

*development of educational-educator process, school, teacher and others like that), priority of strategic decisions in relation to the input of innovations.*

**Conclusion.** *Research of problems of successful management innovative processes in general educational establishments gave an opportunity to educe factors that stimulate innovative activity of pedagogical collectives, management innovative processes, provide progressive development of positive image of school in modern society. First of all, it conditioning for innovative activity, having a special purpose and valued aspects of system management innovative processes in educational establishment, them technological providing.*

**Key words:** *innovative process; innovative activity; management; administrative technologies; approach of the systems; innovative activity; general educational establishment; standards of education; creative potential of teacher.*

*Одержано редакцією 03.04.2017  
Прийнято до публікації 07.04.2017*

**УДК 39.01**

**ФЕДЯЄВА Валентина Леонідівна,**  
доктор педагогічних наук, професор кафедри  
педагогіки, психології й освітнього  
менеджменту, Херсонський державний  
університет, Україна

### **ТВОРЧА СПАДЩИНА О. ЗАХАРЕНКА В ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ**

**Анотація.** *Розглянуто значення у професійному становленні менеджерів освітньої галузі звернення до історичної педагогічної традиції, досвіду і творчої спадщини директорів навчальних шкіл України другої половини ХХ ст., зокрема О. А. Захаренка (60-90-ті рр.) – одного з творців нової української школи. Розкрито роль О. А. Захаренка в розвитку по висхідній лінії української педагогічної науки і практики, закладенні основ сучасної педагогічної теорії й практики, зокрема в аспекті дослідження управління навчально-виховним процесом у школі (у другій половині ХХ ст. – школознавство, на початку ХХІ ст. – освітній менеджмент).*

*На основі аналізу основних напрямів практичної педагогічної та управлінської діяльності директора Сахнівської школи доведено, що робота О. А. Захаренка підтверджує, розвиває форми, методи, прийоми і засоби роботи, які має використовувати сучасний директор школи, конкретизує теоретичні аспекти освітнього менеджменту – основу підготовки магістрів зі спеціальності «Освітній менеджмент. Управління освітніми закладами».*

**Ключові слова:** *педагогіка; освітній менеджмент; історико-педагогічний досвід; директор школи; навчально-виховний процес; управлінська діяльність; освітня галузь.*

**Постановка проблеми.** *Розбудова української школи у відповідності до вимог сьогодення багато в чому залежить від керівників навчальних закладів, підготовка яких у системі вищої освіти базується на вивченні як нових освітніх технологій, так і зверненні до історичної педагогічної традиції, досвіду і творчої спадщини директорів навчальних шкіл України, зокрема другої половини ХХ ст.: В. Сухомлинського (50-60-ті рр.), І. Ткаченка (60-90-ті рр.), О. Захаренка (60-90-ті рр.). Очолювані цими творцями нові українські школи – Павлівська, Богданівська, Сахнівська – сприяли розвиткові по висхідній лінії української педагогічної науки і практики, заклали основи багатьох складових педагогіки, у тому числі виокремили дослідження з управління навчально-виховним процесом у школі (у другій половині ХХ ст. – школознавство, на початку ХХІ ст. – освітній менеджмент).*

Розуміння важливості, необхідності системної підготовки управлінських кадрів для закладів освіти сприяло підготовці магістрів за спеціальністю освітній менеджмент із кваліфікацією «управління навчальним закладом». Це і визначило мету нашої статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині навчальні програми і плани підготовки таких фахівців включають різні дисципліни, що пов'язані з сучасним менеджментом освіти. Аналіз науково-методичного забезпечення організації навчально-виховного процесу цих спеціальностей у вищих навчальних закладах України (Кіровоградському державному педагогічному університеті ім. В. Винниченка, Переяслав-Хмельницькому державному педагогічному університеті імені Григорія Сковороди, Херсонському державному університеті), засвідчує, що магістри вивчають досить широкий спектр дисциплін, які необхідні майбутньому керівникові педагогічного колективу: економіку, менеджмент, психологію, соціологію, юриспруденцію, екологію, педагогіку та ін.

