



Людмила Калініна – доктор педагогічних наук, професор, учений секретар Інституту педагогіки НАПН України, м. Київ, Україна.

Коло наукових інтересів: інформаційний менеджмент у сфері ЗСО, стратегічний менеджмент освітніх організацій, освітній менеджмент в умовах непередбачуваних змін, державно-громадське управління ЗСО як складно організованою активною системою на довірчо-партнерських засадах людиноцентристської парадигми.

 lmykkalinina@gmail.com

 <http://orcid.org/0000-0003-0534-6089>

Олена Онаць –

кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник, завідувачка відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України, м. Київ, Україна.

Коло наукових інтересів: державно-громадське управління ЗСО, педагогічна культура керівника закладу освіти, лідерство

 olena.onats@gmail.com

 <http://orcid.org/0000-0003-3323-1289>



УДК 001.32(477)НАПН:373.5.07(09)

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2026-3-244-255>

Подано до редакції: 07.08.2026

Прийнято після рецензування: 19.08.2026

Затверджено до друку: 20.08.2026

Опубліковано: 30.09.2026

До 100-річчя Інституту педагогіки НАПН України

ІСТОРІЯ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ВІДДІЛУ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ

Анотація. У статті розглянуто історію становлення і розвитку відділу економіки та управління ЗСО як управлінського підрозділу в органіграмі Інституту педагогіки НАПН України упродовж 100 років, зокрема зміни змісту й назв управлінського підрозділу та кадрового складу його керівників. Цілісно висвітлено діяльність наукових колективів управлінських підрозділів Інституту педагогіки з моменту створення, представлено їхні здобутки і внесок у розвиток управлінського знання, школознавства й теорії управління загальною середньою освітою і закладами освіти залежно від управлінської парадигми та завдань системи освіти в Україні. З використанням різних методів дослідження, зокрема вивчення історичних джерел і публікацій, контент- і SWOT-аналізу документації та друкованої продукції, методу узагальнення тощо, розкрито історію проблематики досліджень, назв і керівників завідувачів відділу економіки та управління загальною середньою освітою, починаючи з 1926 р. Здійснено контент- і SWOT-аналіз завдань, напрямів і змісту проблематики досліджень за періодами становлення підрозділу: друга половина 20-ті роки XX ст. – перша третина XXI ст. Представлено здобуток наукових шкіл відділу як осередків підготовки науково-педагогічних кадрів; презентовано вагомні показники упровадження результатів дослідно-експериментальної роботи у закладах і установах освіти; розкрито досвід використання результатів науково-дослідної роботи відділу в реалізації державної освітньої політики, у

здійсненні міжнародної наукової співпраці, зокрема організації міжнародного стажування, виконанні проєктів і програм.

Ключові слова: наука про управління; напрями дослідження; управлінська діяльність; дослідно-експериментальна діяльність; упровадження результатів.

Постановка проблеми. Наука про управління – це галузь наукового знання, яка створює теорії, систематизує та поширює знання про закони, тенденції, принципи, методи та функції цілеспрямованої організації спільної праці людей у процесі управлінської діяльності. Наука про управління освітою неможлива без критичного осмислення й аналізу розвитку управлінської думки, наукових шкіл менеджменту та системи накопиченого управлінського знання, оскільки ефективне управління освітою потребує знання природи об'єкта управління, наявності відповідної інформації для ухвалення управлінських рішень, механізмів та ресурсів їх реалізації, що починається з аналізу напрямів дослідження, тематики розвідок, одержаних результатів і здобутків науковців і учених, що пов'язані з розвитком державного простору країни, типу суспільства та панівної ідеології.

Починаючи з 20-х років XX ст. і до 1991 р. розвиток управлінського наукового простору в Україні охоплює період адміністративно-бюрократичного жорсткого централізованого управління Радянського Союзу за строгою вертикаллю, де педагогіка розглядала управління лише як партійне та адміністративне керівництво освітою і школою.

Зміна орієнтирів – від наказів до демократизації – розпочалася з 1991 р. Це зумовило появу і введення у науковий простір та практичну діяльність керівників закладів освіти поняття «освітній менеджмент» замість звичного «організація народної освіти». Як наслідок, відбулося не тільки руйнування наукових просторів колишніх радянських республік, а й виникла потреба у творенні власного національного освітньо-наукового простору, як у сфері управління освітою загалом, так і закладами загальної середньої освіти зокрема. У наукових дослідженнях почали розроблятися теорії управління освітніми закладами на основі європейського та світового досвіду, що підтверджується сторічним шляхом становлення і розвитку управлінського підрозділу Інституту педагогіки НАПН України – відділу економіки та управління загальною середньою освітою.

Аналіз останніх досліджень. Різні аспекти розвитку управлінського підрозділу в органіграмі Інституту педагогіки, тематики досліджень і наукових результатів відображено в наукових звітах, плановій і виробничій продукції та у працях вітчизняних учених: В. Кременя, Н. Бібік, О. Савченко, С. Сисоевої, О. Сухомлинської, О. Топузова та ін. (2010). Організаційно-педагогічні засади функціонування опорних закладів були предметом дослідження Л. Калініної, Н. Лісової, О. Онаць, В. Мелешко, М. Малюги, Б. Чижевського, Г. Калініної, М. Топузова (2021). Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії відображено у працях О. Онаць, І. Саух, Б. Чижевського, І. Мосякової, В. Нідзієвої та ін. (2024). Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти – теорію і методологію – висвітлено в монографії О. Топузова (2021). Управління трансформаційними процесами і закладах загальної середньої освіти досліджували всі наукові співробітники відділу (2024–2025). Історію розвитку управлінського підрозділу, присвячену 90-річчю Інституту педагогіки НАПН України, розкрито у статті Г. Калініної (2016) тощо.

