дослідження, на основі ретроспективного аналізу наукових джерел встановлено, що значний методологічний вплив на розвиток теорії і технологій управління взагалі та в системі освіти зокрема у XX столітті мали сприйняття та творча інтерпретація провідних положень праць фундаторів наукового управління: Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, а також інших засновників різних аспектних шкіл наукового менеджменту: Р. Аккоффа, П. Друкера, А. Маслоу та ін.

Доведено, що дослідження першої половини минулого століття проблем з управління ЗНЗ переважно було спрямовано на розгляд питань загального керівництва школою, здебільшого контролю за діяльністю педагогічного й учнівського колективів, а також організації навчально-виховного процесу, які базувалися на аналізі та узагальненні досвіду керівництва школою і втіленні у життя партійно-урядових директив.

Запропоновано другу половину XX століття у формуванні теорії наукового управління ЗНЗ умовно поділити на два періоди: 1950–1980-ті роки та 1990-ті роки.

Період до 50-х років для теорії управління школою характеризується зародженням і поступовою еволюцією наукових підходів до керівництва школою окремих найбільш творчих директорів шкіл, серед яких особливе значення мали праці В. Сухомлинського.

У нечисленних наукових працях з управління ЗНЗ того періоду увагу дослідників в Україні (зокрема, це А. Бондар, Є. Березняк, Б. Кобзар та ін.) було спрямовано на вивчення і наукове обґрунтування ефективності діяльності окремих педагогічних колективів та узагальнення досвіду, форм і методів керівництва ними. Науковці виконували фактично функції

теоретичного наповнення та поширення найкращого досвіду управління, зокрема організації процесів навчання, виховання, методичної роботи, позашкільної діяльності за місцем проживання тощо.

Виявлено, що головними формами управління ЗНЗ, які привертали увагу науковців, були контроль за різними напрямками та ланками діяльності школи, питання організації праці різних структурних підрозділів, менше уваги приділялося проблемам і методам планування роботи школи, його видам та формам.

Більш плідними для становлення теорії та технологій управління ЗНЗ в Україні є 1970-ті–1980-ті роки ХХ століття.

Серед провідних напрямів наукових досліджень того часу були: загальні питання управління школою, управління навчально-виховним процесом, методичної роботи та поширення педагогічного досвіду, управління інтернатами та групами подовженого дня, внутрішньошкільного контролю й аналізу, наукової організації праці (НОП), підвищення кваліфікації керівників шкіл. Це свідчить про зростання уваги до різних конкретних проблем управління школою і тенденцій до формування вітчизняної наукової управлінської школи.

Аналіз наукових праць 70-х–80-х років дає змогу стверджувати про помітний внесок у формування теорії управління ЗНЗ в Україні у 1950–1980-х роках ХХ століття вітчизняних вчених А. Бондаря, Є. Березняка, Б. Кобзаря, С. Полгородніка, М. Черпінського. Особливе значення мають твори В. Сухомлинського, В. Бондаря, Ю. Табакова та інших, поки що нечисленних дослідників проблем управління школою.

Певний вплив на розвиток теорії і практики управління школою мали книги з досвіду роботи відомих на той час директорів шкіл України О. Захаренка, І. Ткаченка та ін.

У процесі вирішення першого завдання дослідження доведено, що останнє десятиліття ХХ століття, коли Україну було оголошено незалежною, відзначилося подальшою інтенсифікацією вивчення проблем управління

школою, значним поширенням теорії та технологій провідних положень наукового менеджменту та їх інтерпретацією і втіленням у науково-дослідну діяльність та практику керівництва загальноосвітніми закладами освіти.

У цей період було захищено майже 40 дисертаційних досліджень з проблем управління школою, що набагато більше, ніж у минулі десятиліття. Заслугує на увагу той факт, що 15 дисертацій від загалу було спрямовано на вирішення проблем діяльності ліцеїв, гімназій та інших навчальних закладів нового типу в ринкових умовах, значна частина наукових досліджень була зорієнтована на пошук шляхів підвищення управлінської компетентності керівників нового типу навчальних закладів.

У процесі роботи над першим завданням виявлено, що найбільш актуальними напрямками наукових досліджень 1990-х років були демократизація та гуманізація управління, інформаційне забезпечення управління та його наукове обґрунтування, визначення і систематизація змісту посадово-функціональної компетентності управлінців сфери освіти, а також технології діагностики її рівнів та якості, шляхи підвищення ефективності навчання керівників у системі післядипломної освіти тощо.

Певна активізація науковців спостерігалася протягом 1990-х років у дослідженні психологічних аспектів управління навчальними і виховними процесами у школі та діяльності її керівників (Л. Карамушка, Н. Коломінський).

У висновках до першого розділу нашої праці аналітично констатовано, що найбільш суттєвими рисами формування теорії наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами у 1990-х роках був сталий перехід від спроб теоретичного обґрунтування накопиченого досвіду керівництва педагогічними та учнівськими колективами найбільш ініціативними директорами шкіл до управління розвитком його окремих складових та поглибленого вивчення й аналізу наслідків діяльності на основі наукових методів дослідження й опрацювання результатів.

Характерним для цього періоду формування теорії наукового управління ЗНЗ було поширення методології системного підходу до управління школою та дослідження умов витоків і факторів отримання результатів ефективного керівництва та технологій їх досягнення, перехід від загальних положень школознавства у дослідженнях проблем управління до методології різноманітних наукових підходів: синергетичного, компетентнісного, людиноцентристського, кібернетичного, інформаційно-пошукового та адаптивного.

Доведено, що серед недоліків формування вітчизняної наукової школи управління ЗНЗ 1990-х років слід назвати майже відсутність наукових досліджень проблем керівництва ЗНЗ далекого і близького зарубіжжя та досвіду управління найкращими школами у різних регіонах України минулих часів, недостатній рівень дослідження методологічних проблем управління ЗНЗ, а також психологічних, етичних, соціально-психологічних та правових аспектів управлінської діяльності.

У процесі вирішення другого завдання дослідження з'ясовано, що за період з 2000 по 2010 рр. було захищено 6 дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук і майже 150 дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук з проблем управління школою та різних його аспектів, що значно більше, ніж в усі попередні роки.

Найбільшу кількість наукових досліджень, майже 40 % усіх дисертаційних робіт, традиційно було спрямовано на вивчення загальних питань керівництва ЗНЗ, на так званий адміністративно-педагогічний менеджмент та його складові (Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, М. Кириченко, О. Мармаза, Т. Сорочан).

Вітчизняні науковці у цей період багато уваги приділяли дослідженню і вирішенню проблем управління навчальним процесом, керівництву виховною роботою з учнями, науково-методичному забезпеченню, організації підвищення компетентності керівників шкіл тощо.

Поруч із поглибленням і подальшим розвитком теорії і технологій зазначених вище питань, не втратили своєї актуальності для дослідників проблеми гуманізації, демократизації, поширення інформаційного забезпечення управління ЗНЗ, які були у центрі уваги науковців у першому десятилітті XXI століття, з'явилися нові проблеми управлінської діяльності, що вимагали негайного вирішення.

Серед найбільш поширених проблем того часу були: інформаційно-комп'ютерне забезпечення управління ЗНЗ, його новітні технології та поглиблення їх наукового підґрунтя; методи прогностичного і поточного моделювання діяльності школи та її структурних складових; моніторингу якості та ефективності діяльності ЗНЗ у ринкових умовах, їх конкурентоспроможність; управління інноваційними процесами; втілення в роботу керівників шкіл технологій менеджменту та їх трансформація до умов освітньої сфери діяльності.

У процесі виконання другого завдання дослідження визначено, що актуальні проблеми управління ЗНЗ та їх успішне вирішення вимагали розроблення адекватних методологічних підходів, серед яких широке визнання і застосування отримали: людиноцентристський, синергетичний, ситуативний, компетентнісний, функціональний, акмеологічний та інші. Поглиблювалося теоретичне підґрунтя і більш свідоме застосування системного підходу та його варіантів: системно-комплексного, системно-функціонального, системно-процесуального тощо.

Управління навчальними закладами, що знайшло відображення у працях Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Маслова, В. Олійника та інших науковців.

Доведено, що у середині першого десятиліття XXI століття з'явилися перші дослідження з формування української школи наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами О. Адаменко та А. Дмитрієва, що свідчить про наявність суттєвих надбань з теорії та практичного досвіду управління школами, які заслуговують ретельного вивчення й аналізу,

необхідних для подальшого розвитку теорії і формування досвіду ефективного керівництва ЗНЗ.

Дослідженням підтверджено, що упродовж першого десятиліття ХХІ століття мінімальна увага приділялася науковцями таким важливим проблемам управління ЗНЗ, як подальший розвиток, модернізація та ефективне використання навчально-матеріальної бази шкіл, фінансової й маркетингової діяльності у сучасних умовах.

