МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Особливості функціонування освітньої установи як об’єкту управління**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виконав: студент 2 курсу  спеціальності 073 Менеджмент | | | |
| **Василь ЛУКІЯНЧУК** | |  | |
| (прізвище та ініціали) | |  | |
|  | |  | |
| Керівник: | | **к.мед.н.**  **Олександр ЗАВРОЦЬКИЙ** | |
|  | | (прізвище та ініціали) | |
|  | |  | |
| Рецензент: | | **д.пед.н., доцент**  **Ірина ДАРМАНСЬКА** | |
|  | | (прізвище та ініціали) | |

**Хмельницький – 2023 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………….………………………….…..……3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**………………………………………….7

1.1 Проблема управління закладом загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі……………………………………………...…….……7

1.2 Освітньо-педагогічна система як об’єкт управління закладом загальної середньої освіти…………………………………………...………...………...…17

1.3 Основні підходи до управління закладом загальної середньої освіти…25

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**………………………………………………….……35

2.1 Правові засади управління закладом загальної середньої освіти………...35

2.2 Управління безпекою освітнього середовища закладу загальної середньої освіти…………………………………………………………………………..…44

2.3 Управління конфліктами в закладі загальної середньої освіти………...53

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………..……….………...61

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** ………………...…………..…..…65

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. Відповідно до національного законодавства кожна установа має свою власну автономію. Це призводить до позитивних моментів стратегічного розвитку кожної освітньої установи. Автономію розглядаємо як процес внесення змін, стабілізацію управлінських процесів, приведення закладу освіти до системного функціонування. Кожен керівник освітньої установи наділений правом самостійно приймати управлінські рішення і не залежати від управлінських, організаційних, освітніх позицій інших закладів загальної середньої освіти. Тому від дій директора закладу загальної середньої освіти залежить якість функціонування освітньої установи, її стратегічний розвиток.

Вказана автономія освітніх установ гарантована статтею 53 Конституції України «Право на освіту», а також статтею 23 Закону України «Про освіту», де говориться про те, що держава в особі представників владних структур не тільки академічну, а й організаційну, фінансову та кадрову автономію. Оскільки вказаними законодавчими актами не розкрито напрямів ефективності реалізації цієї автономії, кожен керівник закладу загальної середньої освіти має приймати самостійні управлінські рішення та привести свій заклад освіти у відповідність до тих умов, що сприяють розвитку його функціонування. Вказана норма також закріплена в статтю 31 Закону України «Про повну загальну середню освіту», де зазначено, що кожна освітня установа має свою власну юридичну самостійність, а тому може проводити індивідуальну інноваційну діяльність.

Враховуючи зазначене вище слід зауважити на тому, що кожен менеджер має створити свою власну систему функціонування освітньої установи, приймаючи при цьому чіткі, продумані, стратегічні управлінські рішення. Його повноваження у справі розбудови закладу загальної середньої освіти мають стосуватись усіх напрямів функціонування освітньої установи. Тобто особливої уваги потребує розвиток академічної, організаційної, кадрової, фінансової автономії.

Оскільки Україна є правовою державною, усі процеси всередині неї мають реалізовуватись із дотриманням міжнародного та вітчизняного законодавства. Перш за все освітній менеджмент має реалізовуватись на правових засадах, тобто з врахуванням усіх норм чинного законодавства. Це стосується не тільки правової організації закладу загальної середньої освіти в цілому, а й створення внутрішніх локальних документів на правовій основі з дотриманням усіх законодавчих вимог, законного прийняття на роботу фахівців (педагогічних та інших працівників), обґрунтованого (на законних підставах) звільнення підлеглих, створення умов праці та навчання (згідно норм про охорону праці), організації робочого часу та відпочинку педагогічних працівників та працівників, що обслуговують функціонування освітньої установи, соціального та іншого захисту учасників освітнього процесу тощо. Тобто усі процеси, що відбуваються в межах освітньої установи, мають бути автономними, проте разом із цим вони мають відповідати чинному законодавству та не порушувати прав, свобод і інтересів педагогічних та інших працівників.

Крім цього кожен керівник закладу загальної середньої освіти має дбати про внутрішню безпеку, що передбачає реалізацію контролю за різними напрямами функціонування закладу освіти. Це пов’язано з тим, що учасниками освітнього процесу є малолітні та неповнолітні члени нашого суспільства, які потребують особливої уваги. Також сучасний менеджмент має дбати про розвиток закладу освіти, постійно вдосконалюючи умови праці та навчання, освітній простір свого закладу. Цей напрям управлінської діяльності стосується не тільки забезпечення реалізації норм з охорони праці, а й створення умов з психологічної безпеки учасників освітнього процесу, налагодження міжособистісної взаємодії не тільки педагогічних працівників через суб’єкт-суб’єктну організацію праці, а й створення атмосфери довіри, підтримки, взаємодопомоги, розуміння, взаємної відповідальності, доброти, демократії тощо.

У вказаному контексті ще одним важливим напрямом діяльності сучасного менеджера вважаємо комунікаційну взаємодію з учасниками освітнього процесу. У будь-якому колективі можливі з’ясування відносин, виникнення конфліктних ситуацій, наявність пригніченої атмосфери тощо. Керівник закладу загальної середньої освіти має дбати про психологічну атмосфері та має вміти вирішувати усі проблеми на внутрішньому рівні. Тобто керівник – це управлінець, що не повинен допускати конфліктних ситуацій, проте при їх появі має прийняти таке управлінське рішення, яке б задовольнило усі сторони конфлікту.

**Ступінь дослідженості проблеми.** У сучасному глобальному світі система, процес менеджменту освіти набуває своєї актуальності. Керівники закладів загальної середньої освіти у своїй діяльності мають враховувати світові та національні тенденції розвитку системи освіти, підходи до управління освітньою установою. Це призводить до того, що управлінці (менеджери освіти), науковці, педагоги активно досліджують усі процеси зовнішнього та внутрішнього впливу на якість функціонування закладу освіти, вдосконалення усіх складників автономії освітньої установи. До кола таких досліджень можемо віднести праці М. Бобровського, Л. Вознюк, С. Горбачова, З. Гречанюк, О. Заплотинської, Л. Калініної, А. Кондратьєвої, М. Крупченко, Н. Кучерук, О. Ліннік, А. Літкевич, О. Мармази, Л. Мартинець, В. Мархлєвскі, А. Сеїтосманова, О. Фасолі тощо.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами вибрано тему дипломної роботи: **«Особливості функціонування освітньої установи як об’єкту управління».**

**Об’єкт дослідження:** управління закладом загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** складові системи управління закладом загальної середньої освіти.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування управлінської діяльності в закладі загальної середньої освіти та складових системи управління освітньо-педагогічною системою.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми управління закладом загальної середньої освіти.
2. Розкрити структуру та особливості функціонування освітньо-педагогічної системи закладу загальної середньої освіти.
3. Визначити складники системи управління закладом загальної середньої освіти.
4. Проаналізувати підходи менеджера до правової організації функціонування закладу загальної середньої освіти.
5. Розкрити особливості управління безпекою освітнього середовища та конфліктами в закладі загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** для досягнення мети та вирішення завдань дослідження застосовано теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічних направлень – для встановлення особливостей управління закладами загальної середньої освіти; метод порівняльно-педагогічного аналізу – для зіставлення різних теоретичних підходів учених до досліджуваної проблеми та визначення напрямів дослідження і його понятійно-категоріального апарата).

**База проведення дослідно-експериментальної роботи.** Дослідницьку роботу було проведено у Хмельницькій гуманітарно-педагогічній академії.

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано в матеріалах конференції «Вісімнадцяті педагогічні читання пам’яті М.М. Дарманського: організація освітнього процесу в умовах воєнного стану» (м. Хмельницький, 28.10.2023), тема виступу «Освітньо-педагогічна система як об’єкт управління закладом загальної середньої освіти».

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (64 найменування). Основний зміст роботи викладено на 64 сторінках.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

* 1. **Проблема управління закладом загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі**

Управлінські процеси відбуваються в усіх сферах життєдіяльності людини. Вони також не оминули освітні установи. В закладах загальної середньої освіти, як окремої юридичної одиниці, надзвичайно важливим є якість управління, оскільки від цього залежить якість функціонування освітньої установи в цілому. Тому науковці, управлінці-практики велику увагу приділяють вдосконаленню якості реалізації управлінських процесів. Тематиці управлінської діяльності присвячено не тільки окремі наукові доробки, а й наукові (всеукраїнські, регіональні) конференції.

Прикладом такої є конференція, проведена на базі Вінницького університету імені Василя Стуса. Проблематикою цієї конференції є актуальні проблеми управління освітою та освітніми установами. Розкриємо основні напрями виступів цієї конференції [3]:

* О. Важова. Управління розвитком професійної компетентності молодого вчителя закладу загальної середньої освіти – становлення молодого спеціаліста після здобуття фахової освіти; вимоги до молодого спеціаліста при працевлаштуванні; професійна адаптація молодого спеціаліста та роль керівника освітнього закладу в ній; контроль керівника освітньої установи за здійсненням професійної адаптації молодого спеціаліста; управління підвищенням професійної компетентності; підходи до формування і розвитку професійної компетентності молодого вчителя; проблема педагогічної майстерності; організація відповідних умов щодо орієнтування молодих педагогів на результати їх професійної діяльності; професійний розвиток вчителя закладу загальної середньої освіти; психологічний та науково-методичний супровід молодого спеціаліста; організаційно-методичні умови управління розвитком професійної компетентності молодого спеціаліста; етапи адаптації молодого спеціаліста тощо.
* Н. Іванічкіна. Теоретичні засади управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти – теоретичні аспекти менеджменту та маркетингу освітньої діяльності; конкурентоспроможність освітньої установи; зміст Національної доктрини розвитку освіти України ХХІ ст.; поняття та зміст управління; управління розвитком конкурентоспроможності закладу освіти тощо.
* О. Литвиненко Імідж сучасного керівника освітньої установи – позитивний імідж сучасного закладу освіти; тлумачний словник про імідж; підходи науковців до розуміння іміджу; ознаки професійного іміджу керівника освітньої установи; безперервність процесу створення іміджу керівником закладу загальної середньої освіти; вимоги до демонстрування професійного іміджу керівника; компоненти професійного іміджу керівника освітньої установи; напрями формування професійного іміджу менеджера; критерії оцінки іміджу керівника закладу загальної середньої освіти; фактори формування позитивного іміджу менеджера освіти тощо.
* Л. Мартинець Діяльнісний підхід в управлінні освітнім середовищем професійного розвитку вчителів – трактування особистості як суб’єкта професійної діяльності; професійна самоосвіта та самовиховання особистості вчителя як професіонала; педагог як активний суб’єкт пізнання тощо.
* Н. Петрик Формування психологічної готовності персоналу закладів загальної середньої освіти до роботи в конкурентоздатній управлінській команді – проблема діяльності команди та особливостей її формування; особливості створення команди в закладі загальної середньої освіти; групи команд в освітньому середовищі; характеристики команди щодо визначення спільної мети і завдань діяльності; аспекти роботи команди; уміння команди приймати рішення в нестандартних ситуаціях; стадії формування колективу; професійні якості лідера і керівника освітньої установи; технології формування освітньої команди; складники процесу тімбілдінгу; психологічна готовність до роботи команди тощо.
* О. Цісар. Управління педагогічними конфліктами – завдання управління конфліктами; поняття та зміст конфлікту; суб’єкти та об’єкти конфлікту; види конфліктів за ступенем впливу, за обсягом, за процесом.

