

УДК 371.28

DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi52.417>Касаткін О. С.,  
orcid.org/0000-0003-3323-8069

## ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У статті актуалізується понятійно-категоріальний апарат, яким послуговуються при описі розвитку управління закладами загальної середньої освіти, що потребує уточнення та конкретизації об'єкта та предмета дослідження механізму управління закладами загальної середньої освіти. Акцентовано увагу на таких поняттях, термінах і категоріях у галузі педагогічного менеджменту, як «розвиток», «управління», «менеджмент», «заклад освіти», «школа».

Визначено, що у вітчизняній та зарубіжній науці існує широке коло визначень понять педагогічного менеджменту та управлінської діяльності закладу освіти. Поняття «управління» та «менеджмент» є досить усталеними та розробленими, а «управління закладом загальної середньої освіти» потребує конкретизації та деталізації з урахуванням ознак та характеристик компонентів терміну, «педагогічний менеджмент» ототожнюється з «освітнім менеджментом», «заклад загальної середньої освіти» має досить чітке визначення. Проте трактування вчених – авторів визначень вищенаведених понять відрізняються.

Наголошено, що поняття «управління» має загальне значення, «менеджмент», своєю чергою, наголошує саме на ефективності управління, шляхом діяльності суб'єкта управління – менеджера з відповідною спеціальною освітою. Вищезазначені терміни також вживаються як для позначення практики діяльності, так і для позначення дисциплін, що вивчають ці практики. Щодо понять «управління» та «керівництво», то тут прослідковується різниця в суб'єктно-об'єктних відношеннях, а саме: управління – вид діяльності, який спрямований на систему, процес (удосконалення, розвиток, зміну тощо), а керівництво спрямоване на колективи, людей.

Проаналізувавши понятійно-категоріальний апарат дослідження, автор визначає управління закладом загальної середньої освіти як взаємодію суб'єкта управління, тобто керівника закладу (освітнього менеджера) з іншими учасниками освітнього процесу та громадськістю, спрямована на координацію й спрямування зусиль, упорядкування освітньої системи та переведення її на вищий якісний рівень.

Ключові слова: розвиток, педагогічний менеджмент, педагогічне управління, управління освітою, заклад загальної середньої освіти.

**Постановка проблеми.** Історія всіх європейських демократичних країн доводить, що значним економічним успіхам у державі передувало реформування освіти на всіх її ланках. Зміни в освіті починаються спершу зі змін в управлінських процесах, у менеджменті закладу освіти, тому варто зазначити, що ефективність реформ в освіті залежить від ефективності управлінських процесів.

Досить довгий час наука про управління закладами освіти розвивалася окремо від світової науки управління та менеджменту організацій. Теорія управління школою спиралася на закономірності педагогіки (загальна, соціальна, школознавство), психологію (вікова, соціальна, педагогічна), соціологію (соціологія освіти, соціологія управління), правознавство (освітнє право), кібернетики (інформаційне управління) та інші науки. З розвитком освітніх наук теорія управління закладом освіти й дотепер

продовжує присвоювати собі терміни, запозичені з економіки та маркетингу (що є результатом переходу до ринкової економії), а також теорії менеджменту (у зв'язку з комерціалізацією системи освіти).

Дослідник менеджменту Дж. Клод вивів термін «управлінський континуум», що означає «гіпотетичну безперервність розвитку управлінської науки й практики у своїй історичній ретроспективі» [22, с. 11]. Цей інструмент дає змогу простежити становлення менеджменту протягом усієї історії людської цивілізації.

Науковець також зазначає, що менеджмент розвивався впродовж багатьох тисяч років: починаючи з 5 тис. років до н.е., коли існували Шумери, які подарували людству писемність, запровадивши тим самим фіксацію фактів – до 80-х рр. XX ст., коли такі дослідники, як Дж. Пфеффер, М. Круазье, М. Портер, Дж. Коттер, Дж. Габарро, Т. Діл, А. Кенеді та Т. Петерс вивчали теорії владних структур усередині організацій та між ними, розробляли нові ідеї щодо конкурентної стратегії, конкурентоспроможності, здійснювали дослідження роботи керівників, їхніх характеристики та сприйняття в часі, а також створювали концепції корпоративної культури як найважливішого фактора, який впливає на організацію поведінки та корпоративний розвиток установ і закладів [12].

М. Семенова вважає, що оцінювання результатів модернізації вітчизняної освіти на межі століть – дуже непроста задача. Дотримуючись цієї думки, уважаємо, що необхідним є коротко охарактеризувати стан речей, що панував в освітній сфері наприкінці 90-х рр. XX ст. Науковець зауважує на вже розроблену на той час програму реформування всіх ланок освіти та її реалізацію. Дійсно значного розвитку набуло формування законодавчої бази для функціонування закладів освіти: приведення нормативних документів у відповідність до Конституції України, ухвалення законів України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту». Для забезпечення нормативно-правовою базою роботи закладів та установ загальної середньої освіти розроблено та впроваджені положення про державну атестацію, про кабінет, вечірню школу тощо [18].