Повільно вивчалися психологічні аспекти керівництва загальноосвітніми начальними закладами, спостерігалися поодинокі дослідження окремих питань психології управління школою.

Вирішення третього завдання дослідження доводить, що у другому десятилітті ХХІ століття поруч, із новими працями відомих учених В. Бондаря, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, В. Маслова, В. Олійника та інших, з'явилися глибокі дослідження проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами та його різних аспектів, таких науковців, як О. Боднар, Н. Клокар, Л. Назаренко, І. Осадчого, З. Рябової, Г. Тимошко, за які їх авторам було присуджено науковий ступінь доктора педагогічних наук.

Проблеми інформаційного забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами та ефективного використання технологій ІКТ керівниками шкіл теж не втрачали своєї актуальності в цей період, про що свідчать понад 10 захищених наукових дисертаційних досліджень, серед яких трьом авторам було присуджено науковий ступінь доктора педагогічних наук.

Тривали поглиблені дослідження методологічних проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами, за результатом яких було захищено три докторські дисертації.

У процесі роботи над третім завдання дослідження доведено, що за перший період другого десятиліття ХХІ століття з проблем підвищення компетентності керівних кадрів освітніх закладів та установ було захищено 3

докторські та 9 кандидатських дисертацій, що свідчить про суспільний попит на професійний рівень управлінських кадрів у освітній сфері та їх компетентність відповідно до сучасного стану розвитку теорії та технологій наукового менеджменту в освіті. Загальне уявлення про спрямованість і кількість дисертаційних досліджень з проблем управління за 1991–2016 роки дає таблиця (дод. Е).

Але, поруч із позитивними тенденціями розвитку вітчизняної теорії та технологій управління ЗНЗ, у процесі роботи над виконанням третього завдання встановлено майже відсутність за останні роки дисертаційних праць з проблем керівництва виховною роботою з учнями, управління методичною та експериментальною роботою в школі, раціонального використання та забезпечення навчально-матеріальної бази шкіл. Поодинокими є також дослідження з історії розвитку теорії та методів управління, хоча певні наукові публікації різного рівня періодично з'являлися на сторінках фахових освітянських видань.

Вирішенням третього завдання нашої праці встановлено, що незважаючи на появу поодиноких досліджень методологічних проблем управління ЗНЗ, їх загальна змістова спрямованість була орієнтована здебільшого на теоретико-методичні (технологічні) складові управління ЗНЗ.

Водночас філософська складова управління ЗНЗ, її структурно-змістова специфіка та різні аспекти їх прояву в управлінській діяльності керівників шкіл, а також науковців у процесі дослідницької роботи залишалися поза увагою більшості вчених і потребують спеціального поглибленого аналізу.

Як найбільш значимим та суттєво вагомим науковим внеском у теорію та технології управління ЗНЗ у дослідженні доведено, що за роки незалежності в Україні склалися своєрідні регіональні школи з наукового управління ЗНЗ: Київська (В. Бондар, Л. Даниленко, Л. Калініна, В. Маслов, В. Олійник та інші дослідники; Харківська (Г. Єльнікова, О. Касьянова, О. Мармаза, А. Прокопенко та ін.); Луганська (В. Курило, Є. Хриков, О. Шевченко), які поруч із дослідниками інших регіонів України,



забезпечують подальший розвиток створеної вітчизняної наукової школи з вивчення та розв'язання актуальних проблем управління ЗНЗ, що впливають в умовах реформування національної освіти та історичного розвитку держави.

Найбільш значні результати дослідження:

1. Обґрунтування філософської, теоретичної та технологічної складових методології наукового управління ЗНЗ, їх змісту та провідних проблем, що потребують вирішення.
2. Визначення та систематизація тринадцяти провідних напрямів формування теорії та технологій управління ЗНЗ, їх подальших досліджень.
3. Наукове і фактологічне обґрунтування створення сучасної наукової школи управління загальноосвітніми закладами в Україні, її здобутки, проблеми та перспективи розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. В. *Українська педагогічна наука в другій половині ХХ століття: монографія*. Луганськ: Альма-матер, 2005. 704 с.
2. Адамчук О. А. *Инновационный менеджмент*. Москва: Наука, 2007. 268 с.
3. Алфімов В. М. *Ліцей в системі освіти України*. Донецьк, 1996. 216 с.
4. Андрущенко В. *Філософія: підручник*; Микола Іванович Горлач (заг. ред.). – 2-ге вид., перероб. та доп. Харків: Консум, 2000. 672 с.
5. Афанасьев В. Г. *Общество: системность, познание, управление*. Москва: Политиздат, 1981. 432 с.
6. Бабанский Ю. К. *Оптимизация процесса обучения (общедидактический аспект)*. Москва: Педагогика, 1977. 256 с.
7. Бабин І. І. *Модульна організація процесу навчання в загальноосвітній середній школі: дис. ... канд. пед. наук*. Тернопіль, 1997. 200 с.
8. Бабінець С. І. *Організаційно-методичні засади моніторингу діяльності загальноосвітніх навчальних закладів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2010. 22 с.
9. Базелюк В. Г. *Формування дослідницьких умінь керівників загальноосвітніх навчальних закладів в системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04*. Київ, 2008. 24 с.
10. Бегей В. М. *Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою*. Львів: ЛДУ, 1994. 152 с.
11. Бегей В. М. *Управління загальноосвітньою школою*. Львів: ЛДУ, 1995. 229 с.
12. Беспалько В. П. *Педагогика и прогрессивные технологии обучения*. Москва: Изд-во ин-та проф. образования Минобразования России, 1995. 336 с.

13. Берегівський З. Л. *Педагогічний аналіз в управлінні сучасною школою: дис. ... канд. пед. наук.* Івано-Франківськ, 1996. 165 с.
14. Березняк Е. С. *Руководство современной школой.* Київ: Рад. шк., 1977. 168 с.
15. Березняк Є. С., Черпінський М. В. *Керівництво роботою школи.* Київ: Рад. шк., 1970. 262 с.
16. Бех Ю. П. *Філософія управління соціальними системами: монографія* / Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. 623 с.
17. Биков В. Ю., Руденко В. О. *Системи управління інформаційними базами даних в освіті.* Київ: Рад. шк., 1996. 287 с.
18. Биков В. Ю. *Моделі організаційних систем відкритої освіти.* Київ: Атика, 2009. 684 с.
19. Боднар О. С. *Сучасні форми внутрішкільного контролю.* Київ: Шкільний світ, 2011. 128 с.
20. Боднар О. С. *Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретико-прикладний аспект): монографія.* Тернопіль: Крок, 2013. 544 с.
21. Бондар А. Д. *Організація внутрішкільного контролю.* Київ: Рад. шк., 1962. 128 с.
22. Бондар А. Д. *Організація навчально-виховної роботи у восьмирічній школі.* Київ: Рад. шк., 1962. 140 с.
23. Бондарь В. И. *Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения: дис. ... д-ра пед. наук.* Київ, 1986. 170 с.
24. Бондар В. І. *Теоретичні основи і технології педагогічного аналізу: управлінський аспект: навч. посіб.* Київ: КДПУ ім. М. П. Драгоманова, 1996. 67 с.
25. Бондар В. *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі.* Київ: Школяр, 2000. 216 с.

26. Борова Т. А. *Теоретичні та методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06 / Нац. акад. пед. наук України, Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менедж. освіти».* – Київ, 2012. – 488 с.

27. Босенко М. І. *Соціально-педагогічні особливості організації навчально-виховного процесу в гімназії гуманітарного спрямування: дис. ... канд. пед. наук.* Київ, 1998. 176 с.

28. Бочелюк В. Й. *Психологічні особливості управління інноваційними процесами в школі: монографія.* Дніпропетровськ: Січ, 2003. 343 с.

29. Брюховецька О. В. *Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: 19.00.07.* Київ, 2007. 24 с.

30. Бурлаєнко Т. І. *Формування економічної компетентності майбутніх менеджерів освіти засобами ігрових форм навчання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04.* Київ, 2013. 22 с.

31. Василенко Н. В. *Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04.* Київ, 2007. 22 с.

32. Василенко Н. В. *Організація профільного навчання в загальноосвітньому навчальному закладі: навч.-метод. посіб.* Вінниця: ВОПОПП, 2010. 171 с.

33. Васильев Ю. В. *Педагогическое управление в школе: методология, теория и практика.* Москва: Педагогика, 1990. 144 с.

34. Ващенко Л. М. *Управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: монографія.* Київ: Тираж, 2005. 380 с.

35. Ващенко Л. М. *Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01.* Київ, 2006. 455 с.