Як бачимо, тематика виступів є різносторонньою і стосується різних напрямів реалізації управлінських функцій керівником закладу загальної середньої освіти. проте крім конференцій на всеукраїнському, міжнародному чи місцевому рівнях науковцями досліджується проблема управління освітніми установами, в результаті чого вони опубліковують свої наукові праці: статті, тези, монографії, дисертаційні дослідження. Прикладом монографії є наукова праця Л. Калініної, В. Мелешко, І. Осадчого, Л. Паращенко, М. Топузова «Управління закладами загальної середньої освіти як активними системами: моделі та механізми». Вважаємо за необхідно розкрити зміст цієї монографії [54]:

* Методологічні підходи до аналізу складних систем (трактування категорії «методологія»; дескриптивна форма методологічних знань; прескриптивна форма методологічних знань; рівнева система методологічних знань; зміст і поняття державно-громадського управління; принципи управління освітою; реалізація принципів управління освітою);
* Цілеспрямований розвиток складних систем (синергетична парадигма світобачення розвитку складних систем; стани відкритих систем; підходи до управління відкритими системами; траєкторії розвитку складних об’єктів);
* Моделювання концептуальної моделі системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти (наукове обґрунтування моделювання; моделювання громадсько-активної школи; реалізації теорії активних систем);
* Механізми управління розвитком складних освітніх систем (механізми розвитку педагогічного персоналу, континенту освіти, освітнього середовища, менеджменту, фінансування освіти, оцінювання розвитку закладу загальної середньої освіти, цілевизначення, освітньої політики).

Таким чином у вказаній монографії визначено та описано теоретико-концептуальні засади державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти, розкрито активну систему державно-громадського управління, моделі управління закладами загальної середньої освіти. Аналітична інформація, що міститься в монографії, є корисною не тільки для представників влади у сфері освіти, а й для менеджерів освіти, що реалізовують управлінські функції із дотриманням законодавчих вимог.

Як приклад зацікавленості в дослідженості проблем управління приведемо підручник за редакцією професора В. Крижка та професорки О. Боднар [55]. Позитивним вважаємо той факт, що автори створили підручник спеціально для підготовки магістрантів, тобто майбутніх менеджерів освіти, а тому висвітлили в ньому наступні актуальні проблеми: думки дослідників про управління; державна освітня політика; методи підвищення ефективності управління закладами освіти; академічний імбриндинг; мотиви вибору кар’єри; законодавство України та інших країн про вимоги до посади керівника освітньої установи; управлінська парадигма; принципи та поняття поліпарадигмальності; зміст Національної рамки кваліфікацій; матриця управління часом; алгоритм рефлексивного управління; концепції управління; підходи до управління (функціональний, гуманістичний, культурологічний, аксіологічний, мотиваційний, акмеологічний, партисипативний, рефлексивний, дослідницький, синергетичний, комунікативний, кваліметричний тощо); нелінійність розвитку системи освіти; освітня послуга; самоорганізація управління; інноваційне управління та його принципи; типи освітніх установ; авторська школа та основні напрями її функціонування; характеристика основних підсистем та процесів в закладі освіти; функції управління та їх класифікація; продуктивність управлінської системи; якість освіти та якість освітньої діяльності; характеристика типів управління; професійно важливі якості керівника освітньої установи; види планування, підходи та принципи; моніторинг та інституційний аудит; креативність в управлінні; розподіл праці в освітній установі; етапи реалізації контролю; цикли технологій управління; види і форми контролю; адміністративний і колективний контроль; система оцінювання людського потенціалу освітньої установи; управління педагогічною ситуацією; показники результатів управлінської діяльності; інформаційне забезпечення управлінської діяльності; управління розвитком; атестація педагогічних працівників, їх сертифікація; управлінська технологія, її цикли; готовність закладу освіти в цілому до впровадження інновацій; протидія змінам та інноваціям; системне управління розвитком освітньої установи; нормативна модель інноваційного розвитку; соціальне замовлення освіти; концептуальний проєкт стратегії розвитку закладу освіти; правовий статус закладу освіти; завдання та категорії управлінської деонтології; культура ділового спілкування; складники позитивного враження; формальний та неформальний лідер освітньої установи; ставлення лідерів до влади; моральний аспект лідерства; провідник і менеджер, їх відмінності; конфлікти, їх причини, стадії; прийоми маніпулювання; асертивна поведінка керівника закладу освіти тощо. Нами представлено тільки частину змісту підручника. Його широке коло питань вказує тільки на те, що проблематика управлінської діяльності є досить широкою за своїм змістом, а тому числення кількість науковців намагається постійно вдосконалити кожен напрям функціонування закладу освіти та управлінської діяльності в ньому.

Корисною для нашого дослідження є колективна монографія досвідчених педагогів-науковців (Н. Безлюдна, В. Бойченко, О. Бялик, М. Гагарін, Н. Дудник, О. Кірдан, О. Коберник, С. Котловий, М. Кудла, С. Прищепа, Н. Стеценко, Л. Ткачук, М. Ткачук), які розкрили досвід минулих років в управлінні освітніми системами, практичні засади управління закладами освіти, модернізацію професійної підготовки майбутніх керівників освітніх установ тощо.

Безумовно, для кожного освітнього середовища надзвичайно важливим є створення якісної системи навчального та виховного напрямів. Тому науковці багато уваги приділяють вивченню саме системи створення та забезпечення якості функціонування освітнього та виховного середовища, а також управлінням цими середовищами. Важливими вважаємо ті підходи, які описують і стосуються функціонування систем. Її якісне існування можливо за умови визначення структурно-функціональних зв’язків усіх її складників, тобто елементів. Система якісно діє тоді, коли керівник при прийнятті управлінських рішень враховує властивості та функції усіх елементів системи. До таких елементів відносимо не тільки об’єкти освітнього середовища, а й суб’єкти.

Під управлінням освітнім процесом розуміємо систематизовану, компетентну діяльність керівника закладу загальної середньої освіти, спрямовану на забезпечення якості реалізації освітнього процесу, якості виконання професійних функцій педагогічними працівниками та якість забезпечення усіх необхідних умов навчання. Під управлінням виховним процесом розуміємо комплекс заходів, дій, діяльності учасників освітнього процесу, що спрямовані на розвиток, вдосконалення, самореалізацію, життєздатність у фізичній, соціальній, духовній сферах кожного учня.

В даному контексті управлінська діяльність має спрямовуватись на розвиток цих систем, а тому виокремлюють два типи розвитку: в межах однієї форми існування та такий, що стосується переходу від однієї форми існування до іншого, вищого.

Проблему управління освітою в контексті модернізації освітньої галузі досліджували В. Кравець, Г. Мешко тощо. Авторами було досліджено наступну проблематику [4]: системні характеристики планування у структурі діяльності менеджера закладу загальної середньої освіти (О. Боднар); теорія і практика управління освітнім процесом у контексті педагогічного менеджменту (О. Винничук); концепція управління змінами та її трансформація у практиці врядування в освітній установі (О. Горішна); управління проєктною діяльністю в освітній установі (О. Івасів); поняття, зміст та реалізація інноваційних технологій в середовищі закладу освіти (О. Радченко); ресурсний аспект управління закладом освіти з інклюзивною формою навчання (З. Удич); управління розвитком дидактико-технологічних компетентностей педагогічних кадрів (В. Чайка, О. Писарчук); недискримінаційне освітнє середовища та роль керівника в його становленні (І. Шульга, О. Кікінежді); психологічні особливості конфліктів та шляхи їх вирішення (І. Андрійчук); формування гендерної стратегії в управлінні освітньою установою (С. Вихор); самоменеджмент як технологія управлінської діяльності сучасного керівника закладу загальної середньої освіти (О. Главацька); управління розвитком аутопсихологічної компетентності педагогічних кадрів (Г. Мешко, О. Мешко); гендерні особливості самопрезентації сучасного керівника освітньої установи (О. Сорока); шляхи формування управлінської культури менеджера освіти (Г. Груць); професійна (управлінська) самореалізація керівника освітньої установи (Н. Сеньовська); інноваційна компетентність та інноваційна культура керівника закладу освіти (О. Темченко); особливості управління в освітніх установах інших країн світу (К. Біницька, О. Біницька, Г. Бучківська, І. Головатюк, О. Яцишина).

Нові підходи до управління освітніми установами в умовах реформування системи освіти вивчали у своїх працях Михайлова Л., Савенко Л., Стасюк В. [39]. Автори зауважують на тому, що Концепція Нової української школи є стратегічною основою розбудови та розвитку закладу загальної середньої освіти. тому в управлінській діяльності є надзвичайно важливими процеси формування та вдосконалення компетентностей учасників освітнього процесу. Це стосується не тільки учнів, а й педагогічних працівників, які мають постійно дбати про власний професійний розвиток. Також управлінські процеси мають направлятись на створення ефективного освітнього простору, тобто з врахуванням [39, с. 10-11]: потреб кожної особистості, забезпечення на належному рівні допрофільної підготовки, прогнозу витрат на модернізацію матеріально-технічного оснащення (бази) освітньої установи, якості харчування учасників освітнього процесу, проведення інформаційно-роз’яснювальної роботи серед учнів закладу освіти, особливостей організації навчально-виховної роботи в закладі освіти, встановлення порядку взаємодії та дотримання прав й свобод суб’єктів освітнього процесу тощо.

На думку Т. Волотовської сучасний керівник закладу загальної середньої освіти є ключовою фігурою в реалізації та здійсненні управлінської діяльності [13, с. 206]. Тому модернізація системи освіти має передусім передбачати створення універсальних вимог до управлінської компетентності менеджера освіти. керівник є лідером-менеджером, а тому він має бути компетентним не тільки в процесах прийняття управлінських рішень, а й в усіх процесах, що мають місце в процесах функціонування освітньої установи. Оскільки він є також соціальним лідером, він має бути спроможнім приймати адекватні, раціональні та правильні управлінські рішення, від яких залежить якість роботи закладу освіти в цілому.

Як зазначає В. Курок, управління закладом загальної середньої освіти буде ефективним за умови розвитку в менеджера інноваційної культури [26]. Погоджуємось з такою позицією автора, оскільки керівник освітньої установи має своїми управлінськими діями впливати на загальний стратегічний розвиток закладу в цілому. Сучасний управлінець має у зв’язку з цим мати нове стратегічне мислення та вдосконалену організаційну поведінку, оскільки він веде за собою колектив, показує приклад. Поряд з цим керівник має дбати про розвиток інноваційної культури своїх підлеглих, оскільки вони мають безпосередній вплив на розвиток учнів освітньої установи.

Досліджуючи систему управління освітніми установами, М. Кізіль зазначає, що на їх розвиток впливає багато факторів, як-от [21, с. 131]: науково-технічний прогрес, особливості управлінської діяльності, зміни до функціонування закладі загальної середньої освіти на державному рівні, розвиток психолого-педагогічної науки, соціально-політичні фактори, зміна освітньої парадигми, тенденції до моделювання закладу освіти, постійний розвиток освітньої установи, зростаючі вимоги до керівника закладу освіти тощо. Автор також наголошує на тому, що важливим складником управлінської діяльності є стратегічний менеджмент, який трактується з позиції досягнення бажаної мети та виконання бажаних завдань закладу загальної середньої освіти.