Але всебічного і глибокого дослідження й дотепер потребують теоретичні ідеї, концепції та досягнення передового управлінського досвіду України та різних країн світу задля винайдення ефективних шляхів та інструментарію управління національною системою освіти.

До останнього десятиліття XX століття сутність феномену управління вивчалася переважно в галузі економіки і виробництва, про що свідчить подальший розгляд проблеми. Проте саме ці дослідження дали поштовх розвитку різних теорій управління, для позначення якого в зарубіжній науці використовується термін «менеджмент». Багато науковців вважають його тотожним вітчизняному поняттю «управління» [19].

Завдяки зміні «філософії впливу» на «філософію створення умов» для взаємодії, співробітництва та партнерства в умовах модернізації освітньої галузі України теорія менеджменту все більше змінює стиль взаємин у вертикалі розподілу праці, а саме: надає можливість створити атмосферу поваги, довіри й успіху кожного члена колективу закладу освіти; перехід на професійний стиль співробітництва, у процесі якого враховуються індивідуальні особливості кожного педагога, здійснюється особистісно орієнтований підхід до його діяльності; створює можливість розвитку кожної особистості на основі мотиваційних орієнтацій педагога; сприяє формуванню внутрішньої культури, створенню психолого-педагогічного комфорту для всіх учасників освітнього процесу [19].

Історичними передумовами виникнення сучасної теорії управління закладом освіти, зокрема, педагогічного менеджменту, є здобутки загальної теорії менеджменту,

а також надбання вітчизняної теорії школознавства, що виплила із загальної педагогічної теорії в ХХ столітті.

**Аналіз досліджень.** Теорія управління освітою, зокрема управління закладом загальної середньої освіти, розроблялась Є. Березняком, В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Дмитренком, Г. Єльніковою, Ю. Конаржевським, В. Лазарєвим, В. Масловим, Є. Хриковим та ін. У наукових роботах Т. Шамової, Ю. Васильєва, П. Третякова, М. Поташнікова розглянуто основи підготовки спеціалістів для управління закладами освіти та формування навичок та вмінь управлінської діяльності. Учені також почали інтенсивно розробляти теорію внутрішньо шкільного управління, у якій значне місце відводиться питанням функціональної компетентності керівника закладу освіти: М. Веселов, П. Глаголев, Д. Ложков, І. Новіков, А. Савич. Варто зазначити також, що питання розвитку освіти висвітлено в історико-педагогічних дослідженнях таких сучасних учених, як Л. Березівська, І. Жорова, В. Кузьменко, О. Сухомлинська та ін.

**Мета статті** полягає в аналізі змісту та уточненні таких понять, термінів і категорій у галузі управління закладом освіти, як «розвиток», «управління», «менеджмент», «педагогічний менеджмент», «управління освітою», «заклад загальної середньої освіти» та похідних від них.

**Виклад основного матеріалу.** Поняттям «управління» послуговується наразі широке коло наук. Водночас зміст цього поняття чітко визначений специфікою досліджуваних явищ (наприклад, управління машинами, управління хімічними процесами, управління соціальними процесами тощо). Виходячи з цього, доречно сфокусувати свою увагу на загальному для всіх сфер управління. Український дослідник Є. Хриков зазначає, що кібернетика характеризує управління як «спроможність цілісних динамічних утворень здійснювати цілеспрямовану перебудову своїх організмів відповідно до змін умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі їх існування». Кібернетика також встановлює, що процес управління має цілеспрямований, доцільний, антиентропійний характер, а також спрямованість на упорядкування системи [21, с. 30].

Як зазначав Ю. Конаржевський, при спробі створення цілісної теорії внутрішньошкільного управління, доречним спочатку розробити її концепцію, а саме систему провідних ідей, на основі яких вона повинна розроблятися. Інакше всі теорії, розроблені без урахування цієї думки, будуть обов'язково еkleктичні, розрізнені і недосконалі [10, с. 31].

Для того щоб управління було ефективним, слід з'ясувати його теоретичні та методологічні аспекти, а саме: зрозуміти специфіку управлінських понять, визначити їхню тотожність, часткову схожість або відмінність.

До дослідження понятійно-категоріального апарату теорії управління закладом освіти можна віднести поняття з широким значенням (управління, менеджмент, керівництво) та вузькоспеціальні терміни (управління закладом освіти, педагогічний менеджмент, керівництво навчальним закладом).

У ході дослідження чинним керівникам закладів загальної середньої освіти різних регіонів України було запропоновано опитування щодо розуміння теорії управління навчальним закладом. В опитуванні взяли участь **289 осіб**. Найбільшу частку респондентів (**46,7 %**) становили вперше призначені керівники з досвідом управління закладом загальної середньої освіти від 0 до 6 років (рис. 1).