36. Вдовиченко Р. П., Калініна Л. М., Чайка В. Д. *Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з*

*підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: монографія / за наук. ред. Л. М. Калініної. Київ: Іліон, 2007. 528 с.*

37. Вдовиченко Р. П. *Управлінська компетентність керівника школи. Харків: Основа, 2007. 112 с.*

38. Гаєвський Б. А. *Основи науки управління: навч. посіб. Київ: МАУП, 1997. 112 с.*

39. Гаєвська Л. А. *Розвиток державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні (друга половина XIX – початок XX століття): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. управління: 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Київ, 2010. 39 с.*

40. Гаврилишена О. О. *Підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу до громадсько-спрямованого управління в процесі підвищення кваліфікації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2013. 22 с.*

41. *Гендерний підхід в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. В. Олійник [та ін.]. Київ: Логос, 2004. 211 с.*

42. Гнатюк В. М. *Управління системою виховання учнів у позакласній роботі загальноосвітньої школи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01. Київ, 2000. 20 с.*

43. Гончаренко С. У. *Педагогічні закони, закономірності, принципи. Рівне: Волинські обереги, 2012. 192 с.*

44. Городова Н. М. *Планування роботи закладу освіти. Харків: Основа, 2004. 208 с.*

45. Гречаник О. Є. *Управління виховною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі. Харків: Основа, 2009. Вип. 4. 192 с. (Б-ка журн. «Управління школою»).*

46. Григораш В. В. *Організація діяльності керівника школи. Харків: Основа, 2011. 224 с.*

47. Гриневич Л., Хобзей П., Прошак О. *Розробка моделей організації управління освітою на місцевому рівні: національний і зарубіжний досвід: навч. посіб.* Київ: Знання, 2006. 285 с.
48. Гузик Н. П. *Модель школи-комплекса. Общеобразовательный аспект и технологические составляющие.* Одесса: Наука і освіта, 1999. С. 29–35.
49. Гуменюк В. В. *Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01.* Київ, 2001. 220 с.
50. Гупан Н. М. *Розвиток історії педагогіки в Україні (історикографічний аспект): дис. ... д-ра пед. наук.* Харків, 1994. 217 с.
51. Даниленко Л. І. *Менеджмент інновацій в освіті.* Київ: Шкільний світ, 2007. 120 с.
52. Даниленко Л. І. *Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія.* Київ: Логос, 1998. 140 с.
53. Даниленко Л. І. *Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія.* Київ: Міленіум, 2004. 358 с.
54. Дарманський М. М. *Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук.* Київ, 1999. 27 с.
55. *Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття).* Київ, 1994. 4 с.
56. *Деякі питання школознавства / редкол.: М. В. Черпінський (відп. ред), Є. С. Березняк, В. І. Чепелев.* Київ: Рад. шк., 1966. 278 с.
57. Дзвінчук Д. І., Кушнірюк В. М. *Психологія управління: навч. посіб.* Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 260 с.
58. Дзюба Т. М. *Формування психологічної готовності заступника директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: 19.00.07.* Київ, 2007. 22 с.

59. Дивак В. В. *Розвиток економічної компетентності директорів загальноосвітніх навчальних закладів засобами інформаційно-комунікаційних технологій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04.* Київ, 2010. 22 с.

60. Дмитрієв А. С. *Розвиток теорії внутрішкільного управління в Україні в другій половині ХХ століття: дис. ... канд. пед. наук.* Луганськ, 2004. 241 с.

61. Дмитренко Г. А. *Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: учеб. пособие.* – 3-изд. испр. и доп. Київ: МАУП, 2006. 192 с.

62. Друкер П. Ф. *Практика менеджмента: учеб. пособие / пер. с англ.* – Москва: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

63. Ельбрехт О. М. *Адаптивне управління навчальним процесом основної школи з поглибленим вивченням предметів гуманітарного циклу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01.* Київ, 2004. 22 с.

64. *Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект* / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. Київ: Школяр, 1996. 302 с.

65. Єльнікова Г. В. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія.* Київ: ДАККО, 1999. 303 с.

66. Єльнікова Г. В. *Основи адаптивного управління: курс лекцій.* Київ, 2003. 104 с.

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

68. Єльнікова Г. В., Лапшина І. С., Коробов А. П. [та ін.] *Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України: кол. монографія / за заг. ред. Г. В. Єльнікової.* Тернопіль: Крок, 2015. 420 с.

69. Єльнікова О. В. *Управління впровадженням інтерактивних освітніх технологій у навчальний процес загальноосвітнього навчального закладу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01.* Київ, 2005. 22 с.

70. Жерносек І. П. *Організація науково-методичної роботи в школі.* Харків: Основа, 2006. Вип. 9(45). 128 с.

71. Забродська Л. М. *Інформатизація управління навчально-виховним процесом у загальноосвітньому навчальному закладі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.01.01.* Київ, 2002. 22 с.

72. Забродська Л. М. *Інформатизація закладу освіти: управлінський аспект.* Харків: Основа, 2003. 240 с.

73. Заворотна Я. В. *Організаційно-педагогічні засади інноваційного управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06 / Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького. – Черкаси, 2014. – 200 с.*

74. Захаренко О. А., Мазурик С. М. *Школа над Россю.* Київ: Рад. шк., 1979. 151 с.

75. Захаров М. Г. *Организация труда директора школы.* Москва: Просвещение, 1971. 176 с.

76. Зверева В. І. *Як зробити керування школою успішним.* Харків: Ранок, 2007. 160 с.

77. *З досвіду керівництва навчально-виховною роботою в школі та контролю за нею: зб. ст. / за ред. А. Д. Бондаря.* Київ: Рад. шк., 1958. 120 с.

78. Зуб'як Р. М. *Управління якістю підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів сільської місцевості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06.* Київ, 2010. 20 с.

79. Иорданский Н. Н. *Руководство школою.* Москва, 1919. 112 с.

80. Иорданский Н. Н. *Школоведение.* Москва: Работник просвещения, 1927. 191 с.



81. Камишин В. В. *Теоретико-методологічні основи системно-інформаційної кваліметрії в управлінні навчально-виховним процесом: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.06.* Київ, 2014. 40 с.

82. Калашнікова С. А. *Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06.* Київ, 2011. 24 с.

83. Калініна Л. М. *Моделі управлінської діяльності керівника школи. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспектива: зб. наук. пр.* Київ: Логос, 2000. – 300 с.

84. Калініна Л. М. *Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія.* Київ; Херсон: Айла, 2005. 275 с.

85. Калініна Л. М. *Управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія.* Київ: Інформатодор, 2008. 472 с.

86. Калініна Л. М. *Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія.* Київ: Пед. думка, 2012. 160 с.

87. Капустин Н. П. *Педагогические технологии адаптивной школы.* Москва: Академия, 2001. 216 с.

88. Карамушка Л. М. *Психологічні основи управління у системі середньої освіти: навч. посіб.* Київ: ІЗМН, 1997. 180 с.

89. Карамушка Л. М. *Психологія управління закладами середньої освіти.* Київ: Ніка-Центр, 2000. 332 с.

90. Касьянова О. М. *Педагогічний аналіз навчального процесу в загальноосвітній школі як засіб підвищення його ефективності: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01.* Київ, 2000. 200 с.

91. Касьянова О. М. *Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу.* Харків: Основа, 2014. 192 с.

92. Катренко Г. П. *Контроль и руководство завучем школы учебно-воспитательным процессом на уроке: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук.* Київ, 1958. 19 с.
93. Качур Б. М. *Організаційно-педагогічні умови управління науково-методичною роботою з учителями в регіоні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06.* Київ, 2009. 20 с.
94. *Керівництво школою / упоряд. М. А. Анжівський.* Київ: Рад. шк., 1978. 118 с.
95. Кириченко М. О. *Управління загальним навчальним закладом (методологічний аспект): дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01.* Київ, 2001. 165 с.
96. Кириченко М. О., Маслов В. І. *Наукові засади та функції компетентнісного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі; ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти».* Київ, 2015. 188 с.
97. Клокар Н. І. *Управління обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти: теорія і практика: наук.-метод. посіб.* Біла Церква, 2004. 296 с.
98. Коберник О. М. *Навчально-виховний процес у сільській загальноосвітній школі: сутність, проектування, організація.* Київ: Знання, 1998. 274 с.
99. Кобзарь Б. С. *Управление школой продленного дня.* Київ: Рад. шк., 1988. 188 с.
100. Коваль В. В. *Социально-педагогические проблемы управления школой-гимназией: дис. ... канд. пед. наук.* Запорожье, 1997. 172 с.
101. Ковальська О. П. *Управління правовою освітою учнів у загальноосвітньому навчальному закладі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06.* Київ, 2012. 22 с.
102. Коломінський Н. Л. *Психологія менеджменту в освіті (соц.-пед. аспект): монографія.* Київ: МАУП, 2000. 286 с.
103. Конаржевский Ю. А. *Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школою монография.* Москва: Педагогика, 1986. 144 с.