Науковці також працюють над виданням підручників з проблематики управлінської діяльності менеджера освіти. Так, прикладом такої праці є підручник С. Ніколаєнко, в якому висвітлено теоретико-методологічні засади законодавчого забезпечення управління освітніми установами, що на сучасному періоді розвитку системи освіти є надзвичайно актуальним. Позитивною вважаємо практику автора щодо представлення порівняльного аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду забезпечення функціонування освітніх установ, особливостей прийняття управлінських рішень. Також нам імпонує підхід автора щодо представлення професійно-кваліфікаційної характеристики керівника та стилів управлінської діяльності. У підручнику Ніколаєнко С. проаналізовано наступні актуальні питання [38]:

* Світові та українські тенденції управління розвитком освіти (проблеми розвитку освіти; освіта і наука в світі; підходи до створення законодавчої бази про освіту; зміст основних законодавчих актів України про освіту).
* Правові засади реалізації управлінських функцій менеджера освіти (історія про законодавчі акти України про освіту; значення керівника в реалізації законодавчих актів в межах освітньої установи; функціональні зобов’язання керівника освітньої установи; структура управління освітньою установою; напрями діяльності суб’єктів господарювання в сфері надання освітніх послуг).
* Вплив європейської та світової інтеграції на законодавче забезпечення розвитку освіти (стан освіти в Європі та світі; законодавство про освіту; підходи сучасності до професійного самоврядування менеджера освіти).
* Нормативно-правове забезпечення функціонування освітніх установ (змістове наповнення та характеристика програм розвитку закладів освіти).
* Перспективи розвитку закладів освіти (зміст законодавчих актів та підходів представників органів влади).
* Законодавче забезпечення фінансово-господарського функціонування освітніх установ (фінансово-господарська діяльність освітніх установ; норми законодавства про охорону праці та створення умов працеохоронної діяльності закладів освіти).
* Самоменеджмент керівника освітньої установи та організаційно-педагогічні засади управлінської діяльності (вимоги до керівника; закони самоуправління; тайм-менеджмент; закони самоменеджменту; моделі управління освітніми установами; організаційні форми управлінської діяльності; критерії оцінювання управлінської діяльності; планування функціонування освітньої установи).
* Прийняття управлінських рішень в освітній установі (сутність управлінських рішень; функції та різновиди управлінських рішень; вимоги до управлінських рішень та процесів їх прийняття; індивідуальний підхід до прийняття управлінських рішень; колегіальний підхід до прийняття управлінських рішень; контроль за виконанням учасниками освітнього процесу управлінських рішень).
* Професійні вимоги до менеджера освіти (професіограма керівника освітньої установи; стилі керівництва; типологія стилів управління освітньою установою; принципи діяльності керівника закладу освіти; прийоми в діяльності керівника закладу освіти).
* Етика керівника освітньої установи (етичні проблеми та їх характеристика; професійна етика управлінця; модель професійної етики управлінця; типи конфліктів; класифікація конфліктів, стилі поведінки особистості в конфліктній ситуації, культура розв’язання конфліктів).

Як бачимо, законодавче забезпечення професійної управлінської діяльності керівника освітньої установи є різнобічним і стосується усіх напрямів функціонування освітньої установи та напрямів роботи менеджера освіти.

Отже, здійснений нами аналіз літературних джерел показав високий рівень наукової зацікавленості педагогів до проблеми управління закладами освіти, у тому числі закладами загальної середньої освіти.

**1.2 Освітньо-педагогічна система як об’єкт управління закладом загальної середньої освіти**

Оскільки управлінські процеси відбуваються в межах освітньої установи, а управлінські рішення стосуються не тільки суб’єктів, а й об’єктів освітнього процесу, необхідно обґрунтувати освітньо-педагогічну систему закладу освіти з позиції структури та особливостей управління нею.

Фундаментальні наукові дослідження, що стосуються управлінської діяльності, пов’язані з закладом освіти (освітньою установою) як об’єктом управління. На думку С. Поліщук, відповідно до змісту статті «Заклад загальної середньої освіти як педагогічна система й об’єкт управління», кожен керівник закладу освіти, здійснюючи управлінську діяльність, має розуміти відповідні правила поведінки. Тобто необхідно враховувати в своїй діяльності сильні та слабкі сторони освітньої установи. Наприклад, сильними сторонами освітньої установи можуть бути: історія закладу освіти, традиції освітньої установи, рівень освіченості педагогічних працівників закладу освіти, місце розташування закладу освіти. до слабких сторін можна віднести: занедбаність приміщення освітньої установи, низький рівень фінансового забезпечення закладу освіти; відсутність іміджевої реклами закладу освіти. «Розглядаючи заклад загальної середньої освіти як об’єкт управління, ми маємо враховувати нові тенденції його розвитку, що мають місце в умовах децентралізації суспільства. Тобто необхідно модернізувати управління цими закладами, а саме, здійснити перерозподіл функцій та повноважень між центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами. Це досить важливе питання, яке необхідно вирішувати в нових умовах господарювання, що мають місце в Українській державі» [45, с. 67]. На думку автора статті процеси управління в освітній установі пов’язані з оновленням змісту функцій управління. Тому управління освітньої установою має реалізовуватись із врахуванням наступних принципів: науковості, демократизації, цілеспрямованості, компетентності, оптимізації, колегіальності.

У своїй статті Н. Островерхова, розглядаючи освітню установу як активну соціально-педагогічну систему, зауважує на необхідності дотримання об’єктивних та обов’язкових взаємозв’язків менеджерів освіти з державними органами влади, органами місцевого самоврядування [42]. Підтримуємо цю позицію, оскільки кожен керівник освітньої установи має пряму залежність від змісту законодавчих і нормативно-правових актів про освіту та діяльності місцевих органів управління освітою. Тобто між цими посадовими особами відбувається пряма залежність функціональної взаємодіяльності. Місцеві органи влади мають підтримувати та сприяти розвитку кожного закладу загальної середньої освіти місцевого підпорядкування, а кожен керівник закладу освіти має виконувати законні розпорядження власника та дбати про перспективний розвиток своєї освітньої установи.

У статті також представлено модель взаємозв’язку закладу загальної середньої освіти з органами управління закладами. Вона передбачає два складники: законодавчу та нормативно-правову базу та державні органи управління освітою. Крім цього у статті визначено структурну модель закладу загальної середньої освіти у системі освіти України, що передбачає відповідні рівні [42]:

* дошкільну освіту, оскільки вона безпосередньо стосується наступності при вступі дітей до першого класу закладу загальної середньої освіти;
* освіту на рівні закладу загальної середньої освіти, що структурована за відповідними ступенями: початкова школа, основна школа, старша (профільна) школа;
* позашкільну освіту, оскільки при здобутті загальної середньої освіти кожна дитина має всесторонньо розвиватись, вдосконалювати набутий досвід і навички;
* професійно-технічну та вищу освіту, оскільки після закінчення закладу загальної середньої освіти учні мають налаштовуватись на подальший розвиток та здобуття освіти іншого рівня.

Автор зауважує на тому, що кожен заклад освіти необхідно розглядати як систему. Ми повністю підтримуємо таку позицію, оскільки заклад загальної середньої освіти не можна розглядати частинами, це має бути функціонуюча система зі своїми елементами, складниками, взаємозв’язками тощо. Тільки тоді заклад освіти може претендувати на свій розвиток та постійне вдосконалення напрямів функціонування.

На важливості моделювання управління конкурентоспроможністю освітньої установи наполягає А. Літкевич та визначає етапи цього моделювання [29, с. 17]:

* створення мети розв’язання педагогічної проблеми через відповідну модель (систему моделювання);
* визначення основних складників (елементів) педагогічної системи, які визначають її сутнісний зміст;
* встановлення взаємозв’язків між цими складниками або елементами педагогічної системи;
* трансформація цих складників в одиниці (символи) абстрактної мови;
* побудова моделі за допомогою обраних способів її зображення.

Проаналізувавши наукові праці з управління закладами загальної середньої освіти, ми можемо констатувати той факт, що педагоги, наукові працівники, управлінці розглядають кожну освітню установу в системному вимірі. Ми повністю з цим погоджуємось, оскільки кожна освітня установа моє свої власні особливості, а тому може якісно функціонувати тільки завдяки створеній та реалізованій педагогічній системі. Тому вважаємо за необхідне у розрізі питання підрозділу проаналізувати підходи науковців до закладу з позиції системного виміру.

Розкриваючи системний підхід до управління освітніми установами, Н. Кучерук зазначає про те, що «управлінська парадигма формувалась під впливом різних підходів до моделі організації як об’єкта управління» [27]. Автор підтримує позицію науковців, що система має комплекс взаємопов’язаних елементів, що діють у єдності. Процеси управління мають свою мету, завдання, підходи, методи, структуру, результати функціонування та діяльності. Усі компоненти чи елементи мають підпорядковуватись цілям навчання та виховання. Уміння здійснювати управління освітньою установою з позиції системи дозволяє керівнику бачити її комплексно. Це впливає на створення не тільки стратегії, а цілісного розвитку та вдосконалення закладу освіти в цілому. До компонентів педагогічної системи автором віднесено [27]: мету управління, управлінську інформацію, засоби управлінської комунікації, керуючу підсистему, керовану підсистему. Тому основною рисою управлінської діяльності є те, що вона направлена на створення цілісного функціонування педагогічної системи.

Таку ж наукову позицію займає З. Гречанюк. У своїй науковій праці автор зазначає про те, що освітня установа – це цілеспрямована система, якість функціонування якої залежить від якості внутрішнього управління та зовнішнього управління. У цій системі керівник закладу загальної середньої освіти має бути компетентним, тобто таким, що вільно орієнтується в усіх напрямах роботи закладу освіти, що напрямах його функціонування. Він має вміти не тільки здійснювати управління в теперішньому часі, а й прораховувати перспективу розвитку освітньої установи. Тобто надзвичайно є важливим використовувати в управлінській діяльності механізми системного управління [17].

На думку В. Приходько системний підхід має широке значення та розповсюдження в освітньому середовищі. Автор зазначає про важливість системного підходу до моніторингу якості освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти [46]. Це пов’язано з тим, що заклади як освітні системи мають свої власні особливості, тобто структуру, закономірності, закони, принципи, технології діяльності тощо. Системний підхід має свої властивості та особливості, як-от [46]: він дає можливість структурувати педагогічний процес, розглядати результативність впливу на учня, оцінювати будь-яку діяльність за різними критеріями, використовувати методи дослідження та аналізу, проводити дослідження в аспектах диференціації та цілісності, синтезувати знання різних наук, будувати дослідження у вигляді ієрархічної моделі, будувати дослідження з позиції мережевої моделі, виокремлювати об’єкт дослідження, використовувати знання загальної теорії систем, визначати значення об’єктивних і суб’єктивних факторів у прийнятті управлінських рішень тощо. Тобто системний підхід має багато позитивних сторін, що тільки вплине на покращення функціонування освітньої установи.

Як зазначає Г. Федорова, керівник нової формації в реалізації управлінських функцій має використовувати тільки системний підхід, що суттєво відобразиться на якості функціонування закладу освіти в цілому [58]. Сучасний управлінець, менеджер освіти має вільно орієнтуватись у законодавстві, має бути обізнаним у фінансових (економічних) засадах функціонування закладу, аудиті, психології управлінської діяльності тощо. Якщо раніше керівник закладу освіти повністю підпорядковувався власнику, то зараз ситуація абсолютно змінилась. Освітній менеджер має створити власну систему функціонування закладу, обравши характерні тільки для нього складники та визначивши тільки характерні для нього зв’язки між цими складниками. На розвиток освітньої установи як системи вплинуть наступні фактори:

* інноваційна спрямованість освітньої установи в цілому;
* інноваційна спрямованість керівника закладу освіти;
* особлива підтримка обдарованих учнів;
* підготовка учнів для творчого вирішення проблем;
* відсутність обмежень у відборі учнів;
* можливість підбору кваліфікованих педагогічних та інших працівників закладу освіти;
* наявність якісної матеріально-технічної бази;
* володіння технологіями управління тощо.

Про важливість системного підходу до управління також зазначає О. Мармаза, яка його трактує як упорядковану множину елементів, що функціонують у єдності та взаємодії [32, с. 11].

Основні принципи системного підходу до організації освітнього процесу у своєму дослідженні обґрунтовано М. Опачко [41, с. 18], до яких автором віднесено:

* принцип цілісності, відповідно до якого заклад загальної середньої освіти розглядається та трактується як одне ціле, що має певні рівні, які не можуть функціонувати окремо, а тільки у єдності;
* принцип ієрархічності, що передбачає наявність в закладі загальної середньої освіти відповідної підпорядкованості не тільки між суб’єктами управління освітньою установою, а й між усіма структурними підрозділами закладу освіти;
* принцип структуризації, відповідно до якого ми можемо проаналізувати систему в цілому, а також її взаємозв’язки, структурні елементи, їх властивості тощо;
* принцип множинності, що передбачає об’єднання усіх структурно-функціональних моделей, які можуть стосуватись певних процесів чи роботи окремих структурних підрозділів з метою аналізу окремих елементів в цілому або системи в цілому;
* принцип системності, завдяки якого заклад загальної середньої освіти має усі ознаки системи.