Крім того, науково-дослідна діяльність відділу економіки та управління загальною середньою освітою і її вагомі наукові та практичні результати представлено також у роботах: «Літопис сучасної науки й освіти України: Наукові школи, авторські системи і концепції» (2018), «Літопис сучасної освіти і науки України: Інститут педагогіки НАПН України:

90 років історії і звершень» (2016), «Національна академія педагогічних наук України – 25 років» (2017), «Наукова школа Людмили Калініної. Діяльність Інституту педагогіки НАПН України у підготовці науково-педагогічних кадрів для освіти України: творення історичної пам'яті (1991–2025)» (Онаць, 2026) та інших джерел.

Мета дослідження – висвітлення діяльності наукових колективів відділу економіки та управління ЗСО як управлінського підрозділу Інституту педагогіки з моменту його створення та представлення їхнього внеску в розвиток управління ЗСО і закладами освіти впродовж століття.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- 1) висвітлити історію назв і керівників управлінського підрозділу, починаючи з 1926 р.;
- 2) провести аналіз завдань, напрямів і проблематики досліджень за періодами становлення підрозділу: друга половина 20-х років ХХ ст. – перша третина ХХІ ст.
- 3) представлення наукових шкіл відділу як осередків підготовки науково-педагогічних кадрів і їхнього внеску в розвиток науки управління освітою;
- 4) презентація упровадження результатів дослідно-експериментальної роботи у закладах і установах освіти;
- 5) використання результатів науково-дослідної роботи у реалізації освітньої політики, у міжнародній науковій співпраці, стажуванні, виконанні проєктів і програм.

Методи дослідження: вивчення історичних джерел і публікацій, контент- і SWOT-аналіз документації, результатів науково-дослідної роботи та друкованої продукції, метод узагальнення та ін.

Результати та обговорення. Науковий відділ економіки та управління загальною середньою освітою є структурним підрозділом Інституту педагогіки НАПН України та має тривалий шлях становлення і розвитку впродовж століття. За період діяльності відділ зазнав чимало структурних, змістових і кадрових змін щодо цілей і змісту науково-дослідної роботи, організаційної структури, функцій, назв і завдань

Історія назв і керівники управлінського підрозділу. Витоки відділу сягають 1926 р., коли центром педагогічних пошуків із управління народною освітою в Україні стала *секція системи освіти* Українського науково-дослідного інституту педагогіки (УНДІП), створеного в Харкові, що перетворилась на центр педагогічних пошуків із управління народною освітою в Україні:

- 1926 р. – секція системи освіти (Я. П. Ряппо);
- 1929 р. – секція історії педагогіки й системи освіти;
- 1932–1936 рр. – відділ історії педагогіки та організації освіти;
- 1944 р. – відділ теорії та історії педагогіки (М. Ф. Даденков);
- 1961 р. – відділ школознавства (М. В. Черпінський);
- 1965 р. – відділ теорії організації народної освіти та школознавства (М. В. Черпінський);
- 1970 р. – відділ теорії організації народної освіти і школознавства (В. І. Степанюк);
- 1977 р. – сектор школознавства (Д. І. Румянцева);
- 1981 р. – відділ наукових основ управління народною освітою (Д. І. Румянцева);
- 1985–лабораторія наукових установ управління народною освітою (Д. І. Румянцева);
- 1989–1995 рр. – керівники: В. С. Болгарина, М. П. Легкий, В. В. Сгадова, Л. В. Кузьменко);
- 1995 р. – лабораторія управління освітніми закладами (Л. В. Кузьменко);
- 1996 р. – лабораторія управління освітніми закладами (В. М. Зоц);
- 1997–2015 рр. – лабораторія управління освітніми закладами (Л. М. Калініна);
- 2015 р. – створено відділ економіки та управління загальною середньою освітою, який очолила Л. М. Калініна, а з 01.02.2019 О. М. Онаць, яка очолює його дотепер.

Тематика і зміст наукових досліджень: друга половина 20-х років XX ст. – перша третина XXI ст. Наприкінці 1920-х років тематика дослідно-пошукової роботи секції історії педагогіки й системи освіти була спрямована на визначення прогресивних педагогічних ідей створення нової української школи та управління нею, шляхів руйнації старої школи, вивчення впливу революційних гасел на розвиток системи освіти того часу та економічних умов її функціонування, пошук нових форм і методів управлінської діяльності, що базувалися на ідеї рівноваги між колегіальними та єдиноначальними засадами внутрішньошкільного управління.

У 30-х роках XX ст. обґрунтовано лінійно-функційну модель внутрішньошкільного управління, що орієнтована на тотальний контроль усіх напрямів діяльності вчителя. Вона застосовувалась на практиці в 1940-х роках і набула подальшого теоретичного розвитку в працях фахівців упродовж чотирьох наступних десятиліть. У 40–50-х роках XX ст. управлінський підрозділ брав участь як член колективу співробітників УНДІП під керівництвом Сави Христофоровича Чавдарова, у розробленні актуальних питань педагогічної науки і створенні першого в Україні ґрунтового підручника з педагогіки для педагогічних закладів вищої освіти (1940): два розділи (“Зміст навчальної роботи в середній школі” та “Естетичне виховання”) написав М. Ф. Даденков, який потім очолив відділ історії педагогіки. Під його керівництвом предметом розгляду *відділу історії педагогіки* були організаційно-педагогічні умови управління школами під час Другої світової війни та у повоєнний період.