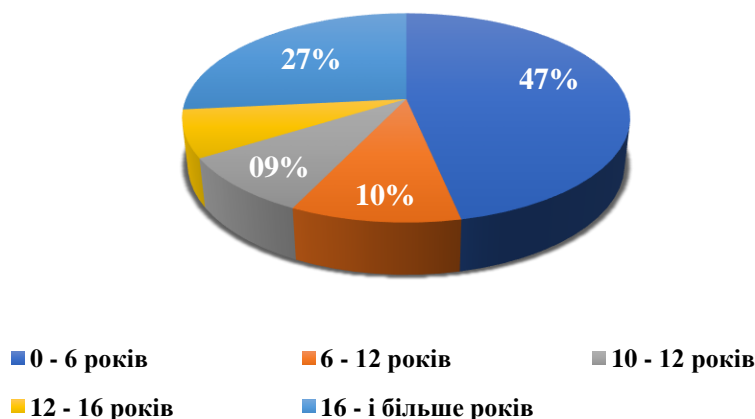


Рис. 1. Розподіл опитуваних за досвідом управлінської діяльності в галузі загальної середньої освіти

Виявилося, що 27 % респондентів вважають, що терміни «управління закладом освіти» та «педагогічний менеджмент» є тотожними, тобто однаковими; 61,2 % зазначають, що ці терміни є синонімічними (схожими, але не однаковими), а 11,8 % є прихильниками думки про те, що вищезазначені поняття мають різючі відмінності (рис. 2).

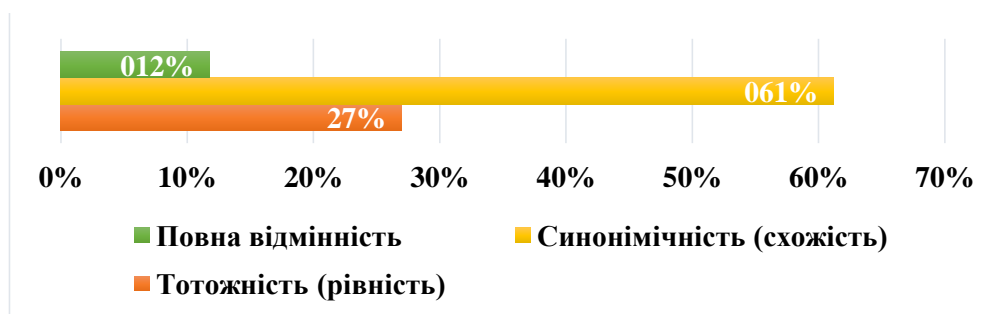


Рис. 2. Розподіл опитуваних за визначеннями

Щодо основних напрямів професійного розвитку керівника освітньої організації за останні 5 років, то найбільш популярними виявилися «організація освітнього процесу в закладі освіти» та «організація освітнього середовища» – 84 %.

Підтримку керівники закладів для покращення управлінської діяльності вбачають передусім у матеріальному та фінансовому забезпеченні – 70,6 %, лише 2,1 % не потребують жодної. Найбільше обмежує у виконанні своїх посадових обов'язків як керівника закладу бюджет 77,2 %, психологічне навантаження 24,6 %, низька престижність праці 26,6 %, недостатня підтримка з боку засновника 24,6 %, жодних перешкод 9,3 %. А 37 % керівників вважають, що працюють максимально ефективно для забезпечення якісної роботи закладу освіти.

Респондентам також було запропоновано сформулювати власне визначення терміну «управління закладом загальної середньої освіти».

Так, наприклад, значна частина респондентів переконані в тому, що «управління закладом загальної середньої освіти» – це насамперед діяльність, робота, забезпечення, пошук (з ознаками «цілеспрямований», «ефективний», «якісний», «активний», «доцільний»), інша група вважає, що це є (багатоскладовий) процес (планування,

організації, мотивації тощо), а менша частина ототожнює визначення з рішенням, впливом, розвитком, комплексом (системою) заходів тощо.

Також наявні в базі опитування емоційно забарвлені визначення, під впливом емоційно-вольової сфери самих респондентів: управління є «турбота та відповідальність», «гармонія», «бути господарем, порадником» тощо.

Незначна кількість визначень є простими витягами із Закону України «Про освіту» (ст. 24) про суб'єкти управління закладом освіти та їхні повноваження [7].

Отже, аналізуючи запропоновані варіанти, ми дійшли до висновку, що кожен респондент розуміє поняття «управління закладом загальної середньої освіти» по-різному, тобто усталеного розуміння та сприйняття не простежуємо.

Чеський дослідник Яромир Вебер зазначає, що школи функціонують згідно з чіткими й суворими правилами, що визначаються правовими нормами та є обов'язковими для всіх закладів держави відповідного ступеня [26, с. 246]. Теперішнім законодавством України чітко закріплений статус осіб, які відповідають за керівництво й управління закладами освіти, і станом на сьогодні немає жодної ініціативи, яка б рухалася в напрямі змін цих положень. Освітянські системи мають офіційно призначених осіб, відповідальних за управління, ведення закладу освіти та його функціонування в різних сферах – академічній, економічній та педагогічній.

