

## РОЗДІЛ III. ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

### УДК 37.04

Леся Марталішвілі

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

ORCID ID 0000-0001-8228-9925

DOI 10.24139/2312-5993/2023.04/091-119

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

*Сучасний інститут освіти є найважливішим в системі державного управління, оскільки покликаний задовольняти фундаментальні потреби людства в передачі знань, соціалізації молоді, підготовці кадрів. Саме він відповідає перед суспільством за стійкий та інноваційний розвиток України на національному, європейському та глобальному рівнях, за вибудову довіри освітянської та наукової спільноти, міжнародних партнерів до українського суспільства в цілому.*

*Державна політика України на сучасному етапі гарантує усебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей; формує цінності і необхідні для успішної самореалізації компетентності; виховує відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству; збагачує на цій основі інтелектуальний, економічний, творчий, культурний потенціал українського народу; підвищує освітній рівень громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.*

*Крім того, саме державне управління у сфері освіти спрямовує і забезпечує розвиток науки як джерела економічного зростання і невід'ємної складової національної культури та освіти; створює умови для реалізації інтелектуального потенціалу громадян у сфері наукової і науково-технічної діяльності; забезпечує використання досягнень вітчизняної та світової науки і техніки для задоволення соціальних, економічних, культурних та інших потреб.*

*Державна політика України в галузі освіти будується на принципах людиноцентризму, верховенство права, дотримання прав і свобод людини і громадянина, законності, гуманізму, академічної доброчесності і свободи, прозорості та відкритості, відповідальності, професійності та постійного удосконалення.*

*Освіта обумовлює соціально-економічний розвиток суспільства, і держава не може бути байдужою до її забезпечення. Тому процес державного управління освітою супроводжується цілою низкою послідовних дій з боку держави по створенню належного механізму реалізації й забезпечення цього процесу.*

*Стаття включає аналітичний матеріал, спрямований на упорядкування і систематизацію структури державного управління освітою, його принципів і функцій, оскільки упорядкування теоретичних засад державного управління матиме прямий позитивний вплив на її реалізацію, імплементацію основних її засад у реальне повсякденне життя українців.*

**Ключові слова:** управління, державне управління, управлінська взаємодія, принципи управління закладом, організаційна структура управління, функції управління, наукові підходи до управління освітою.

**Постановка проблеми.** Значимість державного управління у будь якій галузі чи сфері життя важко переоцінити, оскільки здійснення державного управління означає втілення у життя певної державної політики, яка формується або окремими особами, групами людей, класами, або суспільно-політичними організаціями, громадськими спільнотами і в демократичному суспільстві є волевиявленням переважної більшості громадян країни, оскільки впроваджується з урахуванням їх суспільних інтересів. Інакше кажучи, державне управління є ключовим процесом, який визначає вектор і умови життєвого руху усіх сфер існування суспільства і освітньої галузі зокрема.

Оскільки сучасними дослідниками і науковою спільнотою поняття «державне управління освітою» не має не лише загально визнаного визначення, а навіть по-різному класифікується, виникає необхідність упорядкування і систематизації його структури, уточнення проєкції загального тлумачення поняття «державне управління» на галузь освіти України

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю усунення суперечності між нагальною потребою у підвищенні якості освіти у державі, ефективності управлінських рішень органів державного управління освітою й недостатнім рівнем розробки теоретико-методологічного й технологічного забезпечення цього процесу, необхідністю актуалізації принципів, закономірностей і способів оптимізації державного управління.

**Аналіз актуальних досліджень.** Державне управління освітою як галузь наукового знання вітчизняні вчені почали ґрунтовно та всебічно досліджувати порівняно недавно. Цілком можливо, що однією з причин цього є те, що державне управління в нашій країні визнано самостійним видом діяльності та науковою галуззю лише у 1997 р. За останні кілька десятиліть вчені ґрунтовно досліджували різні аспекти управління педагогічними системами і навчальними закладами. Наприклад, різні аспекти проблеми управління в загальноосвітній школі вивчали А. Єрмола (Управління навчальним закладом, 2004), Г. Єльнікова (Єльнікова, 1999; 2003), Ю. Конаржевський (Конаржевский, 2000), В. Маслов (Маслов, Драгун, Шаркунова, 1996), О. Моїсеєв (Поташник, Моїсеєв, 2002), В. Пікельна (Пікельна, 1993), М. Поташник (Поташник, Моїсеєв, 2002), Т. Шамова (Ярощук, 2010), управління в навчальних закладах нового типу – Л. Даниленко (Даниленко, 1998; Островерхова, Даниленко, 1996), Н. Островерхова (Островерхова, Даниленко, 1996); організацію управління

освітою на місцевому і регіональному рівнях – М. Дарманський (Дарманський, 1997; 1999), Л. Зайцева (Зайцева, 1997) та ін.

Вивчали теоретичні засади та організацію управління закладами освіти такі вчені, як, Г. Єльнікова (Єльнікова, 1999; 2003), Л. Калініна (Калініна, 2003), В. Крижко (Крижко, Мамаєва, 2005), О. Мармаза (Хміль, 1996), В. Маслов (Маслов, Драгун, Шаркунова, 1996); інформаційне забезпечення управління освітою – Л. Забродська (Забродська, Чернишова, 2002), Л. Калініна (Калініна, 2003), В. Лунячек (Лукіна, Ляшенко, 2001), О. Майоров (Лукіна, Ляшенко, 2001), Є. Чернишова (Забродська, Чернишова, 2002) та ін. Управління якістю освіти досліджували Д. Матрос (Матрос, Полев, Мельникова, 2000) та ін.

Методологічні питання державного управління якістю загальної середньої освіти на регіональному та національному рівнях, державного стандарту якості загальної середньої освіти розробляли О. Ляшенко (Лукіна, Ляшенко, 2001a; 2001b; 2011c), Т. Лукіна (Лукіна, 2000; 2004a; 2004b; 2004c; Лукіна, Ляшенко, 2001 та ін.).

Питання управління в системі післядипломної освіти досліджували В. Маслов (Маслов, Драгун, Шаркунова, 1996), В. Олійник (Олійник, 2003) та ін.

Проблеми використання різних методів і технологій в управлінні розвитком освіти досліджували Г. Гутник (Гутник, 1999), Г. Дмитренко (Дмитренко, Олійник, Ануфрієва, 1996); оцінювання результативності освіти та багато інших аспектів управління та державного управління освітньою галуззю – О. Ануфрієва (Ануфрієва, 2000), В. Безверха (Булах, 1997), В. Безпалько (Булах, 1997), О. Локшина (Локшина, 2004) та ін.

Таким чином, можна стверджувати, що світова і вітчизняна освітянська спільнота і вчені зокрема приділяли увагу питанням, пов'язаним із дослідженням історичного аспекту управління освітою, розкриттю сутності, закономірностей державного управління освітою.

**Мета статті** – актуалізувати сутність і закономірності державного управління освітою, принципи, закономірності і способи оптимізації державного управління. Теоретично узагальнити основні наукові підходи до визначення відповідного понятійно-термінологічного апарату, що дасть можливість реалізувати системний підхід в організації державного управління.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети використано комплекс сучасних загальнонаукових методів теоретичного рівня: проблемно-цільовий, системно-структурний, порівняльно-зіставний, які дали

зможу проаналізувати наукову літературу, розміщені в мережі Інтернет матеріали за темою дослідження з метою розкриття змісту і структури; вивчення, систематизація та узагальнення нормативно-правових документів з метою визначення особливостей державного управління освітою, методи порівняння, систематизації й узагальнення матеріалу.

Авторами здійснювався аналіз наукових педагогічних, психологічних, філософських та методичних джерел із проблеми дослідження, нормативних і програмних документів, відповідних дисертаційних робіт для обґрунтування теоретичних аспектів означеної проблеми та для визначення поняттєво-категоріального апарату дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Категорія «управління» досить багатогранна і використовується в різних сферах суспільної, виробничої, наукової діяльності тощо. Виникнення самого терміну «управління» пов'язують із виробничою сферою, а за своєю суттю воно є особливою, специфічною діяльністю, яка існувала протягом усієї історії людства, набуваючи різних форм, видозмінюючись і ускладнюючись відповідно до ускладнення й розвитку держав. Управління досить детально вивчали різні дослідники: як вітчизняні, так і зарубіжні. Наприклад, один із творців теорії управління Пітер Ф. Друкер визначив це поняття як процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягнути цілі організації.