104. Конаржевский Ю. А. *Менеджмент и внутришкольное управление*. Москва: Центр «Педагогический поиск», 2000. 336 с.
105. Кондаков М. И. *Теоретические основы школоведения*. М.: Педагогика, 1982. 192 с.
106. Королук С. В. *Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01*. Київ, 2005. 24 с.
107. Косинская У. А. *Организационно-педагогические условия внутришкольного управления на демократической основе: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук*. Киев, 1991. 22 с.
108. Кот Г. М. *Формування психологічної культури керівників загальноосвітніх шкіл у системі післядипломної освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: 19.00.07*. Київ, 2004. 22 с.
109. Кошіль В. І. *Управління організаційно-педагогічною діяльністю недержавних установ у сфері соціального захисту дітей та молоді: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2015. 22 с.
110. Кравченко Л. *Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія*. Полтава: Техсервіс, 2006. 165 с.
111. Красовицький М. Ю. *Управління виховною роботою в школі. Радянська школа*. 1995. 225 с.
112. Кремень В. *Державно-громадська модель управління освітніми закладами. Директор школи*. 2001. № 4. С. 3–11.
113. Кремень В. Г. *Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати*. Київ: Грамота, 2005. 447 с.
114. Кривко М. П. *Організаційно-педагогічні основи індивідуалізації підготовки менеджерів освіти шкільного рівня: дис. ... канд. пед. наук*. Київ, 1996. 206 с.

115. Крижко В. В., Павлютенков Е. М. *Основы менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления*. Запорожье: Просвіта, 2000. –192 с.
116. Крижко В. В., Павлютенков Є. М. *Менеджмент в освіті*. Київ, 1998. 192 с.
117. Крижко В. В. *Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб.* Запоріжжя: Просвіта, 2003. 234 с.
118. Крисюк С. В. *Становлення та розвиток післядипломної освіти педагогічних кадрів в Україні (1917–1941 рр.)*. Київ: УПККО. 1995. 174 с.
119. Кузькин Н. П. *Инновации в управлении современной школой: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01*. Саратов, 2004. 168 с.
120. Кузьмина Н. В. Понятие «педагогическая система» и критерии ее оценки. *Методы системного педагогического исследования: учеб. пособие / под ред. Н. В. Кузьминой*. Ленинград: Изд. Ленинград. ун-та, 1980. 172 с.
121. Курило В. С. *Становлення і розвиток системи освіти та педагогічної думки Східноукраїнського регіону у ХХ столітті: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01*. Луганськ, 2009. 507 с.
122. Лазарев В. С., Поташник М. М., Моисеев А. М., Капто А. Е. *Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений*. Москва, 1995. 462 с.
123. Лазарев В. С. *Управление инновациями в школе: учеб. пособие*. Москва: Центр пед. образования, 2008. 352 с.
124. Лапшина І. С. *Організаційно-педагогічні умови моніторингових досліджень в управлінні загальною середньою освітою району: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2010. 20 с.
125. Лебідь О. В. *Управління початковою школою: навч. посіб.*; Бердян. держ. пед. ун-т. Вінниця: Нілан, 2015. 311 с.
126. Лещінер І. Як я керую навчальною роботою в школі. *Комуністична освіта*. 1936. № 3. С. 38–45.

127. Лікарчук І. Л. *Управління загальноосвітньою школою в сучасних умовах*. Київ: Вид. О. М. Ешке, 2003. 312 с.
128. Луговий В. І. *Управління освітою: навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторатів спеціальності «Державне управління»*. Київ: Вища шк., 1997. 302 с.
129. Лукіна Т. О. *Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні: монографія*. Київ: Вид. НАДУ, 2004. 292 с.
130. Лунячек В. Е. *Система алгоритмізованого управління загальноосвітнім навчальним закладом в таблицях: наук.-метод. посіб.* Харків: Гімназія, 2002. 85 с.
131. Лутай В. С. *Філософія сучасної освіти: навч. посіб.* Київ: Центр «Магістр-S», творча спілка вчителів України, 1996. 256 с.
132. Малихіна В. М. *Організаційно-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах великого міста: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01*. Київ, 2005. 20 с.
133. Мармаза О. І. *Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів: дис. ... канд. пед. наук*. Київ, 1998. 252 с.
134. Мармаза О. І. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника*. Харків: Основа, 2007. 446 с.
135. Маслов В. И. *Теория и методика педагогического руководства непрерывным повышением компетентности директора школы: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01*. Киев, 1991. 429 с.
136. Маслов В. І. *Теорія і методика організації неперервного підвищення кваліфікації керівників шкіл*. Київ: Рад. шк., 1990. 256 с.
137. Маслов В. І. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб.* Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.

138. Маслов В., Боднар О., Гораш К. *Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія*. Тернопіль: Крок, 2012. 320 с.

139. Мелешко В. В. *Управління малокомплектними початковими школами різної структури: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01* / Ін-т педагогіки АПН України. Київ, 2002. 22 с.

140. Мельник В. К. *Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01*. Київ, 2003. 22 с.

141. *Менеджмент в управлении школой* / под ред. Т. И. Шамоной. Москва: Магистр, 1995. 223 с.

142. Мескон М., Альберт М., Хелуори Ф. *Основы менеджмента* / пер. с англ. Л. И. Евенко. М.: ДЕЛО, 1997. 493 с.

143. *Методы системного исследования* / под ред. Н. В. Кузьминой. Ленинград: Изд-во Ленинград. ун-та, 1980. 172 с.

144. Місько Н. В. *Розвиток наукового тезауруса вітчизняної теорії управління освітою (остання чверть XX – початок XXI століття): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед наук: 13.00.06*. Старобільськ, 2016. 22 с.

145. Моисеев А., Моисеева О. *Основы стратегического управления школой: учебник*. Москва: Центр пед. образования. 2008. 256 с.

146. *Наукові основи управління школою* / за ред. Г. В. Єльнікової. Харків: ХДПІ, 1991. 169 с.

147. Назаренко Л. М. *Сучасна концептуалізація управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу: монографія*. Херсон: Айлант, 2015. 252 с.

148. Наточій Л. О. Сутність поняття «періодизація» щодо проблеми розвитку теорії управлінської культури керівників загальноосвітніх шкіл і вітчизняній педагогічній теорії (друга половина XX ст. – початок XXI ст.). *Науковий вісник Донбасу*. 2011. № 3(15). С. 35–43.

149. *Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом*. Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна. Харків: Основа, 2003. 240 с.
150. Ніколаєнко С. М. *Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України: монографія*. Київ: Нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 419 с.
151. Немченко С. Г. *Рефлексивне управління загальноосвітньою школою: навч. посіб.* Донецьк: Вид-во «ЛАНДОН ХХІ», 2010. 230 с.
152. Нечипорук З. С. *Інспектування середньої школи: дис. ... канд. пед. наук*. Київ, 1958. 370 с.
153. Новиков И. К. *Организация учебно-воспитательной работы в школе*. Москва, 1952. 399 с.
154. Олійник В. В., Дмитренко Г. А. [та ін.]. *Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів: навч.-метод. посіб.* Київ, 1998. 83 с.
155. Олійник В. *Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: монографія*. Київ: Міленіум, 2003. 148 с.
156. Олійник В. В. Модернізація системи післядипломної педагогічної освіти України в умовах змін. *Післядипломна педагогічна освіта: європейські орієнтири та регіональні пріоритети: тези Міжнар. наук.-практ. конф. (Біла Церква, 10–11 верес. 2009 р.)* / за наук. ред.: В. В. Олійника, Л. М. Карамушки, Н. І. Клокар, Л. І. Даниленко. Біла Церква: КОІПОПК, 2009. С. 20–23.
157. Олійник В. В., Маслов В. І. *Наукові засади оптимального керівництва навчальними закладами: наук. записки*. Київ: ЮрінКомінртер, 2001. 145 с.
158. Онаць О. М. *Управління розвитком професійної компетенції молодого вчителя загальноосвітнього навчального закладу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01*. Київ, 2006. 22 с.