Також результати досліджень демонструють, що якість шкільного менеджменту напряму пов'язана з ефективністю навчання в конкретному закладі. Тобто неефективні школи – це ті, де менеджмент лишається невидимим, усі процеси відбуваються неорганізовано та стихійно, можливо, під керівництвом окремих учителів, на відміну від шкіл, на чолі яких стоїть сильна особистість, здатна чітко формулювати своє бачення та мотивувати інших. З цього випливає, що наявність менеджменту закладу освіти як чітко окресленої групи осіб – це допомога в якісній реалізації функцій школи, тому що специфічне коло обов'язків, виконання яких гарантують ці люди, і цим самим допомагаючи закладу справитися з поставленими перед ним задачами, і можна назвати педагогічним менеджментом. Діяльність, яку можна об'єднати під поняттям «педагогічного менеджменту», відрізняється від діяльності суто педагогічної, що реалізовується педагогами. А оскільки існує специфічний вид діяльності, що провадиться на різних рівнях у закладі освіти, цей вид діяльності можна досліджувати, предметом чого є специфічні методи й техніки роботи, термінологія, яка характерна саме для цієї галузі дослідження, зв'язки з іншими науковими дисциплінами. Водночас це також навчальна дисципліна, що розвивається в університетських і наукових інститутах. Ці параметри свідчать, що педагогічний менеджмент – це також наукова дисципліна. Отже, педагогічний менеджмент можна розуміти у всіх трьох визначеннях, які має й термін «менеджмент» – група осіб, специфічний вид діяльності чи наукова дисципліна [25, с. 247].

Розглянемо визначення понять «управління», «менеджмент» та «керівництво», які вже більшою чи меншою мірою розроблені в сучасній науковій думці.

В. Г. Афанасьєв конкретизує термін ознакою усвідомленості цієї діяльності людиною, яка її здійснює, маючи свою мету для вироблення рішення, організації, що спрямована на втілення цього рішення в життя, з регулюванням системи згідно з поставленою метою, з підбиванням підсумків діяльності, з систематичним отриманням, обробленням та використанням інформації. І. Ф. Ісаєв під управлінням також розуміє «діяльність, спрямовану на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз і підбивання підсумків на основі дострокової інформації» [10, с. 32].

Визначенню Г. В. Єльнікової притаманний динамічний відкритий характер: «це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керувану

систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління» [5, с. 64].

Дослідники В. С. Лазарєв, Б. М. Андрушків та О. Є. Кузьмін вказують на суб'єктно-об'єктні відношення в процесі управління, а саме: управління – це дії, у результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта (його стан, поведінка тощо), встановлюються цілі сумісної діяльності, визначаються способи їхнього досягнення, розділяються роботи між її учасниками та інтегруються їх зусилля [9, с. 54].

Зарубіжні науковці М. Х. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт визначають управління як «процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації» [10, с. 32].

Для визначення управлінської діяльності науковці й практики також широко використовують термін «менеджмент», що походить від англійського слова *management* – управління, уміння і мистецтво управляти, досягати мети. Італійське слово *managgiare* означає управління конем і асоціативно використовується при визначенні будь-яких форм жорсткого керування через опанування мистецтвом досягнення мети. Французький термін *manager* перекладається як господарювати, зберігати, а з латинської корінь поняття означає активну діяльність, владу [12, с. 7].

В Оксфордському словнику англійської мови термін «менеджмент» визначається як «спосіб або манера спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, вміння організовувати ефективну роботу апарату управління; адміністративна одиниця» [14].

Частина зарубіжних учених розглядають менеджмент як особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу (П. Друкер), ефективно та продуктивно досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, лідерства (керівника) і контролю над організаційними ресурсами (Р. Дафт) [10, с. 32].

Поняття менеджменту за В. Т. Жигаловим та Л. М. Шимановською є «складовою частиною управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами підприємств, спрямованих на досягнення поставленої мети за умов оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів» [10, с. 33].

Ю. К. Конаржевський визначає менеджмент як «нову філософію управління, яка виокремлює роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії управителя. Це вимога зробити процес управління цілком обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності і отримувати від роботи задоволення» [10, с. 32].

Ф. І. Хміль убачає в понятті «систему організації колективної праці, ефективне використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)» [10, с. 33].

Отже, менеджмент є явищем багатограним, самостійним видом професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління. Менеджмент часто трактують як науку управління, мистецтво управління, функції та процес управління, органи управління, групи людей, котрі управляють організацією. При визначенні сутності і змісту менеджменту його розглядають як інтегрований процес, що формує організацію та управляє нею за допомогою встановлення цілей, розробки способів і методів їх досягнення [12, с. 8-9].

Ще одним терміном, який потребує роз'яснень, є **керівництво**. Дослідники Н. Р. Нижник та В. М. Олуйко стверджують, що з визначенням поняття «управління» не виникає істотних розходжень, тоді як з поняттям «керівництво» існують суперечності [4, с. 152].

Зокрема, у працях М. Вебера поняття «керівництво» пов'язується з владою: «Що ми розуміємо під політикою? Це поняття має надзвичайно широкий зміст і охоплює усі види діяльності з самостійного керівництва. Отже, політика означає прагнення до влади або розподіл владних повноважень». О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала та О. Г. Мельник також стверджують, що керівництво – це «процес використання влади задля досягнення впливу на людей» [9, с. 162].