Важливість та актуальність системного підходу підтверджується існуючими аспектами різних напрямів щодо його трактування, як-от: системно-елементарного або системно-комплексного, системно-структурного, системно-цільового, системно-ресурсного, системно-функціонального, системно-інтеграційного, системно-історичного, системно-комунікаційного.

Кожна педагогічна система має свої складники або елементи: цілі, завдання, напрями, зміст, засоби, способи, форми організації освітнього процесу, реальний навчальний процес, суб’єктів освітнього процесу, об’єктів освітнього процесу, освітнє середовище, рівень сформованості компетентностей, рівень освіченості кожної особистості.

Освітньо-педагогічну систему також необхідно розглядати з позиції інтегративного підходу, оскільки для кожного закладу загальної середньої освіти надзвичайно важливим є зінтегрованість усіх навчальних дисциплін, а також врахування під час навчання наступності. Тобто надзвичайно важливим для кожного менеджера є систематизація знань як засіб інтеграції. У тому випадку, якщо відсутня інтеграція знань, зникає мотивація в учасників освітнього процесу.

В даному контексті важливим також залишається принцип інтеграції. Педагогічні працівники освітньої установи мають у своїй професійній діяльності враховувати міждисциплінарну взаємодію навчальних дисциплін, що вплине на якість створення освітнього середовища та якість надання освітніх послуг.

Взагалі системний підхід має простежуватись в усіх напрямах діяльності суб’єктів освітнього процесу. Наприклад, це стосується інноваційної діяльності. У зв’язку з тим, що система освіти, підходи до надання освітніх послуг знаходяться у постійному розвитку, керівник закладу загальної середньої освіти має дбати про стратегічний розвиток освітньої установи через вдосконалення підходів до управління, впровадження нових інноваційних технологій навчання та виховання учнів. Це спрямовує діяльність менеджера освіти на необхідність створення системи управління інноваціями. Як зазначає С. Морозюк у свій статті одним із напрямів діяльності (функціонування) закладу освіти має бути моніторинг педагогічного інноваційного процесу. Такий напрям передбачає методичне керівництво діяльністю педагогічних працівників. Тому керівники закладів загальної середньої освіти мають об’єднуватись у творчі групи з метою створення системи освітнього моніторингу, розробки алгоритму експертизи інноваційної діяльності педагогічних кадрів [36].

На думку М. Крупченко на сьогодні надзвичайно важливим є процес впровадження інноваційних технологій управління освітньою установою в систему освіти [25]. Практикуючий педагог, управлінець наголошує на тому, що в функціонуванні закладу освіти необхідно менеджеру звертати увагу на технологічність усіх процесів, а саме:

* постановку конкретно визначених цілей закладу загальної середньої освіти;
* виконання поставлених цілей закладу загальної середньої освіти;
* систему активних дій учасників освітнього процесу;
* проєктування освітнього процесу;
* гарантування кінцевого результату (результативності) кінцевого результату надання освітніх послуг;
* педагогічну систему, що спрямовується на підвищення ефективності надання освітніх послуг завдяки використання певних засобів навчання та виховання;
* системний підхід організації процесу надання освітніх послуг завдяки взаємодії технічних і людських ресурсів.

Таким чином об’єктом управління закладом загальної середньої освіти, на думку усіх науковців та управлінців, є освітньо-педагогічна система. Погоджуємось з цією позицією педагогічної спільноти, оскільки заклад освіти можна розглядати тільки як системний складник системи освіти, в якому має існувати чітка структура з розподілом функціональних повноважень суб’єктів освітнього процесу. Системність у функціонуванні закладу загальної середньої освіти сприятиме стратегічному розвитку закладу освіти в цілому, його структурних підрозділів, а також допоможе керівнику більш якісно реалізовувати свої професійні управлінські зобов’язання.

**1.3 Основні підходи до управління закладом загальної середньої освіти**

На думку А. Кондратьєвої сучасний заклад загальної середньої освіти має відповідати сучасному типу розвитку суспільства. «Управлінська робота у сфері освіти специфічна і відрізняється, наприклад, від сфери бізнесу. Як основну і принципову відмінність можна виділити кінцевий продукт освітніх організацій. Продуктом бізнесу є конкретне благо, а метою менеджера може бути збільшення його виробництва, якість і швидкість реалізації. У свою чергу, основним завданням освітнього закладу є випуск соціалізованого і різнопланово розвиненого індивіда, який зможе реалізувати свій потенціал і бути конкурентоспроможним. Очевидно, що в перехідний період реформування ці питання є тими, з якими керівнику закладу доведеться зіткнутися в суспільному просторі. Відповідно, для успішного реформування потрібна підготовка керівників, котрі бажають працювати по-новому, розвиватися самі та розвивати шкільні колективи» [23, с. 90].

Відомий науковець О. Мармаза вважає, що управління закладами загальної середньої освіти має здійснюватися за інноваційними підходами, з чим ми повністю погоджуємось. Так, у навчальному посібнику «Інноваційні підходи до управління навчальним закладом» розкрито зміст сучасних підходів до управлінської діяльності та особливості управління інноваційними процесами в освітній установі [32]. Управлінська діяльність керівника має перебувати у постійному розвитку, а тому кожен менеджер має спрямовувати свою управлінську активність на наступні процеси: організацію освітнього процесу, кадрове забезпечення, науково-методичне забезпечення, зміст освіти, технології навчання, матеріально-технічний стан освітньої установи, фінансове забезпечення, підтримку педагогічних працівників, мотивацію працівників тощо.

Підходи до управління закладом загальної середньої освіти мають відповідати наступним принципам: соціальної детермінації, науковості, компетентності, інформаційної достатності, аналітичного прогнозування, оперативного регулювання, зворотного зв’язку, демократії та централізму, законності, правової пріоритетності, фінансово-економічної раціональності, ділової активності, довіри до людини, цілісного погляду на людину, співробітництва, соціальної справедливості, індивідуального підходу, збагачення роботи, мотивування, стимулювання, консенсусу, колегіальності, оновлення, змін, засвоєння нових ідей і технологій тощо.

На думку О. Мармази ефективність процесу управління освітньою установою залежить від встановлених правил, як-от [32, с. 24]: простота структури управлінської діяльності; прозорість цілей управління; прозорість завдань управління; мінімальна кількість проміжних ланок; невеликий штат управлінської команди; ідентифікація особистих інтересів педагогічних та інших працівників з успіхом загальної справи; чітка система розрахунків; чітка система обліку; чітка система прибутків; чітка система видатків; планування персональної кар’єри; гнучкість вертикальних зв’язків; гнучкість горизонтальних зв’язків тощо.

До наукових підходів, що утворюють певні моделі управлінської діяльності, педагоги відносять [33, с. 29]:

* системний підхід;
* підхід щодо управління інноваційними процесами;
* ситуаційний підхід;
* демократичне управління;
* програмне управління;
* оптимізаційне управління;
* цільове управління;
* стратегічне управління;
* особистісно-орієнтоване управління;
* програмно-цільове управління;
* рефлексивне управління;
* управління за кінцевими результатами;
* фасилітативне управління;
* кібернетичне управління;
* адаптивне управління;
* діалогове управління;
* управління якістю освіти;
* колегіальне управління;
* управління розвитком закладу освіти;
* партисипативне управління тощо.

З огляду на представлені підходи, ми не можемо зупинитись на детальному аналізі кожного, оскільки обсяги дипломної роботи не дозволяють це зробити. Тому вважаємо за необхідне проаналізувати основні з них, тобто ті, що мають найбільш сучасні характеристики. Одним із інноваційних вважаємо стратегічний підхід до управління.

Саме на важливості стратегічного управління у своєму дослідженні наголошує Л. Калініна, яка зазначає, що провідною ідеєю стратегічного управління є перенесення центру менеджменту на зовнішнє оточення з метою вчасного реагування керівником закладу освіти на відповідні зміни, які можуть вплинути на розвиток освітньої установи в цілому. Тому в кожному закладі загальної середньої освіти має бути створеною та реалізованою Концепція стратегічного управління, яка передбачає систему поглядів, положень, провідних ідей учасників освітнього процесу, менеджера освіти на механізми суб’єкт-суб’єктної взаємодії педагогічних працівників, розвиток освітнього та іншого середовища освітньої установи з метою її розвитку та вдосконалення [20, с. 13]. Стратегічне управління також можна трактувати з позиції процесу, що спричиняє цілеспрямоване функціонування освітньої установи.

На відміну від стратегічного управління виокремлюють операційне управління, яке суттєво відрізняється від попереднього. Операційне управління спрямоване на реалізацію контролю, а також нагляду, проте стратегічне управління реалізовується з метою досягнення конкретної мети розвитку. Тому операційне управління передбачає реалізацію конкретних управлінських функцій, що закріплені в посадовій інструкції менеджера освіти.

Кожен керівник закладу загальної середньої освіти має реалізовувати операційний, фінансовий і структурний контроль. У своїй роботі він може використовувати багато тактик та мотодик, які є дотепними в конкретній ситуації. Це сприятиме реалізації стратегічного управління, як довготривалого процесу, що спрямовується на виконання певних завдань і досягнення певних цілей.

На думку Л. Калініної стратегічне управління закладом загальної середньої освіти передбачає [20, с. 17-18]:

* встановлення та ранжування довгострокових цілей, які стосуються і управлінської діяльності, і педагогічної (освітньої), а також які відповідають тенденціям розвитку структурних підрозділів закладу освіти та освітньої установи в цілому як окремої організації;
* вибір стратегічного напряму, формування відповідної стратегії або як кажуть педагоги-практики, «стратегічного набору»;
* оцінювання та створення можливих напрямів, цілей з врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників в конкретний проміжок часу;
* обрання конкретних управлінських рішень, які вплинуть на ефективність функціонування закладу загальної середньої освіти, процеси надання освітніх послуг, розвиток учнівської молоді, розвиток соціальних процесів в середині освітньої установи, реалізацію економічно обґрунтованих інноваційних проєктів, які стосуються різних напрямів функціонування освітньої установи чи конкретного структурного підрозділу закладу загальної середньої освіти;
* визначення та реалізація ресурсного підходу задля підтримки усіх інноваційних стратегічних підходів в закладі загальної середньої освіти (матеріально-технічних, фінансових, інформаційних, людських тощо);
* створення відповідних умов щодо організації співпраці із зовнішнім середовищем, їх розвиток, збагачення та вдосконалення з врахуванням їх подальшого впливу на якість впровадження стратегічного управління та реалізацію його напрямів.

Якісна реалізація стратегічного управління передбачає використання менеджером освіти наступних методів, як-от: системного аналізу, стратегічного діагностування, побудови сценарію, експертного оцінювання, побудови контролінгу, оцінювання привабливості, стратегічного аналізу, математичної статистики, економічної статистики, стратегічних зон діяльності, стратегічних зон господарювання тощо.

Роль керівника закладу загальної середньої освіти в цих процесах є провідною, оскільки від нього. Від прийняття відповідних управлінських рішень залежить якість впровадження стратегічного підходу та якість отримання кінцевого результату. Перш за все ця якість залежить від уміння керівником налагоджувати взаємовідносини з членами колективу освітньої установи, залучення педагогічних та інших працівників до реалізації мети стратегії. Дії керівника закладу освіти мають бути такими, завдяки яких педагогічний колектив сприймається як одне ціле, діяльність працівників спрямовується на задоволення освітніх інтересів і потреб учнів та інших учасників освітнього процесу, відбувається корекція відповідних процесів в середині освітньої установи або поза нею, заклад загальної середньої освіти користується відповідними перевагами на ринку надання освітніх послуг; створюються умови для забезпечення довготривалого розвитку та довготривалої перспективи, гарантується виконання обраної місії через досягнення поставлених цілей.