Перші роботи, присвячені науковому обґрунтуванню державного управління, з'явилися в Австрії та Німеччині XVII ст. (Нижник, Машков, 1998). У ті часи в університетах викладали спеціальний курс камералістики, тобто науки державного управління.

У 1930-1940 рр. Г. Лассуел запропонував використовувати новий термін – «політико-управлінські науки» і поставив питання про їх виокремлення у самосійну галузь соціального знання. Трохи згодом, у 1939 р., була створена Американська асоціація державного управління (ASPA) та Академія державного і місцевого управління (ASLG). Пізніше державне управління як наука і як спеціалізація в підготовці фахівців з вищою освітою активно розвивається в європейських країнах. З метою інтернаціоналізації та стандартизації державного управління у 1999 р. утворюється Європейська асоціація з акредитації державного управління (ЕАРАА).

Для України ця галузь наукового знання теж нова. Починаючи з 1997 р., коли державне управління в Україні було визнано самостійною науковою галуззю (Єльнікова, 1999, с. 59), воно поступово предметно,

функціонально і структурно оформляється в окрему сферу діяльності, яка регламентується нормативно-правовими документами і має забезпечуватися спеціально підготовленими кадрами.

У сучасних літературних джерелах можна знайти різні визначення поняття державного управління.

У довідково-енциклопедичній літературі можна знайти тлумачення поняття державного управління як однієї з форм діяльності держави, що забезпечує реалізацію державної влади через відповідні управлінські органи, а також є важливою частиною соціального управління. Автори довідника «Державне та муніципальне управління» називають державним управлінням цілеспрямований, організаційно-регулюючий вплив держави (через систему його органів і посадових осіб у них) на суспільні інтереси, свідомість, поведінку і діяльність людей.

Дещо розгорнуте тлумачення сутності поняття державного управління наводиться в англійсько-українському словнику термінів і понять з цієї дисципліни: «Державне управління – широке й аморфне поєднання теорії і практики, покликане сприяти кращому розумінню уряду та зміцненню його зв'язку з суспільством, яким він править, а також заохочувати державну політику, більш чутливу до соціальних потреб, і запроваджувати таку адміністративну практику державних бюрократій, що спрямована головним чином на ефективність, продуктивність і дедалі більшою мірою на задоволення людських потреб».

У юриспруденції під державним управлінням частіше розуміють всю законодавчу та несудову діяльність держави. У рамках адміністративного права державне управління визначається як «виконавча й розпорядча діяльність держави».

Український дослідник Л. Зайцева, аналізуючи організаційно методологічний аспект регіональної системи управління, наголошує на здійсненні керівного впливу держави на різні об'єкти, розглядає функції та методи управління, а також механізм управління державою економічними і соціальними процесами в певному регіоні, але не пропонує чіткого визначення поняття державного управління. У такому контексті управління, на її погляд, у найбільш загальному розумінні означає вплив на процес, об'єкт, систему для збереження їх стійкості або переходу з одного стану в інший відповідно до заданих цілей (Зайцева, 1997, с. 92).

Автори навчального посібника Н. Нижник і О. Машков (Нижник, Машков, 1998) наголошують на тому, що визначальною особливістю

державного управління є його організуючий, спрямовуючий, координуючий та контролюючий впливи на об'єкт державного управління. Характеризуючи державне управління, вони визначають його як «підзаконну діяльність органів виконавчої влади, спрямовану на практичну організацію нормального життя суспільства і забезпечення особистої безпеки громадян, створення умов їх матеріального, культурного та духовного розвитку».

В. Малиновський у монографії (Малиновський, 2003) ґрунтовно аналізує історичний досвід державного управління на території сучасної України. Звертаючись до наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників: істориків, філософів, політологів, фахівців з теорії управління, автор також аналізує сутність поняття «державне управління», розглядає різні підходи до формулювання визначення цього поняття, розкриває зміст функцій, принципів і методів державного управління. Дослідник зазначає, що за своєю сутністю поняття «державне управління» належить до політичного управління, яке, в свою чергу, виявляється основним різновидом соціального. На підставі такого підпорядкування (класифікації) цього поняття В. Малиновський називає державне управління таким «видом діяльності держави, суттю якого є здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально економічного і культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод» (Малиновський, 2003, с. 158). Розкриваючи зміст управлінської діяльності, її мету, автор стверджує, що «державне управління характеризується наявністю цілісної системи, керуючою і керованою її частинами, причинно-наслідковими зв'язками між ними, динамізмом розвитку» (Малиновський, 2003, с. 166).

Як видно з наведених прикладів, це поняття не має не лише загально визнаного визначення, а навіть по-різному класифікується (діяльність, функція, форма тощо). В. Токовенко, підсумовуючи результати свого дослідження, виокремила такі основні підходи до тлумачення поняття державного управління:

- як діяльність держави у цілому;
- як одну з головних функцій держави в цілому;

- як неполітичне підґрунтя діяльності виконавчих органів або ж неполітизованої частини апарату іншої гілки державної влади, а також управління державними та недержавними організаціями; - як діяльність виконавчої влади в цілому.

Наведені вище визначення понять управління та державного управління дають змогу зробити висновок про те, що характерною їх відмінністю є організований вплив на певну систему з метою збереження її структури, переведення у новий стан або підтримки в усталеному режимі.

Державне управління передбачає усвідомлену діяльність, що характеризується певним вольовим впливом одних суб'єктів управлінської взаємодії на свідомість, волю інших, які є об'єктами такого управлінського впливу. Саме тому цей вид управління (державне) належить до різновидів соціального управління, об'єктами якого виступають соціальні організації суспільства. Оскільки система освіти є соціальною сферою, то й державне управління освітою можна розглядати як один з видів соціального, об'єктами якого виступають різноманітні установи системи освіти та управління, що мають ієрархічну структуру.

Управлінська діяльність надзвичайно складна за своїми проявами та має неоднорідну структуру. Вона завжди визначається політико економічними засадами і так чи інакше відображає інтереси певних соціальних груп. У зв'язку із цим найбільш важливим суспільним завданням державного управління є регулювання, максимально виважене врахування інтересів і потреб різних соціальних груп населення, контроль за дотриманням певних норм, правил тощо. У сфері освіти одним із таких завдань є забезпечення її доступності (як фізичної, так і фінансової) для всіх верств населення, в усіх регіонах, у містах і сільській місцевості.

Здійснення державного управління означає втілення у життя певної державної політики, яка формується або окремими особами, групами людей, класами, або суспільно-політичними організаціями, громадськими спільнотами і в демократичному суспільстві є волевиявленням переважної більшості громадян певної країни, оскільки впроваджується з урахуванням їх суспільних інтересів. Інакше кажучи, державне управління є політичним управлінням. У сучасних державних документах, де визначаються основні напрями реформування системи освіти, також підкреслюється необхідність реалізації державної освітньої політики України (Коберник, 1999).

Отже, державне управління освітою є політичним явищем, характерними ознаками якого є залежність від часу, суспільно-політичних, економічних процесів.

Дослідники вважають, що формування управління освітою (спочатку первісною) як усвідомленої діяльності, спрямованої на організацію передачі набутого досвіду молодому поколінню, навчання грамоті, почалося з моменту появи перших освітніх закладів (Конаржевський, 2000). Згідно з результатами культурологічних досліджень та археологічних знахідок з другої половини X ст. почали офіційно відкривати перші школи при храмах та княжих дворах (Даниленко, 1998).

Т. Лукіна початком державного управління освітою вважає 1802 р., оскільки на той час було створено перший офіційний державний орган управління шкільною освітою – Міністерство народної освіти. Тоді ж з'являється перша лінійна система управління народною освітою: Міністерства народної освіти – університети – попечителі навчального округу – ректор університету – директор гімназії – доглядач повітового училища – приходське училище. На її думку, з того часу починається розвиток структури державного управління шкільною освітою, вдосконалюється його законодавча база, змінюються функції, методи управління тощо (Лукіна, 2004b).