У праці «Основи менеджменту» М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури стверджують, що «робота керівника зводиться до ефективного використання наданого йому статусу, впливу і влади» [10, с. 33].

Під іншим кутом зору О. Ю. Саврук визначає поняття «керівництво» в роботі «Стилі керівництва: сутність та характерні риси», а саме: «керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій» [16, с. 389]. У парадигмі вивчення менеджменту поняття керівництва також розглядають Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов та С. М. Подреза: «цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), яка здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень» [18, с. 389].

З вищезазначеного випливає, що **управління** – це багатоцільовий діяльнісний процес, який передбачає можливість істотних змін організації, з прогнозування результатів такої діяльності, а також з використанням різноманітних засобів та методів. Керівництво, своєю чергою, є складовою управління, що відноситься саме до активності керівника організації для спрямування всього колективу на виконання завдань, що стоять перед організацією (підприємством, установою).

Беручи до уваги предмет нашого дослідження, а саме «управління закладом загальної середньої освіти», доречним буде розглянути також специфічні терміни, які впливають з уже проаналізованих нами вище.

Управління освітніми установами беззаперечно належить до **соціального управління**, яке за Філософським словником визначається як «вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку. Це необхідна властивість будь-якого суспільства і витікає з його системної природи, суспільного характеру праці, необхідності спілкування людей у процесі праці та життя, обміну продуктами їх матеріальної та духовної діяльності» [10, с. 32], а за А. Свенцицьким як «цілеспрямований, планомірний і систематичний інформаційний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з коригуючим врахуванням змін, що відбуваються в останньому» [17, с. 103].

У функціонуванні закладу загальної середньої освіти так тісно пов'язані всі види управління (соціальне, економічне, академічне, кадрове, правове тощо), що почасти ці види складно виокремити. Інтегруючись, вони спрямовані на реалізацію однієї мети: усебічного розвитку, навчання, виховання, виявлення обдарувань, соціалізації особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і здобуття освіти упродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності, дбайливого ставлення до родини, своєї країни, довкілля, спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству [8], яка досягається шляхом ефективного педагогічного управління – управління освітнім процесом.

Зважаючи на це, також варто проаналізувати терміни «педагогічне управління», «управління освітою» та «педагогічний менеджмент».

За своєю суттю управління освітою є «цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти з метою гармонійного розвитку молодого покоління, життєдіяльність якого забезпечує

збереження і подальший розвиток соціального організму та культури суспільства» (Г. В. Єльнікова) [5, с. 65].

М. М. Поташник, А. М. Моїсєєв управління в освіті розглядають як «галузь соціального управління і відповідно – складову частину соціального управління як науки, її галузь». Ю. В. Васильєв педагогічне управління визначає як «педагогічна діяльність – це управління вихованням і навчанням молодих поколінь». В. С. Лазарєв, розкриваючи поняття управління школою зазначає, що це «особлива діяльність, під час якої її суб'єкт є засобом рішення управлінських задач, забезпечує організованість сумісної діяльності учнів, педагогів, батьків, технічного персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та розвитку школи». Є. М. Хриков суть внутрішньошкільного управління вбачає в «діяльності управлінської підсистеми, що спрямована на створення соціально-прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, правових, матеріально-фінансових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, які потрібні для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу та реалізації мети школи» [10, с. 34].

Оскільки управління, менеджмент та керівництво обов'язково передбачають об'єкт, щодо якого здійснюється така цілеспрямована діяльність, тож маємо за мету дослідити поняття **«заклад загальної середньої освіти»**. Розвиток змісту терміну можна простежити, аналізуючи поняття «заклад освіти», «навчальний заклад», «школа», «загальноосвітня школа». Саме в такому підході до визначення дефініцій ми вбачаємо шлях до виявлення ознак такої складної соціально-педагогічної категорії, як «заклад загальної середньої освіти».

Відповідно до визначення Інституту статистики ЮНЕСКО **навчальний заклад** – це «офіційна організація (школа, коледж, університет або навчальний центр), основною метою якої є надання освіти» [24]. У Законі України «Про повну загальну середню освіту» заклад загальної середньої освіти – це «заклад освіти, основним видом діяльності якого є освітня діяльність у сфері загальної середньої освіти» [8].

У досліджуваній період (80-ті роки ХХ століття – початок ХХІ століття) загальну середню освіту надавали різні заклади: середня школа, гімназія, ліцей тощо. Основним видом середніх навчальних закладів є середня загальноосвітня школа трьох ступенів: перший – початкова школа, що забезпечує початкову загальну освіту, другий – основна школа, що забезпечує базову загальну середню освіту, третій – старша школа, що забезпечує повну загальну середню освіту [7], тобто об'єднують дефініцією є **«школа»**. Та попри те, що існує типологія шкіл, привертає до себе увагу насамперед утилітарне трактування терміну. Сьогодні здобуття загальної середньої освіти забезпечують: початкова школа – заклад освіти I ступеня (або структурний підрозділ іншого закладу освіти), що забезпечує початкову освіту; гімназія – заклад середньої освіти II ступеня (або структурний підрозділ іншого закладу освіти), що забезпечує базову середню освіту; ліцей – заклад середньої освіти III ступеня (або структурний підрозділ іншого закладу освіти), що забезпечує профільну середню освіту [6].