Як зазначає В. Мельник, стратегічне управління потребує свого планування. Автор виокремлює переваги стратегічно орієнтованих закладів освіти, до яких відносить [35]: зменшення негативних наслідків відповідних змін у межах освітньої установи; можливість врахування в реалізації функціонування закладу освіти об’єктивних (зовнішніх і внутрішніх) факторів; можливість отримання необхідної інформації, що може вплинути на необхідний вибір стратегічного управлінського рішення; можливість переформатовати освітню установу в керовану організацію, що має та реалізовує відповідні стратегічні плани; можливість більш якісної адаптації педагогічних працівників до якісно нових змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій тощо.

На нашу думку стратегічне управління передбачає використання в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти діалогічного управління. Без діалогу, тактики спілкування, встановлення комунікативної взаємодії з учасниками освітнього процесу неможливо досягнути відповідних результатів у розвитку освітньої установи. Діалогова взаємодія передбачає створення суб’єкт-суб’єктних зв’язків з учасниками освітнього процесу, що вимагає від менеджера освіти у професійній діяльності керуватися принципами лаконічності, законності, розуміння, підтримки, взаємодопомоги, взаємоповаги, довіри, взаємовиручки, розвитку, демократизму, особистісної орієнтованості, мотивації, узгодженості дій, поваги тощо.

На важливості особистісно орієнтованого лідерства в управлінні закладом освіти наголошує К. Линьов, який розглядає лідерство з позиції поведінки, стилю управління. Науковець провів дослідження, відповідно до результатів якого виокремив риси керівника-лідера. До них він відносить турботу про благополуччя учасників освітнього процесу, уміння бути натхненним комунікатором, здатність делегувати повноваження, здатність наділять владою, здатність обирати та призначати відповідальних осіб, зменшувати владну дистанцію, знаходити спільну мову в колективі працівників, здатність приймати управлінські рішення, йти на обдумані ризики [30].

Особистісно-орієнтований підхід О. Топка вважає чинником удосконалення управління процесом виховання підростаючої молоді. На думку автора особистісно-орієнтований підхід передбачає ставлення одного суб’єкта до іншого з позиції ставлення до особистості, надання йому допомоги, підтримку у взаємовідносинах, що сприятиме становленню самосвідомості, самореалізації та самоствердженню [53]. До головних іде та принципів особистісно-орієнтованого підходу автор відносить наступні принципи:

* самоактуалізації;
* індивідуальності;
* суб’єктності;
* вибору;
* творчості та успіху;
* довіри та підтримки.

Вказані та зазначені автором принципи вважаємо дотепними до реалізації управлінської діяльності в межах особистісно-орієнтованого підходу. Кожен менеджер освіти своїх підлеглих має розглядати у розрізі особистостей, які мають свій характер, особисті досягнення, особисті прагнення, які необхідно підтримувати та розвивати. Тому керівник закладу загальної середньої освіти в своїй управлінській діяльності має враховувати особисті індивідуальні особливості кожного працівника, шукати шляхи налагодження взаємодії з ними. Тільки за умови такої налагодженої взаємодії керівник освітньої установи може досягнути необхідних результатів у розвитку закладу освіти в цілому.

Відповідно до класичної кваліфікації до стилів управління відносять авторитарний стиль, ліберальний стиль та демократичний стиль. Стилі управління необхідно трактувати залежно від ролей концепції транзактного аналізу: авторитарний стиль управління – роль батька – основна вимога звернення «вимога»; демократичний стиль управління – роль дорослого – основна форма звернення «пропозиція»; ліберальний стиль управління – роль дитини – основна форма звернення «прохання».

При авторитарному стилі управління керівник виступає авторитетом в колективі, де підлеглі є лише гвинтиками в механізмі. Менеджер при використанні зазначеного стилю управління, найчастіше нав’язує свою думку, управлінську позицію своїм підлеглим, реалізовуючи свої управлінські функції у вигляді наказів та вимог. При цьому він здійснює управлінський тиск на своїх підлеглих, які не можуть самостійно прийняти необхідне саме для них рішення. Це пов’язано з тим, що у взаємодії з учасниками освітнього процесу менеджер частково або повністю нехтує своїми підлеглими працівниками.

На відміну від авторитарного стилю управління демократичний стиль передбачає відсутність тиску на учасників освітнього процесу, присутність в реалізації управлінської діяльності свободи вибору, колективного прийняття рішень, обговорення певних проблем, знаходження компромісу, наявність домовленості при обговорення певних питань робочого характеру.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що керівник освітньої установи не втручається в справи своїх підлеглих працівників, він є безініціативним і завжди перекладає справи на тих працівників, які працюють в закладі загальної середньої освіти. такому керівнику страшно самостійно приймати управлінські рішення і тому він постійно шукає тих, хто це зробить. Іншими словами таке управління можна вважати управлінням без керівника. При такому стилі управління важче досягнути стратегічних цілей. Вони можливі тільки за умови сформованості педагогічного колективу, його розвиненості та здатності створити стратегічні умови розвитку закладу загальної середньої освіти.

Враховуючи наявні стилі управління ми вважаємо, що найбільш раціональним є колегіальне управління, при якому керівник закладу загальної середньої освіти виносить на загальне обговорення певні проблеми, вони обговорюються і менеджер освіти при прийнятті управлінського рішення враховує думку та позицію своїх підлеглих. Якість функціонування закладу освіти знизиться у тому випадку, якщо керівник не буде дослуховуватись до педагогічних та інших працівників освітньої установи, буде самостійно приймати рішення та примушувати своїх підлеглих його виконувати. Такі відносини керівника закладу освіти зі своїми підлеглими погіршать взаємодію і призведуть до негативних наслідків. Завдяки такій взаємодії неможливо впровадити стратегічну Концепцію та розвинути заклад загальної середньої освіти.

Проте використання демократичного стилю управління також може призвести до негативних наслідків у разі переходу керівника освітнього установи відповідної межі у стосунках зі своїми підлеглими. Тобто демократичний стиль управління має мати свої відповідні межі, за які керівник закладу освіти та його підлеглі не можуть переходити. Він має зводитись до спільної узгодженої роботи, взаємоповаги, взаєморозуміння та взаємопідтримки.

На важливості програмно-цільового управління наголошує О. Радиш, яка зазначає про те, що це «спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення в комплексі взаємопов’язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні як правила комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об’єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для розв’язання комплексної проблеми» [50]. Погоджуємось з цим визначенням та вважаємо, що програмно-цільове управління є важливим напрямом реалізації управлінських функцій, оскільки кожен керівник має створити річний план роботи освітньої установи та поетапно реалізовувати його напрями, заходи тощо.

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1 Правові засади управління закладом загальної середньої освіти**

Кожна освітня установа в нашій державі функціонує на засадах права, а суб’єкти освітнього процесу навчаються і працюють відповідно до законодавства України. Усі дії керівника закладу загальної середньої освіти мають відповідати нормам права, тобто ця посадова особа не має права порушувати положень законодавчих актів про освіту.

Перш за все законодавство України визначає вимоги до самого керівника закладу освіти. так, особа не може обіймати посаду менеджера освіти. яка є:

* недієздатною;
* цивільна дієздатність особи обмежена;
* має судимість;
* позбавлена права обіймати відповідну керівну посаду;
* відповідно до рішення суду визнана у вчиненні корупційного правопорушення;
* відповідно до рішення суду визнана особою, винною у правопорушеннях, пов’язаних із корупційними діями або бездіяльністю.

Також заборони діють у тому випадку, коли особа не має відповідної освіти, педагогічного стажу, моральні якості якого суперечать управлінській посаді тощо.

Аналіз законодавчих і нормативно-правових актів України дав змогу виокремити нами напрями роботи керівника закладу загальної середньої освіти, при реалізації яких менеджер має чітко дотримуватись норм Конституційного та Трудового права. До таких напрямів роботи нами віднесено:

* прийняття на роботу педагогічних працівників та працівників, які обслуговують освітню установу;
* припинення трудового договору або інших договорів з педагогічними або іншими працівниками;
* зарахування на навчання учнів закладу загальної середньої освіти;
* прийняття рішення про зміну умов праці педагогічних працівників, тобто про їх переведення або переміщення;
* встановлення робочого часу усіх працівників освітньої установи та здійснення контролю за виконанням працівниками закладу освіти обов’язків, передбачених посадовими інструкціями;
* здійснення оплати праці працівників освітньої установи, виплата надбавок, компенсацій, матеріальних виплат, премії тощо;
* використання державних коштів, які передбачаються на розвиток закладу освіти в цілому або його структурних підрозділів, проведення ремонтних робіт, облаштування бомбосховищ тощо;
* матеріальне заохочення учнів закладу загальної середньої освіти, які мають освітні здобутки;
* організація часу відпочинку педагогічних працівників, у тому числі часу відпусток, тобто їх нарахування та оплата;
* створення локальних внутрішніх документів, які визначають та регулюють діяльність працівників закладу загальної середньої освіти;
* створення умов з охорони праці працівників освітньої установи;
* створення умов у бомбосховищі для учасників освітнього процесу;
* забезпечення, у разі можливості, гуртожитком учасників освітнього процесу;
* організація функціонування профспілкової спілки закладу загальної середньої освіти;
* прийняття управлінських рішень різного спрямування та змісту відповідно до учасників освітнього процесу;
* здійснення (реалізація) функції контролю за діяльністю працівників тощо.

Отже, уся діяльність керівника закладу загальної середньої освіти має відповідати наступним законодавчим актам: Конституції України, Кодексу законів про працю, Кримінальному Кодексу України, Кодексу про адміністративні правопорушення України, Сімейному Кодексу України, Господарському Кодексу України, Цивільному Кодексу України, Житловому Кодексу України тощо. На основі зазначених Кодексів органи державної влади та органи місцевого самоврядування можуть приймати підзаконні нормативно-правові акти, якими у своїй діяльності також має керуватись менеджер освіти та слідкувати за тим, щоб педагогічні та інші працівники закладу освіти їх не порушували.

На керівника закладу освіти розповсюджуються згідно законодавства організаційно-розпорядчі права, як-от:

* приймати рішення щодо діяльності освітньої установи в межах повноважень, що визначені законодавством та строковим трудовим договором, укладеним з менеджером освіти;
* вчиняти дії від імені закладу загальної середньої освіти без довіреності та представляти освітню установу у відносинах з іншими фізичними та юридичними особами;
* підписувати документи з питань освітньої та іншої діяльності в межах функціонування закладу загальної середньої освіти;
* ініціювати питання стосовно створення або ліквідації структурних підрозділів освітньої установи;
* видавати в межах своєї управлінської компетентності внутрішні накази та розпорядження;
* контролювати виконання виданих наказів та розпоряджень;
* звертатись до відповідних власників з питаннями забезпечення певних умов, що сприятимуть підвищенню якості навчання та надання освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти;
* самостійно приймати відповідні управлінські рішення з питань організації освітньої діяльності в закладі освіти;
* визначати режим функціонування закладу загальної середньої освіти;

До фінансово-господарських прав керівника закладу загальної середньої освіти можна віднести:

* приймати відповідні рішення з погодженням із головним бухгалтером та особою, що відповідає за господарську частину закладу освіти;
* виконувати, вчиняти певні дії від імені освітньої установи у реалізації відносин з підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами;
* підписувати або не підписувати документацію фінансово-господарського призначення;
* видавати відповідні накази з окресленої тематики та контролювати їх виконання підлеглими працівниками;
* розпоряджатись майном та коштами освітньої установи відповідно до їх призначення;
* приймати управлінські рішення;
* у разі необхідності укладати з юридичними особами відповідні угоди або договори.

