

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Гриненко Світлана Олександрівна

**РОЗВИТОК ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
В УКРАЇНІ**

Спеціальність: 073 Менеджмент

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеню магістра

Науковий керівник

_____ Л. В. Корж-Усенко,
доктор педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та
педагогіки вищої школи

« ____ » _____ 20__ року

Виконавець

_____ С. О. Гриненко

« ____ » _____ 20__ року

Суми 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ІСТОРИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	7
1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження	7
1.2. Становлення теорії управління закладами освіти в зарубіжній науковій думці	15
1.3. Витоки теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	37
2.1. Модернізація теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні в 90-ті роки ХХ століття	37
2.2. Розвиток теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні на початку ХХІ століття	47
2.3. Основні напрями досліджень у сфері управління закладами загальної середньої освіти в Україні	52
Висновки до розділу 2	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах розбудови суспільства знань освіта стала предметом особливої уваги провідних країн світу, передусім, враховуючи необхідність зміцнення інтелектуального потенціалу нації. Упродовж останніх років український політикум та суспільство в цілому усвідомили потребу в комплексних реформаційних перетвореннях освітньої галузі, спрямованих на забезпечення її життєздатності в нових умовах, що гарантує подальший соціальний, економічний, культурний поступ держави, задоволення освітніх запитів населення. Наразі, відповідно до законів України «Про освіту» (2017 р.) [67], «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.) [68], Концепції «Нова українська школа» (2016 р.) [37] та інших нормативно-правових актів, триває модернізація загальної середньої освіти, що вносить суттєві зміни до ціннісних орієнтацій, змісту, технологій навчання і виховання тощо. Важливим напрямом освітніх реформ є підвищення ефективності системи управління, що потребує відповідного наукового обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З проголошенням державної незалежності України серед вітчизняних науковців спостерігається зростання інтересу до теорії управління закладами освіти загалом та загальної середньої освіти зокрема, що засвідчено дослідженнями О. Адаменко [1], Ю. Бежа [5], О. Боднар [53], Н. Васицької [10], К. Гораш [53], А. Дмитрієва [20], Г. Єльницької [22; 23], Л. Калініної [82], Д. Козлова [30; 49; 83], О. Козлової [32; 33; 83], А. Кондратьєвої [36], В. Крижка [40], О. Мармази [48; 49; 50], В. Маслова [53], Л. Назаренко [57], Л. Наточія [59], Л. Пшеничної [69; 70], З. Рябової [74], А. Сбруєвої [83], І. Ситар [76], В. Смоля [78], Є. Тунік [86], Є. Хрикова [90], В. Шаркунової [101] та ін. Історичні витоки досліджуваного феномену стали предметом уваги низки українських учених (І. Гришан [16], В. Жигирь [24], Л. Запара [25], Г. Зелінська [26], Н. Зінчук [27], А. Куширець [41], В. Луначек [43; 44], М. Мазуренко [45], Л. Прокопенко [66] та ін.). Проте відмінність предметного поля та хронологічних

меж наукового доробку зазначених авторів спонукає до здійснення спеціального дослідження з обраної теми.

Аналіз стану наукової розробленості проблеми дозволив виявити *суперечності*: між потребою подальшого вдосконалення сучасної системи управління закладами загальної середньої освіти та недостатнім використанням теоретичних ідей в означеній сфері; між значною кількістю наукових розвідок, присвячених проблемі управління закладами загальної середньої освіти в Україні, та незадовільним станом їх аналізу та оцінювання.

Таким чином, актуальність дослідження, недостатня вивченість проблеми та необхідність вирішення виявлених суперечностей зумовила вибір теми «Розвиток теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні».

Мета дослідження – визначити особливості розвитку теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні.

Відповідно до мети визначено наступні *завдання дослідження*:

1. Розкрити сутність понятійно-категоріального апарату дослідження.
2. З'ясувати специфіку становлення теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні та світі.
3. Схарактеризувати зміст модернізації теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні в 90-ті роки XX століття.
4. Окреслити особливості та основні напрями досліджень з теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні в перші десятиліття XXI століття.

Об'єктом дослідження є теорія управління закладами загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – особливості розвитку теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні.

Методологічну основу дослідження становлять ключові положення теорії пізнання, принципи науковості й історизму, системний підхід до висвітлення педагогічних явищ і процесів, тези про єдність теорії та історії, загального та особливого у висвітленні сутності проблеми.

Методи дослідження: загальнонаукові (аналіз, порівняння, узагальнення) дозволили визначити об'єкт, предмет, мету і завдання дослідження, окреслити його основні напрями та сформулювати висновки; конкретно-наукові – понятійно-термінологічний аналіз (уможливив розкриття сутності понятійно-категоріального апарату дослідження), історико-логічний та проблемно-пошуковий методи (використано з метою з'ясування передумов розвитку досліджуваного феномену, висвітлення процесу становлення провідних теорій управління закладів загальної середньої освіти України та світу), ретроспективний та синхронний аналізи (застосовано для зіставлення поглядів науковців на теорію управління та менеджмент закладами освіти різного рівня, у період державної незалежності України та в попередні періоди).

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у тому, що в ньому визначено особливості розвитку теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні, а саме: розкрито сутність понятійно-категоріального апарату дослідження; з'ясовано специфіку становлення теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні та світі; схарактеризовано трансформаційні зміни теорії внутрішньошкільного управління в Україні в 90-ті роки XX століття; окреслено особливості теорії освітнього менеджменту та основні напрями досліджень у сфері управління закладами загальної середньої освіти в Україні в перші десятиліття XXI століття.

Практичне значення отриманих результатів дослідження. Матеріали і висновки дослідження можуть бути використані у процесі пошуку шляхів подальшого вдосконалення системи управління закладами загальної середньої освіти в Україні, в освітньому процесі вітчизняних закладів вищої освіти та в системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів при викладанні спецкурсів з освітнього менеджменту, педагогіки вищої школи та написанні навчальних посібників відповідного спрямування для студентів.

Апробацію отриманих результатів дослідження здійснено у формі виступів на 5 наукових заходах: Всеукраїнському науково-практичному семінарі з міжнародною участю «Макаренківські читання» (11 березня 2021 р.,

м. Суми), I Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні тенденції навчання студентів іноземних мов у мультикультурному академічному середовищі» (17 квітня 2021 р., м. Суми), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін» (20–21 квітня 2021 р., м. Суми), V Міжнародній науково-практичній конференції для студентів і молодих учених «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» (19–20 травня 2021 р., м. Суми), III Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (16–17 листопада 2021 р., м. Суми).

Публікації. Основні результати дослідження представлено у двох публікаціях:

1. Korzh-Usenko L., Grynenko S. Management of the general secondary education institutions in Ukraine in market conditions. *Сучасні тенденції навчання студентів іноземних мов в мультикультурному академічному середовищі* : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Суми, 17 квітня 2021 р.). Суми, 2021. С. 30–32.

2. Гриненко С. О. Теорія управління закладами освіти: до питання становлення в Україні та світі. *Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 16–17 листопада 2021 р.). Суми, 2021.

Структура магістерського дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів (6 підрозділів), висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (103 позиції). Загальний обсяг дослідження становить 74 сторінки, основний зміст викладено на 64 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ІСТОРИЧНІ ЗАСАДИ

РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат дослідження

Вважаємо, що розкриття наукової проблеми доцільно розпочинати з визначення ключових понять, адже розвиток теорії управління закладами освіти є необхідною умовою ефективного функціонування всієї системи освіти. Цілком погоджуємось з сучасними дослідниками (Н. Васиньова [10], І. Ситар [76], Н. Чуракова [95], В. Шаповалова [100], В. Шаркунова [101] та ін.), які доводять, що незважаючи на наявність значної кількості праць із проблеми розвитку управління закладами освіти, науковці донині не досягли єдності в поглядах на сутність таких термінів, як «керівництво», «управління», «внутрішньошкільне управління», «менеджмент», «освітній менеджмент», «педагогічний менеджмент», «теорія управління» тощо.

Основними причинами, що ускладнюють розробку понятійного апарату дослідники називають такі чинники, як: повільна зміна системи освіти, яка відстає від вимог життя; відсутність чітких критеріїв оцінювання та відбору для вітчизняної дійсності освітніх концепцій і технологій; негативні наслідки багаторічної ізоляції радянської педагогіки від ідей і технологій управління розвинених країн ринкової орієнтації; нерозвиненість професійної методологічної культури управлінців системи освіти [100].

Водночас, як відомо, управління є вагомим елементом багатьох галузей та систем, що спонукає вчених до здійснення різних класифікацій та визначення дефініцій означеного феномену. Так, дослідником Г. Щокіним було класифіковано різновиди управління за такими напрямками: управління технічними системами (речами), управління біологічними системами (організмами), управління соціальними системами (людьми) [103, с. 78].

Відповідно до цього розподілу управління закладами загальної середньої освіти належить до різновиду соціального управління.

До середини 1980-х років у педагогіці, теорії управління освітою і школою сформувалося три групи поглядів на співвідношення основних із виділених термінів-понять («керівництво», «управління», «внутрішньошкільне управління», «менеджмент»), які зберігаються донині: одна група науковців (Є. Березняк, В. Дзюбалов, Л. Мерзляк, І. Мар'єнко, Є. Перовський, М. Портнов, Н. Тализіна та ін.) розглядає термін «керівництво» як провідний, більший за змістом і обсягом щодо поняття «управління»; друга група дослідників (І. Кантор, М. Кондаков, Б. Коротяєв, В. Самоделкін, П. Худомінській, Г. Щукіна та ін.) дотримуються точки зору про тотожність у широкому сенсі та відмінності у вузькому залежно від контексту і рівня застосування термінів «управління» і «керівництво»; третя група авторів (Ю. Бабанський, Ю. Конаржевський, В. Пікельна, М. Сунцов, І. Шалаєв та ін.) виходять з провідного характеру поняття «управління» [95].

Зауважимо, що поняття «управління» увійшло до педагогіки у 70-х роках ХХ століття в результаті запозичення, а термін «менеджмент» розширив понятійно-категоріальний апарат управління освітою і школою в середині 90-х років. Дослідники підкреслюють, що факт входження до педагогічної науки терміна «менеджмент» безпосередньо пов'язаний з іменами дослідників цього періоду, реальними керівниками закладів освіти альтернативного типу (А. Каспржак, В. Краківський, О. Тубельский, Є. Ямбург та ін.) [95]. При цьому, якщо в 1970–1980-х роках провідна педагогічна практика сприяла становленню категорії «внутрішньошкільного управління» в педагогіці, то у 1990 роках передова управлінська практика здійснила випереджаючий вплив на педагогічну науку і зумовила утвердження поняття «менеджмент».

Щодо сутності означених понять, то поняття «керівництво», «управління», «менеджмент», будучи позначенням управлінської сфери діяльності, мають, разом із тим, істотні відмінності. Дослідники зауважують, що категорія «керівництво» є найбільш уживаною при

позначенні управлінських дій у сфері внутрішньошкільного управління, при цьому виокремлюючи вісім основних підходів до визначення «керівництва» як сфери діяльності (інституціональний, процесуальний, мотиваційний, діяльнісний, телеологічний, активістський, комунікативний), які з різних сторін відображають значущі аспекти керівництва як багатогранного процесу [100]. Крім того, керівництво закладами загальної середньої освіти передбачає безпосередню взаємодію керівників із вчителями, учнями, батьками.

Науковці визначаючи не менше шести різних підходів до співвідношення понять «керівництво» і «управління», кожне з яких відображає певні ціннісні і концептуальні орієнтації.

Дослідники стверджують, що існує понад триста абсолютно різних визначень терміна «управління». Утім, на думку К. Шендеровського, для того щоб управляти, передусім необхідно впливати, а також «бачити», тобто усвідомлювати мету цього впливу [10, с. 85], що виступає об'єднуючим фактором для будь-якого авторського підходу.

У найбільш широкому розумінні «управління» означає забезпечення певного режиму діяльності в певній системі задля досягнення поставленої мети [2, с. 34]. Відомий теоретик П. Друкер розглядає управління як особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану, а головне продуктивну групу [21].

Дослідниця В. Шаповалова визначає «управління» як цілеспрямовану діяльність суб'єктів процесу, спрямованого на досягнення поставлених цілей кожним членом колективу і колективом в цілому при використанні форм, методів і технологій, що сприяють функціонуванню та розвитку системи. Звідси під поняттям «управління школою» вона розуміє особливу діяльність, в якій всі учасники цього процесу за допомогою планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи [100].

Учений Г. Габдуллін поділяє трактування класичної науки про управління, що визначає його як елемент (функцію) організованих систем різної природи (біологічних, технічних, соціальних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм і цілей системи. Тобто управління, на його думку, є загальним поняттям організованих систем, що вивчається теорією систем, згідно з якою будь-яка організована система володіє системними властивостями (цілеспрямованість, цілісність, структурність, ієрархічність, сумативність, взаємозалежність частин [11, с. 108].

Грунтовністю вирізняється підхід Є. Хрикова до визначення поняття «управління». Дослідник наводить найбільш розповсюджені в науці підходи, відповідно до одного з яких управління – це діяльність, що забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального функціонування, а відповідно до іншого – це сукупність організаційних, методичних, кадрових та інших заходів, спрямованих на нормальне функціонування педагогічного процесу [90, с. 32]. На основі цього науковець визначає управління як діяльність, спрямовану на створення умов. Отже, управління закладом освіти, за Є. Хриковим, – це діяльність керівної підсистеми, спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу й реалізації цілей закладу освіти [90, с. 45].

Тож поняття «управління» є дуже багатозначним, до тлумачення та застосування якого дослідники застосовують різні підходи. Дослідниця Н. Васиньова [10, с. 83–85] узагальнила деякі з них, на основі чого нами було укладено таблицю, представлену нижче (див. табл. 1.1).

Застосування понятійно-термінологічного аналізу дозволяє стверджувати, що у більшості представлених визначень категорії «управління» вказується певна функція (планування, організація, контроль, регулювання, оптимізація). У цілому ж більшість учених, сходяться на думці, що управління – це насамперед

цілеспрямована діяльність, що орієнтована на досягнення певних цілей. Тобто наявність мети є обов'язковою умовою ефективного управління.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «управління»

Рік видання	Авторство	Визначення
1977	В. Афанасьєв	Управління – це діяльність людини, що має певну мету, тобто особливий різновид діяльності, пов'язаний із процесом виконання, з організацією, спрямованою на втілення виконання в життя, з регулюванням системи до відповідно заданої мети, до підбиття підсумків діяльності, до систематичного отримання, переробки та використання інформації.
1996	Г. Щокін	Управління – це, перш за все, наука, що поєднує в собі і прикладні, і теоретичні, історичні моменти.
2000	С. Майборода	Управління – це діяльність, необхідна функція будь-якої організованої системи, спрямована на підтримку її певного режиму, забезпечення збереження структури, реалізацію програми і мети. Відповідно до процесуального та діяльнісного підходів це сукупність певних дій (операцій), що виконуються людиною (суб'єктом управління) по відношенню до об'єкта для перетворення і забезпечення руху до заданої мети.
2001	М. Дьяченко, Л. Кандилович	Управління – це функція організованих систем, що забезпечує збереження їхньої структури, підтримку режиму функціонування, реалізацію програми діяльності (тобто управління орієнтоване не тільки на минуле системи, але й на її майбутнє).
2004	В. Пікельна	Управління – це вплив на керовану систему з метою її максимального функціонування, що спрямовано на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан.
2007	Л. Скібіцька, О. Скібіцький	Управління – це складний процес, що включає цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший задля досягнення певних цілей.