Слід зазначити, що питання з освітнього менеджменту, підготовки управлінських кадрів досить активно досліджуються в сучасній педагогічній науці багатьма вітчизняними вченими: В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Єльніковою, Л. Карамушкою, В. Масловим, Є. Павлютенковим та ін. Проте, у теоретичній і практичній підготовці майбутніх менеджерів освітньої галузі недостатня увага приділяється вивченню історії питання, історичного досвіду – авторських і новаторських навчальних закладів у контексті історичної ретроспективи. Безумовно, щоб повніше і глибше розкрити магістрам – майбутнім керівним кадрам освітньої галузі практику і значущість цих шкіл в освітньому, педагогічному просторі України, показати їх вплив і внесок у становлення національної освіти, необхідно, насамперед, об'єктивно викладачеві розкрити, а студентів засвоїти роль директора школи (педагогічної персоналії) у цьому процесі. У такому системному підході слушним і логічним є звернення до висвітлення результатів діяльності, наукової та творчої спадщини науковців, учених, учителів і директорів-практиків різних навчальних закладів, зокрема новаторських шкіл ХХ ст. за сучасним визначенням інноваційного типу. Така робота сприятиме впровадженню майбутніми фахівцями-управлінцями їхніх цікавих, прогресивних думок, ідей у роботу керованих ними шкіл, виховних установ.

**Виклад основного матеріалу.** З огляду на це, нами було визначено напрям наукового дослідження в межах виконання науково-дослідної теми в ХДУ, яка фінансується за кошти Держбюджету: «Сучасні технології підготовки майбутніх менеджерів освітньої сфери в контексті єдиного Європейського простору». Розробляючи нові програми на наступний рік, ми готуємо курс «Керівник інноваційного освітнього закладу України: теорія, історія, практика», у чому нам допомагає використання навчальних посібників за редакцією О. Сухомлинської «Українська педагогіка в персоналіях» (2005 р.), [6] «Нариси з історії розвитку новаторських навчально-виховних закладів в Україні» (кінець ХІХ–ХХ ст.) (2010 р.) [7]. Курс визначається саме ХХ ст. – періодом надзвичайно цікавим і плідним у розвитку як вітчизняної, так і зарубіжної історії педагогіки, розвитку освіти, характерною особливістю якого є широкий реформаторський рух у шкільництві. У цей період відбуваються глибокі зміни у визначені цілі, мети, завдань діяльності школи, а відповідно до цього – обґрунтуванні й упровадженні нового змісту, форм, методів, прийомів і засобів навчання й виховання.

Цей реформаторський міжнародно-новаторський рух привів до створення шкіл, які протистояли традиційним, і для яких характерною ознакою стала увага до дитини, на основі індивідуального підходу, спрямованості на самостійну роботу (розвиток

самостійності), трудової спрямованості, створення умов для діяльності органів учнівського самоврядування, батьківського, громадського сприяння в роботі цих навчальних закладів.

Реформаторський рух суттєво вплинув на освітній простір кінця XIX ст. – початку XX України, де також почали формуватися альтернативні тенденції щодо освітніх закладів, які спиралися на національну ідею в освітньому просторі: музично-драматична школа М. Мурашка, колегія П. Галагана, гімназія О. Дучинської. Це були перші школи. Даний процес в Україні не зупинився: у XX ст. створена Перша українська гімназія ім. Тараса Шевченка (школа В. Дурдуківського), Павліська середня школа В. Сухомлинського, школи І. Ткаченка і О. Захаренка. Їх творцями були педагогічні колективи, що керовані справжніми ентузіастами, професіоналами, які мали глибокі знання, уболівали за країну, за її майбутнє – дітей. До таких людей, керівників, відданих справі освіти, відноситься відомий директор Сахнівської середньої школи, учитель, громадський діяч Олександр Антонович Захаренко (1937 – 2002 рр.).

В основу керівництва освітньо-виховної діяльності школи О. Захаренком було покладено дитиноцентризм, розвиток творчої активності й самостійності учнів.

На основі вивчення наукової літератури з проблем освітнього менеджменту, нами було опрацьовано публікації, які розкривають творчий доробок О. Захаренка з питань управління Сахнівською школою, становлення й розвиток його як директора школи – менеджера в сучасному розумінні цього слова. Ми дійшли висновку, що практична робота директора Сахнівської школи підтверджує, розвиває форми, методи, прийоми і засоби роботи, які має використовувати сучасний директор школи, конкретизує теоретичні аспекти освітнього менеджменту – основу підготовки магістрів спеціальності «Освітній менеджмент. Управління освітніми закладами»:

1. Розвиваючи питання «Управлінська праця і менеджери» необхідно наголосити, що в Сахнівській школі чітко було визначено структуру, функції, завдання, і відповідна класифікація управлінського персоналу.