З другої половини 60-х років наукові співробітники відділу школознавства, а з 1976 р. – відділу економіки і планування народної освіти і школознавства, під керівництвом професора М. В. Черпінського, здійснювали дослідження організаційно-управлінських проблем прогнозування та розвитку педагогічної дійсності, проектування діяльності експериментальних шкіл із режимом широкої аерації та рухової активності учнів, оптимізації умов зовнішнього середовища, інспектування шкіл і удосконалення інспекторського контролю, проблем розвитку мережі сільських шкіл на основі програмно-цільового підходу.

Крім основних наукових завдань співробітники відділу здійснювали механізовану обробку економічної і статистичної інформації системи народної освіти, визначали планометричні показники й розрахунки розвитку шкільної освіти, досліджували тенденції розвитку шкільної мережі та учнівських контингентів, проблеми економіки народної освіти, «зайнятості трудових педагогічних ресурсів, організації їх раціонального використання в 1966–1975 рр. в Україні відповідно до завдань Держплану УРСР».

Колективні теми дослідження в управлінському підрозділі започатковано в липні 1978 р. Співробітники брали участь у колективному дослідженні проблеми «Наукові основи управління середньою загальноосвітньою школою» (1978–1983). Обґрунтовувалися наукові засади управління середньою загальноосвітньою школою, розроблялися методики планування досліджень у галузі педагогічних наук, алгоритми і програми планування та прогнозування педагогічних кадрів, принципи наукової організації педагогічної праці в системі народної освіти України, удосконалення стилю та методів роботи районних і міських відділів народної освіти.

Під керівництвом В. В. Сгадової та Л. В. Кузьменко науковими співробітниками *лабораторії наукових основ управління народною освітою* обґрунтовано теоретичні й методичні основи управління середньою загальноосвітньою школою, систему співуправління школи й громадськості в організації соціального виховання учнів; розроблено Концепцію авторської загальноосвітньої школи (Н. М. Островерхова); обґрунтовано методи гуманізації управління загальноосвітньою школою й узагальнено досвід роботи шкіл Києво-Святошинського району Київської області (професор М. П. Легкий); визначено шляхи підвищення ефективності управління методичною роботою в установах народної освіти (професор І. П. Жерносек); підготовлено колективний посібник «Керівнику-початківцю».

Відзначимо результати НДР «Управління навчально-виховними закладами в умовах соціально-економічного реформування» (1996–1998 рр.) під керівництвом В. М. Зоц та Л. М. Калініної, наукового колективу лабораторії управління освітніми закладами, до складу якого входили Л. М. Калініна – к.п.н., ст.н.с.; М. П. Лукашевич – д.ф.н., с.н.с.; Н. М. Островерхова – к.п.н., доцент; В. В. Сгадова – к.п.н., ст.н.с.; В. М. Зоц – к.п.н., доцент; Л. І. Даниленко – к.п.н., ст.н.с.; П. І. Дроб’язко – к.п.н., ст.н.с.; М. П. Легкий – професор, к.п.н.; І. П. Жерносек – професор, к.п.н.; І. Г. Осадчий – к.п.н.; В. О. Затуренська – к.е.н., ст.н.с.; Л. А. Онищук – к.п.н., н.с. Ці результати відображено, зокрема, у колективному посібнику «Школа на рубежі століть: управлінський аспект: наук.-метод. посібник» (автор. колектив. – Київ : Актуальна освіта, 2000. – 215 с.; рекомендовано МОН України як навчальний посібник для директорів шкіл, слухачів курсів післядипломної педагогічної освіти, керівників управління освітою).

Починаючи з 1997 р., під керівництвом професора Л. М. Калініної науковим колективом здійснено вісім фундаментальних досліджень, спрямованих на реформування системи управління освітою в Україні, обґрунтування теоретико-методологічних засад державно-громадського управління, стратегічного та інформаційного менеджменту у сфері освіти, теоретико-методологічне формування різних видів управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ), пошук економіко-управлінських детермінант розвитку загальної середньої освіти: «Управління навчально-виховними закладами в умовах соціально-економічного реформування» (1996–1998 рр.), «Проблеми управління середніми навчальними закладами в умовах оновлення змісту освіти» (1999–2001 рр.), «Функційний підхід до управління загальноосвітніми навчальними закладами» (2002–2004 рр.), «Організаційно-педагогічні умови управління якістю освіти в загальноосвітніх навчальних закладах» (2005–2007 рр.), «Формування управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу» (2008–2011 рр.), «Теорія побудови і технології впровадження організаційних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів» (2012–2014 рр.), «Теорія і технології управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними соціально-педагогічними системами» (2015–2017 рр.).

Наукове дослідження «Організаційно-педагогічні та економічні засади функціонування опорних закладів освіти як центрів управління в умовах децентралізації» (2018–2020 рр.) здійснювалося під керівництвом Л. М. Калініної (2018–2019 рр.) та О. М. Онаць (2019–2020 рр.).

Науковим керівником наступних досліджень (2021–2023; 2024–2025; 2026–2028 рр.) призначено О. М. Онаць: «Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах партнерської взаємодії» (2021–2023 рр.), «Управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти в умовах повоєнного відновлення України» (2024–2025 рр.). У 2026 р. розпочато фундаментальне дослідження «Наукові засади антикризового управління закладами загальної середньої освіти» (2026–2028 рр.).