Продовження таблиці 1.1

2009	І. Нестеров, Г. Чорний, М. Ястреб	Управління – це безперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, у результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, установлюються цілі спільної діяльності, визначаються способи їхнього досягнення, розподіляється робота між її учасниками та інтегруються їхні зусилля.
------	---	--

У трактуванні поняття «менеджмент» також спостерігається цілковитий плюралізм. При цьому дослідники позиціонують управління в якості цілеспрямованої дії на об'єкт, що має на меті зміну його стану або поведінки через зміну обставин. Тобто якщо управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо, то менеджмент стосується лише управління людьми (працівники, колективи, групи, організації тощо) [43, с. 11]. А, скажімо В. Шаповалова, підкреслює, що менеджмент від звичайного адміністративного управління відрізняється більш високим ступенем свободи керівників і підлеглих в умовах невизначеності ситуації. Менеджмент включає управління ресурсами і передбачає освоєння необхідного для цього комплексу знань і умінь [100].

З філософсько-освітніх позицій під поняттям «менеджмент» розуміють систему планування, організації, мотивації й контролю, необхідну для досягнення цілей певної наукової спільноти, організації, об'єднання людей. «Як наука менеджмент спрямовує свою увагу на виявлення умов, при яких загальна робота людей стає ефективнішою й кориснішою» [36, с. 51].

Цікавою є позиція науковців, які підкреслюють, що менеджмент є самостійною галуззю знань, яка потребує вдумливого засвоєння, фактично міждисциплінарною галуззю, яку краще називати «управлінською думкою». При цьому зазначається, що вона має поєднувати науку та ноу-хау, підсилені мистецтвом управління, адже еволюція управління у XX столітті полягає саме в застосуванні означених досягнень [43, с. 10; 56, с. 22].

При цьому за сферою застосування у вирішенні різноманітних управлінських завдань в системі освіти розрізняються такі поняття, як «менеджмент в освіті», «менеджмент освіти», «внутрішньошкільний менеджмент», «менеджмент в управлінні школою» і встановлюються їх відношення до понять «внутрішньошкільне управління», «педагогічний менеджмент», «самоменеджмент». Так, термін «менеджмент в освіті» описує ієрархічні рівні управління освітніми системами (всеукраїнський, регіональний, внутрішньошкільний). Менеджмент освіти є наукою про особливості прояву виробничих відносин та специфіку дії економічних законів у сфері освітньої діяльності. Тобто це сучасна теоретико-прикладна наука, що вивчає особливості управління закладами освіти в умовах ринкової економіки [36]. Поняття «внутрішньошкільний менеджмент» синонімічне поняттю «внутрішньошкільне управління», а «менеджмент в управлінні школою» передбачає включення ідей, концепцій, моделей наукового менеджменту в управлінську практику. «Самоменеджмент» (в системі освіти) вказує на саморозвиток керівника, педагога, учня в процесі їх професійного самовизначення [100].

Існують різні підходи до визначення терміна «педагогічний менеджмент». Одні вчені розглядають його як «комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління навчально-виховним і навчально-пізнавальним процесом, спрямованих на підвищення його ефективності» [36]. Інші говорять, що це специфічний вид управлінської діяльності, який базується на концептуальних і теоретичних положеннях певної школи соціального управління з урахуванням специфіки та призначення конкретної організаційно-педагогічної системи. Насамперед, він розглядається в якості технології організаційного, психолого-педагогічного, правового та економічного впливу на зміст та діяльність індивідів і колективу в цілому задля забезпечення функціонування освітніх систем. Особа ж з відповідними професійними знаннями та уміннями, реальними нормативними повноваженнями є менеджером у сфері освіти [101, с. 8].

Дослідниця В. Шаркунова обстоює думку, що правомірність введення категорій «менеджер» і «педагогічний менеджмент» до сфери педагогічної науки обумовлюється такими чинниками, як: поняття «менеджер освіти» вказує на професійно підготовленого управлінця, а не на випадково обраного адміністратора із стихійними навичками керівництва; універсальність наукових підходів і технологій, що розроблені у межах науки менеджменту, дозволяють застосовувати їх у різних сферах управління та національних середовищах; поняттєва «ідентифікація» уможливорює інтеграцію світового досвіду до теорії менеджменту освіти України [101, с. 8].

Отже, в термінології теорії управління ключовим є розмежування понять «управління», «керівництво» і «менеджмент»: керівництво відображає соціально-комунікативний, особистісно-діяльнісний аспект управління (керують професіями, керують людьми); менеджмент як поняття ближче до управління, але має на увазі володіння технологіями розрахунку і мобілізації ресурсів, стратегічне і технічне забезпечення життєздатності та ефективності школи як керованої системи, що може бути досягнуто шляхом оптимального поєднання ідей і технологій раціонального, психологічного та інформаційного напрямів [100].

Погодимося з Є. Хриковим, що кожен керівник, дбаючи про забезпечення ефективності управління, спирається на положення теорії управління. При цьому теорія управління закладом освіти є порівняно молодого галуззю науки, адже перші узагальнюючі праці в означеній сфері з'явилися лише в середині 80-х років XX століття [90, с. 67]. Водночас дефініція «теорія управління» залишається до кінця нез'ясованою.

Так, відомий теоретик А. Файоль визначає теорію управління (адміністрування) як сукупність правил, прийомів, принципів, що спрямовані на підвищення ефективності підприємницької діяльності, раціональне використання всієї сукупності ресурсів підприємства [91]. Дослідник В. Макаров вказує, що це наукова дисципліна, яка вивчає принципи і методи досягнення складних цілей, що передбачають кооперації виконавчої діяльності на основі реалізації управлінських функцій [46, с. 8]. Учений Ю. Бех вважає, що

«теорія управління» – це галузь наукового знання, що вивчає процеси управління в соціальних та соціально-економічних системах, систему принципів, методів і технологій управління, зміст, форму та еволюцію управлінських відносин, ефективність прийняття управлінських рішень та управління загалом [5, с. 101].

Нам імпонує визначення Н. Васиньової [10, с. 91], яка, на основі понятійно-термінологічного аналізу змісту визначень поняття «теорія управління» різних авторів, систематизації їх елементів, надала власне визначення сутності означеної категорії, як сукупності наукових знань про принципи, методи та методологію здійснення управлінської діяльності, що дозволяє дати пояснення управлінських явищ та, на основі реалізації управлінських функцій, спрямовує діяльність закладу (організації).

Розвиток теорії управління закладів загальної середньої освіти, можна позиціонувати як закономірний, цілеспрямований процес змін системи наукових знань про принципи, методи, закони, закономірності і наукові підходи, які спрямовують діяльність закладу на вирішення практичних завдань, оптимізацію управлінської діяльності та впливають на динаміку розвитку закладів загальної середньої освіти. При цьому зміни можуть бути як запланованими, так і незапланованими, негативними або позитивними [10, с. 94–95].

Таким чином, теорія управління закладами загальної середньої освіти містить багато до кінця нез'ясованих питань, одним із яких є понятійно-категоріальний апарат.

1.2. Становлення теорії управління закладами освіти в зарубіжній науковій думці

Відповідність теоретичних засад управління вітчизняними закладами освіти прогресивним світовим тенденціям є одним із визначальних індикаторів розвитку теорії управління. Відтак, спробуємо розібратися у витоках становлення досліджуваного феномену в зарубіжній науковій думці.

Загальновідомо, що сучасна інтерпретація теорії управління сформувалася в XX столітті, проте проблема управління освітніми системами завжди привертала увагу науковців. Так, вагомий внесок у розвиток теорії і практики управління закладами загальної середньої освіти зробив «батько» американської школи Г. Манн, відомий своїми успіхами в галузі організації та керівництва відділу освіти штату Массачусетс у другій чверті XIX століття. Дослідники підкреслюють, що підготовлені ним 12 щорічних звітів Массачусетського відділу освіти стали загальновизнаним посібником для організації процесу управління закладами освіти [41].

У кінці XIX – на початку XX століття науково-технічний прогрес, збільшення масштабів виробництва призвели до того, що завдання управління організаціями різко ускладнилися. Тож фактично саме усвідомлення потреби в нових формах і методах управління промисловими підприємствами привело до зародження науки управління. Автором першої теорії наукового управління став американський інженер Ф. Тейлор, який у 1911 році опублікував роботу «Принципи наукового менеджменту», в якій, критикуючи практику управління того часу, стверджував, що для того, щоб бути ефективним, управління повинно здійснюватися на основі певних законів, правил і принципів. Він виокремив чотири основні «великі» принципи: вироблення істинних наукових основ виробництва; застосування наукового підходу до підбору виконавців; здійснення науково обґрунтованого навчання і тренування виконавців; наявність тісного дружнього співробітництва між адміністрацією і виконавцями. Відтак, основні завдання управління, на думку Ф. Тейлора, полягали у: рівномірному розподілі роботи між виконавцями відповідно до їх здібностей; чіткій постановці завдань; визначенні раціональних технологій роботи, відповідному навчанні працівників і наданні їм допомоги при роботі з ними (щоб кожен їх використовував і не працював «з прохолодою»); матеріальному заохоченні за виконання завдань при одночасному встановленні системи штрафів за непродуктивну роботу, застосовуючи їх неупереджено і справедливо [81].

Тобто Ф. Тейлор та його послідовники (Г. Гантт, Ф. і Л. Гілбрети, С. Томпсон та ін.) практично показали, що управління, яке здійснюється на засадах наукових принципів, є більш ефективним, дозволяє отримувати кращі результати, ніж управління, засноване на здоровому глузді і досвіді [16]. Зауважимо, що хоча в центрі уваги дослідника було управління підприємствами, він вважав, що ті ж самі принципи може бути покладено в основу будь-якої соціальної діяльності.

Майже одночасно з Ф. Тейлором запропонував свою теорію управління французький інженер А. Файоль, який у дослідженні «Загальне і промислове управління» (вперше опублікованому в 1916 р.) обґрунтував цілісну теорію управління, що надалі отримала назву класичної. Якщо в центрі уваги теорії Ф. Тейлора перебувала раціональна організація праці виконавців, то А. Файоль досліджував власне управлінську діяльність і способи раціональної організації систем управління. Згідно з його теорією, управляти, значить: по-перше, передбачити (тобто враховувати прийдешнє і виробляти програму дій); по-друге, організовувати (тобто будувати подвійний матеріальний і соціальний механізм підприємства); по-третє, розпоряджатися (тобто змушувати персонал належним чином працювати); по-четверте, координувати (тобто пов'язувати, об'єднувати всі дії і зусилля); по-п'яте, контролювати (тобто піклуватися про те, щоб все відбувалося відповідно до встановлених правил і відданих розпоряджень) [91].

Його 14 основних загальних принципів управління охоплювали: розподіл праці; владу і відповідальність; дисципліну; єдність розпорядження (командування); єдність розпорядження і керівництва (два накази щодо однієї дії може віддавати тільки один начальник, а також один керівник і одна програма для сукупності операцій, що переслідують одну і ту ж мету); підпорядкування приватних інтересів загальним; винагорода; централізацію (наявність «мозкового центру»); ієрархію; порядок; справедливість; сталість складу персоналу; ініціативу; єднання персоналу. При цьому, дослідник наголошував, що в управлінні не повинно бути нічого негнучкого,

абсолютного, натомість завжди варто враховувати мінливі обставини, тобто принципи повинні бути гнучкими і треба вміти ними оперувати [91].

Науковці наголошують, що головним внеском А. Файоля в теорію управління стало те, що він вперше розглянув управління як універсальний процес і виділив його складові. Але, як і Ф. Тейлор, він не розглядав питання управління розвитком організації. В основу його теорії покладено спрощену модель людини [16].

У подальшому на противагу представникам наукового та класичного підходів Ф. Тейлова та А. Файоля в науці управління сформувалася низка інших підходів, основними з яких стали поведінковий, системний, ситуаційний та процесний.

Поведінковий підхід було запропоновано на початку 1930-х років американським соціологом і психологом Е. Мейо, який виходив із принципово нового розуміння ролі «людського фактора» в організації: якщо в центрі попередніх теорій знаходилась формальна структура, то в центрі так званої теорії людських стосунків – неформальна структура (сукупність норм, неофіційних правил, цінностей, переконань, а також мережі різних зв'язків в групі і між групами, центрів впливу і комунікацій, що не можуть бути регламентовані в рамках формальної структури, але істотно визначають поведінку людей в організації). Діяльність адміністрації, згідно з цією теорією, повинна бути орієнтована, перш за все, на інтереси людей. Означена теорія стала популярною на Заході в 1950-х роках, однак практична реалізація її положень не дала очікуваних результатів (їй не вдалося запропонувати ефективних методів впливу на мотивацію працівників). У 1960-х роках було здійснено низку досліджень з оцінки мотиваційних механізмів поведінки людини, зв'язку задоволеності і продуктивності праці, ефективності стилів керівництва, вплив організаційних структур і характеру комунікації в організації на організаційну поведінку та інші, на підставі яких було розроблено рекомендації керівникам, що набули широкого поширення в практиці управління та не втратили актуальності до сьогодні. Тобто у межах

одного підходу було сформовано дві основні школи, запропонована засновником школа людських стосунків та школа поведінкових наук (К. Арджірс, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор та ін.) [45].

Найважливішим положенням означеного підходу є концепція «партисипаційної системи» управління, яка приходить на зміну «авторитарній системі» контролю і керівництва. Ключовими є стосунки «людина–людина», «людина–група», причому ці стосунки будуються на міжособовій основі взаємних прив'язаностей, загальних інтересів тощо. Головним регулятором виступає прийнята в групі норма поведінки [25, с. 17].

З 1950-х років і до сьогодні велике поширення отримала теорія кількісного підходу, так звана емпірична школа управління (У. Бенніс, Р. Дейвіс, П. Друкер, Р. Епплі, Т. Левітт, Е. Петерсон, А. Свенсон, А. Чандлер та ін.) [43, с. 17]. Спроби інтегрувати основні ідеї школи наукового управління, класичної (адміністративної) школи і школи людських стосунків привели до виникнення третього, емпіричного напрямку організаційного управління, для якого характерне поєднання теоретичних досліджень із практичною діяльністю та широке використання математики. Показавши зворотний вплив соціально-психологічних якостей групи на продуктивність праці, науковці доводили, що у тій мірі, в якій це дозволяють особливості технологічного процесу, організації слід враховувати і допускати неформальне регулювання на окремих ділянках [25, с. 17].

Започаткований на початку 1960-х років (в розробку якого внесли значний вклад Р. Аккофф, Ч. Барнадр, У. Кінг, Д. Кліланд, С. Оптнер, Г. Саймсон та ін.) системний підхід виник, з одного боку, під впливом широкого поширення в науці системного руху, а з іншого, прагненням поєднати досягнення попередніх підходів, подолавши тим самим їх обмеженість. Представники означеного підходу прагнули розглядати організацію не як просту суму окремих компонентів, а як систему (сукупність) пов'язаних і взаємодіючих між собою частин, адже при цьому виникає ціле, яке володіє власними якостями, відмінними від якостей складових його частин. З

таких позицій організація – це відкрита система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. При системному підході до управління в центрі уваги постає процес прийняття рішень, що приймаються на всіх рівнях організації, тобто організація представляється як сукупність центрів ухвалення рішень, пов'язаних між собою каналами комунікації. Означені ідеї дуже вплинули на розвиток управлінського мислення, однак реалізація цього підходу висуває дуже високі вимоги до мислення керівників, що є істотним обмеженням для його широкого поширення [16].