2. Велика увага приділялася створенню необхідної матеріально-технічної бази школи, організаційно-педагогічного забезпечення навчально-виховного процесу школи: просторий, у два поверхи, навчальний корпус, класи, кабінети, підвір'я, спортивна площадка, фонтан «Колосок» з посадженими дітьми плакучими вербами, шкільний народний музей із планетарієм та обсерваторією, оранжерея, спортивний комплекс із плавальним басейном, що обладнані за вимогами того дня виробничі майстерні, перший на Черкащині пам'ятник односельцям – жертвам Голодомору, який увійшов в історію країни як проект «Криниця совісті»; шкільний завод; дендрологічний парк; шкільний телеканал; випуск багатотижневої газети тощо. Все це перетворило «Школу над Россю» у культурно-освітній центр Сахнівки, адже матеріальну базу її творили під керівництвом директора всією громадою і для всіх вона слугувала осередком громадського життя.

3. Директор школи постійно працював над втіленням основ наукової організації управлінської праці. Робота школи була системною, результативною, упорядкованою діяльністю всіх педагогів, учнів, їхніх батьків.

Педагогічна концепція О. Захаренка, як зазначають учені, «будувалася на безперервній послідовності здійснення шкільних ідей-проектів, у їх реалізації простежувався чіткий послідовно-логічний ланцюжок: народження задуму-ідеї; апробація ідеї в педагогічному та учнівському колективі; створення робочого плану; «мрію здійснюємо своїми руками» (реалізація проекту) [7, с. 407].

Це ще раз підтверджує, що О. Захаренко долучав до роботи всіх, і це сприяло успіху. Сутністю його виховної концепції була педагогіка конкретної мети, яка дала

можливість директору об'єднати колектив, прищепити дітям любов до праці; зміцнення шкільної бази, створення містечка, комплекси.

Наступний розділ із менеджменту «Цілі менеджменту організації» підтверджується практичною реалізацією директором школи таких складників, як – концепція цілей організації (школи) у сучасному менеджменті. З перших днів роботи директором школи, О. Захаренко чітко визначив педагогічну концепцію школи, яка стала провідним напрямом роботи всього колективу – виховання людини, визначив шлях досягнення цієї мети (нині в менеджменті це визначається, як формування і класифікація цілей організації (школи): створення Виховного простору. У праці «Поради колезі, народжені в школі над Россю» наголошував, що «кожен квадратний метр території виховує, кожен шкільний папірець навчає. Зроби територію, яка б виховувала і навчала» [ 4, с. 71].

Визначивши концепцію й мету роботи, він розробляє механізм реалізації системи цілей школи (якщо говорити мовою менеджменту (організації – школи) через знамениті «сахнівські проекти-мрії». Функції менеджменту (освітнього) реалізувалися О. Захаренком у процесі: планування, як при виконанні кожного нового проекту, так і при плануванні роботи кожного навчального року. Так, на початку кожного навчального року в школі, серед учителів, учнів, батьків проводилася робота щодо планів на майбутнє: що змінити, які нові форми запровадити для подальшого просування; які нові ідеї пропонуються; як усі учасники навчально-виховного процесу мають бути долучені до реалізації висловлених ідей. Завдяки цієї інформації визначалися пріоритетні напрями роботи, вибудовувалася стратегія розвитку, укладалися плани.

Так вирішувалися суттєві складові освітнього менеджменту, як-от: організація, мотивація, управління, контроль, координація, регулювання, стимулювання. Слід зазначити, що в Сахнівській школі була розроблена і реалізована власна система «морального стимулювання», сутність якої полягала в тому, що добрі вчинки, досягнення школярів доводилися до колективу школи, їхні батьків, громадськості села через власну пресу: розповідь про учня, його успіхи, досягнення, про його родину в шкільній багатотиражній газеті; діти відзначалися на загальношкільних заходах, лінійках; інформація подавалася на місцевому радіо; готувалися і транслювалися сюжети на шкільному телебаченні; оголошувалася подяка батькам в їхніх трудових колективах.

У своїй роботі директор школи використовував науково обґрунтовані на той час принципи і методи менеджменту (школознавства): системності, послідовності, відкритості, демократичності, творчості, гуманізму, відповідальності, ініціативності, взаємодовіри і взаємопідтримки. Сахнівська школа мала чітку стратегію розвитку, управлінська модель цієї школи, на нашу думку, – багаторівнева, багатокомпонентна, високоефективна, гнучка і відкрита.