За кожною темою науковими колективами під керівництвом доктора педагогічних наук, професора Л. М. Калініної і кандидата педагогічних наук, старшого наукового співробітника О. М. Онаць досягнуто вагомі наукові й практичні результати, відображені у звітах, плановій науковій і виробничій продукції, у «Літописі Інституту педагогіки НАПН України», який готується до його 100-річчя, та численних публікаціях.

Наукові школи відділу – осередок підготовки науково-педагогічних кадрів. Відділ економіки та управління ЗСО є осередком підготовки когорти висококваліфікованих науково-педагогічних і управлінських кадрів, які ефективно реалізують державну освітню політику в усіх без винятку регіонах нашої держави. У 1991 р., на базі лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України, було створено наукові школи «Управління розвитком освіти» професора М. П. Легкого, під керівництвом

якого захищено 14 кандидатських дисертацій з управлінської проблематики, професора Л. М. Калініної, яка підготувала 3 докторів та 20 кандидатів педагогічних наук, професора Н. М. Острроверхової – сім кандидатів наук.

Розвиток цієї школи відбувається за безпосереднього професійного керівництва, узгоджених ініціатив, координації проблематики НДР та успішних організаційно-методологічних рішень на партнерських засадах очільника Інституту педагогіки НАПН України О. М. Топузова, академіка НАПН України, доктора педагогічних наук, професора та академіка-секретаря Відділення філософії освіти, загальної та дошкільної педагогіки НАПН України, академіка НАПН України С. О. Сисоєвої. Загалом у межах «Управління розвитком освіти» підготовлено 9 докторів і 50 кандидатів наук за спеціальностями: 13.00.06 – методика і теорія управління освітою; 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти; 25-00-02 – механізми державного управління. Проведено експертизу понад 150 кандидатських і докторських дисертацій. Нині науковий колектив відділу продовжує наукові пошуки і розвиває інноваційні ідеї наукової школи «Управління розвитком освіти».

У 2000 р. виокремилася наукова школа «Теорія і методика інформаційного менеджменту в сфері освіти» Людмили Калініної, доктора педагогічних наук (2009 р.), професора (2010 р.), заслуженого діяча науки і техніки України (2017 р.), відомої в Україні та за її межами вченої у галузі педагогічної науки з теорії та методики управління освітою. Цього року професор Л. Калініна стала державною стипендіаткою для видатних діячів науки (Указ Президента України № 451/2026 від 01.06.2026). Підставою стало започаткування Л. Калініною досліджень за новими науковими напрямками: інформаційний менеджмент у сфері ЗСО, стратегічний менеджмент освітніх організацій, освітній менеджмент в умовах змін і турбулентності, методичні засади підготовки керівників до їх впровадження в післядипломній освіті, теоретичні та концептуальні засади інноваційного, організаційного менеджменту і громадсько-державного управління освітою як складно організованою активною системою, організаційно-валеологічні засади управління здоров'язбережувальною діяльністю в школі та ін.

Наукова школа Л. М. Калініної налічує 23 успішних учених і науковців (2000–2022 рр.): 3 доктори наук (О. Пастовенський, Н. Лісова, С. Гордійчук) та 20 кандидатів наук: Р. Вдовиченко, Л. Грицяк, А. Грушева, Т. Давидова, О. Ісаєнко, С. Карп, Т. Куценко, В. Нідзієва, Г. Матвєєва, В. Мануйленко, І. Мосякова, О. Онаць, В. Пелех, С. Петровський, В. Рогова, І. Рябуха, М. Рябуха, Я. Стемковська, Е. Фатєєва, Т. Цуканова. Нині науковиця є науковим керівником 3 аспірантів і консультує докторантів. Із 2023 р. Л. М. Калініна є науковим консультантом інноваційних освітніх проєктів на всеукраїнському рівні «Система розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти» (2023–2028 рр.) і «Науково-методичне забезпечення STEM-освіти в закладах освіти» (2024–2027 рр.), керівниками яких є її докторанти І. Ю. Мосякова і В. В. Рогоза.

Упровадження результатів дослідно-експериментальної діяльності в закладах і установах освіти. Під керівництвом Л. М. Калініної упродовж 1997–2018 рр. здійснено 8 фундаментальних досліджень з управлінської проблематики та проведено 9 експериментів всеукраїнського рівня (2000–2018 рр.) і комплексні дослідження регіонального рівня на базі управлінь освіти і науки, управлінь освіти виконавчих комітетів міських рад у 15 областях України (м. Київ, Київська, Житомирська, Миколаївська, Рівненська, Херсонська, Львівська, Хмельницька, Чернігівська, Закарпатська області та ін.).

Спільна дослідно-експериментальна діяльність наукових і педагогічних колективів у експериментальних закладах освіти всеукраїнського рівня відділу сприяла усвідомленню цінності освіти у розвитку людства, викликів ХХІ ст. – доби освіти і духовності, зміни мислення й необхідності створення інноваційно-безпекового креативного середовища

для впровадження авторських моделей з урахуванням освітніх потреб та інтересів учнів, ресурсного забезпечення та регіональних умов функціонування.