Час поширення ситуаційного підходу збігається з системним, його прихильники (Т. Бернс, Дж. Лорш, П. Лоуренс, Г. Сталкер, Ф. Фідлер та ін.) бачили своє завдання в тому, щоб встановити, які моделі управління, в яких умовах зовнішнього середовища виявляються найбільш ефективними і на підставі цього пропонували керівникам найбільш ефективні типові рішення побудови систем управління для конкретних умов. Тобто означений підхід не суперечив системному, навпаки доповнюючи його, переорієнтовуючи його у плоскість практичних рішень [25, с. 18].

Процесний підхід (Е. Демінг, Г. Емерсон, М. Хаммер та ін.) розвивав ідеї наукової та класичної теорій управління, збагачуючи їх положеннями поведінкового, системного і ситуаційного підходів. У межах означеного підходу організація розглядається в якості сукупності різноспрямованих процесів, що обмежені територіально-хронологічними рамками. Відповідно управління зводилося до координації цих процесів, а також вироблення стратегічної лінії розвитку організації. Важливим етапом розвитку цього підходу в управлінні стала так звана стандартизація управлінських дій [16].

Таким чином, на відміну від системного підходу, який в основу керуючої системи кладе узагальнену модель процесу вироблення рішень, процесний підхід вирішує це завдання на основі сукупності моделей реалізації функцій управління. Він також припускає, що при реалізації кожної управлінської функції приймаються різноманітні рішення, але вироблення цих рішень здійснюється за різними схемами. Ідеї ситуаційного управління знаходять

відображення в процесному підході в тому, що визнається – не існує одного найкращого складу управлінських функцій для різних систем управління, як не існує певного кращого способу реалізації функцій різного типу. Прихильниками процесного підходу визнаються в рівній мірі важливими як формальна, так і неформальна структури організації, тому при дослідженнях і розробках моделей керуючих систем вони широко використовують моделі і методи, розроблені в рамках поведінкового підходу.

В останні роки науковці вказують на існування так званої нової школи управління [43].

Підкреслимо, що схарактеризовані та інші теорії наукового управління знайшли відображення і у сфері освіти. Так, основні тези Ф. Тейлора було використано Національною педагогічною організацією США, його послідовники У. Джеймс та Є. Торндайк вимагали покінчити з догматизмом навчальних планів і програм [26]. Зародження означеного феномену також пов'язують із статтею викладача адміністрування освіти в Чиказькому університеті Ф. Боббіта («Деякі загальні принципи менеджменту, застосовані до міських шкільних систем»), що побачила світ у 1913 році, на сторінках якої автор презентував власний досвід застосування ідей наукового управління у системі освіти. У 20–30-ті роки ХХ століття експерименти по використанню наукових методів у закладах освіти значно розширилися, перш за все, в Сполучених Штатах Америки, а пізніше і в країнах Європи (Англії, Німеччині, Франції, Швейцарії). У цей період перші кроки наукового управління освітою перебували під впливом класичної теорії управління [16]. Хоча вплив цієї теорії тривав і в надалі.

У подальшому (приблизно до 1950-х років) розвиток теорії управління школою на Заході пов'язаний з поширенням ідей теорії «людських стосунків», що характеризувалося значним посиленням уваги до людського фактору (Дж. Купман, У. Йох та ін.). Часто це називалося поворотом до демократичного управління. Активно пропагувалася участь в управлінні кожного, кого стосувався кінцевий результат [26].

У період з другої половини 50-х – до 70-х років ХХ століття обґрунтування теорії управління відбувалося здебільшого з позицій соціальних наук (соціології, психології, філософії). Зауважимо, що на важливості соціальних наук в шкільному менеджменті акцентували увагу національні структури освіти, перш за все, в США. У подальшому підхід означений підхід поширився в Канаді, Австралії, Новій Зеландії і, пізніше, в Англії. Помітний внесок у цей рух зробили праці Дж. Берона, Р. Глеттера, В. Тейлора. Серед розвідок цього періоду виокремлювалися дослідження, які популяризували теорію управління серед освітніх установ, а також роботи, в яких аналізувалися освітні структури як соціальні системи [16].

Зауважимо, що представники означеного підходу розподілялися на дві групи: одні вважали, що управління по суті є одним і тим же процесом для всіх організацій, натомість інші наполягали, що існують специфічні характеристики освітніх систем, які роблять їх в ряді випадків відмінними від інших організацій (наприклад, більш важке визначення завдань і цілей освітньої організації в силу її спеціального сервісного характеру; відсутність єдиного джерела формування політики; труднощі з оцінкою кінцевих результатів обстеження; існування особливих тісних відносин між педагогами та учнями як первинними клієнтами).

Солідарні з дослідниками, які стверджують, що головним недоліком означених вище підходів до процесу управління є те, що вони зосереджувалися на окремому елементі, не розглядаючи ефективність управління як результат досягнення певної цілі або певного комплексу цілей [26]. Тож не випадково, що одним з найбільш популярних підходів до управління освітою в 60–70-ті роки ХХ століття стала концепція управління за цілями (MBO – management by objectives). Її основні ідеї були сформульовані найбільшим авторитетом в сфері соціального управління П. Друкером [21]. Фактично це була орієнтована на результати філософія управління, що передбачала зосередження уваги керівника на розробці узгоджених на різних рівнях організації цілей і виробленню спільно з підлеглими рішень із засобами їх досягнення і оцінки. Означений підхід широко практикувався в Канаді, США, Англії. В основному

застосовували її у внутрішньокільному управлінні і плануванні, а також при підготовці кадрів освіти.

У 1970-х роках на розвиток управління освітою значно вплинули ідеї системного підходу, що застосовувалися як для аналізу ситуації і вирішення управлінських проблем на різних рівнях управління, так і для окремих аспектів управління (М. Джонсон, Д. Хааг та ін.). Науковці наголошують, що через свою складність, застосування системного підходу до управління закладами освіти не набуло масового характеру [16]. Тим не менш, цей підхід в 80–90-ті роки ХХ століття досить активно застосовувався в дослідженнях з управління освіти.

У 1980-х роках зі зростанням інтересу до теорії і практики управління в цілому, посилилось зацікавлення і проблемами освітнього менеджменту. У цей же час змістилися акценти у державній освітній політиці: на зміну кількісному розширенню освітніх систем в 60–70-х роках ХХ століття прийшла орієнтація на підвищення якості освіти відповідно до вимог постіндустріального суспільства. Підвищення рівня внутрішньошкільного керівництва, демократизація школи знайшли своє відображення в шкільному законодавстві. Водночас це призвело до появи великих закладів освіти, які налічували тисячі учнів, сотні персоналу і величезні суми річного бюджету. У цих умовах традиційних методів управління освітою виявилось недостатньо для вирішення завдань підвищення якості освіти.

У цей період низка країн провела докорінні реформи у галузі освіти, спрямовані на децентралізацію управління, посилення автономії закладів освіти, що вимагало розвитку принципу партисипативності: в нових умовах школи не могли більше обходитися авторитарними системами управління, їм були потрібні досконаліші структури і механізми управління. Все це призвело до інтенсифікації наукових досліджень з управління освіти як теоретичного, так і прикладного характеру. Одночасно велися дослідження і розробки, що базувалися на класичному (раціональному), поведінковому, системному і ситуаційному підходах.

У 80-ті – на початку 90-х років ХХ століття було опубліковано низку значних теоретичних робіт, спрямованих на розвиток теорії управління освітою, узагальнення її стану і популяризацію напрацювань для практичних працівників: «Управління освітою» П. Сілвера (США, 1983 р.); «Управління середньою школою» Дж. Діна і Р. Блетчфорда (Англія, 1985 р.); «Керівництво по менеджменту для вчителів» У. Раста (Англія, 1985 р.); «Теорії менеджменту в освіті» Т. Буша (Англія, 1986 р.); «Управління середньою школою сьогодні» Н. Адамса (Англія, 1987 р.); «Пізнаючи управління освітою. Протиріччя й дослідження» К. Еверса і Г. Лакомского (Австралія, 1991 р.) та ін. У ці ж роки виділилися в окремий напрям дослідження у сфері оцінки кадрів освіти та управління розвитком освіти [16]. Проте, якщо до середини 1980-х років дослідження в сфері управління освітою стосувалися в основному управління функціонуванням освітніх організацій, то в 1990-і роки науковці почали звертати увагу на методи стратегічного планування та управління розвитком [26].

Таким чином, розвиток теорії управління освітою за кордоном мав інтенсивний характер, фактично це була практико-орієнтована галузь наукового знання, яка активно асимілювала загальноуправлінські підходи, розробляючи на їх основі спеціальні моделі і методи для підвищення ефективності управлінської діяльності в сфері освіти.

1.3. Зародження теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні

В контексті розгляду досліджуваної проблеми не менш важливим за зарубіжну наукову думку є вивчення досягнень вітчизняних науковців. Варто зазначити, що необхідність вирішення завдань управління закладами освіти виникла одночасно з їх появою як соціальних інститутів. Цього вимагали завдання підбору кадрів, оплати праці вчителів, контролю якості знань учнів, підтримання дисципліни та ін. І якщо спочатку ці питання вирішувалися на суто емпіричній основі, то завдяки нагромадженню знань, зростанню кількості

закладів освіти та контингенту учнів виникла необхідність в узагальненні досвіду управлінської діяльності та його систематизації.

Зауважимо, що особливості розвитку вітчизняної теорії управління в історичній ретроспективі були обумовлені територіальною розпорошеністю українських земель між різними державними утвореннями (Річчю Посполитою, Російською та Австро-Угорською імперіями), які репрезентували різні системи управління освітою.

В цілому ж на території України вже у XVIII столітті склалася досить розгалужена мережа закладів шкільництва, яка на території Лівобережжя та Слобожанщини охоплювала початкові школи (полкові, сотенні, парафіяльні, дяківські, монастирські), заклади професійної освіти (музично-співацькі, художньо-мистецькі, військові, ремісничо-цехові), Чернігівський, Переяславський, Харківський колегіуми, Полтавську Слов'янську семінарію, Канцелярський курінь та Києво-Могилянську академію [51], а на землях Правобережжя – православні братські та парафіяльні школи, школи католицької церкви (передусім ордену єзуїтів та піарів), василіанські школи, Львівський університет [66]. Тож цілком закономірно дослідники, зокрема Л. Прокопенко, наголошують, якщо до XVIII століття відбувалося становлення управління освітою, то з другої половини XVIII століття розпочався його розвиток.

При цьому, підтримуючи думку В. Лунячек, варто зауважити, що протягом століть більшість дослідників переважно зосереджувалися на вивченні історії розвитку педагогічної думки, досить побіжно розглядаючи організаційно-управлінську складову освіти [44, с. 3]. Відомі українські філософи того часу (В. Каразін, Я. Козельський, П. Лодій) були переконані в тому, що управління має сповідати принципи гуманізму, демократизму та домовленості, а ідеал управлінської діяльності бачили у здійсненні ідеї свободи, рівності та права [24]. До того ж не варто забувати, що саме В. Каразіну належить ідея створення Міністерства народної освіти (що було реалізовано у 1802 р.), головного органу управління у сфері освіти Російської імперії [51, с. 111]. Зауважимо, що на території Галичини для управління

народним шкільництвом було створено Крайову шкільну комісію ще у 1776 році [44, с. 19].

Серед педагогів, які зверталися до проблеми управління освітою, вирізняється постать О. Духновича, який, виходячи з реальних умов Закарпаття, пропонував у кожному селі обирати так званого «шкільного куратора», до обов'язків якого відносив збір коштів на шкільний будинок, оплату вчителів, створення шкільного фонду, спрямованого на забезпечення сиріт і дітей незаможних батьків навчальними посібниками і приладдям [44, с. 20].

Зародження наукового осмислення питань управління закладами освіти (передусім школами) пов'язано з іменем видатного вітчизняного педагога – К. Ушинського, який запропонував глибоке обґрунтування теорії народності виховання та наполягав, що єдиної для всіх системи управління не існує, натомість кожен народ має свою особливу національну систему з окремою виховною метою і специфічними засобами її досягнення [58, с. 7–8]. У статті «Три елементи школи» (1857 р.) в якості основних компонентів діяльності школи він виділив адміністративний, навчальний і виховний. К. Ушинський вважав, що «керівник школи одночасно повинен бути і адміністратором, і педагогом: головний предмет його діяльності становить зміст викладання, вибір методів навчання, іспити, вибір підручників, вчительські конференції та особистий приклад у використанні найбільш ефективних методів» [89]. Як приклад найбільш тісного об'єднання трьох вищевказаних елементів, К. Ушинський приводить англійські закриті школи, в яких здебільшого об'єднувалися посади начальника, головного вчителя і головного вихователя школи.

Особливого значення К. Ушинський надавав особистості керівника закладу освіти, його людським якостям та професійному рівню. Педагог відзначав: якщо директор поєднує адміністративні, виховні та освітні функції, то це «ставить всю долю закладу в повну залежність від характеру тієї особи» [89]. Відзначимо, що це зауваження К. Ушинського не втратило актуальності і до сьогодні, адже сучасний керівник закладу загальної середньої

освіти є головним адміністратором, він же планує і контролює виховну роботу, а також відповідає за якість освітнього процесу.

Проблеми школознавства (внутрішньошкільного управління) отримали подальший розвиток у працях М. Корфа, М. Пирогова, М. Тулова, Ю. Федьковича та інших відомих педагогів. Так, М. Корф у своїх працях послідовно розвивав ідею необхідності демократизації контролю за роботою школи. Він вважав головним критерієм роботи школи – результати навчання, глибину і міцність знань учнів. М. Пирогов сформулював вимоги щодо внутрішнього управління, а саме до шкільного керівника. Насамперед, вимоги професіоналізму, компетентності, вміння враховувати думку вчителів. Найважливішим органом колегіального управління школою він вважав педраду, рішення якої директор не має права скасувати – він може лише звернутися з таким проханням до органу управління [16]. М. Тулов вказував на велику кількість малоосвічених чиновників (наглядачів), усунення яких могло б сприяти поліпшенню освіти. «Великого зла шкільній справі завдає начальство, коли обплутує школу і вчителів різними циркулярами та інструкціями і цим сковує творчу ініціативу педагогічного колективу» [44, с. 6].

Відомий вчений М. Драгоманов розглядав управління в контексті ідей свободи та децентралізації, громадянського суспільства як добровільної організації гармонійно розвинених особистостей. С. Подолинський вважав найкращим управлінням таке, де людина сама організує діяльність, планує роботу, контролює її виконання. М. Костомаров стверджував, що все існування соціуму, а отже, діяльність кожної людини, і управлінська також, підкоряються Божим Законам. Народи, зазначав вчений, які стверджували віру в Бога та жили в умовах рівності та свободи, процвітали [24].

В цілому ж у XIX столітті для видатних вітчизняних науковців проблема управління закладами освіти не були предметом самостійного дослідження, а здебільшого розглядалися як комплекс організаційно-педагогічних умов, що повинні були забезпечити ефективне здійснення

навчально-виховного процесу, сприяти отриманню школярами глибоких і міцних знань. Проте саме у цей час серед вітчизняних практиків і теоретиків освіти почав формуватися чітко виражений демократичний підхід до організації шкільного життя, зазвучала різка критика канцелярсько-бюрократичного контролю, підкреслювалася роль колегіальності в управлінні закладами освіти, необхідності залучення до вирішення ряду аспектів шкільного життя батьків і громадськості, що свідчать про формування нових підходів до управління школою [39].