159. Онишків З. М. *Основи школознавства*. Тернопіль, 1996. 96 с.
160. Онищук В. О. *Організація навчання в умовах кабінетної системи*. Київ: Рад. шк., 1980. 101 с.
161. Онищук Л. А. *Гуманізація управлінської діяльності директора школи: монографія*. Житомир: Полісся, 2002. 324 с.
162. *Організація та розбудова громадсько-активної школи як осередку розвитку громади: навч. – метод. посіб. / за заг. ред. Г. Єльнікової; Всеукр. фонд «Крок за кроком»*. Київ: СПД-ФО Парашин К. С., 2007. 287 с.
163. Орлов А. А. *Управление учебно-воспитательной работой в общеобразовательной школе общества развитого социализма: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук*. Москва, 1985. 45 с.
164. Осадчий І. Г. *Теорія і практика спрямованого розвитку системи загальної середньої освіти сільської місцевості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія» / І-нт педагогіки НАПН України*. Київ, 2012. 40 с.: рис.
165. *Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки*. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
166. *Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян [та ін.]; за ред.: В. Олійника, Н. Протасової*. Луганськ: СПД Резніков В. С., 2011. 308 с.
167. *Основы внутришкольного управления: монография / под ред. П. В. Худоминского*. Москва: Педагогика, 1987. 168 с.
168. Остапйовський І. Є. *Проблема гуманізації управління школою у педагогічній спадщині В. О. Сухомлинського: дис. ... канд. пед. наук*. Київ, 1993. 130 с.
169. Островерхова Н. М. *Пути рационализации внутришкольного контроля за преподаванием учебных предметов: дис. ... канд. пед. наук*. Київ, 1994. 146 с.
170. Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. *Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект*. Київ: Школяр, 1995. 304 с.



171. Павлютенков Є. М. *Мистецтво управління школою*. Харків: Основа, 2011. 320 с. (Сер. «Адміністратору школи»).
172. Паламарчук Є. Організація керівництва навчально-виховним процесом у школі. *Комуністична освіта*. 1936. № 10. С. 27–39.
173. Панчук Т. В. *Мотивація вдосконалення управлінської діяльності директора школи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: 19.00.05* / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2002. 20 с.
174. Поставенський О. В. *Громадсько-державне управління загальною середньою освітою в регіоні: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2015. 438 с.
175. Пархоменко І. М. *Організаційно-педагогічні засади оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01*. Київ, 2006. 20 с.
176. *Педагогічний портрет менеджера освіти* / за наук. ред. Т. М. Сорочан. Луганськ: Знання, 2004. 296 с.
177. Петров В. Ф. *Інформаційне забезпечення управління загальною середньою освітою в регіоні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01*. Київ, 2004. 20 с.
178. *Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах: навч. посіб.* / А. Чміль, В. Маслов, Г. Дмитренко [та ін.]; за ред. А. Чміля. Київ: Логос, 2006. 126 с.
179. *Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб.* / за ред. Л. І. Даниленко. Київ: Міленіум, 2004. 272 с.
180. Пикельная В. С. *Теоретические основы управления: школоведческий аспект*. Москва: Высш. шк., 1990. 174 с.
181. Пикельная В. С. *Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): дис. ... д-ра пед. наук*. Кривой Рог, 1993. 374 с.

182. Пікельна В. С. *Управління школою: у 2-х ч.* Харків: Основа, 2004. Ч. 1. 112 с., Ч. 2. 124 с.
183. Пікельна В. С., Удод О. А. *Управління школою.* Дніпропетровськ, 1998. 284 с.
184. Пікельна В. С. *Управлінські моделі в керівництві школою. Радянська школа. 1989. № 6. – С. 56–60.*
185. *Повышение квалификации педагогических кадров / под ред.: И. Ф. Жерносека, М. Ю. Красовицкого, С. В. Крисюка.* Київ: Освіта, 1992. 190 с.
186. Перовский Е. И. *Организация работы директора школы.* – Москва; Ленинград, 1948. 271 с.
187. Пліш І. В. *Використання інформаційно-комунікаційних технологій управління якістю освіти в загальноосвітніх навчальних закладах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.10 / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т інформ. технологій і засобів навчання.* Київ, 2012. 20 с.
188. Погрібна Н. С. *Педагогічні засади інноваційної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01.* Київ, 2007. 20 с.
189. Полгородник С. М. *Организация труда и управление деятельностью классных руководителей в общеобразовательной школе: дис. ... канд. пед. наук.* Киев, 1996. 273 с.
190. Полгородник С. М. *Робота директора школи з класними керівниками.* Киев: Рад. шк., 1965. 80 с.
191. Положення про загальноосвітній навчальний заклад. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 778. Урядовий кур'єр від 15.09.2010. № 170.
192. Полякова Г. А. *Адаптивне управління навчальним процесом в умовах загальноосвітнього комплексу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01.* Київ, 2003. 21 с.

193. Поставенський О. В. *Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія*. Житомир: ПП Рута, 2014. 400 с.
194. Постовой В. Г. *Научно-педагогические основы внутришкольного контроля: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук*. Київ, 1980. 23 с.
195. Поташник М. М., Лазарев В. С. *Управление развитием школы*. Москва: Новая шк., 1995. 462 с.
196. Прасол Д. В. *Психологічні засади підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до прогностичної діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: 19.00.07*. Київ, 2009. 22 с.
197. *Примерные системно-комплексные планы непрерывного повышения квалификации и мастерства работников общеобразовательной школы* / редкол: В. И. Маслов (отв. ред.) [и др.]. Київ: ЦИУУ, 1988. Ч. 1. 160 с.
198. Присяжнюк Н. И. *Педагогические условия организации учебно-воспитательного процесса в классах-комплектах с учащимися 6-летнего возраста: дис. ... канд. пед. наук*. Київ, 1990. 175 с.
199. Приходько В. М. *Система моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу (методологічний аспект): дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06* / Нац. акад. пед. наук України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». Київ, 2014. 400 с.
200. Приходько В. М. *Моніторинг якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу: педагогічні основи й управлінський аспект: монографія* / МОНМС України, ком. заклад «Запоріж. обл. акад. післядипломної пед. освіти» Запоріж. облради. Запоріжжя, 2011. 459 с.
201. Про освіту: Закон України: За станом на 05 черв. 2004 р.: офіц. вид. Верховна Рада України. Київ: Парламент. вид-во, 2004. 21 с. (Сер. «Закони України»).
202. Про загальну середню освіту: Закон України: За станом на 05 черв. 2004 р.: офіц. вид. Верховна Рада України. Київ: Парламент. вид-во, 2004. 404 с. (Сер. «Закони України»).

203. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України: За станом на 16 січ. 2003 р. № 433-IV: офіц. вид. *Верховна Рада України зі змінами, внесеними згідно із Законом України № 3076-IV від 04.11.2005*. Київ: Парламент. вид-во, 2005. (Сер. «Закони України»).

204. Прокопенко А. І. *Наукові основи управління в системі освіти: монографія* / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2005. 304 с.

205. *Професіограма директора загальноосвітньої школи – менеджера освіти* / упоряд.: П. А. Масленніков, М. М. Тураш [та ін.]. Харків, 1997. 81 с.

206. Проценко Г. О. *Проектування інформаційного простору загальноосвітнього навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук* / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. Київ, 2012. 268 с.

207. Пуцов В. И. *Совершенствование курсов подготовки директоров школ к управлению процессом воспитания: дис. ... канд. пед. наук*. Киев, 1990. 192 с.

208. Рабченко Т. С. *Внутрішкільне управління: практ. посіб.* Київ: Рута, 2000. 176 с.

209. Рабченко Т. С. *Демократизація внутрішкільного управління*. Київ: КМУЦА, 1997. 373 с.

210. Радиш О. Ю. *Проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу в ринкових умовах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2015. 22 с.

211. Раченко И. П. *Научная организация педагогического труда*. Москва: Педагогика, 1972. 320 с.

212. Ренькас Б. М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *Педагогічний процес: теорія і практика: зб. наук. пр.* Київ: ЕКМО, 2009. Вип. 2. С. 238–247.

213. Рибальченко Д. О. *Управління якістю освітніх послуг у загальноосвітньому навчальному закладі: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06*; Держ. заклад «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка». Луганськ, 2014. 200 с.

214. Рогова Т. В. *Персоналізований підхід в управлінні педагогічним колективом школи: монографія*; Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків: Нове слово, 2000. 300 с.

215. Рожнова Т. Є. *Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2012. 22 с.

216. Румянцева Д. И., Легкий М. П. [и др.]. *Контроль за преподаванием учебных предметов: пособие для учителя*. Киев: Рад. шк., 1988. 43 с.

217. Рябова З. В. *Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія*. Київ: Пед. думка, 2013. 268 с.

218. Рябова З. В. *Теоретико-методологічні засади маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної освіти: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2013. 479 с.

219. Савченко О. Я. *Організація навчально-виховного процесу в малокомплектній школі: посіб. для вчителів*. Київ: Рад. шк., 1974. 174 с.

220. Сапрыкин В. С. *Оптимизация управления учебно-воспитательным процессом в школах продленного дня: дис. ... канд. пед. наук*. Киев, 1981. 170 с.