В освітянській практиці впроваджено обґрунтовані під керівництвом професора Л.М. Калініної моделі інноваційного розвитку шкіл та управління ними в процесі експериментів Всеукраїнського рівня: модель інноваційного розвитку Херсонського обласного ліцею (Херсонський обласний ліцей ХОР, директор М. І. Рябуха, к.п.н., заслужений працівник освіти України), модель інноваційного розвитку спеціалізованої школи «Академія дитячої творчості» (Миколаївська СШ «АДТ», директор – Г. Матвєєва, к.п.н., заслужений працівник освіти України), модель інноваційного розвитку Київського ліцею бізнесу (директор – Л. І. Паращенко, доктор наук з державного управління, к.п.н., професор), концептуальна модель інноваційного розвитку Володимирецького колегіуму Рівненської області (директор – А. Ф. Остапенко, заслужений працівник освіти України), модель організаційної культури гуманітарної гімназії (гімназія № 117 ім. Лесі Українки з поглибленим вивченням іноземних мов м. Києва, директор – В. А. Нідзієва, к. п. н., заслужений працівник освіти України), модель управління інноваційним розвитком ліцею (Київський ліцей «Еко» № 198, директор О. Б. Недбайло, відмінник освіти України; Чернігівський ліцей № 32, директор Л. В. Тарасюк, к.п.н.), модель інноваційного розвитку полілінгвістичної школи (СШ І–ІІІ ступенів ім. З. К. Слюсаренка № 41 м. Києва, директор: О. М. Онаць, к.п.н., заслужений учитель України); Херсонська ЗШ І–ІІ ступенів № 16 із вивченням мов національних меншин, директор Л. В. Шалаєва, учитель вищої категорії), модель управління інноваційним розвитком позашкільного навчального закладу (Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» м. Києва, директор І. Ю. Мосякова, заслужений працівник освіти України). Теоретико-методологічні засади моделювання інноваційного розвитку закладів освіти різного типу та експериментально впровадженні ефективні моделі управління ними відображено в науковому доробку колективу відділу, з яким можна докладно ознайомитися на сайті електронної бібліотеки НАПН України (<http://lib.iitta.gov.ua/view/divisions/leem/>; <http://lib.iitta.gov.ua/view/divisions/emcsed/>).

Використання результатів науково-дослідної роботи в реалізації освітньої політики. З метою апробації і впровадження результатів науково-дослідної діяльності упродовж останніх 20 років, починаючи з 1996 р., здійснюється активна співпраця з Комітетом освіти, науки та інновацій Верховної Ради України, Міністерством освіти і науки України, Державною службою якості освіти України та іншими державними організаціями і структурами, колективами управлінь освіти різних ієрархічних рівнів, ОІППО, установ і закладів освіти 15 областей України та м. Києва, з міжнародними та всеукраїнськими громадськими організаціями тощо.

Подано науково обґрунтовані пропозиції Міністерству освіти і науки України *до проєктів нормативних документів для ефективної реалізації національної освітньої політики*. Зокрема, до Положення про індивідуальну форму навчання в загальноосвітніх навчальних закладах» (2003 р.), Орієнтовного положення про школу-родину (2006 р.), Положення про освітній округ (2010 р.), Положення про Національну систему рейтингового оцінювання загальноосвітніх навчальних закладів, Критеріїв оцінювання результатів діяльності загальноосвітніх навчальних закладів (2012 р.), проєкту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про загальну середню освіту» щодо запобігання реорганізації та ліквідації загальноосвітніх навчальних закладів, розташованих у селах і селищах» (2015 р.), Положення про об'єднані класи в школах-філіях освітнього округу (2016).

Результати досліджень наукових співробітників лабораторії і відділу було використано під час підготовки Національних доповідей про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (2011, 2016, 2021, 2026 рр.), базового Закону України «Про освіту» (2015–2016 рр.) і Закону

України «Про внесення змін до Закону України «Про загальну середню освіту» щодо запобігання реорганізації та ліквідації загальноосвітніх навчальних закладів тощо, Концепції профільного навчання в старшій школі (2003, 2009, 2013, 2015 pp.), інформаційно-аналітичних матеріалів щодо системи рейтингового оцінювання діяльності закладів освіти, авторських шкіл і розробок, розроблення базового стандарту професійної діяльності директора школи, пропозицій щодо внесення змін до законопроектів та підзаконних актів Верховної Ради України з децентралізації та дебіюрократизації в галузі освіти, порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів, навчально-виховних комплексів та об'єднань і до процедури атестаційної експертизи, підготовки магістрів за спеціальностями «Електронне урядування» та «Управління освітою» тощо.

Вагомим є внесок співробітників відділу в реалізацію освітньої політики на практиці *всеукраїнських проєктів*, зокрема: Всеукраїнського дискусійного клубу «Директор школи» (2005–2018 pp.); «Основи інтелектуальної власності», «Вибір успішної професії», «Економіка і здоров'я у шкільній освіті»; «Я люблю тебе, Україно», «Державно-громадське управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти в умовах війни та післявоєнний період», «Інноваційні моделі та технології партнерської взаємодії в управлінні закладами освіти в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення України» та багатьох інших, які охоплювали учасників освітнього й управлінського процесів практично з усіх регіонів України і показали вагомий результат.