Означені підходи багато в чому визначили погляди на теорію управління у першій чверті XX століття, і до сьогодні не втрачають актуальності. Так, у період національного державотворення (1917–1921 рр.) дослідники в основному здійснювали розробку форм і методів державного централізованого управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління, адміністрування та державного регулювання. Водночас відбувалося обґрунтування основних принципів і форм залучення працівників до управління (фактично зачатків державно-громадського управління), створення нової системи відносин загалом та у сфері освіти зокрема [10, с. 114].

Від часу остаточного встановлення радянської влади на території України управлінська наука розвивалася на основі пануючих у СРСР підходів. Зауважимо, що розвиток теорії управління в радянські часи ґрунтовно розглянуто Г. Єльніковою, яка наголошує, що попри спрямування науково-пошукових досліджень цього періоду на вдосконалення існуючої адміністративно-командної системи, вони дозволили нагромадити значний досвід та вагомі напрацювання у галузі управління загалом та управління освітою зокрема [22; 23].

Саме в радянський період розвитку управлінської науки з'явилася значна кількість наукових розвідок, присвячених використанню системного підходу в управлінні. На цей історичний період припадає розробка теорії організацій і загальної теорії систем (В. Афанасьєв [3], І. Блауберг [6], Ю. Черняк [94], Е. Юдін [6] та ін.).

Дослідниця Н. Васиньова виокремлює такі етапи та особливості розвитку управлінської науки в радянський період української історії:

1921–1928 рр. – удосконалення адміністративного управління виробництвом, спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, формальне вивчення можливостей участі працівників в управлінні; теорія управління охопила проблему розробки принципів добору кадрів, принципу єдиноначальності на промислових підприємствах та ін.;

1929–1945 рр. – організація індустріальної бази суспільного виробництва, удосконалення структур управління, методів добору й підготовки кадрів, планування та організації виробництва; теорія управління зосереджується переважно на вирішенні організаційно-технічних і частково соціальних проблем; партійним організаціям надано значні права по контролю над діяльністю керівників підприємств;

1946–1965 рр. – пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної й територіально-галузевої системи управління; теорія управління поповнилася обґрунтуванням форм поєднання галузевого й територіального управління; розроблялися методи реалізації окремих функцій управління;

1966–1975 рр. – здійснення спроби проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління (запровадження комплексного підходу до вдосконалення систем управління); в теорії управління окреслилися нові напрями по розробці теоретичних і прикладних проблем управління не лише в СРСР, але й у країнах соціалістичного табору [10, с. 114–115];

1976–1991 рр. – збереження практики жорсткого централізованого управління, авторитарного прийняття управлінських рішень, без широкого обговорення із залученням громадськості; поглиблення теорії управління за рахунок розробки концепції внутрішньошкільного управління [10, с. 234].

Орієнтуючись на виокремлені Н. Васиньовою етапи, доцільно характеризувати означене питання більш детально.

Застосування методу синхронного аналізу доводить, що розвиток теорії управління загалом та теорія управління освітою зокрема на території України та СРСР загалом мали свою специфіку у порівнянні із зарубіжними реаліями. Погодимось із дослідницею О. Іващенко, що після встановлення революційних подій 1917 року почалися пошуки нових методів управління в умовах нового суспільного ладу. У цих умовах ідеї наукового управління розвивали О. Богданов, М. Витке, О. Гастев, О. Ерманський, П. Керженцев та інші, які обґрунтували принципи управління, розробили структури і технології процесів управління [28].

Зауважимо, що хоча теорія управління почала формуватися на початку ХХ століття, натомість управління в освіті є порівняно молодого наукою. Застосування теорії соціального управління до управління школою розглядалося у межах загальних педагогічних теорій. Знаковою подією стало виокремлення розділу «Управління школою» в Статуті єдиної трудової школи (1923 р.) [93]. Дослідженням проблем керівництва школою в 1920–1930-ті роки займалися П. Блонський, І. Веселова, С. Іванов, М. Йорданський, Н. Крупська, Д. Логінова та інші, які висвітлювали проблеми організації освітнього процесу в школі, управлінської діяльності її керівників (в основному – практичні, господарські питання), впровадження наукової організації праці в шкільну практику [28].

Цілком погоджуємося з думкою І. Гавриленко та О. Козлової [31], Л. Пшеничної та О. Скиби [71], що у працях нашого відомого земляка А. Макаренка приділено увагу багатьом аспектам управлінської діяльності закладу освіти. Видатний педагог визначив зміст, форми і методи управління освітнім процесом у світлі власних новаторських педагогічних ідей та досвіду роботи щодо розкриття здібностей кожної дитини; проаналізував процеси змін управлінської парадигми відповідно до розвитку суспільства в цілому; розкрив способи підвищення ефективності управлінської діяльності у сфері профілактики правопорушень; визначив поширені напрями розвитку лідерських здібностей керівника (самоосвіта і самооцінка, розширення світогляду, зміна способу мислення, накопичення досвіду у вирішенні завдань, взаємовідносини всередині організації); довів істинність тези про сутність майстерності керівника школи,

яка полягає в тому, щоб «зберігаючи строгу супідрядність, відповідальність, дати широкий простір суспільним силам школи, громадській думці, педагогічному колективу, шкільному друку, ініціативі окремих осіб і розгорнутій системі шкільного самоврядування» [71, с. 256].

Варто підкреслити, що керівництво школами у цей час здійснювалося на основі ленінських принципів управління, близьких до адміністративних: партійності, науковості, плановості, поєднання колегіальності і єдиноначальності, обліку та контролю. У подальшому панування командно-адміністративної системи управління суспільством не тільки не сприяло розвитку системи освіти та управління нею, але й гальмувало цей процес. Проте здійснювалося безперервне вдосконалення школи, поступово відбувалося становлення і розвиток органів внутрішньокільного управління, визначення основних функцій адміністрації школи та посадових обов'язків її керівників, узагальнення досвіду управлінської діяльності керівників шкіл у посібниках із школознавства [93].

Встановлено, що інтерес до теорії та практики внутрішньокільного управління посилювався в 50-і роки ХХ століття. Збільшилася кількість досліджень, в яких обґрунтовувалися функції керівництва шкільною справою – планування, організація, інструктування, керівництво і контроль (І. Новиков, Є. Перовський та ін.) [93]; аналізувався та узагальнювався досвід керівництва освітнім процесом в школі (А. Волковський, П. Зімін, М. Нікітіна, М. Сорокін та ін.) [28]. 60-і роки ознаменувалися початком осмислення школознавства як галузі педагогічної науки. Відновився інтерес до наукової організації педагогічної праці. У низці школознавчих досліджень було зроблено спробу визначення теоретичних основ і умов наукової організації управління закладами загальної середньої освіти, які включали питання вдосконалення стилю керівництва, оптимізації освітнього процесу, поліпшення матеріально-технічного забезпечення тощо [28].

Видатний український педагог В. Сухомлинський долучився до когорти науковців, які досліджували проблеми управління. При цьому, з нашої точки

зору, у своїй «Розмові з молодим директором школи» він висловлює досить парадоксальні речі. До таких, перш за все, варто віднести його тезу про те, що директор має бути передусім педагогом («Якщо ви хочете бути хорошим директором, прагніть насамперед стати хорошим педагогом, гарним вихователем дітей») [79]. Попри таку «неуправлінську позицію» сам В. Сухомлинський був представником (хоча й вимушеним) традиційної, так би мовити авторитарної школи, заснованої на жорсткій управлінській парадигмі, командному стилі керівництва. Приймаючи владну вертикаль шкільної системи освіти як даність, педагог наполягає, що головним має залишатися спілкування дорослого і дитини, дорослих з приводу дитини. Саме у цьому, на нашу думку, полягає глибинний гуманістичний сенс педагогічних ідей.

Значущими цінностями шкільного життя для В. Сухомлинського було розуміння того, що: педагогічна праця є працею творчою; всі педагогічні явища взаємопов'язані; важким дітям потрібна особлива турбота; моральне виховання має пріоритетний характер; духовне життя дорослих і дітей визначає все, що робиться в школі. На його думку, саме ці прояви життя школи директор повинен забезпечувати і для них створювати умови. Всі елементи управління (як-то, відвідування уроків та їх аналіз, керівництво розумовою працею школярів, підведення підсумків навчального року та ін.) розглядалися В. Сухомлинським цілком в контексті гуманної педагогіки. Він навіть користується особливим терміном – «педагогічне керівництво школою», під яким розуміється, що кожен учитель поєднує у своїй діяльності функції інтелектуальної праці і спілкування з дітьми. Основним же завданням директора за таких умов стає аналіз педагогічної майстерності [79].

Вчені сходяться на думці, що наукові дослідження 70-х років ХХ століття присвячувалися здебільшого загальним питанням управління школою, навчально-виховним процесом, наукової організації управлінської праці, соціально-психологічним механізмам управління школою.

Безперечно цінним внеском в означену теорію стали дослідження початку 1970-х років Ю. Конаржевського (в яких було обґрунтовано категорію «внутрішньошкільне управління» як цілеспрямованого впливу на педагогічний колектив для досягнення максимального результату в області навчання і виховання) та М. Захарова (який визначав управління школою як оперативну організаційну діяльність і доцільний вплив на педагогічний процес для виконання поставлених перед школою завдань) [93].

Досліджувалися нові сфери внутрішньокільного управління: аналізувалися структура і функції управлінської діяльності директора школи, проблеми управління позашкільної середовищем, створювалися моделі процесу управління, організації та керівництва виховною роботою. З'явилися перші наукові роботи з теорії прийняття управлінських рішень, проблеми вдосконалення функціональних знань і умінь директора школи. Дослідження вчених цього періоду у сфері управління школою (Н. Горбунова, М. Захаров, В. Зверєва, П. Зімін, Т. Ільїна, М. Кондаков, Ю. Кузнецов, І. Мар'єнко, О. Орлов, І. Раченко, В. Сухомлинський, Р. Шакуров, І. Шалаєв, Г. Щукіна та ін.) стали фундаментом наукових основ теорії внутрішньокільного управління, що розвинулося в наступні десятиліття [28].

В означений період було обґрунтовано основні підходи (системний, діяльнісний, системно-діяльнісний, науковий, функціонально-кібернетичний, інформаційний, ситуаційний, оптимізаційний) та методи внутрішньошкільного управління (соціально-психологічні, організаційно-розпорядчі та економічні) [93]. Наприклад, дослідник Ю. Конаржевський [34] запропонував ідею застосування системного підходу до управління школою, виокремивши особливості та переваги його застосування до об'єкту управління – закладу загальної середньої освіти. На його думку, яку ми цілком поділяємо, саме розуміння школи як системи, що складається з окремих елементів, стійке функціонування якої здійснюється шляхом взаємодії цих елементів, уможливорює управління нею на принципах загальної теорії управління соціальних систем з урахуванням специфіки школи як педагогічної системи.

В цілому, як стверджує Н. Чуракова [95], в 70-ті роки XX століття в ході понятійно-термінологічних дискусій категорію «внутрішньошкільного управління» було розглянуто насамперед як:

- процес переробки інформації і прийняття рішень;
- процес виконання функцій;
- процес створення організаційної структури внутрішньошкільного управління і вдосконалення зв'язків у ній.

У цей же період було виокремлено, уточнено та конкретизовано ознаки означеної категорії: цілі внутрішньошкільного управління (досягнення результатів в навчанні і комуністичному вихованні учнів, забезпечення функціонування об'єктів внутрішньошкільного управління); об'єкти внутрішньошкільного управління (трудова діяльність педагогічного колективу або колективу співробітників, учнів, батьків і громадськості); функції внутрішньошкільного управління (планування, контроль, організація, стимулювання); методи впливу на об'єкти (суб'єкти) внутрішньошкільного управління (ієрархічного впливу на основі трудового і адміністративного права, регулювання, корекція, упорядкування, ідеологічний вплив) [95].

Подальший розвиток теорії управління закладами загальної середньої освіти на території України пов'язаний із становленням теоретико-методологічних основ внутрішньошкільного управління та наступним утвердженням ідей освітнього менеджменту, про що детальніше йтиметься у наступному розділі.

Висновки до розділу 1

З'ясовано, що незважаючи на увагу науковців до досліджуваної проблеми серед дослідників відсутня єдність щодо розуміння ключових дефініцій. Метод понятійно-термінологічного аналізу уможливив розкриття сутності понятійно-категоріального апарату дослідження. Представлено та проаналізовано основні

підходи вчених до визначення понять «керівництво», «управління», «менеджмент», «теорія управління» та ін.

Встановлено, що управління закладами освіти є практико-орієнтованою сферою наукового знання, яка асимілюючи загально управлінські підходи, розробляє на їх основі власні моделі і методи з метою підвищення ефективності управлінської діяльності в освіті.

Взявши за основу підхід Н. Васиньової, розвиток теорії управління закладів загальної середньої освіти розглянуто як закономірний, цілеспрямований процес змін системи наукових знань про принципи, методи, закони, закономірності і наукові підходи, які спрямовують діяльність закладу на вирішення практичних завдань, оптимізацію управлінської діяльності та впливають на динаміку розвитку закладів загальної середньої освіти.

Застосування історико-логічного методу спонукало до вивчення процесу становлення теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні та світі. Встановлено, що розвиток теорії управління розпочався на межі XIX–XX століть на основі науково-технічних досягнень, змін у ставленні до виробництва та бізнесу, що обумовили проведення досліджень і в сфері управління освітою. Визначено, що основоположниками управління як науки вважаються Ф. Тейлор, який обґрунтував концепцію наукового управління і методи наукової організації праці, та А. Файоль, який став засновником класичної теорії управління організацією, розглянувши управління як універсальний процес.

Використання методу ретроспективного аналізу доводить, що протягом XX століття у світі було сформульовано декілька основних підходів до проблеми управління (раціональний, класичний, поведінковий, кількісний, системний, ситуаційний, процесний та ін.), які знайшли відображення й у сфері освіти.

З'ясовано, що на території України необхідність вирішення завдань управління закладами освіти виникла одночасно з їх появою як соціальних інститутів, проте теоретичні засади означеного процесу розроблялися вкрай

повільно, головною причиною чого стала відсутність власної державності протягом тривалого історичного періоду. Аргументовано, що зародження наукового осмислення питань управління закладами освіти пов'язано з іменем видатного українського педагога К. Ушинського.