Кожен керівник освітньої установи крім прав має свої обов’язки, які трактуються з позиції «забезпечення» та «контролю». Маємо на увазі те, що менеджер освіти має в силу своїх повноважень створювати відповідні умови для здійснення чогось та перевіряти (контролювати) діяльність своїх працівників.

Так, до організаційно-розпорядчих обов’язків керівника закладу загальної середньої освіти віднесено:

* планування роботи закладу загальної середньої освіти (короткострокове та довгострокове);
* організація функціонування закладу загальної середньої освіти в цілому та в його окремих структурних підрозділах;
* створення умов навчання не тільки для звичайних учнів, а й для учнів, які мають особливі освітні потреби;
* затвердження освітньої програми закладу загальної середньої освіти;
* затвердження внутрішніх локальних документів закладу загальної середньої освіти, серед яких особливу увагу необхідно приділити Положенню про внутрішню систему забезпечення якості освіти;
* організацію освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти;
* видачу відповідних документів про завершення навчання, тобто здобуття певного освітнього рівня;
* затвердження посадових інструкцій працівників закладу загальної середньої освіти;
* реалізація контрольних функцій стосовно виконання учасниками освітнього процесу освітніх програм;
* реалізація контрольних функцій стосовно виконання індивідуальних освітніх планів.

Перейдемо до організаційно-розпорядчих обов’язків керівників закладів загальної середньої освіти, до яких відносимо:

* забезпечення створення, функціонування, реалізацію положень щодо забезпечення якості надання освітніх послуг, функціонування освітнього, психологічного та іншого середовища освітньої установи;
* забезпечення здійснення контролю за досягненнями учнів закладу загальної середньої освіти;
* створення відповідних умов праці та навчання, що сприяють формуванню культури здорового способу життя;
* створення відповідних умов для учнів з особливими освітніми потребами.

Виконання керівником закладу загальної середньої освіти організаційно-розпорядчих обов’язків має забезпечувати відкритість і прозорість освітньої установи в цілому. Такий напрям діяльності має реалізовуватись через оприлюднення публічної інформації. Таке оприлюднення може реалізовуватись через різні напрями роботи: публічні виступи керівника закладу загальної середньої освіти, видання відповідної звітної інформації, оприлюднення інформації на сайті закладу загальної середньої освіти. такі форми звітності є обов’язковими для керівника закладу загальної середньої освіти.

Кожна освітня установа відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України, має мати свій сайт, на якому має бути усі внутрішні документи, а також звітна інформація. Наприклад, щодо використання бюджетних коштів.

Загалом на кожному сайті має міститись наступні публічна інформація, якою можуть користуватись усі громадяни:

* статут закладу загальної середньої освіти; колективний договір закладу загальної середньої освіти;
* правила внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти;
* усі ліцензії на провадження освітньої діяльності;
* сертифікати про акредитацію освітніх програм;
* сертифікат про акредитацію закладу освіти в цілому;
* структура закладу загальної середньої освіти;
* посадові особи, які здійснюють управління закладом освіти та його структурними підрозділами;
* кадровий склад закладу загальної середньої освіти;
* освітні програми;
* фактична кількість учнів закладу загальної середньої освіти та ліцензійні обсяги нового набору;
* розклад навчальних занять;
* досягнення учасників освітнього процесу;
* план заходів щодо запобігання булінгу в закладі загальної середньої освіти;
* порядок подання та розгляду заяв стосовно випадків булінгу по відношенню до конкретного учня;
* мова або мови освітнього процесу;
* територія обслуговування закладу загальної середньої освіти, яка за ним закріплена;
* наявність вакантних місць тощо.

Одними із основних організаційно-розпорядчих обов’язків керівників закладів загальної середньої освіти є зарахування, переведення та відрахування учнів з освітньої установи відповідно до законодавства України. З цією інформацією менеджер освіти має щороку звітувати на загальних зборах педагогічних працівників закладу освіти із залученням до цих зборів батьківського комітету. Тобто такі збори мають бути відкритими для усіх учасників освітнього процесу.

Відповідно до законодавства керівник закладу освіти несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність в межах освітньої установи.

Законодавством України визначено наступні види відповідальності:

* цивільна;
* кримінальна;
* адміністративна;
* дисциплінарна.

У своєму посібнику М. Шевцов висвітлює правові засади забезпечення організаційних механізмів управління діяльністю закладу загальної середньої освіти та модель правового забезпечення організаційного механізму управлінської діяльності. Тобто механізми управління мають реалізовуватись у відповідності до правових норм. Відповідно до створеної автором моделі його складниками визначено [60, с. 45]:

* функції управління функціонуванням закладу загальної середньої освіти (інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційно-виконавча, контрольно-діагностична, регулятивно-корекційна);
* організаційно-педагогічні фактори управління діяльністю закладом загальної середньої освіти (інформаційно-аналітичне забезпечення, мотиваційно-цільове забезпечення, планово-прогностичне забезпечення, організаційно-педагогічне забезпечення, контрольно-діагностичне забезпечення, регулятивно-корекційне забезпечення);
* правові фактори управління закладом загальної середньої освіти (нормативно-правовий супровід інформаційно-аналітичної діяльності, правове забезпечення мотивів, цілей, видів діяльності, правове забезпечення прийняття управлінських рішень, правове забезпечення реалізації управлінських рішень, правове забезпечення об’єктивності управлінських рішень, правове забезпечення якості управлінської діяльності);
* умови взаємодії факторів в управлінні закладом загальної середньої освіти (нормативно-правова інформація, нормативно-правове стимулювання, планування та нормування праці, стимулювання, регламентування, нормування праці, нормативно-правова інформація, контроль виконання, регулювання, корекція, стимулювання).

На думку Д. Онуфрієнко правове регулювання трудових правовідносин в закладі освіти має реалізовуватись за участю педагогічних працівників [40]. Ми підтримуємо таку позицію автора, оскільки педагогічні працівники, як учасники освітнього процесу, мають брати участь в управлінні закладом загальної середньої освіти на правових засадах. Маємо на увазі те, що не тільки керівник освітньої установи має діяти в узгодженості із законодавством, а й усі працівники закладу загальної середньої освіти. При реалізації професійних функцій педагогічні працівники мають керуватись відповідними законодавчими актами залежно від кожної ситуації. Ця ситуація може стосуватись взаємодії з підлеглими, взаємодії з колегами, виконання педагогічних функцій, дотримання внутрішнього трудового розпорядку тощо.

На думку Т. Гладченко працівники, які виконують функції виховання підростаючої молоді, також мають правовий статус. Автор статті наголошує на правовому статусі педагогічних працівників, які входять у трудові правовідносини з власником або керівником закладу освіти. у статті також піднімається питання про те, чи може відмовити керівник закладу освіти в працевлаштуванні педагогічного працівника, який мав кримінальне покарання. На даний час це питання законодавством України чітко не врегульовано, як зазначає Т. Гладченко [15]. Так, дійсно законодавство не містить чітких заборон щодо працевлаштування та укладення трудового договору з працівником, який мав судимість. Проте ми вважаємо, що кожен керівник закладу загальної середньої освіти має пам’ятати про вимогу законодавства стосовно морального розвитку педагогічного працівника, моральної відповідності займаній посаді. Тому при прийнятті на роботу таких працівників керівник освітньої установи має звертати увагу на кваліфікацію злочину чи адміністративного правопорушення.

У своєму дослідженні І. Алексеєнко також наголошує на актуальності вказаної вище проблеми. Автор вказує на те, що в Україні є неврегульованим питання визначення професійної придатності педагогічних працівників при працевлаштуванні [5, с. 44]. Проте ми вважаємо, що ця придатність стосується більше не фізичного, а морального стану педагогічного працівника. Хоча бувають ситуації, коли керівник закладу загальної середньої освіти бажає звільнити педагогічного працівника, який на його думку, не відповідає відповідним умовам, проте не може його направити на медичне обстеження (фізичне або психічне). Тому вважаємо, що в даному контексті законодавство потребує доопрацювання та доповнення.

Як зазначають М. Шевцов та О. Шевцова, кожен керівник закладу загальної середньої освіти має мати сформовану не тільки правову компетентність, а й правову культуру. Разом із цим правову культуру менеджер освіти має постійно розвивати через самоосвіту та курси підвищення кваліфікації. Керівник закладу освіти має мати практичні вміння та навички, «які повинні базуватись на знанні як господарського, атк і процесуального права, на вмінні користуватися правовим матеріалом, що припускає чіткі уявлення про систему права України, уміння зрозуміти зміст законодавчих актів і норм і правильно їх застосовувати в практичній діяльності» [61, с. 167]. Поділяємо таку думку авторів, проте вважаємо, що кожен керівник закладу загальної середньої освіти у своїй управлінській діяльності має керуватись не тільки нормами позитивного права, а й природного. Маємо на увазі те, що управлінська діяльність керівника має відповідати усім нормам моральної поведінки, що також вплине на якість організації освітнього середовища, налагодження взаємодії з учасниками освітнього процесу.

**2.2 Управління безпекою освітнього середовища закладу загальної середньої освіти**

Безпечне освітнє середовище на сьогодні є однією із важливіших вимог функціонування закладу загальної середньої освіти. На законодавчому рівні це також закріплено не тільки в нормативно-правових актах, а й в представленому на сайті міністерство освіти і науки України методичному посібнику для користування керівниками закладів загальної середньої освіти, авторами якого є Т. Цюман та Н. Бойчук [59]. Оскільки вказаний посібник схвалено міністерством освіти і науки України, вважаємо за необхідне проаналізувати його зміст. Методичний посібник складається з чотирьох частин, основним змістом якого є інформація, що стосується теоретичних і практичних підходів до організації освітнього середовища закладу освіти; Кодексу безпечного освітнього середовища, його змісту, ролі в освітньому процесі; моніторингу положень Кодексу безпечного освітнього середовища; особливостей створення та використання складників здійснення моніторингу. «Безпечне освітнє середовище – це стан освітнього середовища, в якому: наявні безпечні умови навчання та праці, комфортна міжособистісна взаємодія, що сприяє емоційному благополуччю учнів, педагогів і батьків, відсутні будь-які прояви насильства та є достатні ресурси для їх запобігання, а також дотримано прав і норм фізичної, психологічної, інформаційної та соціальної безпеки кожного учасника навчально-виховного процесу» [59, с. 10]. Вважаємо представлене визначення повним, оскільки воно охоплює не тільки умови праці та навчання, а й забезпечення психоемоційного стану учасників освітнього середовища, створення якісного психологічного середовища закладу загальної середньої освіти.

З огляду на визначення, що містить в методичному посібнику, безпечне освітнє середовище впливає на якість міжособистісних відносин, ступінь захищеності в освітньому середовищі, комфортність в освітньому середовищі, задоволеність освітнім середовищем. Керівник закладу загальної середньої освіти, створюючи умови безпечного середовища, в прийнятті управлінських рішень має керуватись наступними принципами:

* домінування життя учасників освітнього процесу як головної людської цінності;
* регіональної специфіки та специфіку розташування закладу загальної середньої освіти;
* комплексної оцінки можливих ризиків та можливих небезпек в межах освітньої установи;
* досягнення максимального ефекту безпеки в межах освітньої установи;
* максимальної ефективності управлінської діяльності та створення відповідних педагогічних, організаційних умов.

З метою створення описаних вище умов для якісного функціонування освітньої установи керівник закладу освіти разом зі своїми працівниками мають створити особливий для свого закладу Кодекс безпеки освітнього середовища, що передбачає критерії фізичної, соціальної, психологічної, моральної, інформаційної безпеки учасників освітнього процесу. Зазначений локальний документ має містити встановлені чіткі правила поведінки учасників освітнього процесу; засоби, напрями реагування на ситуації, що можуть мати місце в освітньому середовищі та впливати на якість функціонування закладу загальної середньої освіти; напрями гарантування безпеки учасникам освітнього процесу.