Міжнародна наукова співпраця: стажування, проєкти і програми. Важливою сторінкою в діяльності відділу є партнерська взаємодія з АКШУ (президент О.М. Онаць з 1994 до 2025 pp.) та співорганізація науково-педагогічного стажування, забезпечення активної участі в міжнародних проєктах і програмах із залученням співробітників відділу, членів наукової школи, керівників експериментальних закладів. Ідеться про такі вагомий проєкти, як «Україна на шляху європейської та євроатлантичної освіти» (Польща, м. Варшава, 2006), «Українські лідери в європейській та євроатлантичній освіті»; «Міжкультурна освіта» (Польща, міста Сулейовек, Варшава, 2006, 2007, 2008 pp.); «Роль освіти в європейській інтеграції» (Німеччина, земля Баден-Вюртемберг, 2009–2012 pp.), «Менеджмент в освіті» (Чеська Республіка, Прага, 2014–2018 pp.); «Психолого-педагогічні аспекти європейських інтеграційних процесів: досвід України та Польщі» (2023); «Механізми трансформації освітніх технологій в умовах інтеграції України до європейського простору» (Польща – Україна, 2024 р.), «Подорож та таємниці успіху фінської освіти: традиції та інновації» (м. Мікеллі, Фінляндія, 2025 р.); «Психолого-педагогічний супровід молоді та розвиток професійних компетентностей» (Португалія, 2025 р.) та ін.

Серед міжнародних освітніх проєктів найвагомимим науково-педагогічним здобутком став українсько-нідерландський проєкт з освітнього менеджменту «Україна – Нідерланди. Освіта і менеджмент (UDEM)», який здійснювався у 2001–2003 pp. Асоціацією керівників шкіл України (АКШУ) спільно з Асоціацією керівників шкіл Голландії (VVO) та Школою освітнього менеджменту (NSO) при Амстердамському університеті.

Підготовлені учасниками проєкту навчальні модулі апробовано і впроваджено в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти (ЦППО) на курсах підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів, навчанні експериментальної групи магістрів – керівників шкіл – членів АКШУ (перша група магістрів – 60 осіб за кошти державного бюджету) за магістерською дворічною програмою за спеціальністю «Менеджмент організацій» у ЦППО. Надруковано посібник «Освітній менеджмент. Базовий стандарт професійної діяльності директора школи».

Високою оцінкою результатів українсько-нідерландського проєкту є те, що експерти Світового банку визнали розроблену в проєкті Світового банку і МОН України програму «Рівний доступ до якісної освіти» базовою для навчання директорів шкіл України (2007–2010 pp.)

і використали її за компонентою 1.3 «Підвищення кваліфікації директорів шкіл». Надруковано видання: «Освітній менеджмент» (навч. посіб. / Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушка, Л. М. Калініна, О. М. Онаць [та ін.] / за ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. – Київ: Шкільний світ, 2003. – 392 с.; гриф МОН України), «Освітній менеджмент в умовах змін» (навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. / за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. – Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. – 308 с.; гриф МОН України); «Програма авторських курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів «Стратегічне управління в загальноосвітньому навчальному закладі» (Л. М. Калініна, В. Б. Рогова. – Київ ; Біла Церква : УОвМпр, 2006. – 69 с.); «Стратегічне управління освітньою організацією» (навч. посіб. для студентів / Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко. – Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2013.– 104с.) та ін.

Успішною є також участь науковців відділу в українсько-польських проєктах спільно з АКШУ та Осередком розвитку освіти (ОРЕ) Польської Республіки, які підтримувалися МОН України. У процесі реалізації спільних проєктів «Міжкультурна освіта в школі», «Лідери європейської освіти», «Лідери освітніх змін», «Європейська та євроатлантична інтеграція України через освіту» підготовлено тренерів, серед яких і співробітники Інституту.

Розроблено: навчальну програму та науково-методичне забезпечення з курсу «Міжкультурна освіта в школі», три навчальні програми для вчителів та методистів «Європейська та євроатлантична інтеграція України через освіту», три «Освітні пакети» (посібники), навчальні програми та навчально-методичне забезпечення інтегрованого курсу для учнів 8–11 класів «Європейська інтеграція та безпека України», які затверджувалися вченою радою Інституту педагогіки НАПН України. Здійснено переклад з польської на українську мову міждисциплінарного «Освітнього пакета» «Польща в НАТО; посібник «Україна в Європі. Освітній пакет». У 2006 та 2007 рр. надруковано два «Освітні пакети» «Євроатлантична інтеграція: досвід Польщі та України». Чотири роки успішно відбувався Міжнародний конкурс для учнів «Безпечна Україна. Безпечна Європа. Безпечний світ», який став своєрідним продовженням конкурсу «Безпечна Польща. Безпечна Європа. Безпечний світ». Надруковано чотири випуски учнівських есе. Здійснено проєкт «Розробка, запровадження та поширення тренінгових курсів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України». З метою удосконалення підготовки тренерів, презентації їх напрацювань влітку 2007 р. в м. Біла Церква успішно проведено «Літню школу АКШУ».

Загалом у 2006–2010 рр. науковими співробітниками відділу, керівниками шкіл АКШУ проведено 12 семінарів-тренінгів у Польщі та більш як 40 семінарів-тренінгів в усіх областях України за участю польських колег щодо підготовки тренерів-консультантів з питань діяльності євроклубів, громадянської освіти, європейської та євроатлантичної інтеграції тощо (близько 1200 осіб).