Здійснений синхронний аналіз доводить, що вітчизняна теорія управління значно відставала від загальносвітових тенденцій, що в основному було обумовлено встановленням радянської влади на території України. Проте усвідомлення важливості теоретичної розробки відповідної проблематики призвело до розвитку школознавства як галузі педагогічної науки, яка розробляла теорію організації шкільної справи і виявляла закони управління в усіх ланках системи народної освіти, що відбувалося таким чином: у 20–30-х роках ХХ століття здійснювалися узагальнення та систематизація досвіду керівництва школою в перших посібниках зі школознавства; в 40-х роках до підручників з педагогіки було введено окремий розділ школознавства, в якому виділялися функції керівництва і контролю, розкривалися напрямки діяльності директора школи; в 50-х роках було обґрунтовано функції управління школою (планування і організація навчально-виховної та господарської діяльності; інструктування вчителів та інших працівників школи, керівництво і контроль над роботою шкільного колективу); в 60-х роках почали активно досліджуватися зміст і методи управління шкільною справою, що поглибилось у 70-х роках та врешті перейшло на новий рівень, пов'язаний із обґрунтуванням теорії внутрішньошкільного управління у 80-х роках.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Модернізація теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні в 90-ті роки XX століття

Аналіз джерел доводить, що у 80-ті роки XX століття у СРСР загалом та Українській РСР зокрема відбулось формування теорії внутрішньошкільного управління, відповідно до якої об'єктом управління став педагогічний процес – складна динамічна система з такими найважливішими елементами, як цілі, зміст, процес і результати навчання й виховання, спрямовані на всебічний розвиток особистості. Підсистемами управління виступали цілісний педагогічний процес, виховна робота класних керівників, методична робота та ін. Погодимось з дослідниками, зокрема О. Іващенко [28], що володіючи всіма ознаками цілісної динамічної системи, заклад загальної середньої освіти (школа) вирізнялася серед інших соціальних систем певною специфікою, що проявлялася в наявності внутрішньої мети (яка визначала напрям розвитку і забезпечувала відносну стійкість її структури як системи), нерозривній єдності всіх компонентів системи, беззаперечному впливі соціального середовища на її функціонування. Водночас розгляд школи як соціальної системи дозволяло здійснювати управління нею на принципах загальної теорії управління соціальних систем з урахуванням визначеної специфіки, що, в свою чергу, вимагало створення теорії внутрішньошкільного управління. Управлінська діяльність ґрунтувалася на дотриманні ряду принципів і закономірностей, враховувала передовий досвід, що уможливлювало її здійснення на справді науковій основі, допомагаючи встановлювати зв'язки між керуючою і керованою підсистемами, приймати об'єктивні, науково обґрунтовані управлінські рішення [28].

Основними структурними елементами системи внутрішньошкільного управління були організаційна структура, цілісний цикл управлінських функцій і технологічний механізм їх здійснення. Функціональний склад являв собою сукупність послідовних управлінських дій, серед яких основними були цілепокладання, планування, організація, контроль, регулювання і аналіз результатів [28]. Їх тісна взаємодія і взаємопроникнення забезпечували ефективність внутрішньокільного управління. Знання типології організаційних структур, принципів розподілу функціональних обов'язків, технології реалізації функцій управління дозволяло побудувати оптимальну модель управління школою, здатну вирішувати поставлені перед нею завдання і безперервно вдосконалювати цю діяльність.

В цілому ж, як наголошують дослідники, категорія «внутрішньокільного управління» розглядалася в науковій літературі цього періоду з таких позицій:

- як цілісна, динамічна, соціально-педагогічна система, що включає, керуючу і керовану підсистеми, що має організаційну структуру, в рамках якої здійснюється;
- процес управління; як доцільна діяльність, яка за допомогою аналізу, планування, організації контролю та регулювання забезпечує впорядкування і вдосконалення освітнього процесу, а також функціонування і розвиток школи;
- як процес – безперервна послідовність дій, що мають циклічний характер і здійснюються управлінцями, в результаті яких змінюється керований об'єкт;
- як цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану для досягнення поставлених цілей;
- як суб'єкт-суб'єктна взаємодія керівника школи та інших учасників освітнього процесу щодо переходу системи в більш якісний стан [93].

Спробуємо розібратися у моденізаційних змінах теорії внутрішньошкільного управління. Так, результати дослідження показали, що в 1980-і роки широкого поширення набув особистісний підхід до управління

школою. Було уточнено особливості та основні напрями організаційно-педагогічної діяльності керівника школи, визначено фактори її ефективності, показано шляхи вдосконалення. У вирішення вищезазначених проблем зробили вклад Ю. Васильєв [9], Г. Габдуллін [12], Ю. Конаржевський [34], М. Кондаков [35], О. Сухомлинський [79], Т. Шамова [97] та ін. Ряд досліджень з теорії управління школою було присвячено проблемі прийняття управлінських рішень: схарактеризовано їх, створено алгоритм прийняття управлінських рішень, розроблено технологію та організацію їх виконання. Велику увагу приділено розробці основ наукової організації особистої праці директора школи, що було одним з головних умов підвищення ефективності та результативності його управлінської діяльності.

Крім того у цей період було обґрунтовано функціональний (процесуальний), проблемно-функціональний, дослідницький підходи до внутрішньошкільного управління [93]; визначено закономірності і принципи внутрішньошкільного управління (Ю. Конаржевський [34]); запропоновано управлінський цикл, що включає такі функції, як: аналіз, планування, організація, контроль, регулювання (Ю. Конаржевський [34], Т. Шамова [97]).

Починаючи з 80-х років ХХ століття в управління школою впроваджувався один із важливих принципів організації праці – принцип оптимізації (Ю. Бабанський [4], Ю. Васильєв [8], К. Нефедова [99], А. Орлов [8], М. Поташник [64], В. Симонов [75], П. Фролов [92], І. Шалаєв [96], Т. Шамова [99] та ін.), що стало однією з визначальних умов для вдосконалення внутрішньошкільного управління. В основі означеного процесу лежала концепція оптимізації педагогічного процесу, розроблена Ю. Бабанським, який не тільки визначив основні етапи оптимізації навчально-виховного процесу, але й умови здійснення, основні критерії [4]. Вважаючи можливим застосування теорії оптимізації до управління школою, Ю. Бабанський показав необхідність оптимізації таких напрямів управлінської діяльності, як планування всієї роботи школи, організація контролю і самоконтролю вчителів, методична робота, організація

педагогічного процесу в школі. Означені ідеї було розвинено М. Поташником [64], який визначив способи оптимізації управлінської діяльності, основні шляхи оптимізації управлінських функцій, продемонстрував можливість використання системного підходу до управління, необхідність вироблення у директора школи проблемно-пошукового мислення, відмови від стандарту і шаблону, тобто наявності нового, оптимізаційного мислення.

Основними ж напрямками оптимізації управління школою в 80-і роки ХХ століття були послідовне здійснення управлінських функцій, вдосконалення методичної роботи в школі, інформаційне забезпечення управління, організація роботи з вчителями, раціоналізація педагогічної й управлінської праці в школі на основі комплексного використання принципів наукової організації праці. Велике значення надавалося оптимізації функцій управлінського циклу (планування, організації, контролю), створенню системи збору інформації з метою підвищення якості управлінських рішень. Головною умовою оптимізації внутрішньошкільного управління в теорії 1980-х років була особистісна спрямованість управлінських дій на кожного учня і вчителя на основі принципів гуманізації та демократизації, врахування інтересів і особистих якостей кожного учасника педагогічного процесу, вдосконалення всієї роботи школи як цілісної соціально педагогічної системи [28].

Тобто у 80-х роках ХХ століття в становленні і розвитку теорії управління школою велику роль зіграла практика внутрішньошкільного управління, основні висновки якої слугували орієнтиром розвитку теорії. Виходячи з потреби практичної діяльності, вимог часу, вчені пропонували нові структури, зміст, технології управління, розробляли вихідні положення систем управління школою в нових умовах. Однак цілісної концепції управління школою так і не було розроблено.

Розпад СРСР, проголошення державної незалежності України закономірно внесли корективи до існуючої системи освіти. Активізувалась розробка питань інноваційного управління школою в умовах урізноманітнення

типології закладів освіти, управління якістю освіти та соціально-психологічних аспектів управління.

Вченими було запропоновано моделі систем внутрішньошкільного управління, що включали організаційні та функціональні структури. Раціоналізація структурних елементів системи внутрішньошкільного управління сприяла забезпеченню його стійкості, керованості, комунікативності, надійності, адаптивності. Використовувалися матричні організаційні структури, що дозволяло залучати до управління все більше число учасників педагогічного процесу. Перехід до програмно-цільових структур дозволив підвищити якість управлінських рішень, їх об'єктивність, оперативність та цілеспрямованість. Ряд досліджень з теорії управління закладами загальної середньої освіти було присвячено характеристиці управлінського циклу як системи послідовних і взаємодіючих функцій. У них показано шляхи вдосконалення організаційного механізму управління (що представляло собою єдність опису технології та організаційних форм реалізації управлінських функцій), а також розкрито методологічні положення і технології виконання управлінських функцій [28].

Саме з початку 90-х років ХХ століття поступово почало змінюватися соціальне замовлення закладам загальної середньої освіти, головною метою яких став розвиток і формування особистості, здатної до самовизначення і самореалізації в нових соціально-економічних умовах. Це зумовило необхідність глибокої перебудови управління освітою в цілому і школою зокрема з метою створення умов для її саморозвитку, автономності та самостійності. В середині 90-х років в Україні сформувалася нова освітня політика, відповідно до якої постало завдання заміни старої статичної моделі школи на нову, динамічну, що включало модернізацію освіти.

Прийнятий у 1991 році Закон України «Про освіту» відкрив можливості створення нових типів закладів загальної середньої освіти на основі принципу єдності освітнього простору з метою задоволення запитів соціальних замовників. Зауважимо, що ця теза знайшла продовження та підтвердження в

Законі України «Про загальну середню освіту» 1999 року. Це вимагало змін в процесі управління школою. З'явилися дослідження, присвячені розробці основ управління інноваційними процесами, впровадження інновацій в управління школою. Проблеми інноваційного управління досліджували Г. Габдуллін [12], Т. Давиденко [98], Ю. Конаржевський [34], В. Лазарєв [42], М. Поташник [64], П. Третьяков [85], Т. Шамова [98] та ін., які розкрили основні шляхи вдосконалення управління школою, виявили умови підвищення його ефективності. Досліджувалися проблеми управління колективом, організації та реалізації інноваційних процесів в нових умовах.

Аналіз джерел засвідчує, що у другій половині 90-х років XX століття інноваційна діяльність від безсистемних пошуків почала переходити в стадію цілеспрямованого здійснення; з'явилися ґрунтовні дослідження організації інноваційного управління, в яких було уточнено понятійний апарат, розроблено теоретичні основи інноваційного управління, визначено основні принципи управління інноваційними процесами. Методологічною основою означених розробок став системодіяльнісний підхід. Зокрема, Т. Шамова [98] розробила основи інноваційного управління в умовах розвитку школи, реалізація яких дозволяє підвищувати його ефективність, довела необхідність створення умов для розвитку і самовизначення кожного учня, запропонувала комплекс заходів для підвищення педагогічної майстерності вчителів, розкрила механізм стимулювання роботи всіх учасників педагогічного процесу.

У низці досліджень кінця 1990-х років було зроблено спробу створення моделі інноваційного управління, що включала такі основні компоненти, як мета, завдання, принципи, загальні методи управління, критерії його ефективності, функціональні обов'язки суб'єктів управління, показники результативності. Метою всіх інноваційних процесів, здійснюваних в керованій і керуючій підсистемах школи, було підвищення якості освіти як основного чинника створення інтелектуального потенціалу суспільства і його розвитку. Вирішення проблеми підвищення якості освіти вимагало побудови процесу навчання і виховання в школі на принципах людиноцентризму,

гуманізму, природовідповідності, а також зміни змісту освіти, підвищення професіоналізму вчителів, поліпшення матеріально-технічної бази шкіл, перебудови системи управління школою на основі нових інформаційних технологій. Дослідники С. Воровшиков [80], В. Кальней [102], Д. Матрос [54], Н. Мельникова [54], В. Панасюк [63], Д. Полєв [54], Д. Татьянченко [80], П. Третьяков [85], С. Шишов [102] визначили і конкретизували поняття «якість освіти», виділили його основні властивості, розкрили освітні цілі, розробили систему параметрів і критеріїв оцінки результатів освіти. Зауважимо, що ідея створення національної системи оцінки якості освіти на основі державних загальноосвітніх стандартів почала активно реалізовуватися на початку ХХІ століття.

Досліджуючи проблему якості освіти, науковці аналізували різні підходи до її вирішення, виділили структурні компоненти, визначили основні етапи реалізації такого освіти в єдиному управлінському циклі. Як свідчить аналіз джерел, таке управління орієнтувало на досягнення конкретних результатів, на розвиток високої активності управління, дозволяло здійснювати особистісно орієнтований підхід до суб'єктів управління, активізувало соціально-психологічні функції управління, сприяло формуванню внутрішньошкільної культури. Важливою умовою досягнення високої якості освіти визначалося здійснення в системі управління контролю за ходом процесу навчання і виховання, за якістю знань кожного учня на всіх етапах його розвитку, що дозволяло керівнику школи планувати систему корекційних заходів.

У пошуках шляхів вирішення означеної проблеми і створюючи модель управління якістю освіти, вчені виділили чотири основні етапи (процедури) його здійснення: проектування якості освіти, освітній моніторинг, аналіз зібраної інформації, підготовка і прийняття управлінського рішення. Структура цієї моделі і послідовне виконання названих етапів управління дозволяли директору школи цілеспрямовано добиватися позитивного результату, вчасно усувати причини відхилення системи від заданих параметрів. Розвитку теорії внутрішньошкільного управління в другій половині 90-х років ХХ століття

сприяли наукові дослідження щодо вдосконалення управління якістю освіти, в яких визначено організаційну структуру системи управління школи, обґрунтовано необхідність розширення функціональних обов'язків в управлінні. Було розроблено матричну організаційну структуру управління, продемонстровано організацію і функціонування маркетингової служби в школі. Висвітлено шляхи створення умов в керованій системі з метою підвищення якості освіти: організація педагогічного та психологічного моніторингу, здійснення педагогічної діагностики, впровадження в освітній процес і управління ним нових інформаційних, педагогічних і здоров'язберігаючих технологій [28].

Саме в 90-ті роки XX століття в теорії і практиці управління освітою активно напрацьовувалися нові підходи, що вимагало оновлення шляхів здійснення соціально-психологічних функцій закладів освіти загалом та загальної середньої освіти зокрема. До таких підходів дослідники, зокрема В. Цибульникова, відносять: аксіологічний, адаптивний, акмеологічний, інтегративний, кваліметричний, кластерний, мотиваційний, програмно-цільовий, мотиваційний, випереджаючий, ресурсний, рефлексивний, синергетичний, структурно-діяльнісний, людиноцентристський (особистісно орієнтований) та ін. [93]. Поряд з іншими підходами до управління, отримав обґрунтування ситуаційний підхід, сутність якого полягає в прийнятті управлінських рішень в залежності від конкретної ситуації. Це дозволило не тільки реалізовувати особистісно орієнтовану спрямованість управління, а й досягати поставлених цілей шляхом оптимізації педагогічної та управлінської праці [28].

Починаючи з середини 1990-х років у педагогічних словниках і довідниках з'явилися такі поняття, як «внутрішньошкільний менеджмент», «педагогічний менеджмент» [95]. Зауважимо, що саме використання теорії менеджменту в управлінні школою дозволило зробити процес управління більш обґрунтованим, доцільним, а також організовувати педагогічну діяльність вчителів на основі усвідомлення ними її значущості і прагнення до отримання

високих результатів. У дослідженнях учених 1990-х років активно оперували питаннями створення творчого, працездатного шкільного колективу. Встановлено, що в управлінні педагогічним колективом важливе значення має лідерство керівників, врахування директором інтересів різних груп, що виникають в колективі. Це дозволяло керівникові краще вивчити людські ресурси школи, точніше прогнозувати розвиток тієї чи іншої психологічної та організаційної ситуації в колективі та приймати відповідні управлінські рішення. Головне, що простежується у всіх цих наукових дослідженнях – думка про те, що в центрі уваги управлінської діяльності повинна знаходитися особистість учителя як суб'єкта управління, турбота про розвиток якої повинно бути одним із головних завдань керівника школи. Крім того свою роботу з колективом директор школи повинен будувати на основі принципів поваги і довіри до людини, співпраці, соціальної справедливості, демократизму, стимулювання, індивідуалізації, тобто всього того, що становить сутність мотиваційного підходу до управління закладом загальної середньої освіти.