Дотримуючись логіки нашого дослідження, уважаємо за необхідне розкрити поняття «розвиток». В. Столяров аналізує зміни як специфічний предмет наукового дослідження, розглядаючи розвиток як процес і результат змін, при з'ясуванні сутності якого передбачається визначення предмета, який змінюється, та аналіз того, що з ним відбувається. Учений Л. Мельник визначає розвиток як «незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації». Науковець підкреслює, що розвиток – «це результат синергетичного ефекту проявів трьох властивостей: безповоротності, спрямованості, закономірності, а також упорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації» [11, с. 23].

Своєю чергою Д. Горобець під розвитком розуміє «природні органічні зміни, що випливають із внутрішньої логіки системи управління». Важливим є те, що на процес змін впливає відносна стійкість предмета [3, с. 30].

У Новому тлумачному словнику української мови зазначається, що розвиток – це «зміна, яка виникає, коли поступові кількісні зміни призводять до глибоких, незворотних якісних зрушень, що виявляються у збагаченні й диференціації елементів суспільних структур і відношень між ними» [13, с. 79]. А беручи до уваги специфіку досліджуваного нами предмета, наслідуючи А. Прокопенка, наголошуємо, що зміни в системі освіти є цілеспрямованими, постійними, систематичними [15, с. 205].

З цього випливає, що розвиток теорії управління закладом освіти є беззаперечною умовою ефективного функціонування такої установи. Результатом розвитку в системах управління завжди є або якісні зміни, або зміни властивостей системи та її елементів, або зміни структури системи, або поява нових якостей [3, с. 30–31].

У ході генералізації досліджуваних джерел ми здійснили спробу визначення ключового досліджуваного поняття «управління закладом загальної середньої освіти», а також представлення графічного відображення співвідношення категорій управлінської науки у сфері освіти (рис. 3).

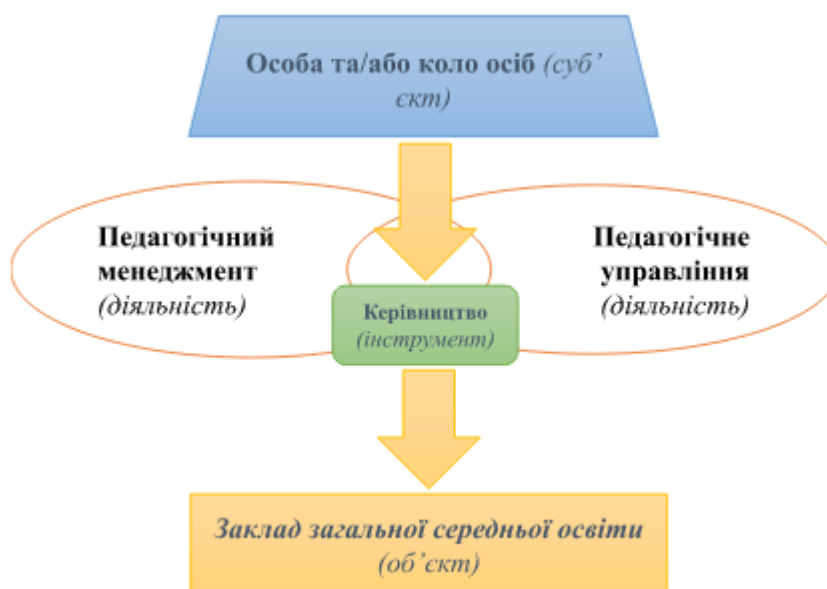


Рис. 3. Суб'єктно-об'єктні відношення системи управління освітою

Отже, управління закладом загальної середньої освіти – це багатоцільовий вид діяльності, під час якої суб'єкт управління (менеджер освіти) засобом ефективного розв'язання управлінських задач в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього освітнього середовища здійснює комплекс заходів з планування, організації і мотивації, спрямованих на якісні зміни закладу загальної середньої освіти та гармонійний розвиток молодого покоління, удосконалення якого забезпечує прогрес суспільства.

**Висновки.** Послугуючись результатами аналізу вітчизняних та зарубіжних джерел, ми дійшли певних висновків, зокрема, існування широкого кола визначень термінів педагогічного менеджменту та управлінського аспекту закладу освіти. Цей факт впливає з постійно змінною сферою, що досліджується, та суб'єктом управління – освітня сфера та заклад освіти зокрема. Поняття «управління», «менеджмент» та «керівництво» утворюють синонімічний ряд у загальному контексті соціального управління, але не є повністю тотожними, мають відмінності. Це пов'язано також з інтеграцією вітчизняної педагогічної науки у світову, що викликає уніфікацію та утилітаризм термінології. Існує широке коло визначень понять педагогічного

менеджменту та управлінської діяльності освітньої організації, але трактування науковців відрізняються.