За результатами здійснення українсько-польської програми у 2008 р. отримано грант Міністерства освіти і науки України у конкурсі проєктів на виконання загальнодержавних організаційно-аналітичних та науково-методологічних заходів цільового плану Україна – НАТО за бюджетною програмою 2201540 «Виконання загальнодержавних організаційних, інформаційно-аналітичних та науково-методологічних заходів Цільового плану Україна – НАТО». Назва проєкту: «Європейська та євроатлантична інтеграція України через освіту». Державний замовник проєкту – Міністерство освіти і науки України. Результатом стало створення, під науковим керівництвом науковців відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України програмно-методичного забезпечення з питань європейської та євроатлантичної інтеграції: збірник навчальних планів і програм, спецкурсів за вибором для підвищення кваліфікації вчителів та методистів (1 – «Європейський вимір України»; 2 – «Євроатлантична інтеграція і безпека України»; 3 – «Українські лідери європейської освіти»); інтегровані курси

за вибором для учнів 8–11(12) класів : «Україна – НАТО» і «Європейська та євроатлантична інтеграція і безпека України»; «Освітній пакет» «Європейська та євроатлантична інтеграція України через освіту» (навчально-методичний посібник).

Співпраця наукових співробітників відділу, Асоціації керівників шкіл України та Асоціації з міжнародних питань (АМО) з Чеської Республіки розпочалася у 2007 р. Успішно реалізовано українсько-чеські проекти: «Оцінювання діяльності навчальних закладів Чехії і України», «Кар’єрна система директора школи і вчителя», «Громадянська компетентність учнівської молоді: шляхи формування», «Мультикультурне виховання в школі», «Метод усної історії» для вчителів суспільствознавчих дисциплін, історії та для студентів педагогічних закладів вищої освіти за активною участю науковців відділу, «Чеський досвід інклюзивної освіти в школі та його адаптація в Україні: управлінський аспект», «Позиція і навчання директора школи», «Кращі практики управлінського досвіду». Проекти підтримувалися Міністерством закордонних справ Чеської Республіки. Їхня ефективність пов’язана з проведенням змістовних науково-педагогічних заходів в Україні та Чехії, підготовці тренерів, публікації посібника «Громадянська компетентність учнів: шляхи формування».

Висновки та перспективи подальших розвідок. Сьогодні відділ економіки та управління загальною середньою освітою є осередком наукових пошуків, фундатором інноваційних демократичних змін і генератором управлінських і освітніх ідей задля розвитку Людини Культури цифрової доби. Наукові пошуки співробітників управління з другої половини 90-х років ХХ ст. і останнього десятиліття спрямовано не лише на модернізацію системи управління школами в контексті реформаційних змін у ЗСО та загальноцивілізаційних трансформацій (глобалізація, інтернаціоналізація (єдина школа цінностей і стандартизація знань)), дослідження впливу процесів децентралізації, гуманізації, автономії, інформатизації; виявлення загальних закономірностей управління й тенденцій функціонування ЗНЗ на державно-громадських засадах; обґрунтування демократизації управління сферою освіти, а також на створення теорії державно-громадського управління активними освітніми системами, впровадження науково обґрунтованої теорії БМ-систем, системи інформаційного забезпечення управління ЗНЗ з використанням мережевих технологій, інноваційних систем управління на засадах стратегічного, інформаційного та інноваційного менеджменту, розроблення та впровадження автоматизованої системи управління закладами освіти.

100-річна історія відділу – це історія розвитку вітчизняної управлінської думки, втіленої в наукові школи вчених, новаторські теорії, концепції гуманізації та демократизації управління загальноосвітньою школою, моделі, технології, механізми державно-громадського управління та практику управлінської діяльності керівників освіти, концепцію стратегічного менеджменту, теорію інформаційного менеджменту й організаційної культури в освіті, теоретичні засади функціонування авторської школи та соціально активної школи.

Водночас 100-річна історія відділу – управлінського підрозділу Інституту педагогіки НАПН України – це постаті видатних учених-управлінців, які за різних історичних часів зробили вагомий внесок у розвиток школознавства, теорії внутрішньошкільного управління, концепції демократизації управління школою, підготовку когорти висококваліфікованих науково-педагогічних і управлінських кадрів, які ефективно реалізують державну освітню політику в усіх без винятку регіонах нашої держави. До них належать Євген Березняк, Валентина Гончарова, Петро Дроб’язко, Валентина Затуренська, Владилен Степанюк, Михайло Легкий, Борис Кобзар, Антон Міненко, Борис Мірончик, Борис Андрієвський, Іван Жерносек, Микола Лукашевич, Людмила Забродська, Людмила Калініна, Валентин Маслов, Олена Онаць, Людмила Онишук, Іван Осадчий, Надія Островерхова, Віктор Постовий, Людмила Паращенко, Ганна Тимошко, Микола Черпінський і багато інших фахівців, відомих не лише в Україні.

Науковий доробок колективу відділу лише за останні 20 років відображено в 34 монографіях, 43 посібниках, 14 програмах для підготовки науковців і керівників сфери освіти, 2 підручниках, більше ніж 500 статтях, розміщених в електронній бібліотеці НАПН України. На кінець 2025 р. в електронній бібліотеці Інституту педагогіки НАПН України (<https://undip.org.ua/library/>) загальна кількість ресурсів – 632 одиниці; кількість завантажень – 112359 (https://lib.iitta.gov.ua/cgi/stats/report/divisions/emcsed/compare_years?range=2024&view_range=%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%83%D1%82%D0%B8). Профіль відділу, створений у Google Scholar у 2014 р. (https://scholar.google.com.ua/citations?hl=ru&user=3xxWJRYAAAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate), за наявними показниками індексів цитування демонструє: індекс Хірша (*h-index*) цитування – 10 865; *h*-індекс – 47; *i*10 – 211.