Г. Єльнікова у монографії спробувала відслідкувати появу організованої освіти, отже, і суб'єктів управління нею, з другої половини X століття, коли офіційно відкриваються перші школи (Єльнікова, 1999, с. 29-35). Нас цікавить період з 1917 р., коли починається процес українського державотворення і відбувається серйозне реформування загальної середньої освіти і органів управління нею.

*Державне управління освітою* ми розглядаємо як специфічний вид суспільної діяльності, спрямованої на підтримку та поліпшення якості й результативності функціонування галузі в цілому. Незважаючи на те, що система освіти не є статичним об'єктом, а діяльність системи державного управління визначається державною освітньою політикою і зазнає впливу з боку суб'єктів законодавчої та виконавчої влади, соціального середовища, тобто не є сталою і передбачає створення нових інституцій, все ж можна виокремити деякі елементи, які обов'язково входять до загальної структури будь якої системи державного управління. Спираючись на результати дослідження Н. Нижник і О. Машкова (Нижник, Машков, 1998, с. 29), сформулюємо ці складові елементи для системи державного управління освітою:

а) об'єкт управління;

б) єдина інформаційна система, яка дає змогу систематично отримувати відомості про стан об'єкта, на який спрямовано управлінський вплив;

в) генератор (формував) управлінських рішень – поєднання спеціальної допоміжної аналітичної системи (відділу), яка за допомогою отриманої інформації про стан об'єкта готує рекомендації щодо вироблення відповідного управлінського рішення, розробляє альтернативні політики з відповідним органом державного управління, що приймає конкретне управлінське рішення;

г) виконавча система, що безпосередньо впливає на об'єкт управління через відповідний механізм державно-громадського управління з метою реалізації прийнятого рішення.

Назвемо особливості державного управління освітою як складної та специфічної системи. *Перша*, одна з найважливіших *особливостей* державного управління системою освіти полягає в тому, що освіта є соціальною сферою, від якості й результативності якої значною мірою залежить у подальшому і якість самого державного управління як діяльність органів виконавчої влади, оскільки саме система освіти (вища, післядипломна) готує професійні (управлінські та педагогічні) кадри, які формують політику держави та реалізують у відповідних структурах. *Друга особливість* державного управління системою освіти полягає в тому, що вона не є статичним об'єктом, отже, управлінський цикл не може щоразу точно, в деталях, повторюватись. *Третя особливість* проявляється в тому, що державне управління освітою одночасно здійснюється у двох взаємопов'язаних напрямках: підтримка ефективного функціонування та забезпечення неухильного розвитку системи та її результативної (якісної) діяльності.

Зазначені особливості державного управління освітою відображаються у його принципах і функціях (як загальних, так і специфічних).

*Принципи і функції державного управління освітою.* Державне управління як специфічна діяльність органів державної влади ґрунтується на певних принципах і виконує низку функцій.

Дослідники використовують різні визначення поняття *принципу* державного управління. В. Малиновський вважав, що принципи державного управління являють собою «фундаментальні істини, позитивні закономірності, керівні ідеї, основні положення, норми поведінки, що відображають закони розвитку відносин управління,

сформульовані у вигляді певного наукового положення, закріпленого переважно у правовій формі, на основі якого будується і функціонує апарат державного управління» (Нижник, Машков, 1998, с. 192). Г. Єльникова у монографії проводить ґрунтовний ретроспективний аналіз різних підходів до визначення понять принципу і функції управління, на підставі чого формулює свою систему принципів і функцій, що використовуються в управлінні загальною середньою освітою. До принципів управління, що мають загальний характер, вона відносить принципи: детермінованості, адаптивності, цілеспрямованості і критеріальності, розподілу компетенцій та ієрархічності, професіоналізму, науковості, демократизації і фінансово-економічної забезпеченості праці, гуманізації управління й відкритості (Єдьникова, 1999, с. 69).

Власне бачення системи принципів, на яких має базуватися державне управління якістю загальної середньої освіти, має Т. Лукіна. Ці принципи вона пропонує поділити на три основні групи (Лукіна, 2004b, с. 115-123). Розглянемо їх.

*1. Загальні принципи, серед яких виокремлюються:*

- а) суспільно-політичні (принципи об'єктивності, законності, демократизму, детермінованості, децентралізованості управління, гласності);
- б) державно-управлінської діяльності, які розкривають відносини та взаємозв'язки методів, форм, стадій та інших елементів діяльності державних органів при здійсненні ними відповідних управлінських функцій. До них належать принципи: компетентності; відповідності елементів (методів, форм, стадій) управлінської діяльності державних органів їх функціям і організації; постійного вдосконалення форм і методів державного управління; розвитку державно-громадської форми управління; інформаційної достатності; відкритості доступу до інформації про діяльність загальної середньої освіти та управління нею; особистої відповідальності держслужбовців за результати управлінського впливу; стимулювання управлінської діяльності та деякі інші, що належать до управлінського процесу.

*2. Структурні принципи, які впорядковують структуру групи елементів, поділяються на чотири види:*

- а) структурно-цільові, що відображають закономірності, відношення і взаємозв'язки раціональної побудови «дерева цілей» державного управління якістю загальної середньої освіти (принципи єдності цілей, системності, взаємодоповнюваності, цілеспрямованості й критеріальності, підпорядкованості цілей в їх ієрархії);

б) структурно-функціональні, які характеризують закономірності, відношення й взаємозв'язки побудови функціональної структури державного управління (принципи науковості; випереджувального розвитку теорії щодо практики; забезпечення фінансово-економічної стабільності; відповідності управлінського впливу реальним потребам і запитам об'єктів державного управління, тобто учасників освітнього процесу та системи освіти в цілому);

в) структурно-організаційні, які пов'язані із закономірностями, відношеннями і взаємозв'язками побудови організаційної структури державного управління якістю загальної середньої освіти (принципи цілісності системи управління; розподілу компетентностей та ієрархічності, ефективності організаційної структури);

г) структурно-процесуальні, що дають уявлення про основні (визначальні) закономірності, відношення й взаємозв'язки раціонального та ефективного ведення управлінської діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування (принципи адаптованості, систематичності оцінювання та встановлення багатоканального зворотного зв'язку).

3. *Спеціальні принципи*, які відображають сутність якості загальної середньої освіти як об'єкта державно-управлінського впливу (принципи багатоаспектності, перспективності планування).

Наведені принципи державного управління якістю загальної середньої освіти характерні для державного управління освітою в цілому.

У літературі можна знайти різноманітні визначення поняття «*функції управління*». Деякі автори вважають функцію самостійним видом управлінської діяльності, який використовується для досягнення цілей організації. Інші називають функцію таким видом діяльності, який характеризується специфічністю мети, має відповідний меті характер діяльності, структуру, функціональну інтегративність, системний зміст, наскрізний характер цього виду діяльності. У монографії Ф. Хміля проведено ґрунтовний аналіз різних формулювань поняття «*функція управління*», які пропонують вітчизняні та зарубіжні дослідники, та наведене власне бачення змісту цього терміна як «...частини управлінського циклу, яка характеризується регулярним видом діяльності органів управління і визначає спеціалізацію управлінської праці незалежно від сфери діяльності об'єкта господарювання. Конкретна або часткова функція – це конкретизація загальної функції управління стосовно специфіки управління певним об'єктом чи

елементом» (Цветков, 1996, с. 61). Не менш змістовний і ґрунтовний аналіз дефініцій функції управління здійснили автори підручника «Основи управління». Вони зазначають, що функцію управління прийнято вважати однією із засадничих, фундаментальних категорій науки державного управління (Цветков, 1996, с. 61).