Взагалі безпеку освітнього середовища можна розглядати з двох позицій, а саме з моральної та матеріальної позиції. Маємо на увазі те, що керівник закладу загальної середньої освіти має створити усі умови для учасників освітнього процесу. Ці умови стосуються облаштування закладу освіти в цілому у відповідності до вимог з охорони праці. В умовах агресії російської федерації керівник закладу освіти має віддавати перевагу створенню умов щодо облаштування бомбосховища в освітній установі.

Крім цього менеджер освіти має облаштувати кожен класний кабінет закладу освіти, шкільний майданчик, спортивну площадку та спортивний зал, майстерні та інші приміщення закладу загальної середньої освіти. оскільки заклад освіти є частиною життєвого, соціального середовища учасників освітнього процесу, дії керівника освітньої установи мають спрямовуватись на перспективний розвиток свого закладу.

Законом України «Про повну загальну середню освіту» [48], а саме у п. 1 ч. 1 передбачено трактування безпечного освітнього середовища, відповідно до якого керівник освітньої установи має в межах закладу вживати усіх заходів щодо дотримання санітарних, протипожежних вимог, вимог до будівлі освітньої установи, кібербезпеки, безпеки харчових продуктів, якості харчування, захисту персональних даних, унеможливлення психологічного насильства, булінгу, цькування, приниження, поширення неправдивих відомостей, дискримінації тощо.

На сайті «Освітній омбудсмен України» міститься інформація для керівників закладів освіти, щодо заходів, які необхідно використовувати задля створення безпечного освітнього середовища. Відповідно до представлених матеріалів складовими безпечного освітнього середовища є [64]: безпечні умови праці і навчання; комфортні умови праці і навчання; відсутність дискримінації; відсутність насильства; створення інклюзивного простору; створення мотивувального простору.

Центром інноваційної освіти «Про. Світ» висвітлено інформацію на допомогу керівнику закладу загальної середньої освіти щодо створення безпечного освітнього середовища. «Під час війни заклад загальної середньої освіти відіграє значно важливу роль, адже вчителі впливають на формування відповідальної поведінки учнів, можуть інформувати їх про ризики, організовувати надання підтримки та допомоги» [7]. Тому у час війни кожен керівник закладу освіти несе особливу відповідальність за створення умов з охорони праці та навчання, а створення безпечних умов є першочерговим завданням закладу освіти. учасники освітнього процесу мають бути впевнені в тому, що шкільне укриття є безпечним. Проте керівник освітньої установи також має розробити відповідні інструкції щодо евакуації дітей, оголошення повітряної тривоги, масованих обстрілів тощо. Створене укриття можна описати завдяки встановленої формули: безпечне місце (прогнозоване для дитини, максимально підготовлене для взаємодії, без насильства, є фізично безпечним для учасників освітнього процесу) + безпечний дорослий (враховує вікові та індивідуальні особливості учасників освітнього процесу, уміло взаємодіє з учнем, наділений навичками розпізнавати потреби кожної дитини, може забезпечити захист прав кожної дитини, відноситься доброзичливо до кожної дитини) = дитина в безпеці (відчуває захищеність, перебуває у спокійному стані, контролює власне життя, супроводжується уважністю та турботливістю зі сторони дорослих, не має об’єктивних і суб’єктивних загроз).

На думку О. Бондарчук кожне освітнє середовище має супроводжуватись психологічною безпекою. Таке середовище, на думку автора, є умовою особистісного зростання учнів закладу загальної середньої освіти. Разом із цим психологічне середовище керівник закладу освіти має створювати не тільки для учнів, а й для всіх працівників освітньої установи [10, с. 4]. Тому керівник закладу освіти та педагогічні працівники мають не тільки знати, а й реалізовувати навички щодо застосування методик діагностики рівня психологічної безпеки, розвитку здатності до створення та моніторингу психологічної безпеки, застосування набутих знань у практиці роботи, виконання професійних обов’язків на відповідному рівні. Складниками освітнього середовища, як зазначає О. Бондарчук, є соціально-контактний, інформаційний, предметний, соматичний складники [10, с. 10].

План створення безпечного та здорового освітнього середовища пропонує С. Москалик, а саме автор наголошує на тому, що керівник має запровадити наступні заходи: обговорення з педагогічними працівниками проблематики протидії булінгу; вивчення та ознайомлення педагогічних працівників із змістом законодавчих актів, що стосуються створення безпечного освітнього середовища; здійснення контролю стану попередження випадків булінгу; створення Кодексу класних керівників; анкетування учнів з метою виявлення випадків булінгу тощо; моніторинг реалізації атибулінгової політики; створення та реалізація у разі необхідності алгоритму дій педагогічних працівників у випадку виявлення булінгу; проведення тематичного тренінгового заняття з педагогічними працівниками; проведення ранкових зустрічей з учасниками освітнього процесу; формування позитивного клімату в колективі працівників; проведення годин спілкування педагогічних працівників закладу освіти; забезпечення вільного доступу до освітньої установи без дискримінації; встановлення скриньки довіри за забезпечення її дієвості; проведення тематичних зустрічей з представниками Національної поліції; реалізація заходів із забезпечення безпечного емоційно-психологічного середовища; формування в учасників освітнього процесу навичок ненасильницької взаємодії тощо [37, с. 10-11].

Кандидат педагогічних наук, доцент О. Барліт проаналізувала особливості розбудови безпечного освітнього середовища, яке відповідає фізичним, психологічним, інформаційним нормам, соціальній безпеці та правилам комфорту. Науковець вважає, що керівник закладу освіти при створенні такого середовища має керуватись ключовими засадами [6]: повага до особистості, заборона дискримінації мови, розуміння та прийняття інакшості, уміння вислухати співрозмовника, включеність усіх, розуміння, миттєва реакція, довіра, обізнаність, чітка політика. Вказані засади визначені організацією «Anti-Bullying Alliance» та використовуються у міжнародні освітній спільноті при організації безпечного освітнього середовища.

Автор також вважає, що розбудова такого середовища є багатокомпонентною структурованою системою управлінських дій. Тому педагогічний колектив, батьки і діти мають бути об’єднаними однією метою, ідеєю та взаємодіяти на засадах педагогіки партнерства. Саме педагогіка партнерства співвідноситься з безпекою освітнього середовища та вказує на те, що кожна освітня установа має мати сформовану загальну культуру. Від її рівня залежить якість створення та якість існування на даний час безпечного освітнього середовища.

Колективом авторів-науковців (М. Бобровський, С. Горбачов, О. Заплотинська, О. Ліннік) розроблено методичні рекомендації керівниками освітніх установ щодо забезпечення якості освітньої діяльності. Науковці вважають, що безпечне освітнє середовище кожного закладу загальної середньої освіти має відповідати відповідним критеріям [9, с. 62-64]:

* забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці – облаштування території закладу освіти та розташування приміщень (наявність паркану або огорожі; забезпечення недоступності території освітньої установи від сторонніх транспортних засобів; забезпечення недоступності території від сторонніх осіб, які не є учасниками освітнього процесу; облаштування території освітньої установи ігровими майданчиками; облаштування території закладу освіти спортивними майданчиками; наявність тільки справного обладнання, без будь-яких пошкоджень; наявність рівної території освітньої установи без ям, пагорбів тощо; постійне забезпечення чистоти території закладу загальної середньої освіти; організація вивозу сміття з території освітньої установи кожного дня; організація функціонування початкової школи з позиції територіальності, тобто вона має бути непрохідною та недоступною для учнів старших класів, у тому числі роздягальні та санітарні вузли; відсутність навчальних приміщень у підвалі та цоколі; наявність в приміщенні освітньої установи неслизького покриття; наявність зручних поручнів на сходах; наявність вказівників; приємний дизайн стін і підлоги; відсутність захаращення території або її частини;
* забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці – забезпечення комфортного повітряно-теплового режиму, належне освітлення, прибирання, утримання приміщень (відповідність усім нормам; дотримання вимог щодо освітлення усіх приміщень; забезпечення питним режимом; централізоване постачання питної води; щоденне вологе прибирання; відповідність ідеальні усім нормам, організація постійного прибирання їдальні; наявність рукомийників та миючих засобів; окреме облаштування туалетних кімнат; забезпечення туалетних кімнат необхідними миючими та санітарними засобами; наявність в туалетних кімнатах рукомийників);
* забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці – забезпечення використання приміщень, комплектування класів з урахуванням освітніх потреб та площі приміщення (комплектування класів у відповідності до чисельності учнів; використання усіх приміщень освітньої установи; відсутність у наповнюваності класів диспропорції);
* забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці – забезпечення робочих місць для педагогічних та інших працівників (наявність робочого місця у кожного педагогічного працівника; облаштування місць відпочинку для педагогічних та інших працівників освітньої установи);
* забезпечення навчальними та іншими приміщеннями з відповідним обладнанням – наявність приміщень для реалізації освітніх програм (наявність актової зали; спортивного залу; навчальних кабінетів фізики, хімії, біології, інформатики, іноземної мови, майстерень, кабінетів з додаткової спеціалізації, кабінетів початкових класів, лабораторій; створення Інтернет умов);
* обізнаність учасників освітнього процесу з вимогами охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки, правил поведінки – дотримання відповідних вимог (проведення усіх видів інструктажів; дотримання учасниками освітнього процесу усіх встановлених вимог; відсутність порушень стосовно тютюнопаління та вживання алкогольних напоїв);
* створення умов для здорового харчування – організація харчування (сервірування столів; доступність до меню; наявність асортименту буфету; створення умов для дітей з особливими потребами; дотримання санітарно-гігієнічних вимог);
* створення умов для безпечного використання мережі Інтернет – застосування технічних засобів та інструментів контролю за безпечним користуванням мережею Інтернет (створення умов з обмеженням доступу до відповідних сайтів небажаного наповнення; використання антивірусного програмного забезпечення).

Наступна вимога, виокремлена авторами, створення безпечного середовища, вільного від дискримінації та насильства: встановлення в освітній установі відповідних правил поведінки – дотримання встановлених правил поведінки (організація в освітній установі взаємовідносин на засадах взаємоповаги, відсутність образливої поведінки суб’єктів освітнього процесу, відсутність застосування фізичного насильства, а також психологічного насильства; організація заходів із запобігання порушень правил поведінки; введення правил постійного спостереження педагогічними працівниками за дотримання учнями правил поведінки).

Третьою вимогою є формування інклюзивного та мотивуючого безпечного освітнього простору для навчання учнів:

* облаштування території освітньої установи з урахуванням дизайну та розумного пристосування – забезпечення архітектурної доступності приміщень (забезпечення можливості безперешкодного руху; забезпечення безбар’єрного доступу до приміщень, а саме наявність пологого входу, пандусу, відповідність розмірів дверного проходу для візка, можливість безперешкодного просування по території освітньої установи);
* облаштування території освітньої установи з урахуванням дизайну та розумного пристосування – пристосування та облаштування особливих приміщень освітньої установи (створення умов в туалетних кімнатах; можливість вільного та зручного пересування; регулювання висоти стільців і столів; надійне закріплення меблі);
* облаштування території освітньої установи з урахуванням дизайну та розумного пристосування – облаштування ресурсної кімнати для дітей з особливими потребами (створення ресурсної кімнати; оснащення ресурсної кімнати; облаштування кімнати дефектолога, практичного психолога);
* мотивація здобувачів до оволодіння компетентностями – створення відповідного простору освітньої установи (оснащення освітнього простору елементами, що зацікавлюють до пізнавальної діяльності; наявність відповідного обладнання);
* створення простору інформаційної взаємодії та соціально-культурної комунікації – створення бібліотечного простору (облаштування приміщення бібліотеки або інформаційно-ресурсного центру; створення умов для безперешкодного відвідування цих приміщень учнями закладу освіти).