У 90-і роки ХХ століття в теорію внутрішньошкільного управління було введено новий управлінський термін «організаційна культура», запозичений з менеджменту, що розумівся як сукупність цінностей, переконань, зразків поведінки, які поділяються всім колективом. Зокрема, організаційна культура школи досліджувалася Ю. Конаржевським [34], К. Ушаковим [88] та іншими, які вивчили проблеми міжособистісних відносин в шкільному колективі на основі співпраці і суперництва, розглядали типології організаційних культур, можливості використання тієї чи іншої організаційної культури в залежності від ситуації, що склалася в колективі.

Певний внесок у розвиток теорії управління школою зробив І. Раченко. Так, створена ним концепція наукової організації педагогічної праці передбачала інтегративний підхід до управління школою, що дозволяло досить повно враховувати фактори, що сприяють вирішенню соціально-психологічних проблем і підвищенню ефективності внутрішньошкільного управління [72]. До таких факторів можна віднести створення умов для творчого розвитку кожного

члена колективу, використання в роботі механізмів стимулювання їх праці, що сприяють їхньому прагненню до творчості і підвищенню професіоналізму.

Тож, ми цілком солідарні з дослідниками, зокрема О. Іващенко [28], що до основних напрямів розробки теорії управління загальноосвітньою школою в 90-і роки XX століття необхідно віднести:

- створення теоретико-методологічних основ внутрішньошкільного управління, розкриття суті і змісту ключових понять, конкретизація принципів і функції управління школою, розширення змісту підходів до управління;
- розкриття шляхів раціоналізації системи внутрішньошкільного управління, вдосконалення його організаційної структури, розширення діапазону і зв'язків функцій управлінського циклу, використання нових методів і прийомів внутрішньошкільного управління;
- розкриття суті, змісту і структури інноваційних процесів в загальноосвітній школі і на цій основі висвітлення проблеми інноваційного управління;
- дослідження проблеми якості освіти, розробка теоретичних положень цієї проблеми;
- конструювання різних моделей управління школою: організаційно-педагогічного, структурно-динамічного, рефлексивного управління, моделі системи управління школою в режимі розвитку, моделі управління інноваційними процесами;
- створення теоретичних основ внутрішньошкільного управління на принципах менеджменту;
- розробка теорії прийняття управлінських рішень.

Зауважимо, що означені позиції знайшли відображення і на рівні державних документів. Так, в Державній національній програмі «Освіта» (Україна XXI століття) 1993 року було визначено, що управління освітою має спрямовуватися на організацію та забезпечення оптимальних умов функціонування галузі, створення системного механізму її саморегуляції на всіх

рівнях (загальнонаціональному, регіональному, місцевому) та у всіх освітніх та наукових закладах. Акцентувалася увага на необхідності створення цілісної системи управління освітою в Україні на засадах таких принципів, як гнучкість, демократизм, динамізм, мобільність, здатність до самоорганізації [19].

Таким чином, якщо у 1980-ті роки відбувалося узагальнення досвіду організації та керівництва роботи школи, то вже зі здобуттям державної незалежності було створено основи теорії внутрішньошкільного управління. Для цього ж періоду характерне використання основних положень менеджменту з урахуванням специфіки діяльності закладів загальної середньої освіти, пошук шляхів вдосконалення системи внутрішньошкільного управління в світлі вимог, що висувалися суспільством до удосконалення освіти.

2.2. Розвиток теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні на початку ХХІ століття

Як уже зазначалося, вже в 90-ті роки ХХ століття в теорії управління закладами освіти відбулися сутнісні зміни, пов'язані з переходом від теорії внутрішньокільного управління та теорії освітнього менеджменту. Дослідники (Д. Козлов, О. Мармаза та ін.) наголошують, що до сфери освіти менеджмент як наука про управління увійшов із запізненням. У той час як у провідних країнах Заходу потреба у професіоналізації управлінців закладів освіти почала усвідомлюватись ще у 1960-ті роки, у нашій країні це сталося тільки після здобуття незалежності [49, с. 125].

Теоретики і практики управління закладів освіти сходяться на думці про вагому роль професійної підготовки менеджерів (що бере початок від відкриття спеціальностей «Організатор освіти», «Управління навчальним закладом», «Теорія і методика управління освітою» на бакалавраті, в магістратурі та аспірантурі відповідно) у розвитку теорії управління, адже означені кроки сприяли розширенню дослідницької проблематики на початку ХХІ століття, зумовило появу наукових шкіл, видання монографій, наукових часописів,

підручників та навчально-методичних посібників, організацію та проведення наукових заходів з актуальних проблем управління та підготовки менеджерів освіти [49, с. 125–126].

Тож з огляду на умови розвитку вітчизняної освіти і закладів освіти на початку ХХІ століття відбулось утвердження категорії «менеджмент» у теорії управління, як стверджують дослідники [95]. Аналіз джерел доводить, що вже тоді активно почав вживатись термін «менеджер». Цікаву думку висловлює Н. Зінчук щодо позиціонування професійним менеджером особи зі спеціальною освітою, тобто такого, який пройшов попередню професійну підготовку у закладах освіти. Саме це дозволяє відрізнити менеджера від керівника, який, займаючись управлінською діяльністю, не був зобов'язаний бути управлінцем за освітою [27].

Нам імпонує визначення О. Мармази, яка підходить до визначення менеджменту освіти, як виду управлінської діяльності, що складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на індивідуумів та колективи з метою ефективного функціонування галузі. А відтак менеджер – це людина, яка володіє цими знаннями та вміннями [50, с. 12]. М. Кириченко прямо вказує на чітку залежність ефективності роботи закладу загальної середньої освіти (як складного динамічного системного утворення) від якості методичного забезпечення управління і компетентності керівника [29].

Зауважимо, що наукові роботи І. Гришан [16], Л. Даниленко [17; 62], Л. Карамушка [62] та інших достатньою мірою розкривають сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти. При цьому, скажімо, Л. Даниленко вважає можливим удосконалення управління сучасним закладом загальної середньої освіти тільки на основі трансформації та модернізації функцій керівника шляхом органічного додавання до традиційних нових – прогностичної, консультативної, представницької, менеджерської та політико-дипломатичної [17].

Цікавим є підхід колективу авторів під керівництвом Л. Калініної до розкриття теоретико-прикладних аспектів управління закладами освіти,

зокрема віднесення до теоретичних складових філософського, кібернетичного, соціального та педагогічного ракурсів та позиціонування провідної ролі функціонального підходу [82].

Дослідницею В. Лунячек узагальнено основні напрями наукових досліджень у педагогічному менеджменті досліджуваного періоду:

- філософські аспекти управління освітою (Б. Гершунський, С. Клепко, В. Кремень, В. Лутай та ін.);
- системний підхід як методологічна основа управління освітою (Т. Давиденко, Ю. Конаржевський, В. Лазарєв, П. Третьяков, Т. Шамова та ін.);
- управління освітою на державному та регіональному рівнях (В. Васильєв, М. Дарманський, Г. Єльнікова, В. Луговий, С. Ніколаєнко та ін.);
- управління загальноосвітнім навчальним закладом (Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Лазарєв, М. Поташник та ін.);
- застосування окремих технологій для поліпшення управління освітою (В. Гуменюк, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, О. Єльнікова, А. Єрмола, В. Лазарєв, М. Поташник, П. Третьяков та ін.);
- моніторинг як інструмент управління освітою (В. Беспалько, Т. Борова, Г. Єльнікова, Т. Лукіна, О. Майоров, З. Рябова та ін.);
- оцінювання як складова моніторингу якості освіти (В. Аванесов, О. Ануфрієва, І. Булах, Л. Гайнуліна, Л. Гриневич, О. Жорнова, С. Клепко, І. Лікарчук, О. Овчарук та ін.);
- управління якістю освіти (Е. Коротков, Т. Лукіна, О. Ляшенко, Н. Островерхова, М. Поташнік та ін.);
- інноваційні підходи (В. Андрущенко, Л. Ващенко, І. Гавриш, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Паламарчук та ін.);
- інформатизація освіти засобами ІТ-технологій (В. Биков, Л. Забродська, В. Коробов, А. Мартинов, В. Олійник та ін.);
- інформаційне забезпечення системи управління освітою (В. Гуменюк, Л. Даниленко, Л. Калініна та ін.);

- компетентнісний підхід (В. Вербицький, І. Зимня, О. Овчарук, О. Пометун, А. Хуторський та ін.);
- післядипломна освіта керівних кадрів (О. Мармаза, В. Маслов, В. Олійник, К. Старченко та ін.);
- професійна підготовка керівних кадрів для сфери освіти (Т. Андрющенко, Б. Бабенко, І. Гавриш, С. Калашникова та ін.) [43, с. 39].

З точки зору розвитку теорії управління закладами загальної середньої освіти в перше десятиліття ХХІ століття інформативністю вирізняється й робота І. Ситар, яка зосередилась на представленні знакових досліджень, присвячених відповідній проблематиці, їх ґрунтовному аналізу, як-то: управлінню виховною роботою у школі; інформаційному забезпеченню управління; психологічним аспектам керівництва діяльністю педагогічних колективів; науковим основам управління; формуванню управлінської компетентності керівників шкіл, різних посадових осіб у сфері освіти, підвищенню її рівня та подальшому безперервному розвитку протягом всієї діяльності тощо [76, с. 81, 84–86, 90–93].

На початку ХХІ століття в усіх сферах суспільного життя посилилася тенденція до глобалізації й освіта не стала виключенням. Активна взаємодія вітчизняної освітньої системи з системами освіти інших розвинених країн сприяла наданню пріоритетної уваги таким проблемам, як: підвищення якості освітніх послуг; управління інноваційними широкомасштабними змінами в досить консервативній вітчизняній освітній галузі; участі у міжнародних та спільних проектах, конкурсах, змаганнях; переосмислення культурологічних засад управління освітою; розробки стратегічних орієнтирів розвитку освіти та управління відповідною галуззю [50, с. 13].

На шляху інтеграції до Європейського та Світового освітніх просторів, обраному Україною, посилилась необхідність модернізації всіх сфер суспільного життя та, насамперед, освіти, яка в сучасних умовах стає провідним генератором суспільних змін. Процес модернізації освіти в

Україні передбачає формування якісно нової системи управління освітою, яка б відповідала вимогам часу та враховувала як міжнародний досвід у цій сфері, так і специфіку вітчизняних соціокультурних умов. Адже, як наголошували вчені на початку ХХІ століття, зокрема В. Крижко, при якісному оновленні системи освіти не можна застосовувати ті ж організаційно-управлінські засоби, методи, форми, які активно використовувалися в попередній історичний період [40].

Саме у цей період в управлінні замість філософії «впливу» утвердилась філософія «взаємодії», «співробітництва», «рефлексивного управління». Управління стало особистісно орієнтованою діяльністю, спрямованою на створення умов для розвитку всіх учасників навчального процесу. Дослідники Ю. Конаржевський, З. Слєпкань зазначали, що основою нової парадигми управління, засадничими елементом сучасного менеджменту, його методологічним стрижнем став людиноцентристський погляд, за якого працівники розглядаються вже не як засіб для досягнення певних результатів, а скоріше як ціль управління [34; 77]. Цю думку поділяє і Р. Дафт, який стверджує, що сучасна реальність потребує нового стилю управління, основою якого стає підхід, орієнтований на розкриття творчого потенціалу особи [18, с. 25].

Означені ідеї знайшли втілення на нормативному рівні. Так, у 2001 році було розроблено та прийнято Національну доктрину розвитку освіти, у якій запровадження нових управлінських механізмів розвитку освіти віднесено до першочергових завдань [60]. Підкреслювалося, що нова державно-громадська система управління має бути відкритою та демократичною, враховувати регіональні особливості та орієнтувати заклад освіти на постійне удосконалення. Акцентувалася увага й на необхідності здійснення високопрофесійного (наукового, аналітичного і прогностичного) супроводу управлінських рішень. Основними напрямками модернізації управління названо: оптимізацію організаційно-управлінських структур; удосконалення технологій прийняття управлінських рішень; оновлення функцій управління;

впровадження нової етики управління; підготовку і перепідготовку управлінців закладів освіти та органів управління освітою усіх рівнів [60].

Підкреслимо, що саме в кінці першого – на початку другого десятиліття ХХІ століття припадає активний розвиток вітчизняної теорії управління закладами освіти, що було свідченням нагромадження 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 характеру, що були орієнтовані на проблеми формування теорії і практики управління діяльністю школи, особливою інформативністю та цінністю для розвитку досліджуваного феномену вирізнялися праці О. Адаменко [1], А. Дмитрієва [20], Л. Наточія [59], В. Смоля [78], Є. Тунік [86] та інших, у яких визначено та схарактеризовано підходи до управління вітчизняних теоретиків (науковців) та практиків (керівників закладів освіти та органів освіти).

Таким чином, на початку ХХІ століття держава поставила амбітні завдання щодо реорганізації системи управління, фінансування і менеджменту освіти шляхом децентралізації, дерегуляції, запровадження інституційної, академічної і фінансової автономії закладів освіти, а головне дотримання принципу їх відповідальності за результати освітньої і виховної діяльності. Беззаперечно цінним для наукової теорії та освітньої практики став перехід від адміністративно-розпорядчого управління до системи освітнього менеджменту.

2.3. Основні напрями досліджень у сфері управління закладами загальної середньої освіти в Україні

Проблеми управління закладами загальної середньої освіти перебувають у центрі уваги науковців і на сучасному етапі. Сплеск наукового інтересу до проблем менеджменту, управління закладів освіти призвів до підготовки та

захисту численних дисертаційних досліджень на здобуття наукового ступеня доктора та кандидата наук у галузі педагогіки та державного управління.

В означеному контексті привертає увагу дослідження В. Приходько [65], здійснене на основі експериментальних даних та присвячене питанню моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього закладу з виокремленням педагогічних основ та управлінського аспекту.

Затребуваною темою стала маркетингова діяльність закладів освіти загалом та загальної середньої освіти зокрема. Так, З. Рябова ґрунтовно проаналізувала основні наукові підходи до маркетингового управління в освіті [74]. Цікавими є виокремлений авторкою специфічний методичний інструментарій означеного феномену, до якого віднесено: навчальні програми, ціноутворення місця здобуття освіти і форм навчання, просування послуг на ринку та їх реклама, процеси (як-то фінансування, реалізація планів та ін.), обладнання, людські ресурси [74, с. 28]. Вважаємо, що хоча в дослідженні акцентується увага на системі післядипломної педагогічної освіти, проте рекомендації та висновки можна інтерпретувати і для діяльності керівників закладів загальної середньої освіти.

Використанням системного підходу вирізняється О. Боднар [7], предметом розгляду якої стало управління аналітико-експертної діяльності у галузі загальної середньої освіти на рівні регіону. При цьому авторка визначає ключове поняття не як систему, а саме як процес залучення відповідальних осіб до планування, відбору та підготовки експертів-аналітиків і розподілу між ними різних видів роботи для здійснення аналізу та об'єктивного компетентного оцінювання освітньої діяльності закладів освіти регіону з метою отримання достовірної інформації задля ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування загальної середньої освіти в цілому в регіоні [7, с. 15].

Вагомим доповненням до сучасної вітчизняної теорії управління закладу загальної середньої освіти стало монографічне дослідження В. Маслова, О. Боднар та К. Гораш, які розглядали методологічні та технологічні засади

компетентного управління закладом загальної середньої освіти, розкривали його закономірності та принципи, наполягали на необхідності застосування системного підходу до управлінської діяльності [53].