Г. Єльнікова проаналізувала частоту використання тієї чи іншої загальної функції різними дослідниками і дійшла висновку про те, що різні вчені виокремлюють свої набори функцій управління. Отже, деякі з функцій називаються (описуються) частіше, наприклад, функції організації, планування, а деякі рідше – приміром функція аналізу. На її думку, «інтегруючою основою виділення дій в окрему функцію є мета, на досягнення якої спрямовується ця дія (Єльнікова, 1999, с. 77). На підставі аналізу дослідниця запропонувала власну класифікацію функцій управління загальною середньою освітою. Так, загальні функції вона поділяє на дві групи: *основні (або стержневі)*: інформаційного забезпечення, встановлення комунікативних зв'язків, перетворення (обробка) інформації, керівництва та *циклічно-локалізовані*: цілевстановлення і прогнозування, планування і програмування, організації і мотивації, контролю і регулювання (Єльнікова, 1999, с. 79). Об'єднання двох функцій в одну з подвійною назвою Г. Єльнікова використовує для підкреслення подвійної мети кожної з них та наявності закономірного зв'язку між діями, спрямованими на досягнення обох цілей одночасно. Крім того, вона наголошує на існуванні великої кількості цільових функцій управління, які проявляються на різних організаційних рівнях загальної середньої освіти та зумовлені змінами зовнішніх та внутрішніх факторів середовища.

Таким чином, найчастіше «функція виражає спеціалізований вид управлінської діяльності, який пов'язаний з певною метою – запланованим результатом» (Нижник, Машков, 1998, с. 200-201).

*Закономірності управління.* Закономірності встановлюють загальні явища, суттєві та необхідні зв'язки між ними. Пізнання закономірностей дозволяє здійснювати глибокий аналіз системи управління та об'єктивно оцінювати її стан. Закономірності надають можливість удосконалювати управління. Вони враховують фактор часу, розвитку зовнішнього середовища, стан керованого об'єкта, його вплив на систему управління, дозволяють виокремлювати об'єктивні та суб'єктивні фактори і встановлювати їх раціональне

співвідношення, здійснювати системний науковий підхід до управління (Хміль, 1996, с. 15-16).

Г. Єльнікова пропонує наступну класифікацією закономірностей управління (Єльнікова, 1999):

*I. Закономірності, які розкривають основу управлінської діяльності:*

1. Управління освітою детермінується закономірностями соціального управління.

2. Загальні закономірності управління освітою існують об'єктивно, незалежно від рівня управління і розкривають усталені зв'язки між дією зовнішніх та внутрішніх подразників та реакцією управлінської підструктури.

3. На кожному рівні управління існують часткові закономірності, які відбивають специфіку цього рівня через розкриття усталених характерних зв'язків між особливостями компонентів внутрішньої структури керованої підсистеми і оточуючого середовища.

4. Загальні функції управління детерміновані загальними закономірностями процесу управління.

5. Ефективність управління забезпечується субординаційною і координаційною узгодженістю цілей усіх суб'єктів управління з урахуванням реальної ситуації.

6. Ефективність управлінської діяльності залежить від ступеня взаємовідповідності структур керуючої та керованої підсистем.

7. Результативність управління залежить від способу взаємодії суб'єктів управління, рівня свободи та періодичності встановлення зворотних зв'язків для спрямування діяльності на досягнення мети.

*II. Закономірності, які розкривають характеристику функціонування і розвитку управлінської підструктури:*

1. Розвиток системи управління освітою характеризується якісними і кількісними змінами у змісті, структурі, технології управління і залежно від характеру заданих параметрів і критеріїв результату зумовлюється перетвореннями в освіті і суспільстві або сам зумовлює ці перетворення.

2. Порядок зв'язку між суб'єктами управління обумовлений характером завдання, формами і методами управління, класифікацією і можливостями виконавців.

3. Збільшення свободи посилює процеси самоорганізації (через самоуправління), чим підвищує мотивацію виконавців.

4. Якість управління залежить від ступеня розробленості критеріальної моделі результату.

Ю. Конаржевський додає таку закономірність: чим вищий рівень безперервності управлінського впливу, тим вагоміша ефективність результатів.

*Основні підходи до управління освітньою установою.*

Управлінська діяльність, на думку Л. Калініної (Калініна, 2003), є полідіяльним і системним конгломератом, у якому реалізуються базові аспекти методології: аксіологічний, гностичний, праксеологічний, філософський.

Аналіз системи загальних закономірностей управління ВНЗ надає можливість обґрунтування необхідності створення системи інформаційного забезпечення управління науково-дослідною роботою в університетах, визначення, формування й практичної перевірки принципів її побудови, функціонування та розвитку. Виокремимо групу фундаментальних принципів державного й соціального управління, управлінської діяльності, які ґрунтовно досліджено в науковому доробку вчених Г. Атаманчука, Л. Даниленко, Г. Єльникової, В. Лугового, В. Маслова, В. Олійника, В. Шаркунової та ін. Ці принципи можуть бути застосовані при моделюванні системи інформаційного забезпечення управління науково-дослідною роботою майбутніх фахівців у процесі їх професійної підготовки у ЗВО і її впровадження, а також під час розробки й обґрунтування принципів побудови та функціонування моделі, зокрема таких:

– науковості (Ю. Васильєв, Б. Гаєвський, Л. Даниленко, Г. Єльникова, М. Кондаков, Ю. Конаржевський, Е. Лихацька, В. Маслов, Г. Пономарьова, О. Пономарьов, І. Прокопенко, О. Романовський, Г. Рузавін, Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, Ф. Хміль, З. Черваньова, В. Шаркунова);

– системності (Б. Гаєвський, А. Урсул, Г. Єльникова, М. Дарманський, Г. Рузавін, Ю. Конаржевський);

– демократизації (Б. Гаєвський, М. Дарманський, Г. Єльникова, Ю. Конаржевський, Г. Рузавін, А. Урсул);

– інформаційної достатності та надійності (В. Маслов, В. Драгун, В. Шаркунова);

– повної й достовірної інформації (Б. Гаєвський, Г. Пономарьова, І. Прокопенко);

– інформаційної надійності (Л. Калініна);

- правової пріоритетності та законності (Г. Атаманчук, Б. Гаєвський, М. Дарманський, В. Кнорринг, В. Маслов, Н. Нижник);
- зворотного зв'язку (В. Маслов);
- державно-суспільного впливу на мету, зміст і методи управління (В. Бегей, Л. Даниленко, В. Маслов, Н. Островерхова);
- упровадження нових технологій (Л. Даниленко).

У роботі Л. Калініної виокремлено систему конкретних принципів інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом, які цілком логічно можна екстраполювати на ЗВО: інформаційної безпеки в управлінні освітньою установою, регулювання інформаційних відносин, єдності цілей, оптимізації інформаційного забезпечення управління освітньою установою, функціональної структуризації, використання інформаційних технологій в управлінні освітньою установою, достатності інформаційного забезпечення управління освітньою установою.

Деталізуємо сутність цих принципів як базових для побудови моделі педагогічної системи інформаційного управління науково-дослідною діяльністю майбутніх фахівців у процесі фахової підготовки у ЗВО.

*Принцип інформаційної безпеки в управлінні освітньою установою* полягає в реалізації політики інформаційної безпеки – набору вимог, правил, обмежень, рекомендацій, які регламентують порядок інформаційної діяльності в організації й спрямовані на досягнення й підтримку стану інформаційної безпеки організації, тобто розробки системи заходів, спрямованих на запобігання несанкціонованого доступу до інформаційних потоків у системі інформаційного забезпечення управління з метою її модифікації або порушення цілісності; протидії втраті конфіденційної та персональної інформації про суб'єкти управління; окресленні кола користувачів системи з різними рівнями доступу до інформації з грифом «для службового користування» з урахуванням їхніх функціонально посадових обов'язків; забезпечення захисту (у поєднанні з принципом верховенства права у сфері патентної та ліцензійної діяльності) створених об'єктів інтелектуальної власності. Дотримання цього принципу забезпечує оптимізацію співвідношення між відкритістю доступу (зокрема виконанням вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації») і захистом інформації в системі інформаційного забезпечення управління начальним закладом.

*Принцип регулювання інформаційних відносин* слід розглядати з погляду організаційно-функціональних форм регламентації управлінських відносин, що виникають при створенні інформаційних масивів даних, протіканні інформаційних процесів – збору, опрацювання, накопичення, зберігання й використання інформації за допомогою сучасних технічних і програмних засобів. Правовий аспект інформаційних відносин в умовах автоматизації управлінської діяльності А. Мінченко рекомендує виділити в самостійний вид управлінських відносин, які склалися в результаті розподілу праці в системі управління між ланками, що приймають і реалізують управлінські рішення, і тими підрозділами, які зайняті опрацюванням інформації.