Поняття «управління» - загальне, «менеджмент» шляхом діяльності суб'єкта управління (менеджера) з відповідною спеціальною освітою передбачає ефективність процесу. Зіставляючи поняття «управління» та «керівництво», спостерігаємо різницю в суб'єктно-об'єктних відношеннях. А розвиток управління закладу освіти є якісні зміни, зміни властивостей, структури системи та її складових. Перспективним для подальшого дослідження є особливості функціонування науки управління закладами освіти в умовах військового стану.

#### Список використаних джерел:

1. Антикризисный менеджмент: навчальний посібник / [Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Шелкунов, С. М. Подреза]. К.: ЦУЛ, 2014. 584 с.
2. Горобець Д. В. Менеджмент освітніх інновацій як основа управління розвитком педагогічного коледжу. *Наука і освіта*. 2010. № 7. С. 64–67.
3. Горобець Д. В. Сутність і структура поняття «управління розвитком педагогічного коледжу». *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки*. 2012. № 7 (242). Ч. І. С. 24–33.
4. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навчальний посібник [Нижник Н. Р., Олуйко В. М]. Львів. 2002. 352 с.
5. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Харків: Крок, 1999. 303 с.
6. Закон України «Про загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text>
7. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-12#Text>
8. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text=%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0#w1\\_7](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text=%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0#w1_7)
9. Керівництво організацією: навчальний посібник / [О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик]. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 250 с.
10. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації: навчальний посібник. Харків: ТОВ «Щедра садиба». 2017. 216 с.
11. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития. Сумы : Университетская книга. 2003. 288 с.
12. Менеджмент: навчальний посібник / [Шкільняк М. М., Овсянюк–Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.]. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с.
13. Новий тлумачний словник української мови: 42000 слів: у чотирьох томах / уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпущко. К.: Аконтіт, 1998. Т. 4: РОБ – Я, 1998. 941 с.
14. Оксфордський словник. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/management?q=management>
15. Прокопенко А. І. Наукові основи управління в системі освіти: монографія; Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. Харків: [Б. в.], 2005. 304 с.
16. Саврук О. Ю. Стилї керівництва: сутність та характерні риси. *Держава та регіони*. № 8. 2009. С. 387–393.
17. Свенцицький А. А. Психологія. К.: РНМК, 2002. 203 с.
18. Семенова М. В. Освітні процеси в Україні 90-х рр. XX ст.: між досягненнями та проблемами (за матеріалами колеги Міністерства освіти України). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Ltkp\\_2013\\_72\\_33](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Ltkp_2013_72_33)
19. Філоненко Р. С. Історія розвитку та сучасний стан управління освітою. *Наукові записки РДГУ*. Випуск 13 (56). Частина І. 2016. С. 164-166.
20. Фуко М. Наглядати і карати. Народження в'язниці. К.: Видавництво «Комубук». 2020. 452 с.
21. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навчальний посібник. К.: Видавництво «Знання», 2006. 365 с.
22. Claude S. George. The history of management thought / Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972. 223 p.
23. Dizionario etimologico on-line della lingua italiana. URL: <http://www.etimo.it>

24. Educational institution: definition. URL: <http://uis.unesco.org/en/glossary-term/educational-institution>
25. Lamanna E. Paolo. *Filosofia e pedagogia nel loro sviluppo storico*. Firenze: Felice Le Monnier, 1950.
26. Veber Jaromir. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. 2006. 700 s.