Прикметно, що науковці розкривають сутність управління як системи, спрямованої на забезпечення стабільної діяльності та подальшого розвитку закладу освіти як цілісного утворення відповідно до його суспільного призначення. Водночас авторами схарактеризовано функції управління як процесу (інформаційна, прогностичного моделювання, розробка та прийняття управлінських рішень, організаційно-регулятивна, оціночно-корегуюча), описано технології управління аналітико-експертною діяльністю у закладі освіти (як-то, педагогічний аналіз, діагностика, моніторинг, експертиза, маркетинг), надано приклади їх застосування в контрольно-оцінювальній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти, розглянуто проблеми інноваційної діяльності цих керівників (методи впровадження інновацій, інформаційне забезпечення цих процесів, тощо), наведено орієнтовну модель компетентності сучасного керівника, соціально-психологічні та морально-етичні, суспільно необхідні вимоги до його особистості [53].

Як на рівні дисертаційних, так і інших наукових розвідок однією з найбільш вивчених стала проблема державно-громадського управління (О. Гаврилишена [13], Л. Гаєвська [14], С. Гіріна [15], Ю. Малашевич [47] та ін.). Так, досліджуваний феномен в історичній ретроспективі привернув увагу Л. Гаєвської [14]. Означена робота цікава виокремленими тенденціями розвитку державно-громадського управління в закладах загальної середньої освіти на сучасному етапі, до яких віднесено демократизацію, децентралізацію, декомунізацію, що «зумовлені розвитком ринкових відносин, плюралістичністю засад життєдіяльності, забезпеченням прав громадян» щодо доступності освіти, її якості, вибору певного рівня та потрібного змісту [14, с. 22]. Водночас до недоліків або ж до негативних тенденцій віднесено: несформованість громадянського суспільства; непослідовність дій органів виконавчої влади на різних рівнях у реалізації вимог державної

політики; відсутність чіткого розуміння учасниками освітнього процесу сутності державно-громадського управління; обмежені повноваження громадських органів для прийняття рішень; низький професійний рівень керівників закладів освіти у питанні демократизації управління; незадовільний рівень правової культури і правосвідомості учасників освітнього процесу [14, с. 22–23].

Експериментально засвідченим став факт низької готовності суспільства в цілому, керівників та представників закладів загальної середньої освіти зокрема до впровадження громадсько-державного управління, що підтверджує дослідження О. Гаврилишеної щодо підготовки керівника закладу загальної середньої освіти до громадсько-державного управління у процесі підвищення кваліфікації [13, с. 6]. Зауважимо, що ця теза актуальна для початку 10-х років ХХ століття, зараз вже дещо застаріла, що багато в чому зумовлено широкою просвітницькою роботою, вимогами чинних нормативно-правових документів та іншими не менш важливим факторами.

На початку ХХІ століття увагу науковців привертала питання управлінської культури керівників різнотипних закладів освіти. Погодимося, що це стало наслідком підвищення вимог зі сторони суспільства до особистості керівника освітньої установи, здійснення кроків, спрямованих на зростання якості управлінської діяльності (зокрема таких її аспектів, як: організаційні, психологічні, етичні, соціокультурні тощо) [76, с. 149]. Зокрема, Г. Тимошко розкрито теоретичні, методологічні та технологічні складові організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти як складової управлінської діяльності. Цінністю для теорії управління вирізняються сформульовані авторкою основні закономірності розвитку досліджуваного феномену [84].

Проблеми освітнього та педагогічного менеджменту активно розробляються й іншими сучасними дослідниками, серед яких Д. Козлов [30; 49; 55; 83], О. Козлова [32; 33; 55; 83], В. Лунячек [43; 44], О. Мармаза [48; 49; 50], Л. Мартинець [52], Л. Назаренко [57],

Л. Пшенична [69; 70; 71], Є. Хриков [55; 90] та ін. Зокрема, безумовним внеском у розвиток теорії управління загальноосвітнього навчального закладу в Україні є монографічне дослідження Л. Назаренко [57], в якому детально проаналізовано найбільш поширені в управлінні парадигми – аксіологічну, компетентнісну, синергетичну, креативну, культурологічну, акмеологічну, когнітивно-інформаційну, особистісно орієнтовану. В результаті дослідництва доводить, що управлінський вплив повинен здійснюватися на засадах багатовекторності (тобто без надання переваги певної парадигми), а управлінська діяльність має переорієнтовуватися, переходити від управління діяльністю (функціонуванням) закладу загальної середньої освіти до управління його інноваційним розвитком [57, с. 18].

Суголосні думки висловлюють й інші вітчизняні науковці. Так, предметом дисертаційного дослідження Д. Козлова стали теоретичні та методичні засади розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки. Вченим визначено когнітивну, ціннісно-мотиваційну та поведінкову складові інноваційної культури керівника на основі аналізу теорії та практики вітчизняної та зарубіжної освіти; виокремлено чинники розвитку, функції та структурні компоненти досліджуваного феномену. Особливою цінністю вирізняється науково обґрунтована структурно-функціональна модель та розроблена на її основі педагогічна система розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки [30].

Крім того, саме на цей період припадає поява в українському науковому дискурсі ґрунтовних узагальнюючих досліджень, присвячених розвитку теорії управління закладами освіти. Проте якщо Н. Васиньова [10] зосереджується на розвитку теорії управління вітчизняними закладами вищої освіти в останній чверті XX – на початку XXI століття, то І. Ситар [76] здійснює аналітичне узагальнення й критеріальне оцінювання досліджень теорії та технологій управління закладами загальної середньої освіти у процесі становлення

вітчизняної школи управління в Україні у 1991–2016 роках. І хоча обидві дослідниці дещо розширюють хронологічні межі своїх досліджень (шляхом поглиблення), проте фактично поза їх увагою залишаються питання становлення теорії управління закладами освіти загалом та загальної середньої освіти зокрема в Україні та світі, порівняння яких шляхом застосування методу синхронного аналізу уможливило розкриття місця вітчизняних досліджень у загальній теорії управління освітою.

Дослідники О. Голік, В. Крижко, С. Немченко, О. Старокожко, І. Шумілова підкреслюють, що для сучасної науки характерна поліпарадигмальність, а найбільш розповсюдженими, самостійними парадигмами є: когнітивна (головною категорією якої є знання, що позиціонуються як основний ресурс, актив, власність та віртуальна матерія); аксіологічна (що реалізується через ціннісну сферу управлінця, пов'язану зі схильностями, мотивами власної діяльності та у сформованій спрямованості на управлінську діяльність); компетентнісна (центральним елементом якої є компетенція, що фактично є синтезом когнітивного, предметно-практичного й особистісного досвіду); синергетична (яка спирається на загальнонаукову тенденцію використання синергетики як методології в розвитку різних галузей наукового знання, поєднуючи холізм і системність як актуальні підходи); адаптивна (з необхідністю узгодження різноспрямованих впливів на освітню систему в умовах мінливого середовища); стратегічна (в основі якої ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей суб'єкта управління); рефлексивна (коли рефлексія виступає не тільки інтелектуальним механізмом цілепокладання, вирішення проблем, але й механізмом управління інноваційним розвитком організації); провідництва (що передбачає створення власних когнітивних схем, проекту власної мислєдіяльності, чого-небудь нового, визначального) [87, с. 17–26].

На рівні наукових статей цінні думки щодо досліджуваного феномену висловлюють Д. Козлова та О. Мармаза, які виокремили ознаки практичної

значущості сучасної теорії управління закладами освіти загалом та загальної середньої освіти зокрема. До них віднесено: спрямування на усвідомлення сутності управлінської діяльності; поєднання наукових узагальнень з практичним досвідом управління; раціональне використання сукупності всіх ресурсів закладу освіти (фінансових, кадрових тощо); можливість ефективного прийняття управлінських рішень та управління взагалі; досягнення складних цілей на основі кооперації виконавчої діяльності та реалізації управлінських функцій; орієнтація на підвищення ефективності професійної підготовки до майбутньої управлінської діяльності, підвищення кваліфікації упродовж подальшої професійної діяльності тощо [49, с. 127].

У статті Є. Романенка, І. Жукової та Т. Пономаренко обґрунтовано основні ідеї теорії управління закладами загальної середньої освіти, що інтенсивно почала розвиватися в останні 30 років, здійснено спробу узагальнення розкриття змісту основних понять процесу управління розвитком закладу загальної середньої освіти та обґрунтовано доцільність його вдосконалення [73]. В. Жигір'я описано основні історичні етапи становлення та розвитку теорії управління в освіті за кордоном та в Україні, розглянуто еволюцію підходів до управління школою та зміни вимог до підготовки керівників освітніх закладів, охарактеризовано особливості сучасного освітнього менеджменту України [24].

Тож цілком слушно, на нашу думку, дослідниця Г. Зелінська зводить найважливіші позиції нової парадигми управління українською національною системи освіти на сучасному етапі до: відмови від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту; використання у практиці управління досягнень теорії систем, що полегшує завдання розгляду організації в єдності її складових, нерозривно пов'язаних із зовнішнім світом; використання у процесі управління засобів ситуаційного підходу; визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством в цілому, так і перед людьми, які працюють у системі освіти; орієнтацію на нові умови та фактори розвитку суспільства; використання нових принципів управління освітою; гнучкого

поєднання методів ринкового регулювання з державним регулюванням соціально-економічних процесів; самоврядування на всіх рівнях та перехід до поліцентричної системи господарювання; поєднання ринкових та адміністративних методів управління підприємствами, організаціями та установами державного сектору економіки [26].

Підкреслимо, що розуміння того, що освіта лежить в основі «інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту», є запорукою розвитку українського суспільства та держави, усвідомлення необхідності кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності відповідної галузі в нових умовах, прискорення інтеграції України до міжнародного освітнього простору призвели до розроблення низки нормативних документів, основними з яких у досліджуваних хронологічних межах стали Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013 р.) [61], закони України «Про освіту» (2017 р.) [67], «Про загальну середню освіту» (2020 р.) [68], Концепція «Нова Українська школа» (2016 р.) [37], Концепція розвитку педагогічної освіти (2018 р.) [38] та ін.

Так, відповідно до Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року управління освітою має реалізовуватися на засадах інноваційних стратегій, враховуючи принципи сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх моніторингу, а також розвитку моделі державно-громадського управління, відповідно до якої особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами та партнерами [61]. З цією метою передбачено здійснення таких кроків, як: оптимізація органів управління освітою (перерозподіл функцій та повноважень), децентралізація управління; застосування професіонального підходу при виборі керівників закладів освіти, органів управління освітою; розробка системи заходів по впровадженню ідеї автономії закладів освіти, розширення їх прав і можливостей щодо фінансової самостійності; ліквідація

бюрократизації, удосконалення порядку перевірок та звітності закладів освіти; професійна підготовка компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно; введення і реалізація нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти; розвиток автоматизованих систем управління освітою [61].

Нові законодавчі акти та нормативно-правові документи, зміни в суспільстві та світі в цілому припускають створення системи наукового управління галуззю освіти на основі вивчення закономірностей її розвитку, виокремлення об'єктивних і суб'єктивних причин, що впливають на досягнення мети – одержання міцних знань і професійних навичок, розвиток життєвих компетентностей. Дослідники наголошують, що саме така система, спираючись на чинне законодавство, повинна передбачати творчий підхід до управління. Важливим бачиться також необхідність застосування світових здобутків менеджменту в українській реальності як інтегрованого знання, здобутого на основі узагальнення національних шкіл менеджменту, національних економічних моделей і їх переформатування під наше світобачення [26, с. 265].

Таким чином, теорія управління закладами загальної середньої освіти в її сучасному розумінні знаходить своє втілення у нормативно-правових документах нашої держави та має вихід у практичну площину, що посилює не тільки її наукове, але й прикладне значення.

Висновки до розділу 2

Застосування методів аналізу, порівняння та узагальнення дозволило виділити головні ознаки системи внутрішньошкільного управління, що становило основу теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні в 90-ті роки XX століття: наявність всіх факторів, що визначають систему управління школою як самостійної соціальної системної організації; залежність системи внутрішньошкільного управління від особливостей функціонування і розвитку самої школи як об'єкта управління; існування

технології здійснення управлінської діяльності, відповідність механізму управління можливостям суб'єктів управління і складнощів керованої системи; поліструктурність системи управління; наявність тенденції до самовдосконалення системи; відкритість системи управління школою, зв'язок із зовнішнім середовищем.

Визначено, що для розвитку теорії внутрішньошкільного управління в 90-ті роки XX століття характерним було створення низки моделей систем управління школою. Проектування і створення певної моделі системи внутрішньошкільного управління обумовлювалося насамперед завданнями, які стояли перед школою, а також рівнем професіоналізму і компетентності її керівників.

За допомогою проблемно-пошукового методу з'ясовано, що характерними рисами розвитку демократичних засад в управлінні школою, що знайшли відображення в наукових дослідженнях 90-х років XX століття, були: залучення до активної участі в управлінні закладами загальної середньої освіти вчителів, учнів, батьків, громадськості; розвиток учнівського самоврядування; підвищення адміністративної самостійності школи; гласність і виборність директорів; створення сприятливого психологічного клімату в колективі; особистісний підхід до кожного вчителя.

Доведено, що з початку XXI століття і до сьогодні триває утвердження нових підходів до теорії управління закладом загальної середньої освіти в Україні, що здебільшого зводиться до широкого розповсюдження теорій освітнього та педагогічного менеджменту.

Загалом за роки незалежності України в теорії управління закладами освіти відбувалося активне впровадження і широке застосування у науково-педагогічних дослідженнях методології системного підходу, а також адаптація ключових ідей теорії та технологій менеджменту до управління закладами освіти, а також пошуку інноваційних засобів керівництва закладами загальної середньої освіти та її структурних складових.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність понятійно-категоріального апарату дослідження, що охоплює такі ключові дефініції, як «керівництво», «управління», «внутрішньошкільне управління», «менеджмент», «освітній менеджмент», «педагогічний менеджмент», «теорія управління», «розвиток теорії управління закладами загальної середньої освіти», розкрито широкий спектр підходів сучасних науковців до їх визначення.

Розвиток теорії управління закладів загальної середньої освіти розглянуто як закономірний, цілеспрямований процес змін системи наукових знань про принципи, методи, закони, закономірності і наукові підходи, які спрямовують діяльність закладу на вирішення практичних завдань, оптимізацію управлінської діяльності та впливають на динаміку розвитку закладів загальної середньої освіти.

2. З'ясовано специфіку становлення теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні та світі. Аргументовано, що важливим чинником розвитку теорії управління закладами загальної середньої освіти стали здобутки зарубіжної науки у відповідній галузі, засновані на концепціях наукового управління (раціональна школа та класична школа), поведінковому підході (школа людських стосунків та школа поведінкових наук), кількісному, системному, ситуаційному, процесному та інших підходах. Окреслено важливе значення концепції управління за цілями та якістю освіти.

Встановлено, що завдяки працям українських педагогів М. Драгоманова, О. Духновича, М. Корфа, М. Пирогова, Д. Ушинського ще в ХІХ столітті було започатковано демократичний підхід до організації шкільного життя, підкреслено роль колегіальності в управлінні закладами освіти, необхідність залучення батьків і громадськості до цього процесу. Проте проблема управління закладами загальної середньої освіти переважно розглядалися як комплекс організаційно-педагогічних умов, спрямованих на ефективне здійснення освітнього процесу. В ХХ столітті значного розвитку

набуло школознавство як галузь педагогічної науки, що активно розробляла теорію організації життєдіяльності школи на основі принципів партійності, науковості, плановості, поєднання колегіальності і єдиноначальності, обліку та контролю. Підкреслено вагомий внесок видатних педагогів А. Макаренка і В. Сухомлинського у розвиток теорії управління закладами загальної середньої освіти.