*Принцип єдності цілей* щодо інформаційного забезпечення управління освітньою установою ґрунтується на закономірностях установлення мети, зокрема, залежності формулювання мети та визначення способів її структуризації від обсягу інформації про об'єкт (процес) і факторів впливу на нього (зовнішніх і внутрішніх); можливості реорганізації процесу формулювання загальної мети управління освітньою установою до процесу її структуризації на підцілі; висвітлення закономірностей цілісності в структурі цілей.

*Принцип оптимізації інформаційного забезпечення управління освітньою установою* як граничний випадок універсального принципу управління – принципу оптимальності передбачає оптимізацію організаційної структури системи управління й архітектури системи інформаційного забезпечення управління щодо використання технічних засобів, ІКТ; змісту й обсягу інформації відповідно до інформаційних потреб і функціонально-посадових обов'язків суб'єктів управління на всіх ієрархічних рівнях структури управління; інформаційних потоків і документообігу в архітектурі системи інформаційного забезпечення; змістового наповнення інформаційних модулів і зв'язків між ними; витрат часу на проходження інформаційних повідомлень у системі управління та здійснення інформаційної діяльності. Мінімізація обсягу інформації задля уникнення інформаційного переобтяження суб'єктів управління – це емпірично визначений оптимальний об'єм інформації, отриманий шляхом фільтрації та сортування лише тієї її частини, яка є базовою і без якої неможливо ефективно керувати освітньою установою.

Мінімізація усної інформації з метою позбавлення процесу управлінської діяльності невідповідностей і неефективності є важливою з двох причин. По-перше, усна інформація має властивість

спотворюватися при передачі її від одного учасника такого процесу до іншого. Інтерпретування усного інформаційного повідомлення по своєму кожним учасником приводить до накопичення сумарної похибки в ланцюжку такого процесу. Статистика показує, що при проходженні інформації через дві ланки ступінь її спотворення сягає понад 50%.

По-друге, за усну інформацію не можна призначити відповідального. Тому потрібно зробити так, щоб у рамках управлінських процесів у навчальному закладі всі інформаційні потоки були по можливості документовані. Це в свою чергу призводить до збільшення бюрократії й знижує рефлексію. Проте, як показує практика, раціональна бюрократія виявляється корисною. Використання раціональної бюрократії в першу чергу дозволяє підвищити відповідальність усіх суб'єктів процесу, оскільки вони починають усвідомлювати, що їхня діяльність фіксується і в разі допущення ними помилок є документальне тому підтвердження.

Більшість закладів освіти, особливо невеликих, недостатньо використовують документований обмін інформацією, що призводить до зниження якості управління об'єктом.

*Принцип функціональної структуризації* передбачає функціональну структуризацію управлінської діяльності, яка є в більшості навчальних закладів на тому чи іншому рівні організаційної структури. Це процес поділу організації на окремі елементи, кожен з яких має чітко визначене, конкретне завдання й обов'язки. Створення функціональної структури зводиться до групування персоналу за обсягом завдань, які вони виконують. Конкретні характеристики й риси діяльності того чи того підрозділу відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації. У тих випадках, коли функціональна структура використовується частково, одна з функцій здійснюється або на більш високому рівні управління, або на одному рівні з підрозділами, які формально її виконують як додаткову.

Значення навчальних, наукових і виховних функцій закладу освіти широко визнане, і такі функції часто беруться за основу структури організації. Координація цих функцій визначається на такому рівні, вище за який знаходиться лише керівник закладу. Це положення достовірне, незалежно від того, на якій основі проводиться групування видів діяльності всередині закладу й наскільки важливі функції того чи того підрозділу.

Функціональна організація спрямована на стимулювання якості праці й творчого потенціалу працівників. Разом з тим підтримка взаємодії між різними функціями – завдання складне. Реалізація різних функцій передбачає різні терміни, цілі та принципи, що ускладнює координацію діяльності та її календарне планування. Крім того, функціональна орієнтація зв'язана з перевагою стандартних завдань, заохоченням вузько обмежених перспектив і веденням звітності про результати діяльності.

У системі інформаційного забезпечення управління це виявляється в розширенні функціональних можливостей завдяки використанню технічних засобів та ІКТ, які забезпечують бази знань з різноманітною структурою даних, авторизований доступ користувачів до баз даних згідно функціонально-посадових обов'язків; реалізацію технології створення й ведення гіпертекстових баз даних (БД) і системи документообігу.

*Використання інформаційних технологій в управлінні освітньою установою* ґрунтується на застосуванні фундаментальних положень інформаційного менеджменту й теорії комунікації. Реалізація цього принципу тісно зв'язана з автоматизацією процесу управління або окремих його функцій чи завдань; збереженням і обробкою (пошук, сортування) інформації; розробкою інформаційних продуктів (автоматизованих робочих місць, автоматизованих систем управління, експертних систем, динамічних web-ресурсів тощо).

*Принцип достатності інформаційного забезпечення управління освітньою установою* об'єднує всю сукупність видів соціальної інформації і визначає фактори вибору видів інформації, оптимізації її змісту й обсягу, класифікації видів інформації та систем інформаційних потоків, структурованих за суб'єктно-функціональною й цільовою основою. Принцип інформаційної достатності й надійності в управлінні освітньою установою докладно описано професором В. Масловим.

Конкретизація пошуку необхідних організаційних умов і засобів моделювання системи інформаційного забезпечення управління науково дослідною роботою вимагає однозначності у визначенні критеріїв ефективності інформаційних технологій. Для оцінки ефективності різних проєктованих або ж уже існуючих інформаційних технологій необхідно правильно визначати критерії їх ефективності. Актуальними для нашого дослідження є функціональні й ресурсні критерії.

М. Поташник (Поташник, Моїсєєв, 2002) виокремлює такі підходи до управління: інтуїтивний, емпіричний та науковий.

*Інтуїтивний підхід* – це управління на основі відчуття. Управлінські рішення, які приймаються на основі інтуїції, вважають неповноцінними.

*Емпіричний підхід* – це процес спроб та помилок. Цей метод домінує в діяльності досвідчених керівників, практиків. Емпіричний підхід дозволяє швидко реагувати на події, аналізувати ситуацію і приймати виконання, впевнено себе почувати, знаходити плідні ідеї, оптимальні шляхи.

*Науковий підхід* – це підхід з точки зору наукових засад. Науковий підхід не заперечує інтуїцію, навпаки, він перевіряє, обґрунтовує здогадку, робить інтуїтивну дію керівника усвідомленою. Наукова гіпотеза – це наукове припущення. У ньому теж є певна частка інтуїції. Емпіричний підхід повністю поглинається науковим. Саме через практику, досвід перевіряються всі наукові ідеї та теорії.

Наукових підходів досить багато, проте їх об'єднує те, що вони:

- а) викладені у вигляді теорій;
- б) мають вихідні положення, принципи, доведені дослідним шляхом;
- в) випробувані під час спеціально організованих експериментів або підтверджені досвідом.

Розглянемо більш детально основні наукові підходи до управління освітою.

Для сучасного етапу розвитку управління в освіті характерна його інтеграція з загальною теорією та практикою менеджменту. Нарешті представниками наукової думки і практичної діяльності в системі освіти досягнуто розуміння того, що управляти на інтуїтивно-емпіричному рівні у XXI столітті неприпустимо (Хміль, 1996, с. 37).

Відомий учений, який зробив вагомий внесок у розвиток менеджменту освіти, Ю. Конаржевський ще у 80-ті роки вперше висловив думку, що школознавство стоїть перед невідкладним завданням оновлення та узагальнення підходів, методів, ознак теоретичного вивчення управління школою, уніфікацією своєї термінології, приведення її у відповідність до загальноприйнятої термінології теорії управління (Конаржевський, 2000).

Відомі автори класичних підручників із менеджменту Майкл Мескон, Майкл Альберт, Пітер Дойль, Девід Бодді, Роберт Пейтон та

інші визнають менеджмент як теорію та практику ефективного управління та виокремлюють три основні підходи до його концепції: процесний, системний та ситуаційний.