221. Сапрыкин В. С., Сметанский Н. И., Тхоржевский Л. А. [и др.]. *Внутришкольный контрольно-исследовательский, обучающий, стимулирующий фактор в управлении образованием: метод. рек.* Симферополь, 1999. 171 с.

222. Сенчук Ж. О. *Інформаційне забезпечення управління інноваційною діяльністю педагогів загальноосвітнього навчального закладу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2009. 22 с.

223. Сергеева Л. М. *Формування управлінських навичок в учнів вищих професійних училищ невиробничої сфери: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.04*. Київ, 2000. 20 с.

224. Серкіс Ж. В. *Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури*

школи: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: 19.00.07. Київ, 2004. 22 с.

225. Сысоева С. А. Педагогические основы координирующей деятельности директора общеобразовательной школы: дис. ... канд. пед. наук. Киев, 1987. 178 с.

226. Сисоева С. О. Основы педагогической творчости: підручник. Київ: Міленіум, 2006. 334 с.

227. Ситар І. В., Маслов В. І. Головні структурні складові наукових досліджень педагогічних систем післядипломної освіти. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр.* / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]. Київ: АТОПОЛ ГРУП, 2015. Вип. 15(28). С. 108–122.

228. Ситар І. В., Маслов В. І. Розвиток теорії та технологій наукового управління ЗНЗ за роки незалежності України (1991–2015 рр.). *Післядипломна освіта в Україні: журн.* 2016. Вип. 1. 108 с.

229. Ситар І. В., Маслов В. І. Методологічне й наукове забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом в Україні напередодні незалежності. *Післядипломна освіта в Україні: журн.* 2016. Вип. 2. 108 с.

230. Ситар І. В., Маслов В. І. Методологічні витоки та стан наукового забезпечення управління ЗНЗ в Україні напередодні незалежності. *Освіта Закарпаття: наук.-метод. журн.* 2016. Вип. 23/24. 150 с. С. 41–49.

231. Ситар І. В., Маслов В. І. Становлення теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами (1991–2000 рр.) [Електронний ресурс]. *Electronic journal «The theory and methods of educational management»*, edition 1 (19) (2017). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-119-2017> (дата звернення: 25.11.2017).

232. Ситар І. В. Формування теорії та технологій наукового управління ЗНЗ у першому десятилітті державної незалежності України (1991–2000 рр.). *Наукові записки: зб. наук. ст.* / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т

ім. М. П. Драгоманова; упоряд. Л. Л. Макаренко. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. Вип. CXXXIV(134). 285 с. С. 240–250. (Сер. «Педагогічні науки»).

233. Ситар І. В. Розвиток наукового управління ЗНЗ та його структурні методологічні складові *Український педагогічний журн.* 2017. № 4. С. 81–87.

234. Ситар І. В. Розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами на початку ХХІ століття *Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» ; голов. ред. В. В. Олійник ; редкол. О. Л. Ануфрієва [та ін.]. Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. Вип. 3(32). 156 с. С. 135–146. (Сер. «Педагогічні науки»).*

235. Ситар І. В. Структурні складові методології управління школою. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» ; голов. ред. В. В. Олійник; редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]. Київ: АТОПОЛ ГРУП, 2016. Вип. 4(33). 160 с. С. 124–132. (Сер. «Педагогічні науки»).*

236. Слюсаренко В. Г. *Соціально-педагогічні функції установ інтернатного типу і умови їх реалізації в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук.* Київ, 1997. 48 с.

237. Смолей В. А. Теорія і практика управління загальною середньою освітою в Україні (1939–2011 роки) як історико-педагогічна пролема. *Наук. запис. Тернопільського нац. пед. ун-ту ім. В. Гнатюка. Сер.: Педагогіка. 2011. № 5. С. 3–8.*

238. Сорочан Т. М. *Управління школою – діяльність професійна: посіб. для директорів серед. навч. закладів.* Луганськ: Знання, 2003. 47 с.

239. Сорочан Т. М. *Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика: монографія.* Луганськ: Знання, 2005. 384 с.

240. Сорочан Т. М. *Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед.*

наук: 13.00.04 / Луганський НПУ імені Тараса Шевченка. Луганськ, 2005. 43 с.

241. Сунцов Н. С. *Управление общеобразовательной школой*. Москва: Просвещение, 1982. 290 с.

242. Сухович Г. А. *Моніторинг розвитку загальноосвітнього навчального закладу на основі комп'ютерних технологій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2008. 22 с.

243. Сухомлинський В. О. *Система роботи директора школи*. Київ: Рад. шк., 1959. 119 с.

244. Сухомлинский В. А. *Методика воспитания коллектива*. Москва: Просвещение, 1981. 192 с.

245. Сухомлинський В. О. *Директор школи – керівник навчально-виховної роботи: дис. ... канд. пед. наук / с. Павлиш, Онуфріївського району, Кіровоградської області*, 1954. 412 с.

246. Сухомлинська О. В. *Історико-педагогічний процес: нові підходи до загальних проблем*. Київ: АПН, 2003. 68 с.

247. Сущенко Т. І. *Управління позашкільним педагогічним процесом*. Запоріжжя, 1994. 80 с.

248. Табаков Ю. Я. *Пути и средства оптимизации внутришкольного управления: дис. ... канд. пед. наук*. Київ, 1982. 169 с.

249. Тарасюк Л. В. *Організаційно-педагогічні умови моніторингу якості навчальних досягнень старшокласників: управлінський аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2013. 22 с.

250. Тейлор Ф. *Хрестоматія по экономической теории* / сост. Е. Ф. Борисов. Москва: Юристъ, 2000. 536 с.

251. *Теоретико-методичні основи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу: монографія / Г. В. Єльнікова, В. І. Куценко, В. І. Маслов [та ін.]; за ред. Г. В. Єльнікової*. Київ: Пед. думка, 2012. 220 с.



252. *Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: наук. – метод. посіб.* / Л. М. Калініна, Н. М. Островерхова, А. Ф. Остапенко [та ін.]; за ред. Л. М. Калініної. Київ: Актуальна освіта, 2002. 310 с.

253. *Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія* / Г. В. Єльнікова, О. І. Зайченко, В. І. Маслов [та ін.]; за ред. Г. В. Єльнікової. Київ; Чернівці: Книги – XXI, 2010. 460 с.

254. *Теорія та технологія комплексного оцінювання розвитку ЗНЗ: монографія* / Л. А. Онищук [та ін.]; за ред. Д. О. Пузікова; Ін-т педагогіки Нац. акад. пед. наук України. Київ, 2015. 362 с.

255. Тимошко Г. М. *Система підготовки резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінської діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.01.* Київ, 2004. 20 с.

256. Тимошко Г. М. *Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика: монографія.* Ніжин: Вид. ПП Лисенко М. М., 2014. 592 с.

257. Тимошко Г. М. *Система розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06.* Київ, 2015. 500 с.

258. Ткаченко І. Г. *Богданівська середня школа ім. В. І. Леніна.* Київ: Рад. шк., 1975. 274 с.

259. Топоровский В. П. *Интегративный подход к формированию управленческой компетентности директора развивающейся школы: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.01;* ИОВ РАО. СПб., 2002. 44 с.

260. Троцько Г. В., Боданська О. Я. *Основи школознавства.* Харків, 1998. 175 с.

261. Тунік Є. Ю. *Розвиток вітчизняної теорії методів управління загальноосвітніми навчальними закладами у другій половині XX – початку XXI століття: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук /*

13.00.06 «Теорія і методика управління освітою». Старобільськ: ДЗ «Луганський нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2015. 20 с.

262. Тур О. М. *Управління діяльністю педагогічного колективу загальноосвітнього навчального закладу з формування здорового способу життя у старшокласників: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06.* Київ, 2013. 20 с.

263. Тураш М. М., Гадецький М. В., Сидоренко О. Л. *Наукові основи планування роботи школи: навч. посіб. для керівників шкіл, працівників органів освіти та слухачів інститутів, факультетів післядипломної освіти.* Харків: ХДПУ, 1996. 56 с.

264. *Управління виховною роботою в школі-інтернаті* / Б. С. Кобзар, В. П. Пустовойтов, В. Г. Слюсаренко. Київ, 1996. 268 с.

265. *Управлінська діяльність керівника школи* / за ред. М. В. Гадецького. Харків: ХДПУ, 1997. 127 с.

266. *Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти: наук.-метод. посіб.* / за ред. Л. М. Карамушки. Київ, 1997. 152 с.

267. *Управління навчальним закладом: навч.-метод. посіб.: у 2-х ч.. Ч. 1: Абетка менеджера освіти* / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш [та ін.]. Харків: Ранок, 2003. 152 с. (Сер. «Управління школою»).