### References:

1. Skibitska, L. I., Matvieiev, V. V., Shchelkunov, V. I. , & Podreza, S. M. (2014). *Antykryzovyi menedzhment* [Anti-crisis management]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
2. Horobets, D. V. (2010). Menedzhment osvितnikh innovatsii yak osnova upravlinnia rozvytkom pedahohichnoho koledzhu [Management of educational innovations as a basis for managing the development of the pedagogical college]. *Nauka i osvita*, 7, 64- 67 [in Ukrainian].
3. Horobets, D. V. (2012). Sutnist i struktura poniattia «upravlinnia rozvytkom pedahohichnoho koledzhu» [The essence and structure of the concept of "management of the development of the pedagogical college"]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka: Pedahohichni nauky*, 7 (242), I, 24-33 [in Ukrainian].
4. Nyzhnyk, N. R., & Oluiko, V. M. (2002). *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: naukovi, pravovi, kadrovi ta orhanizatsiini zasady* [Public administration in Ukraine: scientific, legal, personnel and organizational principles]. Lviv [in Ukrainian].
5. Yelnikova, H. V. (1999). *Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni* [Scientific foundations of the development of general secondary education management in the region]. Kharkiv: Krok [in Ukrainian].
6. On General Secondary Education, Law of Ukraine dated May 05, 1999 No. 651-XIV. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14#Text> [in Ukrainian].
7. On Education: Law of Ukraine dated May 23, 1991 No.1060-XII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-12#Text> [in Ukrainian].
8. On Complete General Secondary Education, Law of Ukraine dated January 16, 2020 No. 463-IX. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text=%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0#w1\\_7](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text=%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B0#w1_7) [in Ukrainian].
9. Kuzmin, O. Y., Mala, N. T., Melnyk, O. H., & Protsyk, I. S. (2008). *Kerivnytstvo orhanizatsiiei* [Management of the organization]. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho Universytetu «Lvivska politehnika» [in Ukrainian].
10. Marmaza, O. I. (2017). *Menedzhment osvitnoi orhanizatsii* [Management of an educational organization]. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba» [in Ukrainian].
11. Melnyk, L. H. (2003). *Fundamentalnye osnovy razvytyia* [Fundamental foundations of development]. Sumy: Unyversytetskaia kniha [in Russian].
12. Shkilniak, M. M., Ovsianiuk-Berdadina, O. F., Krysko, Zh. L., & Demkiv, I. O. (2017). *Menedzhment* [Management]. Ternopil: Krok [in Ukrainian].
13. Yaremenko, V. V., & Slipushko, O. M. (1998). *Novyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy v chotyrokh tomakh* [New explanatory dictionary of the Ukrainian language in 4 volumes]. (Vol. 4). Kyiv: Akonit [in Ukrainian].
14. Oxford dictionary. Retrieved from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/management?q=management> [in English].
15. Prokopenko, A. I. (2005). *Naukovi osnovy upravlinnia v systemi osvity* [Scientific aspects of management in comprehensive education]. Kharkiv [in Ukrainian].
16. Savruk, O. Yu. (2009). Styli kerivnytstva: sutnist ta kharakterni rysy [Leadership styles: essence and characteristics]. *Derzhava ta rehiony*, 8, 387–393 [in Ukrainian].
17. Svetsytskyi, A. L. (2002). *Psykhohihiia* [Psychology]. Kyiv: RNMK [in Ukrainian].
18. Semenova, M. V. (2013). *Osvitni protsesy v Ukraini 90- kh rr. XX st.: mizh dosiahnenniamy ta problemamy* [Educational processes in Ukraine in the 90s of the 20th century: between achievements and problems, Proceedings of the College of the Ministry of Education of Ukraine]. Retrieved from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP meta&C21COM=S&2 S21P03=FILA=&2 S21STR=Ltkp 2013 72 33](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP meta&C21COM=S&2 S21P03=FILA=&2 S21STR=Ltkp 2013 72 33) [in Ukrainian].
19. Filonenko, R. S. (2016). Istoriia rozvytku ta suchasnyi stan upravlinnia osvitoiu [The history of development and the current state of education management]. *Naukovi zapysky RDHU*, 13(56), I, 164-166 [in Ukrainian].

20. Fuko, M. (2020). *Nahliadaty i karaty. Narodzhennia viaznytsi* [Monitor and punish. The birth of the prison]. Kyiv: Komubuk [in Ukrainian].
21. Khrykov, Y. M. (2006). *Upravlinnia navchalnym zakladom* [Management of the educational institution]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
22. Claude, S. George. (1972). *The history of management thought*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall [in English].
23. Dizionario etimologico on-line della lingua italiana [Online etymological dictionary of the Italian language]. Retrieved from <http://www.etimo.it> [in Italian].
24. Educational institution: definition. Retrieved from <http://uis.unesco.org/en/glossary-term/educational-institution> [in English].
25. Lamanna, E. P. (1950). *Filosofia e pedagogia nel loro sviluppo storico* [Philosophy and Pedagogy in their historical development]. Firenze: Felice Le Monnier [in Italian].
26. Veber, J. (2006). *Management: Základy, prosperita, globalizace* [Management: fundamentals, prosperity and globalization]. Praha [in Czech].

**Kasatkin O. S.,**  
[orcid.org/0000-0003-3323-8069](http://orcid.org/0000-0003-3323-8069)

### CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS FOR RESEARCHING THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

*The article updates the conceptual-categorical apparatus used by describing the development of management of general secondary education institutions, which requires clarification and specification of the object and subject of research into the mechanism of management of general secondary education institutions, attention is focused on such concepts, terms and categories in the field of pedagogical management as "development", "management", "administration", "educational institution" and "school".*

*It is determined that in native and foreign science there are a lot of definitions of the concepts of pedagogical management and management activities of an educational institution. The concepts of "management" and "administration" are quite established and developed, while "management of a general secondary education institution" needs to be specified and detailed taking into account the signs and characteristics of the components of the term, "pedagogical management" is equated with "educational management", "general secondary education institution" has a fairly clear definition. However, interpretations of the definitions of these concepts by scientists are different.*

*The concept of "management" has a general meaning; "management", in turn, emphasizes precisely the effectiveness of management, through the activity of the subject of management (a manager) with the appropriate special education. The above terms are also used both to denote the practice of activity and the disciplines that study these practices. As for the concepts of "management" and "administration", here the difference in subject-to-object relations is followed.*

*Management of general secondary education institutions is the interaction of the subject of management, that is, the head of the institution (educational manager), with other participants in the educational process and the public, aimed at coordinating and directing efforts, streamlining the educational system and bringing it to a higher quality level.*

*Key words: development, pedagogical management, pedagogical management, education management, institution of general secondary education.*

*Дата надходження статті: 26.10.2022 р.  
 Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Данилюк С. С.*