Таким чином, можна виділити три основні підходи до управління, у тому числі й освітнього, які відрізняються основною ідеєю, способом організації та змістом управлінської діяльності: процесуальний (процесний, функціональний), системний та ситуаційний.

*Процесуальний підхід* був значною віхою у розвитку управлінської теорії, а його основні функції застосовуються і нині в практиці управління. На думку Анрі Файоля, процес управління складається з п'яти основних функцій: передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження та координації і контролю. Однак ці види діяльності розглядались як незалежні один від одного. Сучасна наука вважає ці функції взаємопов'язаними.

Функції управління складають основний зміст управлінської діяльності. Вони конкретизуються типом організації, залежать від мікроклімату та традицій колективу, на їх якість впливає стиль управління та культура поведінки керівника. Проте, не викликає сумніву, що сприйняття та застосування процесуального підходу до управлінської діяльності є вагомим впливовим чинником ефективності. Концепція процесуального підходу продовжує свій розвиток та удосконалення. Це засвідчують нові наукові праці вчених та практика управління закладами освіти.

*Ситуаційний підхід* до управління виник внаслідок неефективних спроб теоретиків та практиків знайти універсальні принципи, технології та методи, застосування яких дало б можливість уникати впливу ситуаційних змінних. Прихильників ситуаційного підходу об'єднує ідея залежності ефективності управлінських моделей від конкретних умов їх реалізації.

В освітній галузі теоретично ситуаційний підхід було представлено в роботах Ю. Бабанського та М. Поташника. Вони здійснили переворот у думках та діяльності мільйонів освітян. Учені доводили, що оптимізувати управління школою означає обрати (якщо є готові варіанти) або сконструювати (якщо їх немає) таку систему заходів, яка б під час застосування в умовах конкретної школи так змінила б структуру і процес управління, щоб досягались не просто кращі, а максимально можливі кінцеві результати діяльності школи при раціональних витратах часу на управлінську діяльність.

М. Поташник висунув категорії оптимізації:

1. Вибір альтернативи. Під час управлінської діяльності майже завжди є альтернативний варіант, тобто виникає можливість вибору найкращого варіанта. Його зумовлюють різноманітність змісту, форм, методів, засобів, шляхів досягнення цілей.

2. Конкретні педагогічні умови. До них належать: соціально економічна ситуація в країні (регіоні, місті, районі); можливості школи у даний час (матеріальна база, кадри, фінансування); можливості керівника (рівень знань, досвід, стиль діяльності); потенціал педагогів (інтелектуальний, творчий, організаційний) тощо.

3. Критерії оптимальності. Спрямованість оптимізації задається критеріями. Передусім, це: а) досягнення максимально можливих результатів; б) раціональність, дотримання нормативів часу та ресурсів для досягнення першого критерію.

Також було обґрунтовано способи оптимізації внутрішньо шкільного управління, а саме:

- управляти комплексно;
- генералізувати цілі;
- конкретизувати діяльність;
- демократизувати управління та розвивати самоуправління;
- узгоджувати методи управління з умовами реалізації;
- економити ресурси.

Теорія оптимального управління являє собою спробу знаходження зв'язків між стратегією цілей та моделюванням тактики їх досягнення.

Останнім часом стала популярною модель адаптивного управління. Найбільш повно вона представлена в роботах Г. Єльникової, Т. Давиденко, Т. Шамової та Є. Ямбурга. Так, Г. Єльникова констатує: «Адаптивне управління починається зовнішнім впливом подразників-активаторів: різних вимог, ідей, ініціатив. Необхідною умовою адаптивного управління є відгук системи (людини або організації – об'єкта) на подразнення» (Єльникова, 1999). Зовнішнє середовище провокує внутрішні зміни. Таким чином встановлюється залежність змісту діяльності управлінця та закладу освіти від цих умов: «Сутністю адаптивного управління є узгодження дій керівника і виконавців через коригування їх мети, сполучення цільових функцій, створення умов для досягнення запрограмованих завдань тощо» (Єльникова, 2003).

*Системний підхід* остаточно сформувався тільки у 50-ті роки ХХ ст., хоча поодинокі ідеї використовувалися ще К. Марксом, Д. Менделєєвим, Ч. Дарвіном та іншими вченими-дослідниками. Неоціненний внесок у розвиток цього напрямку методології наукового пізнання зробили Л. Берталанфі та Н. Вінер.

Сутність системного підходу полягає у системному баченні дійсності, усвідомленні всього оточуючого як системи систем. Кожен складний предмет розглядається як система. До основних ознак систем відносять:

- наявність мети – цілеспрямованість;
- наявність складових елементів, компонентів, частин, з яких утворюється система;
- наявність функціональних завдань кожного елемента, які не дублюються;
- наявність зв'язків між елементами структури;
- енергетика структури, за рахунок якої вона діє;
- керованість та самокерованість;
- зв'язки із зовнішнім середовищем;
- система як цілісність має властивості, відмінні від властивостей її окремих елементів.

Із середини ХХ століття системний підхід почав розглядатись як методологічна основа управління, у тому числі й освіти. Він дозволяє розглядати, по-перше, освіту як систему, а по-друге, представити у вигляді системи управлінську діяльність. Цим проблемам присвячено багато науково-методичних досліджень та розробок Г. Єльнікової, Ю. Конаржевського, В. Пекельної та інших вчених у галузі освіти.

Реальною перевагою системного підходу є можливість спостерігати за окремими підсистемами, помітити їх слабкі місця, низький рівень розвитку та внести своєчасну корекцію. Пізнання системи освіти з різних аспектів дозволяє поглиблювати знання про неї та добирати відповідні методи управління.

Управління як система являє собою модель, що вміщує такі чинники:

1. Мета управління та її декомпозивання.
2. Завдання управління.
3. Принципи керівництва.
4. Функції управління.

5. Технології, методи, механізми, прийоми управлінської діяльності.

6. Організаційна структура управління.

7. Системний підхід до діяльності:

- інформаційне забезпечення управління;
- своєчасна реакція на інформацію, «профілактичне регулювання»;

- визначення мети та спрямування діяльності;

- прийняття управлінського виконання;

- діяльність засобом реалізації усього управлінського циклу, а не поодиноких функцій;

- створення систем: система аналітичної діяльності, система планування, система організаційно-координаційної діяльності, система контролю тощо;

- застосування програмно-цільового підходу до управління: мета – діяльність – результат;

- технологізація, алгоритмізація, раціоналізація діяльності;

- культура управління.

8. Результати управлінської діяльності.

М. Поташник та М. Моїсєєв вважають, що описати систему управління – це послідовно дати характеристику таким чинникам:

- ціннісне підґрунтя та принципи побудови системи управління;

- місце і роль наявної системи у метасистемі, до якої вона входить;

- вимоги до системи управління, об'єктивні завдання, які висуває дійсність;

- функції управління;

- спрямованість, орієнтації та цілі системи управління;

- властивості управління, що визначають його тип;

- організаційна структура управління;

- методи, засоби, технології управління, послідовність дій та визначення механізмів управлінської діяльності;

- умови та ресурси ефективної діяльності (кадрові, фінансові, матеріальні, нормативно-правові, термін часу);

- продукти системи управління (накази, виконання, плани, схеми, моделі, документи).

Розглянуті підходи до управління (процесуальний, ситуаційний та системний) не виключають один одного. Вони доповнюють, розширюють можливості управлінської діяльності в цілому.

Система державних органів управління освітою в Україні. Управління освітою в Україні здійснюється на основі Конституції України, Закону України «Про освіту», інших законодавчих актів.

В Україні для управління освітою створено систему державних органів управління, що діють у межах повноважень, визначених законодавством.

До державних органів управління освітою в Україні належать Міністерство освіти і науки України; міністерства і відомства України, яким підпорядковані навчальні заклади; місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування і підпорядковані їм органи управління освітою.

**Висновки та перспективи подальших наукових досліджень.** Проведене нами дослідження теоретичних засад державного управління освітою в Україні дозволило здійснити теоретичне узагальнення основних наукових підходів до визначення понятійно-термінологічного апарату і сутності державного управління освітою, що сприятиме реалізації системного підходу в організації державного управління, практичному вибору управлінцями способу оптимізації внутрішнього управління галузі.