Якщо розглядати нинішні основи (складники) менеджменту, то відзначаємо, що керівник – директор Сахнівської школи О. Захаренко приділяв особливу увагу таким питанням, як керівництво і лідерство в освітньому менеджменті, зокрема він досить ґрунтовно працював над змістом роботи з управління школою, формами управлінського впливу – був лідером педагогічного колективу, одночасно поєднуючи його з таким поняттям, як «влада» – прийняття остаточного рішення, відповідальність, відстоювання структурних різних рівнів. Йому був притаманний демократичний стиль керівництва: перед прийняттям рішення директор радився з колективом, пропонував шляхи вирішення завдань; розділяв власну відповідальність відповідно переданих повноважень своїм заступникам, класним керівникам, органам самоврядування; заохочував ініціативу; опікувався добором ділових, грамотних керівників структурних

підрозділів; постійно працював над підвищенням своєї кваліфікації; об'єктивно реагував на критичні зауваження і пропозиції; завжди був налаштований на співпрацю, на створення атмосфери співтворчості, співпраці.

О. Захаренко приділяв велику увагу основам кадрового менеджменту, що підтверджується постійною роботою над вивченням і дотриманням нормативно-правового забезпечення організації освітнього процесу. Будучи депутатом різних рівнів (від сільської ради до Верховної Ради СРСР (1986–1991 рр.), академіком-засновником Академії Педагогічних наук України, він працював над розробленням законодавчої бази функціонування освітньої галузі. О. Захаренко чітко усвідомлював, що саме теоретичні, нормативні основи сприяють ефективному управлінню навчально-виховним процесом у школі, управлінню персоналом (учителями, допоміжним персоналом), дають можливість успішної взаємодії з громадськістю с. Сахнівка. Він брав активну участь у комісії з реформи школи, засіданнях Дитячого фонду, працював у складі парламентської делегації в різних країнах світу, зокрема, у США, Німеччині як керівник громадської організації «Педагоги за мир».

Постійну увагу О. Захаренко приділяв системі кадрової роботи з персоналом: поєднував в роботі школи досвідчених і молодих учителів; визначав перспективи розвитку школи, кількості учнів; дбав про добір кандидатів на посаду керівників структурних підрозділів (своїх заступників, класних керівників, керівників гуртків і факультативів). Завжди не забував оцінювати роботу педагогічних працівників, мотивувати і стимулювати їх до нових справ.

Він був дійсно директором інноваційним, оскільки на інноваціях була побудована робота керованої ним школи, демократичним керівником, за нинішніми параметрами (характеристиками) менеджменту. Він завжди надавав перевагу здебільшого механізму впливу, який виявлявся в тому, що колектив Сахнівської школи відчував потребу причетності до кожної справи, до високої мети, певної автономії (у розбудові школи на засадах педагогіки співробітництва) і самовираження, як справжній демократичний керівник, був вимогливим, але справедливим.

**Висновок.** Усе це дало змогу йому і керованому ним колективу збагатити вітчизняну освіту новим ідеям, підходами. Його життя і діяльність збагатили теорію і практику освітнього менеджменту і заслуговують на окреме вивчення в системі підготовки управлінських кадрів освітньої галузі.

#### Список використаної літератури

1. Захаренко О. А. Школа над Россю / О. А. Захаренко, С. М. Мазурик. – Київ : Радянська школа, 1979. – 150 с.
2. З щоденника директора школи О. А. Захаренко // Радянська школа. – 1987. – № 4. – С. 78–80.
3. Мальований Ю. І. Сахнівський феномен / Ю. І. Мальований // Педагогіка толерантності. – 2004. – № 2–3. – С. 60–65.
4. Захаренко О. А. Поради колезі, народжені в школі над Россю / О. А. Захаренко. – Черкаси : Агрополіс, 2005. – 93 с.
5. Побірченко Н. С. Авторська школа академіка Олександра Антоновича Захаренка / Н. Побірченко // Шлях освіти. – 2007. – № 3. – С. 50–55.
6. Українська педагогіка в персоналіях : Кн. 2 / за ред. О. В. Сухомлинської. – Київ : Либідь, 2005. – С. 550.
7. Нариси з історії розвитку новаторських навчально-виховних закладів в Україні (XX ст. : навч.-метод. посіб. / за ред. О. В. Сухомлинської. – Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Т. Шевченка», 2010. – 444 с.
8. Захаренко О. А. Грані творчості : книга для вчителя / О. А. Захаренко. – Київ, 1990. – С. 7–24.
9. Захаренко О. А. Школа : з неї все починається / О. А. Захаренко // Під прапором ленінізму. – 1988. – № 9. – С. 72–76.
10. Захаренко О. А. Слово до нащадків / О. А. Захаренко. – Київ : СПД Богданова А. М., 2006. – 216 с.
11. Захаренко О. А. Творчі таємниці вчителі / О. А. Захаренко // Початкова школа. – 1998. – № 3.