Перспективи подальших досліджень відділу економіки та управління ЗСО вбачаємо в дослідженні наукових засад антикризового управління закладами загальної середньої освіти на засадах людиноцентризму і партнерської взаємодії суб'єктів освітнього й управлінського процесів, розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти в умовах кризових ситуацій.

Використані джерела

- Калініна, Г. М. (2016) Інститут педагогіки НАПН України. 90-річна історія розвитку управлінського підрозділу. *Директор школи*, 19-20 (787-788), 15-20
- Кремень, В. Г. (2010). У Кремень В. Г. (Ред.). *Біла книга національної освіти України* (НАПН України), с. 89–94. Київ: Інформаційні системи.
- Кремень, В. Г. та ін. (Ред.). (2018). *Літопис сучасної науки й освіти України: Наукові школи, авторські системи і концепції*. Київ: Альфа-Віта.
- Кремень, В. Г. та ін. (Ред.). (2017). *Національна академія педагогічних наук України – 25 років*, с. 206–207. Київ: Альфа-Віта.
- Літопис сучасної освіти і науки України: «Інститут педагогіки НАПН України: 90 років історії і звершень». (2016). Київ: Альфа-Віта. <https://drive.google.com/file/d/1aV69YmVQBfqGqJknJffYHRb8J4UqnzL/view>
- Онаць, О. М. (2026). Наукова школа Людмили Калініної. У *Діяльність Інституту педагогіки НАПН України у підготовці науково-педагогічних кадрів для освіти України: творення історичної пам'яті (1991-2025)* (Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 15 травня 2026 р.). Київ.
- Топузов, О. М. (2021) *Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія*. Київ: Інститут педагогіки: Педагогічна думка.

References

- Kalinina, H. M. (2016) Instytut pedahohiky NAPN Ukrainy. 90-richna istoriia rozvytku upravlinskoho pidroz-dilu. *Dyrekto'r shkoly*, 19-20 (787-788), 15-20 (in Ukrainian).
- Kremen, V. H. (2010). In Kremen V. H. (Ed.). *Bila knyha natsionalnoi osvity Ukrainy. (NAPN Ukrainy)*, s. 89–94. Kyiv: Informatsiini systemy (in Ukrainian).
- Kremen, V. H. et al. (Ed.). (2018). *Litopys suchasnoi nauky y osvity Ukrainy: Naukovi shkoly, avtorski systemy i kontseptsii*. Kyiv: Alfa-Vita (in Ukrainian).
- Kremen, V. H. ta in. (Ed.). (2017). *Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy – 25 rokiv*, pp. 206–207. Kyiv: Alfa-Vita (in Ukrainian).
- Litopys suchasnoi osvity i nauky Ukrainy: «Instytut pedahohiky NAPN Ukrainy: 90 rokiv istorii i zvershen». (2016). Kyiv: Alfa-Vita. <https://drive.google.com/file/d/1aV69YmVQBfqGqJknJffYHRb8J4UqnzL/view> (in Ukrainian).
- Onats, O. M. (2026). Naukova shkola Liudmyly Kalininoy. In *Diiialnist Instytutu pedahohiky NAPN Ukrainy u pidho-tovtsi naukovo-pedahohichnykh kadriv dlia osvity Ukrainy: tvorennia istorychnoi pamiaty (1991-2025)* (Materi-aly Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii. 15 travnia 2026 r.). Kyiv (in Ukrainian).
- Topuzov, O. M. (2021) *Osvitnie partnerstvo v systemi zahalnoi serednoi osvity: teoriia i metodolohiia*. Kyiv: Instytut pedahohiky: Pedahohichna dumka (in Ukrainian).

Lyudmila Kalinina, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Scientific Secretary of the Institute of Pedagogy of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

Research interests: theory and methodology of educational management; state and public governance of complex adaptive educational systems.

Olena Onats, Candidate of Pedagogical Sciences, Senior Researcher, Head of the Department of Economics and Management of Secondary Education of the Institute of Pedagogy of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

Research interests: current issues in the theory and practice of educational management and the management of general secondary education institutions.

HISTORY OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE DEPARTMENT OF ECONOMICS AND MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION

Abstract. The article examines the history of the formation and development of the Department of Economics and Management of Secondary Education as a management unit in the organizational chart of the Institute of Pedagogy of the National Academy of Sciences of Ukraine over 100 years, in particular: changes in the names of the management unit and the personnel composition of its heads; The activities of the scientific teams of the management departments of the Institute of Pedagogy since its establishment are comprehensively covered, their achievements and contribution to the development of management knowledge in the development of school science and the theory of management of general secondary education and educational institutions are presented, depending on the management paradigm and tasks of the education system in Ukraine. Using various research methods, in particular: the study of historical sources and publications, content and SWOT analysis of documentation and printed materials, the generalization method, etc., the history of the names and surnames of the heads of the Department of Economics and Management of General Secondary Education, starting from 1926, is revealed; content and SWOT analysis of tasks, areas and content of research issues by periods of the formation of the department are carried out: the second half of the 20s of the 20th century - the first third of the 21st century; the achievements of the department's scientific schools as centers for the training of scientific and pedagogical personnel are presented; significant indicators of the implementation of the results of research and experimental work in educational institutions and institutions are presented; the experience of using the results of the department's research work in the implementation of educational policy, in the implementation of international scientific cooperation, in particular: the organization of international internships, projects and programs is disclosed.

Keywords: management science; research areas; management activities; research and experimental activities; implementation of results.