У статті структуровано систему принципів, на яких має базуватися державне управління якістю загальної середньої освіти. Окрім того, важливе практичне значення має деталізація сутності і закономірностей державного управління освітою, способи його оптимізації, актуалізовані у відповідності до сучасності у статті. Авторами теоретично узагальнені основні наукові підходи до визначення відповідного понятійно-термінологічного апарату, що дасть можливість реалізувати системний підхід в організації державного управління.

У практичній площині отримані результати можуть бути використані для проведення всебічного аналізу діяльності сфери освіти, у тому числі в регіональних аспектах. Крім того, зазначений системний підхід в організації державного управління дозволить спостерігати за окремими підсистемами, помітити їх слабкі місця, низький рівень розвитку та внести своєчасну корекцію, що створює широке поле для майбутніх наукових досліджень і інновацій.

## ЛІТЕРАТУРА

- Ануфрієва, О. Л. (2000). *Оцінка якості початкової освіти на основі кваліметричного підходу* (автореф. дис. ... канд. пед. наук:13.00.01). К. (Anufriyeva, O. L. (2000). *Quality Assessment of Primary Education Based on a Qualimetric Approach* (Ph.D. dissertation). K.).
- Булах, І. (1997). *Методи контролю та оцінювання рівня знань. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України: Збірник статей*, 169-185 (Bulakh, I. (1997). *Methods of Control and Assessment of the Level of Knowledge. Modern Higher Education Systems: A Comparison for Ukraine: Collection of Articles*, 169-185).
- Гутник, Г. В. (1999). *Качество образования как системообразующий фактор региональной образовательной политики. Стандарты и мониторинг в образовании*, 1, 28-34 (Hutnyk, G. V. (1999). *Quality of Education as a System-Forming Factor of Regional Educational Policy. Standards and Monitoring in Education*, 1, 28-34).
- Даниленко, Л. І. (1997). *Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія*. К.: Логос (Danilenko, L. I. (1997). *Modernization of the Content, Forms, and Methods of Management Activities of the Director of a General Education School: Monograph*. Kyiv: Logos).
- Дарманський, М. М. (1997). *Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні*. Хмельницький: Поділля (Darmansky, M. M. (1997). *Socio-Pedagogical Foundations of Education Management in the Region*. Khmelnytsky: Podillia).
- Дарманський, М. М. (1999). *Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні* (автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01). К. (Darmansky, M. M. (1999). *Socio-Pedagogical Foundations of Education Management in the Region* (Doctoral dissertation, 13.00.01). Kyiv).
- Дмитренко, Г. А., Олійник, В. В., Ануфрієва, О. Л. (1996). *Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів*: Навч.-метод. посібник. К.: УІПКККО (Dmitrenko, G. A., Oliinyk, V. V., & Anufriyeva, O. L. (1996). *Target Management: Measuring the Effectiveness of Students' and Teachers' Activities: Teaching and Methodological Guide*. Kyiv: UIPKKKO).
- Ельнікова, Г. В. (1999). *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: Монографія*. К.: ДАККО (Yelnikova, H. V. (1999). *Scientific Foundations for the Development of Education Management in the Region: Monograph*. Kyiv: DAKKO).
- Ельнікова, Г. В. (2003). *Основи адаптивного управління: Курс лекцій*. К.: ЦІППО АПН України (Yelnikova, H. V. (2003). *Basics of Adaptive Management: Lecture Course*. Kyiv: TsIPPO APN Ukraine).
- Забродська, Л., Чернишова, Є. (2002). *Інформаційно-комунікаційні технології управління сучасним закладом освіти. Освіта і управління*, 2, 108-116 (Zabrodska, L., & Chernishova, Y. (2002). *Information and Communication Technologies in Modern Educational Institution Management. Education and Management*, 2, 108-116).
- Зайцева, Л. М. (1997). *Региональная система управления (организационно-методологический аспект)*. Донецк: ИЭП НАН Украины (Zaitseva, L. M. (1997). *Regional System of Management (Organizational and Methodological Aspect)*. Donetsk: IEP NAN Ukraine).
- Калініна, Л. (2003). *Специфіка інформаційного управління закладами освіти. Освіта і управління*, 1, 47-66 (Kalynina, L. (2003). *Specifics of Information*

- Management in Educational Institutions. *Education and Management*, 1, 47-66).
- Коберник, О. (1999). Управлінські засади психолого-педагогічної діагностики розвитку учнів загальноосвітньої школи. *Освіта і управління*, Т. 3, № 1, 79-85 (Kobernyk, O. (1999). Management Principles of Psychological and Pedagogical Diagnosis of Students' Development in General Education Schools. *Education and Management*, 3(1), 79-85).
- Конаржевський, Ю. (2000). *Менеджмент и внутришкольное управление*. М.: Центр «Педагогический поиск» (Konarzhevsky, Y. (2000). *Management and School Administration*. Moscow: Center "Pedagogical Search").
- Крижко, В. В., Мамаєва, І. О. (2005). *Аксиологічний потенціал державного управління освітою*. К.: Освіта України (Kryzhko, V. V., & Mamaieva, I. O. (2005). *Axiological Potential of State Education Management*. Kyiv: Education of Ukraine).
- Локшина, О. (2004). Становлення та розвиток моніторингу якості освіти: світовий вимір. *Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи*. К.: К.І.С., сс. 28-39 (Lokshyna, O. (2004). Formation and Development of Quality Monitoring as a Global Dimension. *Monitoring of Education Quality: Global Achievements and Ukrainian Prospects*. Kyiv: K.I.S., pp. 28-39).
- Лукіна, Т. (2004а). Види моніторингових досліджень. *Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи*. К.: К.І.С., сс. 40-47 (Lukina, T. (2004a). Types of Monitoring Studies. *Monitoring of Education Quality: Global Achievements and Ukrainian Prospects*. Kyiv: K.I.S., pp. 40-47).
- Лукіна, Т. О. (2004b). *Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні*. К.: Вид-во НАДУ (Lukina, T. O. (2004b). *State Management of the Quality of General Secondary Education in Ukraine*. Kyiv: Vyd-vo NADU).
- Лукіна, Т. О. (2004с). Інформаційне забезпечення системи державного управління освітою України. *Вісник НАДУ*, 1, 393-399 (Lukina, T. O. (2004c). Information Support for the System of State Education Management in Ukraine. *Bulletin of NADU*, 1, 393-399).
- Лукіна, Т. О. (2000). Основні принципи функціонування системи моніторингу якості загальної середньої освіти. *Нові технології навчання*, 25, 24-31 (Lukina, T. O. (2000). Basic Principles of the Functioning of the Monitoring System for the Quality of General Secondary Education. *New Technologies of Education*, 25, 24-31).
- Лукіна, Т. О., Ляшенко, О. І. (2001а). Актуальні питання формування системи моніторингу якості загальноосвітньої підготовки у контексті запровадження державних освітніх стандартів. *Проведення педагогічного моніторингу якості навчання у контексті запровадження 12-бальної системи оцінювання: Матеріали Всеукраїнської науковопрактичної конференції (4-5 травня 2001 р.)*. Львів: ЛОІППО, сс. 9-13 (Lukina, T. O., & Liashenko, O. I. (2001a). Current Issues in the Formation of a Monitoring System for the Quality of General Education in the Context of the Introduction of State Educational Standards. *Conducting Pedagogical Monitoring of the Quality of Education in the Context of the Introduction of the 12-Point Grading System: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (May 4-5, 2001)*. Lviv: LOIPPO, pp. 9-13).
- Лукіна, Т. О., Ляшенко, О. І. (2001b). Організація моделі регіонального моніторингу загальноосвітньої підготовки учнів. *Проведення педагогічного моніторингу якості навчання у контексті запровадження 12-бальної*