#### References

1. Zakharenko, O. A., & Mazuryk, S. M. (1979). *School above Ross'*. Kyiv: Soviet school (in Ukr.)

2. From the diary of head master O. A. Zakharenko. (1987). *Radyans'ka shkola (Soviet school)*, 4, 78–80 (in Ukr.)
3. Malyovanyi, Yu. I. (2004). The phenomenon of Sahnivka. *Pedahohyka tolerantnosti (Pedagogics of tolerance)*, 2–3, 60–65 (in Ukr.)
4. Zakharenko, O. A. (2005). *Advices to the colleague, born at school above Ros'.* Cherkasy: Ahropolys (in Ukr.)
5. Pobyrchenko, N. S. (2007). Authorial school of academician Oleksandr Antonovich Zakharenko. *Shlyah osvity (Way of education)*, 3, 50–55 (in Ukr.)
6. *Ukrainian pedagogics is in personalias.* (2005). Book 2 / ed. by Suhomlyns'ra, O. V. Kyiv: Lybyd' (in Ukr.)
7. *Essays from history of development of innovative educational-educator establishments in Ukraine (of XX of century): educational methodical manual* / ed. by Suhomlyns'ra, O. V. (2010). Luhans'k (in Ukr.)
8. Zakharenko, O. A. (1990). *Verges of work.* A book is for a teacher. Kyiv (in Ukr.)
9. Zakharenko, O. A. (1988). *School: from her all begins.* Pid praporom lenynyzmu (*Under the flag of Leninism*), 9, 72–76 (in Ukr.)
10. Zakharenko, O. A. (2006). *Word to the descendants.* Kyiv: of СПД of Bohdanova A. M. (in Ukr.)
11. Zakharenko, O. A. (1998). *The Creative secrets teacher.* Pochatkova shkola (*Initial school*), 3 (in Ukr.)

**Abstract.** *Fedyeva V. L. The creative inheritance of O.A.Zaharenko in preparation of managers of educational industry.*

**Introduction.** *The article is sanctified to consideration of value in the professional becoming of managers of educational industry of address to historical pedagogical tradition, experience and creative inheritance of directors of educational schools of Ukraine of the second half of XX of century, in particular O.A. Zaharenko (60-90th) - one of creators of new Ukrainian school – Sahnivska. The role of O.A. Zaharenko is exposed to development on the ascending line of Ukrainian pedagogical science and practice, landing the bases of modern pedagogical theory and practice, in particular in the aspect of research management educational process at school (in the second half of XX of century – school researches, at the beginning XXI of century is an educational management).*

**Purpose.** *Understanding of importance, necessity of the system training of administrative personnel's for establishments of education assisted preparation of master's degrees after specialty educational management with qualification of «management educational establishment».*

**Results.** *The article deals with the social and historical background of the formation of the reform of international innovative motion in the management of educational institutions, which led to the creation of such schools as Sahnivska, which opposed traditional and for which characteristic feature was the attention to the child, based on individual approach, focus on independent work (development of autonomy); labor orientation; create conditions for the activities of student government; Parental and public assistance in the work of these institutions. It was shown that their creators were teaching teams, led by true enthusiasts, professionals who have deep knowledge, rooting for the country, for its future - children.*

*In basis of guidance by educational activity of O. A. Zaharenko it was fixed development of creative activity and independence of pupils. The essence of his pedagogical concept of education there was pedagogic of concrete aim, that gave an opportunity to the director to unite a collective, instill to the children love to labor; to fix the material and technical base of school and others like that. It is proved that in his work headmaster used scientifically based on the time management principles and methods: consistency, consistency, transparency, democracy, creativity, humanity, responsibility, initiative, mutual trust and mutual support, and others.*

**Conclusion.** *Based on consideration of the main directions of practical teaching and administrative activity of director of Sahnivska school we have proved that the work O.A. Zaharenko confirms, develops forms, methods, receptions and facilities of work, that modern head master must use, specifies the theoretical aspects of educational management - basis of preparation of master's degrees of specialty the «Educational management. Management of educational establishments».*

**Key words:** *pedagogic; education management; historical educational experience; the school head master; the educational process; administrative activity; educational industry.*

*Одержано редакцією 17.04.2017  
Прийнято до публікації 21.04.2017*