268. *Управління навчальним закладом: навч.-метод. посіб.: у 2-х ч.. Ч. 2: Абетка менеджера освіти* / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш [та ін.]. Харків: Ранок, 2003. 160 с. (Сер. «Управління школою»).

269. *Управління освітою.* Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова; за наук. ред. В. П. Беха; редкол.: В. П. Бех (голова), М. В. Михайліченко (заст. голови) [та ін.]. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. 546 с.

270. Фадєєва М. В. *Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування позитивного іміджу освітньої організації: дис. ... канд. психол. наук.* Київ, 2010. 22 с.

271. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. *Управление – это наука и искусство*. Москва, 1992. 502 с.
272. Файоль А. *Учение об управлении. Научная организация труда*. М.: Высш. шк., 1968. С. 98.
273. Федоров Г. Організація маркетингової діяльності в навчальному закладі [Електронний ресурс]. URL: <http://www.stattionline.org.ua/pedagog/106/18999-organizaciya-marketingovo%D1%97-diyalnosti-v-navchalnomu-zakladi.html>. (дата останнього звернення: 26.11.2017).
274. Федоров Г. В. *Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах: монографія*. Київ: Дорадо-Друк, 2012. 240 с.
275. Фолетт М. П. *Практика управления*. Москва: Республика, 1992. 121 с.
276. Форд Г. *Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра*. Москва: АСТ, 2005. 447 с.
277. *Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посіб.* / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, О. В. Брюховецька [та ін.]; наук. ред. О. І. Бондарчук. Київ: Наук. світ, 2012. 190 с.
278. *Формування управлінської науково-методичної культури керівника ЗНЗ: метод. рек.* / І. П. Жерносек. Харків: Основа, 2010. 192 с.
279. Хлебнікова Т. М. *Управління навчальною діяльністю: навч.-метод. посіб.* Харків: Основа, 2013. 224 с.
280. Хміль Ф. І. *Основи менеджменту*. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
281. Хмура А. А. *Організація навчального процесу в школі: передовий досвід вчителів*. Кіровоград, 1968. 58 с.
282. Хрыков Е. Н. *Внутришкольный контроль: состояние, концепция, перспективы развития*. Луганск: Изд-во Восточноукр. ун-та, 1994. 177 с.
283. Хрыков Е. Н. *Теоретические основы внутришкольного управления*. Луганск: Альма-матер, 1999. 118 с.

284. Хриков Є. М. *Управління навчальним закладом: навч. посіб.* Київ: Знання, 2006. 365 с.
285. Цуканова Т. О. *Організаційно-педагогічні засади управління загальноосвітніми навчальними закладами приватної форми власності: дис. ... канд. пед. наук.* Київ, 1999. 220 с.
286. Черниш А. П. *Управління навчально-виховним процесом у гімназії: дис. ... канд. пед. наук.* Київ, 1995. 240 с.
287. Черпинский Н. В. *Организационно-управленческий аспект педагогической действительности как предмет школоведения: дис. ... д-ра пед. наук в форме научного доклада.* Киев, 1989. 48 с.
288. Черпінський М. В. *Наукова організація праці в школі.* Київ: Рад. шк., 1972. 126 с.
289. Чуйко Р. М. *Організація навчально-виховної роботи в загальноосвітніх навчальних закладах нового типу (на прикладі колегіумів): дис. ... канд. пед. наук.* Черкаси, 1997. 231 с.
290. Шакуров Р. Х. *Директор школы и педагогический коллектив.* Киев: Рад. шк., 1975. 144 с.
291. Шакуров Р. Х. *Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом.* Москва: Педагогика, 1982. 208 с.
292. Шамова Т. И. *Внутришкольное управление: вопросы теории и практики.* Москва: Педагогика, 1999. 191 с.
293. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. *Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений.* Москва: ВЛАДОС, 2001. 401 с.
294. Шаркунова В. В. *Соціальне управління та концепція педагогічного менеджменту в загальноосвітніх закладах: дис. ... канд. пед. наук.* Киев, 1998. 170 с.
295. Шевцов М. Г. *Правове і технологічне забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах модернізаційних змін: посібник.* Київ, 2014. 95 с.

296. Шевченко О. В. *Проблема внутрішкільного управління у вітчизняній педагогіці 20–30 років XX століття: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед наук: 13.00.01*. Луганськ, 2003. 20 с.
297. Шевченко С. О. *Система управління виховною роботою зі школярами в регіоні: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01*. Кривий Ріг, 2001. 232 с.
298. Шубин Н. Л. *Внутришкольный контроль*. Москва: Просвещение, 1977. 239 с.
299. Щекин Г. В. *Теория социального управления: монография*. Київ: МАУП, 1996. 408 с.
300. Юдин Э. Г. *Системный подход и принцип деятельности: методологические проблемы современной науки*. М.: Наука, 1978. 391 с.
301. Ямбург Е. А. *Школа для всех: адаптивная модель*. Москва: Новая шк., 1996. 352 с.
302. Sytar I. Evolution of theories and technologies of scientific management of general education institutions in Ukraine (1991–2015) and their development prospects. *Steinbeis-Hochschule in Zusammenarbeit mit E6B Slowckoi Non-Profit-Organization MERCi, n.o. Fakultät für Sozial Wissenschaften, Uzhgorod Nationale Universität, Uzhgorod, Ukraine, 2016.*

## Додаток А

**Узагальнена тематична спрямованість та кількість оприлюднених  
результатів наукових досліджень з проблем управління ЗНЗ та їх  
специфічних аспектів за 1960–1989 рр.**

№ з/п	Проблемна спрямованість наукових 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 колективом	-	-	-	1	-	-	-	1
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 продовженого дня	-	9	3	2	2	5	5	16
11	Робота з батьками та громадськістю	-	3	-	-	-	1	-	4
12	Створення мат. – тех. бази, фін. – екон. питання	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Кадрові питання	-	-	1	-	-	-	1	-
14	Психологічні аспекти управління	-	-	-	-	-	-	-	-
15	Санітарно-гігієн. питання	-	-	1	-	-	-	1	-
16	Принципи управління	-	-	1	-	-	-	1	-
17	Управлінські рішення	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Тех. 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 підвищення кваліфікації	-	-	-	-	1	3	1	3
24	Методи досліджень школознавства	-	-	-	-	-	-	-	-
25	<b>Разом оприлюднено за 1960-1989 роки</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>73</b>

Примітка. Таблиця складена за матеріалами монографії:  
Адаменко О. В. *Українська педагогічна наука в другій половині XX століття: монографія*. Луганськ: Альма-матер, 2005. 704 с.

## Додаток Б

**Орієнтована презентативна кількість та спрямованість дисертаційних досліджень на здобуття наукових ступенів кандидата і доктора педагогічних наук з проблем управління загальноосвітніми навчальними закладами за 1991–2000 рр.**

№ з/п	Головні напрями досліджень наукових проблем управління ЗНЗ	1991–1995		1996–2000		Разом	
		д.пед.н.	к.пед.н.	д.пед.н.	к.пед.н.	д.пед.н.	к.пед.н.
1	Методологічні проблеми наукового управління ЗНЗ	2	-	-	1	2	1
2	Загальні питання управління ЗНЗ (адміністративно-педагогічний менеджмент)	-	3	1	13	1	16
3	Управління навчальним процесом	-	1	-	7	-	8
4	Управління виховною та позашкільн. роботою	-	1	-	5	-	6
5	Підготовка та підвищення компетентності кер. шкіл ЗНЗ, ППО управлінських кадрів шкіл	-	-	1	5	1	5
6	Методична й експериментально-дослідницька робота в ЗНЗ	1	2	-	6	1	8
7	Психологічні аспекти управління ЗНЗ	-	-	-	-	-	-
8	Управління інноваційною діяльністю в ЗНЗ	-	-	-	-	-	-
9	ІКТ та інформаційне забезпечення управління ЗНЗ	-	-	-	-	-	-
10	Організація життєзабезпечення та здоров'я учнів та учасників навчально-виховної роботи	1	1	-	-	1	1
11	Розвиток та раціональне використання навчально-матеріальної бази, розвиток фінансової діяльності, маркетинг	-	-	-	-	-	-
12	Історія розвитку теорії та технологій управління ЗНЗ	-	1	1	-	1	1
13	Усього захищено дисертацій	4	9	3	37	7	46

## Додаток В

**Орієнтована презентативна кількість та спрямованість  
дисертаційних досліджень на здобуття наукових ступенів кандидата і  
доктора педагогічних наук з проблем управління загальноосвітніми  
навчальними закладами за 2001–2010 рр.**