3. Схарактеризовано зміст модернізації теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні в 90-ті роки XX століття, що передусім був пов'язаний з утвердженням особистісного підходу в управлінні закладами загальної середньої освіти, активізацією розробки проблем інноваційного управління школою в умовах урізноманітнення типології закладів освіти, управління якістю освіти та соціально-психологічних аспектів управління. Доведено, що відповідно до реформованої освітньої політики постало завдання заміни старої статичної моделі школи на нову, динамічну, що передбачало трансформаційні зміни в освіті загалом та в управлінні нею зокрема.

4. Окреслено особливості розвитку теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні в перші десятиліття XXI століття. Встановлено, що в означений період відбулась кристалізація провідних положень теорії освітнього менеджменту та водночас їх утвердження у сфері управління освітою. Серед характерних особливостей сучасного освітнього менеджменту виокремлено побудову наукової методології на гуманістичній парадигмі (що пов'язано з процесами демократизації та децентралізації освіти), антропоцентричну спрямованість управління, узгодженість із філософією постіндустріального суспільства, тенденціями до глобалізації та інтернаціоналізації (що відображалось у впровадженні ринкових механізмів у системі освіти, прагненні закладів освіти до посилення власної конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг).

До основних напрямів досліджень у сфері управління закладами загальної середньої освіти на початку XXI століття віднесено: наукові, концептуальні засади управління; основи державно-громадського управління; застосування окремих технологій для вдосконалення управління; моніторинг як інструмент

управління; управління якістю освіти; інноваційні підходи; управління аналітико-експертною діяльністю, виховною роботою; інформаційне забезпечення системи управління; психологічні аспекти керівництва діяльністю педагогічних колективів; компетентнісний підхід; управлінська, інноваційна культура керівників; професійна підготовка керівників шкіл та інших управлінців у сфері освіти. Встановлено, що в означений період в теорії управління відбулось утвердження філософії «взаємодії», «співробітництва», «рефлексивного управління».

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми розвитку теорії управління закладами загальної середньої освіти в Україні. Подальші наукові пошуки варто спрямувати на здійснення ґрунтовного порівняльного аналізу розвитку теорії управління закладами освіти в Україні та світі, встановлення відповідності сучасного стану теорії управління закладами загальної середньої освіти практичним основам їх діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко О. В. Українська педагогічна наука в другій половині ХХ століття : монографія. Луганськ : Альма-матер, 2005. 704 с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. 296 с.
3. Афанасьев В. Г. Общество: системность, познание и управление. Москва : Политиздат, 1981. 287 с.
4. Бабанский Ю. К. Оптимизация учебно-воспитательного процесса. (Методические основы). Москва : Просвещение, 1982. 192 с.
5. Бех Ю. В. Філософський модус загальної теорії управління : монографія. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. 476 с.
6. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. Москва : Наука, 1973. 270 с.
7. Боднар О. С. Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретично-прикладний аспект) : монографія. Тернопіль : Крок, 2013. 544 с.
8. Васильев Ю. В., Орлов А. А. Совершенствовать систему внутришкольного управления. *Народное образование*. 1984. № 7. С. 73–78.
9. Васильев Ю. В. Школа как объект управления. *Советская педагогика*. 1984. № 5. С. 14–16.
10. Васиньова Н. С. Розвиток теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Старобільськ, 2019. 294 с.
11. Габдуллин Г. Г. Менеджмент или «школоведение»: как «развивается» сегодня теория управления образованием. *Народное образование*. 2014. № 10. С. 99–108.
12. Габдуллин Г. Г. Организационно-педагогические основы перестройки внутришкольного управления : автореф. дисс. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Казань, 1991. 43 с.

13. Гаврилишена О. О. Підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу до громадсько-спрямованого управління в процесі підвищення кваліфікації : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2013. 22 с.

14. Гаєвська Л. А. Розвиток державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні (друга половина XIX – початок XX століття) : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2010. 39 с.

15. Гіріна С. А. Становлення та розвиток державно-громадського управління освітою в Україні в 1917–1920 роках. *Освітній менеджмент: теорія і практика* : зб. наук. праць / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. С. 182–191.

16. Гришан И. П. Менеджмент образовательных учреждений. Владивосток, 2002.

17. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. 2-е вид. Київ : Логос, 2002.

18. Дафт Р. Менеджмент. СПб. : Питер, 2004. 864 с.

19. Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI століття) постанова Кабінету Міністрів України від 3.11.1993 р. № 896. *Законодавство України* : база даних / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.08.2021).

20. Дмитрієв А. С. Розвиток внутрішкільного управління в Україні в другій половині XX століття : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Луганськ, 2004. 241 с.

21. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. О. Л. Пелявского. Москва : Вильямс, 2004. 421 с.

22. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Київ, 2005. 641 с.

23. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.

24. Жигирь В. И. К проблеме о развитии теории управления в образовании. *Новый университет. Серия : Актуальные проблемы гуманитарных и общественных наук*. 2014. № 3 (36). С. 4–9.

25. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 16–22.

26. Зелінська Г. О. Еволюція теорій освітнього менеджменту та їх розвиток в умовах українського середовища. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18, ч. I. С. 262–267.

27. Зінчук Н. А. Становлення системи наукових поглядів на проблему розвитку управлінської компетентності менеджерів. *Післядипломна освіта в Україні*. 2008. № 1. С. 69–72.

28. Иващенко Е. Ф. Развитие теории внутришкольного управления в России в 80–90-е годы XX века : дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Пятигорск, 2002.

29. Кириченко М. О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект) : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2001. 19 с.

30. Козлов Д. О. Теоретичні та методичні засади розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Суми, 2020. 717 с.

31. Козлова О. Г., Гавриленко І. І. Функції управління загальноосвітнім навчальним закладом у теоретичній спадщині А. С. Макаренка. *Витоки педагогічної майстерності* : збірник наукових праць. Полтава, 2011. С. 162–167.

32. Козлова О. Г. Генеза поняття «тезаурус» теорії управління освітою. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2016. № 50–51. С. 63–68.

33. Козлова О. Г. Системний підхід як методологічний орієнтир в управлінні сучасним закладом освіти. *Педагогічні науки*. 2004. Ч. 2. С. 23–32.

34. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. Москва : Центр «Пед. поиск», 2000. 224 с.

35. Кондаков М. И. Теоретические основы школоведения : автореф. дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. Москва, 1980. 40 с.

36. Кондратьєва А. В. Філософія освітнього менеджменту. *Грані філософії*. 2014. № 4 (108). С. 50–53.

37. Концепція «Нова українська школа» : рішення Колегії МОН від 27.10.2016 р. *Міністерство освіти і науки України* : офіц. веб-сайт. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 09.08.2021).

38. Концепція розвитку педагогічної освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 01.07.2018 р. № 776. *Міністерство освіти і науки України* : офіц. веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti> (дата звернення: 09.08.2021).

39. Корж-Усенко Л. В. Концептуальні та організаційно-педагогічні засади розвитку освітнього процесу у вищій школі України (1905–1920 рр.) : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Суми, 2019. 574 с.

40. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Запоріжжя : Просвіта, 2003. 272 с.

41. Куширець А. І. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Післядипломна освіта в Україні*. 2014. № 1. С. 62–64.

42. Лазарев В. С. Управление образованием на пороге новой эпохи. *Педагогика*. 1995. № 5. С. 12–18.

43. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навчальний посібник. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.

44. Лунячек В. Е. Становлення та розвиток теорії управління освітою: історичний огляд за період XVIII – початок XX ст. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 1 (44). С. 3–9.

45. Мазуренко М. В. Еволюція управлінської думки в світі та Україні. URL : <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/handle/123456789/3388> (дата звернення: 18.09.2021).
46. Макаров В. М. Теория менеджмента : учебное пособие. СПб., 2012.
47. Малашевич Ю. Сутність процесу управління освітою. *Формування громадсько-державного управління освітою в районі*. URL : <http://blog.i.ua/user/8349006/2036875/> (дата звернення: 17.09.2021).
48. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2004. 240 с.
49. Мармаза О., Козлов Д. Тезаурус теорії управління у контексті професійної підготовки майбутнього керівника закладу освіти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. Вип. 22. С. 124–129.
50. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
51. Мартиненко Д. В. Національне шкільництво на Лівобережній та Слобідській Україні (XVIII століття). Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2013. 172 с.
52. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу. Вінниця, 2018. 196 с.
53. Маслов В., Боднар О., Гораш К. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Тернопіль : Крок, 2012. 320 с.
54. Матрос Д. Ш., Полев Д. М., Мельникова Н. Н. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга. Изд. 2-е. Москва : Пед. общ-во России, 2001. 128 с.
55. Менеджмент організації : навчально-методичний посібник / укладачі : Є. М. Хриков, О. Г. Козлова, Д. О. Козлов. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 382 с.
56. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. ; общ. ред. и вс. ст. Л. И. Евенко. Москва : Дело, 1998. 800 с.

57. Назаренко Л. М. Сучасна концептуалізація управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу : монографія. Херсон : Айлант, 2015. 252 с.
58. Нариси історії українського шкільництва. 1905–1933 : навчальний посібник / за ред. О. В. Сухомлинської. Київ : Заповіт, 1996.
59. Наточій Л. О. Сутність поняття «періодизація» щодо проблеми розвитку теорії управлінської культури керівників загальноосвітніх шкіл у вітчизняній педагогічній теорії (друга половина ХХ ст. – початок ХХІ ст.). *Науковий вісник Донбасу*. 2011. № 3. С. 35–43.
60. Національна доктрина розвитку освіти : указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002. *Законодавство України* : база даних / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення: 17.08.2021).
61. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013. *Законодавство України* : база даних / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 17.08.2021).
62. Освітній менеджмент / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003.
63. Панасюк В. П. Педагогическая система внутришкольного управления качеством образовательного процесса : автореф. дисс. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. СПб., 1998. 49 с.
64. Поташник М. М. Оптимизация управления школой. Москва : Знание, 1991. 64 с.
65. Приходько В. М. Моніторинг якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу: педагогічні основи й управлінський аспект : монографія. Запоріжжя, 2011. 459 .
66. Прокопенко Л. Л. Становлення державного управління освітою в Україні: історико-теоретичний аспект. *Державне будівництво*. 2007. № 1 (2). URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1%282%29_9 (дата звернення: 13.09.2021).

67. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Законодавство України* : база даних / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.08.2021).

68. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. *Законодавство України* : база даних / Верховна рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 10.08.2021).

69. Пшенична Л. В. Керівник навчального закладу : навчальний посібник. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 520 с.

70. Пшенична Л. В. Менеджмент в освіті. Суми : Мрія, 2012. 216 с.

71. Пшенична Л., Скиба О. Управлінський аспект сьогодення через призму макаренківської спадщини. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018. № 2 (76). С. 254–269.

72. Раченко И. П. Система целостной педагогической деятельности: аспект организации. *Вестник ПГЛУ*. 1997. № 3–4. С. 49–56.

73. Романенко Є. О., Жукова І. В., Пономаренко Т. В. Основи управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. *Експерт: парадигми юридичних наук та державного управління*. 2019. № 3-(2019). С. 164–174.

74. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2013. 268 с.

75. Симонов В. П. Управление образовательным процессом в средней школе: методология, теория, технология : автореф. дисс. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Москва, 1993. 32 с.

76. Ситар І. В. Розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні (1991–2016 роки) : дис. ... канд. пед. наук (доктора філософії) : 13.00.06 (011). Київ, 2018. 223 с.

77. Слєпкань З. І. Наукові засади педагогічного процесу у вищій школі. Київ : Вища школа, 2005. 194 с.

78. Смолей В. А. Теорія і практика управління загальною середньою освітою в Україні (1930–2011 роки) як історико-педагогічна проблема. *Наукові*

записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Серія : Педагогіка. 2011. № 5. С. 3–8.

79. Сухомлинский В. А. Разговор с молодым директором школы. Москва : Просвещение, 1982. 206 с.

80. Татяняченко Д. В., Воровщиков С. Г. Управление качеством образования: вхождение в проблему. Челябинск : ПО «Книга», 1995. 105 с.

81. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. А. И. Зак. Москва : Контроллинг, 1991. 104 с.

82. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : науково-методичний посібник / Л. М. Калініна, Н. М. Островерхова, А. Ф. Остапенко та ін. ; за ред. Л. М. Калініної. Київ. Актуальна освіта, 2002. 310 с.

83. Теорія організації : навчально-методичний посібник / О. Г. Козлова, А. А. Сбруєва, Д. О. Козлов. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 228 с.

84. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика : монографія. Ніжин : Вид. ПП Лисенко М. М., 2014. 592 с.

85. Третьяков П. И. Формирование и развитие системы управления общеобразовательной школой в крупном городе : дисс. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Москва, 1993. 424 с.

86. Тунік Є. Ю. Розвиток вітчизняної теорії методів управління загальноосвітніми навчальними закладами у другій половині ХХ – початку ХХІ століття : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Старобільськ, 2015. 20 с.

87. Управління закладом освіти : підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, І. Ф. Шумілова, О. М. Старокошко, О. Б. Голік. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2020. 603 с.

88. Ушаков К. М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. Москва : Сентябрь. 1995. 128 с.

89. Ушинский К. Д. Три элемента школы. URL : http://dugward.ru/library/pedagog/ushinskiy_3elementa.html (дата звернення: 02.09.2021).

90. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навчальний посібник. Київ : Знання, 2006. 365 с.

91. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с фр. Москва : Контроллинг, 1992. 111 с.

92. Фролов П. Т. Теория и практика демократизации управления учебно-воспитательным процессом в школе : автореф. дисс. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Москва, 1990. 41 с.

93. Цибульникова В. Е. Становление и развитие теоретико-методологических основ внутришкольного управления в отечественной педагогике : дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Москва, 2010.

94. Черняк Ю. И. Системный анализ в управлении экономикой. Москва : Экономика, 1975. 193 с.

95. Чуракова Н. И. Генезис категории «Внутришкольное управление» в отечественной педагогике последней трети XX в. : автореф. дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Екатеринбург, 2003.

96. Шалаев И. К. Программно-целевой подход в управлении педагогическим коллективом общеобразовательной школы: сущность и эффективность : автореф. дисс. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Ленинград, 1989. 30 с.

97. Шамова Т. И. Актуальные проблемы совершенствования управления народным образованием в СССР. *Советская педагогика*. 1985. № 3. С. 72–79.

98. Шамова Т. И., Давыденко Т. М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. Москва : Центр «Пед. поиск». 2001. 384 с.

99. Шамова Т. И., Нефедова К. А. Совершенствование методов и форм внутришкольного управления. *Советская педагогика*. 1988. № 2. С. 41–45.

100. Шаповалова В. С. Становление понятийного аппарата теории внутришкольного управления в России : дисс. канд. пед. наук : 13.00.01. Таганрог, 2000.

101. Шаркунова В. В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітніх закладах : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1998. 18 с.
102. Шишов С. Е., Кальней В. А. Школа: мониторинг качества образования. Москва : Пед. общ-во России, 2000. 320 с.
103. Щекин Г. В. Система управления современным вузом. *Персонал*. 1998. № 5. С. 76–86.