- системи оцінювання: Матеріали Всеукраїнської науковопрактичної конференції (4-5 травня 2001 р.).* Львів: ЛОІППО, сс. 63-67 (Lukina, T. O., & Liashenko, O. I. (2001b). Organization of a Model for Regional Monitoring of the Quality of Student Training. *Conducting Pedagogical Monitoring of the Quality of Education in the Context of the Introduction of the 12-Point Grading System: Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (May 4-5, 2001).* Lviv: LOIPPO, pp. 63-67).
- Лукіна, Т. О., Ляшенко, О. І. (2001с). Регіональний аспект реформування державного управління загальною середньою освітою. *Управління сучасним містом, 1-3, 73-79* (Lukina, T. O., & Liashenko, O. I. (2001c). Regional Aspect of Reforming State Management of General Secondary Education. *Managing the Modern City, 1-3, 73-79*).
- Нижник, Н. Р., Машков, О. А. (1998). *Системний підхід в організації державного управління.* К: вид УАДУ (Nyzhnyk, N. R., Mashkov, O. A. (1998). *A System Approach to the Organization of State Management.* Kyiv: Vid UADU).
- Малиновський, В. Я. (2003). *Державне управління.* К.: АТІКА (Malynovskyi, V. Ya. (2003). *State Management.* Kyiv: АТІКА).
- Маслов, В. І., Драгун, В. П., Шаркунова, В. В. (1996). Теоретичні основи педагогічного менеджменту. К.: УІПКККО (Maslov, V. I., Dragoon, V. P., Sharkunova, V. V. (1996). *Theoretical Foundations of Pedagogical Management.* Kyiv: UIPKKKO).
- Матрос, Д. Ш., Полев, Д. М., Мельникова, Н. Н. (2000). Прогнозирование результатов образовательного процесса. *Школьные технологии, 1, 68-72* (Matros, D. Sh., Polev, D. M., Melnykova, N. N. (2000). Forecasting the Results of the Educational Process. *School Technologies, 1, 68-72*).
- Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах (2017).* Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. К. (New School in New Communities: A Guide to Effective Education Management in Amalgamated Territorial Communities (2017). Seitosmanov A., Fasolia O., Markhlevskiy V. K.)
- Олійник, В. В. (2003). *Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти.* К.: Міленіум (Oliinyk, V. V. (2003). *Scientific Foundations of the Management of the Professional Development of Vocational Education Teachers.* Kyiv: Milenium).
- Островерхова, Н. М., Даниленко, Л. І. (1996). *Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект.* К.: Школяр (Ostroverkhova, N. M., Danilenko, L. I. (1996). *Efficiency of Management of General Secondary School: Socio-Pedagogical Aspect.* Kyiv: Shkoliar).
- Пікельна, В. С. (1993). *Теорія і методика моделювання управлінської діяльності (школознавчий аспект)* (автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01). К. (Pikielna, V. S. (1993). *Theory and Methodology of Modeling Management Activities (School Management Aspect)* (D.Sc. thesis: 13.00.01). Kyiv).
- Поташник, М. М., Моїсєєв, О. М. (2002). *Управління сучасною школою. Підручник для директора, 1-2, 6-35* (Potashnyk, M. M., Moiseiev, O. M. (2002). *Management of the Modern School. Textbook for the Principal, 1-2, 6-35*).
- Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах. Ч. 1. Абетка менеджера освіти (2004).* В. В. Григораш, О. М. Касьянова, О. І. Мармаза та ін. Х.: Веста: Вид-во «Ранок» (School Management: A Training and Methodical Manual. In Two Parts. Part 1.

- Manager's ABC* (2004). V. V. Hryhorash, O. M. Kasiianova, O. I. Marmaza, et al. Kharkiv: Vesta: Ranok Publishing House).
- Хміль, Ф. І. (1996). *Становлення сучасного менеджменту в Україні: Пробл. теорії та практики*. Львів: ЛКА (Khmil, F. I. (1996). *Formation of Modern Management in Ukraine: Problems of Theory and Practice*. Lviv: LKA).
- Цветков, В. В. (1996). *Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект)*. Х.: Право (Tsvietkov, V. V. (1996). *State Management: Main Factors of Efficiency (Political and Legal Aspect)*. Kharkiv: Pravo).
- Ярошук, Л. Г. (2010). *Основи педагогічних вимірювань та моніторингу якості освіти: навчальний посібник*. Бердянськ: Видавець Ткачук О. В. (Yaroshchuk, L. H. (2010). *Fundamentals of Pedagogical Measurements and Quality Monitoring of Education: A Textbook*. Berdiansk: Publisher Tkachuk O. V.)

### SUMMARY

**Martalishvili Lesya.** Theoretical Principles of Public Administration.

*The modern institution of education is the most important in the public administration system, as it is designed to meet the fundamental needs of humanity in the transfer of knowledge, socialization of youth, and training of personnel. It is the institution that is responsible to society for the sustainable and innovative development of Ukraine at the national, European and global levels, for building the trust of the educational and scientific community and international partners in Ukrainian society as a whole.*

*At the present stage, the state policy of Ukraine guarantees comprehensive development of a person as an individual and the highest value of society, his or her talents, intellectual, creative and physical abilities; forms values and competencies necessary for successful self-realization; educates responsible citizens capable of making conscious social choices and directing their activities to benefit other people and society; enriches the intellectual, economic, creative, cultural potential of the Ukrainian people on this basis; raises the educational level of citizens to ensure sustainable development of Ukraine and its European choice.*

*In addition, public administration in the field of education directs and ensures the development of science as a source of economic growth and an integral part of national culture and education; creates conditions for the realization of the intellectual potential of citizens in the field of scientific and scientific and technical activities; ensures the use of the achievements of national and world science and technology to meet social, economic, cultural and other needs.*

*In addition, it is the state administration in the field of education that directs and ensures the development of science as a source of economic growth and an integral part of national culture and education; creates conditions for the realization of the intellectual potential of citizens in the field of scientific and scientific and technical activities; ensures the use of the achievements of national and world science and technology to meet social, economic, cultural and other needs.*

*The state policy of Ukraine in the field of education is based on the principles of human-centeredness, the rule of law, respect for human and civil rights and freedoms, legality, humanism, academic integrity and freedom, transparency and openness, responsibility, professionalism and continuous improvement. Education determines the socio-economic development of society, and the state cannot be indifferent to its provision. Therefore, the process of public administration of education is accompanied by a number of consistent actions on the part of the State to create an appropriate mechanism for the implementation and maintenance of this process.*

*The article includes analytical material aimed at streamlining and systematizing the structure of public administration of education, its principles and functions, since streamlining the theoretical foundations of public administration will have a direct positive impact on its implementation, implementation of its basic principles in the real everyday life of Ukrainians.*

**Key words:** *management, public administration, managerial interaction, principles of institution management, organizational structure of management, management functions, scientific approaches to education management.*

## **УДК 378**

**Любов Пшенична**

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
ORCID ID 0000-0002-2840-2189

**Вікторія Лисянська**

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
ORCID ID 0000-0002-2840-2189

**Лідія Жало**

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка  
ORCID ID 0000-0002-2840-2189

DOI 10.24139/2312-5993/2023.04/119-135

## **УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ – УСПІШНИЙ ВІДБІР ІЗ МНОЖИНИ АЛЬТЕРНАТИВ**

*У статті визначено, що діяльність будь-якої організації передбачає процес управління, який досягається через реалізацію функцій управління, що спонукають керівника до прийняття низки управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей організації.*

*В процесі дослідження визначено теоретичну сутність поняття «управлінське рішення», як формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, який є і результатом, і змістом праці керівника, його вибором із альтернативи за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, реакцією на проблему або завдання, що виникли в організації, які менеджер повинен вирішувати адже процвітання чи невдачі організації - це результат рішень, прийнятих керівником. Залежно від виду проблем, які стоять перед організацією, та підходів їх вирішення у процесі формування управлінських рішень розкрито застосування принципів прийняття управлінських рішень, можливі моделі та методи формування, визначено вимоги до їх прийняття, ознаки та алгоритм реалізації та стилі прийняття, що здійснюються через надзвичайно складний комплекс робіт, дій, операцій і є однією з основних органічних функцій менеджменту.*

**Ключові слова:** *рішення, управління, управлінський процес, технології управління, управлінське рішення, альтернативне управлінське рішення, принципи, класифікація, моделі та методи, вимоги та етапи прийняття управлінських рішень.*

**Постановка проблеми.** *Однією зі складових освітнього процесу є створення сучасного освітнього середовища, місця, де: зустрічаються і взаємодіють не лише учасники освітнього процесу:*