№ з/п	Головні напрями досліджень наукових проблем управління ЗНЗ	2001–2005		2006–2010		Разом	
		д.пед. н.	к.пед. н.	д.пед. н.	к.пед. н.	д.пед. н.	к.пед. н.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Методологічні проблеми наукового управління ЗНЗ	-	2	-	-	-	2
2	Загальні питання управління ЗНЗ (адміністративно- педагогічний менеджмент)	-	4	1	19	1	13
3	Управління навчальним процесом	1	1	-	7	-	8
4	Управління виховною та позашкільн. роботою	1	2	-	1	1	2
5	Підготовка та підвищення компетентності кер. шкіл ЗНЗ, ППО управлінських кадрів шкіл	2	5	-	6	2	11



Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Методична й експериментально-дослідницька робота в ЗНЗ	-	-	1	4	1	4
7	Психологічні аспекти управління ЗНЗ	-	-	1	1	1	1
8	Управління інноваційною діяльністю в ЗНЗ	1	1	2	2	3	3
9	ІКТ та інформаційне забезпечення управління ЗНЗ	-	2	1	2	1	4
10	Організація життєзабезпечення та здоров'я учнів та учасників навчально-виховної роботи	-	-	-	-	-	-
11	Розвиток та раціональне використання навчально-матеріальної бази, розвиток фінансової діяльності, маркетинг	-	-	-	-	-	-

*Продовження табл.*

1	2	3	4	5	6	7	8
12	Історія розвитку теорії та технологій управління ЗНЗ	-	-	-	-	-	-
13	<b>Усього захищено дисертацій</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>10</b>	<b>48</b>

## Додаток Д

**Орієнтована презентативна кількість та спрямованість  
дисертаційних досліджень на здобуття наукових ступенів кандидата і  
доктора педагогічних наук з проблем управління загальноосвітніми  
навчальними закладами за 2011–2016 рр.**

№ з/п	Головні напрями досліджень наукових проблем управління ЗНЗ	2011–2016 рр.	
		д.пед.н.	к.пед.н.
1	Методологічні проблеми наукового управління ЗНЗ	3	1
2	Загальні питання управління ЗНЗ (адміністративно-педагогічний менеджмент)	3	4
3	Управління навчальним процесом	-	2
4	Управління виховною та позашкільн. роботою	-	-
5	Підготовка резерву та підвищення компетентності кер. шкіл ЗНЗ, ППО управлінських кадрів шкіл	3	9
6	Методична й експериментально-дослідницька робота в ЗНЗ	-	4
7	Психологічні аспекти управління ЗНЗ	1	-
8	Управління інноваційною діяльністю в ЗНЗ	1	2
9	ІКТ та інформаційне забезпечення управління ЗНЗ	3	7
10	Організація життєзабезпечення та здоров'я учнів та учасників навчально-виховної роботи	2	1
11	Розвиток та раціональне використання навчально-матеріальної бази, розвиток фінансової діяльності, маркетинг	-	1
12	Історія розвитку теорії та технологій управління ЗНЗ	-	1
13	<b>Усього захищено дисертацій</b>	<b>16</b>	<b>32</b>

## Додаток Е

**Узагальнені показники зондажного аналізу головних напрямів  
репрезентативної кількості наукових досліджень  
з проблем управління ЗНЗ в Україні (1991–2016 рр.)**

№ з/п	Головні напрями 90 % досліджень наукових проблем управління ЗНЗ за 1991–2015 роки	1991–1995 рр.		1996–2000 рр.		2001–2005 рр.		2006–2010 рр.		2011–2016 рр.		Разом 1991–2016 рр.	
		д. нед. н.	к. нед. н.	д. нед. н.	к. нед. н.	д. нед. н.	к. нед. н.	д. нед. н.	к. нед. н.	д. нед. н.	к. нед. н.	д. нед. н.	к. нед. н.
1	Методологічні проблеми наукового управління ЗНЗ	2	-	-	1	-	2	-	-	3	1	5	4
2	Загальні питання управління ЗНЗ (адміністративно-педагогічний менеджмент)	-	3	1	13	-	4	1	9	3	4	5	33
3	Управління навчальним процесом	-	1	-	7	1	5	-	4	-	2	1	19
4	Управління виховною та позашкільною роботою	-	1	-	5	1	2	-	1	-	-	1	9
5	Підготовка резерву та підвищення компетентності керівників ЗНЗ та управлінських кадрів	-	-	1	5	2	5	-	6	3	9	6	25
6	Методична й експериментально-дослідницька робота в ЗНЗ	1	2	-	6	-	-	1	4	-	1	2	13
7	Психологічні аспекти управління ЗНЗ	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	2	1
8	Управління інноваційною діяльністю в ЗНЗ	-	-	-	-	1	1	2	2	1	2	4	5
9	ІКТ та інформаційне забезпечення управління ЗНЗ	-	-	-	-	-	2	1	2	3	7	4	11
10	Організація життєзабезпечення та здоров'я учнів та учасників виховної роботи	1	1	-	-	-	-	-	-	2	1	1	3
11	Розвиток та раціональне використання навчально-матеріальної бази, розвиток фінансової діяльності, маркетинг		-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
12	Історія розвитку теорії та технологій управління ЗНЗ	-	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1	2
13	Усього захищено дисертацій	4	9	3	37	5	21	6	29	14	30	32	126

## Додаток Ж

**Принципи управління, які сформульовані різними  
авторами-дослідниками (за Г. В. Єльніковою)**

№ з/п	Принципи	Б. А. Гасвський	Ф. І. Хміль	В. І. Маслов, В. В. Шаркунова, В. П. Драгун	М. М. Дарманський	І. Ф. Прокопенко, Г. Пономарьова	В. І. Кнорринг	А. Д. Урсул, Г. І. Рузавін	Б. І. Кортяев	Ю. А. Конаржевський	Ю. А. Васильєв, В. Н. Лихачька	В. К. Майборода
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Соціальні детермінації		+	x	x	x						
2	Гуманізації і психологізації			x	x		+	+				+
3	Компетентності	+	+	x	x	+						+
4	Оперативного регулювання		+	x	x	+		+				
5	Зворотного зв'язку	+		x	x	+		+	+			
6	Єдності центризму і демократії			x	x	+	+	+			x	
7	Згуртованості кадрів	+		x	x							
8	Фінансової і ділової ініціативи			x								
9	Наступності і перспективності	+			x							
10	Правової пріоритетності і законності	+			x		+					
11	Фінансово-економічної раціональності і ділової ініціативи				x						+	
12	Демократизації	+		+		x		+			+	+
13	Системності	+		+		x		+		x		
14	Правової захищеності управлінського рішення	+					x					
15	Найменшого впливу						x	+				
16	Норми керованості						x					
17	Гнучкості організаційних структур		x	+	+			+				
18	Матеріального і морального стимулювання		x									
19	Цілісності системи управління	+	x			+		+	+		+	

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
20	Єдності цілей, цілеспрямованості		x			+		+		x	x	
21.	Плановості	+	x							+	x	
22	Постійного удосконалення форм, методів управління		x					+				
23	Науковості	+	x	x	x	x		+		+	x	
24	Випереджального розвитку теорії щодо практики	x				+						
25	Прогнозування	x			+					+		
26	Індивідуальної, колективної відповідальності	x										
27	Контролю	+		+		+		+		+	x	
28	Врахування потреб інтересів людей	x										
29	Єдиноначальності	x	x						+			
30	Колективності колегіальності)	x		+	+				+	x		+
31	Законності	x		+	+		+					
32	Ієрархічності	x	+			+		x				
33	Повної і правдивої інформації	x		+		+						
34	Основної ланки	x						x		x		
35	Ефективності	x	x					+		+		
36	Конкретності	x										
37	Оптимальності (оптимізації)	x	x							+		
38	Відповідальності	x		+			x					
39	Об'єктивності	x								x		
40	Делегування повноважень					+	x	+		+		+
41	Автоматичного заміщення відсутнього						x					
42	Першого керівника	+				+	x					
43	Одноразового вводу інформації						x					
44	Нових завдань						x					
45	Підвищення кваліфікації			+			x					

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
46	Ефективності організаційної структури	+	+				x	+		+		
47	Монтера Мечникова						x					
48	Єдності централізованого управління, керованості та самоорганізації часток							x				
49	Редукції							x				
50	Фундаментального спрощення управлінських робіт							x				
51	Гласності					+						+
52	Взаємозв'язку і взаємодії	+	+					+	x	x		
53	Розвитку									x		
54	Діловитості і практичності										x	
55	Громадсько-державного характеру управління											x
56	Децентралізація системи управління											x
57	Інтеграції											x

Знаком «+» виділені Г. Єльніковою принципи, що сформульовані у такому вигляді авторкою. Знаком «x» виділені принципи, які безпосередньо не сформульовані автором у такому вигляді, але він про них говорить, розкриваючи значення та сутність визначених ним принципів.