До четвертої вимоги авторами віднесено управлінські процеси освітньої установи, що передбачає оприлюднення інформації на загальнодоступних ресурсах, забезпечення змістового наповнення сайтів.

Таким чином здійснений нами аналіз літературних джерел та аналіз практики функціонування закладів загальної середньої освіти вказав на наявність актуальності проблематики створення безпечного освітнього середовища. Вказане поняття є інтегрованим і містить велику кількість підсистем, які необхідно створити та контролювати їх якість функціонування.

**2.3 Управління конфліктами в закладі загальної середньої освіти**

У будь-якому колективі, у тому числі в закладі загальної середньої освіти, можуть виникати конфліктні ситуації, на які керівник закладу має компетентно реагувати. Тобто менеджер освіти має здійснювати ефективний вплив на конфлікт. Під конфліктом розуміємо зіткнення поглядів або позицій суб’єктів освітнього процесу, які перебувають у взаємодії.

Фактори виникнення конфліктних ситуацій можна розділити на суб’єктивні та об’єктивні. До об’єктивних факторів відносимо: суспільно-економічна криза в країні, війна на території України, матеріально-технічне забезпечення освітньої установи, особливості функціонування закладу освіти, незабезпеченість завдань ресурсами, гендерна особливість освітніх установ, недоліки в організації праці, низький рівень дисципліни в закладі освіти, конфліктогенна організаційна структура освітньої установи, незадоволеність оплатою праці або умовами праці тощо. До суб’єктивних факторів можна віднести: потреби учасників освітнього процесу, особливості характеру сторін конфлікту, рівень вихованості сторін конфлікту, низький рівень компетентності керівника закладу освіти, комунікативні навички сторін конфлікту, інтереси учасників освітнього процесу, неправильні дії (бездіяльність) колег, рівень задоволеності освітньою діяльністю тощо. У більшості випадків суб’єктивні фактори можуть спричинити продукування конфліктогенів, якими є слова, дія або бездіяльність учасників освітнього процесу, які впливають на виникнення конфліктної ситуації [62].

На думку С. Гарькавець та Л. Волченко конфлікт є «розбіжностями, протилежностями інтересів сторін, відмінна позиція двох або більше суб’єктів правовідносин, у зв’язку з якими одній зі сторін чи обом сторонам може бути завдано моральної та/або матеріальної шкоди; це особливий вид взаємодії, в основі якої знаходяться протилежні та несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, що супроводжуються негативними психологічними проявами; це протистояння суб’єктів взаємодії, що викликане складними для розв’язання та суб’єктивно значущими протиріччями, які супроводжуються гострими емоційними переживаннями; це явище культури, зміст якого визначається культурними чинниками, а процес виникнення та розвитку конфліктів регулюється культурними нормами, що за певних обставин призводять до виникнення особливих культурних ритуалів, які впливають на процес конфліктної взаємодії його учасників» [14, с. 5].

Конфлікти виконують позитивні та негативні функції залежно від їх змісту, характеру, спрямованості тощо. До позитивних функцій науковці відносять: регулятивно-розвивальну, психотерапевтичну, інформаційно-об’єднувальну, структуризації, стимулювання активності, діагностичну, об’єднання, стимулювання зростання. Тоді як до негативних функцій відносимо: погіршення психологічного клімату в колективі, наростання конфронтації, поява неадекватних психологічних захистів, неадекватність поведінки учасників конфлікту та сторонніх осіб, зниження привабливості праці, становлення руйнівних форм самореалізації тощо.

Кожен конфлікт має свою внутрішню структуру, тобто передбачає наявність учасників конфлікту, предмету конфлікту, дій (бездіяльності) учасників конфлікту, умов протікання конфлікту, результату конфлікту. Кожен конфлікт має свої особливі для нього стадії: виникнення конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації відповідними суб’єктами; маніфестація вирішення конфліктної ситуації; перехід конфлікту в активну або пасивну стадію; кульмінація конфліктної ситуації; криза конфліктної взаємодії; розв’язання конфліктної ситуації; постконфліктна ситуація. Конфліктогени можуть бути прямими (учасники конфлікту, які можуть насміхатись, критикувати, погрожувати тощо) та непрямими (такі, що можуть розпускати плітки, наговорюють за спиною тощо).

Учасники (суб’єкти) конфлікту обирають агресивну або маніпулятивну поведінку. У тому випадку, коли суб’єкти (суб’єкт) конфлікту є неконфліктною людиною, він віддає перевагу пасивній або асертивній поведінці.

На нашу думку для педагогічного колективу проблематика конфлікту є важливою, оскільки в закладі освіти постійно відбувається суб’єкт-суб’єктна взаємодія, якою має управляти менеджер. Тобто керівник закладу загальної середньої освіти мати сформовану конфліктологічну компетентність, під якою розуміємо здатність менеджера освіти усвідомлювати усі цінності, розглядати елементи конфлікту з позиції цілісного об’єкта, володіння навичками з закономірностей переходу від однієї стадії конфлікту в іншу, змінення ситуації конфлікту. Конфліктологічна компетентність керівника закладу загальної середньої освіти охоплює: знання про конфлікти, причини їх виникнення, класифікацію конфліктів, уміння передбачати дії опонентів (учасників конфлікту), уміння впливати на учасників конфлікту, уміння передбачати конфліктну ситуацію, здійснювати профілактику конфліктної ситуації.

Керівник закладу освіти має дбати про профілактику конфліктів у своєму колективі через формування спільної колективної мети та думки; виступати у конфліктах третейським суддею, з рішенням якого погоджуються учасники конфлікту; організувати співробітництво в колективі працівників. У своїй управлінській діяльності менеджер освіти має володіти техніками послаблення конфліктних ситуацій: уважне вислуховування учасників конфлікту; поважне ставлення до кожної із сторін конфлікту; відволікання уваги будь-якої або обох сторін конфлікту; зменшення фізичної дистанції між конфліктуючими сторонами; зменшення соціальної дистанції між конфліктуючими сторонами; звернення до конкретних, дійсно існуючих факів; пропозиція допомоги у вирішенні конфлікту. З огляду на сказане вище кожен керівник освітньої установи задля вирішення конфлікту має мати сформовану комунікативну компетентність, без якої участь менеджера може не дати позитивних результатів.

На думку І. Агалець керівник закладу освіти має формувати конфліктологічну культуру в колективі педагогічних працівників з метою попередження конфлікту [2]. Погоджуємось з цим твердженням, оскільки кризові явища в країні все більше впливають на появу конфліктних ситуацій у суспільстві. Задля уникнення конфліктів, їх запобігання педагогічні працівники мають володіти техніками, методиками, що сприятимуть покращенню якості комунікації між учасниками освітнього процесу та покращенню якості надання освітніх послуг.

Психологи виокремлюють методи врегулювання конфліктних ситуацій, що мають місце в педагогічному колективі:

* метод «виходу відчуттів» – учасникам конфлікту надається можливість висловити свою думку, що знизить емоційну напругу між конфліктуючими сторонами та сприятиме пошуку варіантів щодо врегулювання конфлікту;
* метод втручання авторитетного третього – авторитетна особистість (можливо керівник освітньої установи) може втрутитись у конфліктну ситуацію та висловити свою власну позицію, охарактеризувавши ситуацію, подати власні висновки, з якими можуть погодитись сторони конфлікту;
* метод голої агресії – сторонам конфлікту дають можливість висловитись у будь-якій формі, у тому числі в любих формах, що знизить агресію конфліктуючих сторін, які шукатимуть вже самостійно способи зниження рівня конфліктної ситуації;
* метод примусового слухання опонента – керівник закладу загальної середньої освіти «примушує» обидві сторони конфліктної ситуації вислухати один одного, що сприятиме спаду напруги між учасниками конфлікту;
* метод обміну позиціями – сторонам конфлікту пропонується висловити претензії з позиції свого опонента, що дозволить кожному вийти за межі особистих образ;
* метод розширення духовного горизонту конфліктуючих сторін – спроба вивести суб’єктів конфліктної ситуації за межі проблеми, спроба представити ситуацію в цілому та переосмислити відношення до неї.

Звісно, керівник закладу освіти має діяти відповідно до ситуації, яка склалась, відповідно до предмету конфлікту. Не можна бути впевненим в тому, що той чи інший метод доцільно використовувати при розв’язанні конкретної конфліктної ситуації. Менеджер освіти має бути швидко реагувати та приймати управлінське рішення, від якого залежить ступіть вирішення конфлікту. Тобто компетентний керівник закладу загальної середньої освіти у своїй діяльності має керуватись принципами з метою управління та вирішення конфліктів [14, с. 48-49]:

* вирішення конфлікту з урахуванням змістовних компетентностей (необхідно встановити ділову основу конфліктної ситуації, з’ясувати мотиви; у тому випадку, коли однією із сторін конфлікту виступає керівник освітньої установи, ситуація погіршується, оскільки він (у більшості випадків) не буде об’єктивним, а тоді конфлікт може вийти за межі закладу загальної середньої освіти);
* вирішення конфлікту з урахуванням його мети (необхідно встановити цілі суб’єктів конфліктної ситуації; керівник спочатку має вжити по відношенню до опонентів заходи виховного впливу та висловити певні вимоги; у тому випадку, якщо конфліктна ситуація склалась між опонентами різного статусу, керівник має наголосити на необхідності врахування соціальних норм поведінки керівника та підлеглого);
* вирішення конфлікту з урахуванням емоційних станів осіб, між якими виник конфлікт (у тому випадку, коли конфліктна ситуація набирає емоційних обертів, керівник закладу освіти має зняти цю напруженість та наголосити на тому, що така поведінка впливає на якість виконуваних обов’язків сторонами конфлікту; такі дії керівника маю наштовхнути опонентів на те, що вони втрачають свою репутацію);
* вирішення конфлікту з урахуванням психологічних особливостей конфліктуючих сторін (перш ніж втручатись у конфлікт, керівник закладу освіти має отримати інформацію щодо суб’єктів конфлікту, що допоможе підібрати правильний напрям у спілкуванні);
* вирішення конфлікту з урахуванням його динаміки (керівник закладу освіти має з’ясувати стадію конфліктної ситуації, на основі чого приймати певні рішення, оскільки на початку конфлікту можна застосовувати переконання або проводити бесіду, тоді як на останніх стадіях буде більш доцільним застосування заходів адміністративного чи дисциплінарного впливу на учасників конфліктної ситуації).

Директор закладу загальної середньої освіти м. Хмельницького № 22 Л. Пастух у своїй статті вказує на те, що керівник освітньої установи відіграє провідну роль у попередженні конфліктів у педагогічному колективі. Враховуючи те, що конфлікти можуть бути міжгруповими, внутрішньогруповими, міжособистісними, внутрішньоособистісними, керівник закладу освіти має володіти усіма техніками вирішення конфліктів, впливати на їх попередження [44].

Це наштовхує на думку про те, що сучасний керівник закладу загальної середньої освіти має володіти методиками діагностики та прогнозування конфліктів в освітньому середовищі закладу освіти. до основних методик науковці відносять:

* Методику діагностики рівня соціальної фрустрації Л. Вассермана (модифікація В. Бойка);
* Методика діагностики стратегії поведінки в конфлікті К. Томаса;
* Методика діагностики рівня емоційного вигорання В. Бойка;
* Методика дослідження рівня агресії Басса-Дарки;
* Методика визначення інсталяції образливості індивіда С. Гарькавця та С. Яковенко;
* Опитувальник «Шкала Локусу рольового конфлікту» П. Горностая;
* Визначення рівня конфліктостійкості особистості (Н. Фетіскін) тощо.

Керівник закладу загальної середньої освіти при врегулюванні конфліктів має використовувати відповідні форми спілкування: взаємні відкриті заяви; додаткову інформацію про конфліктну ситуацію; демонстрацію прийняття супротивника. Окремі психологи, управлінці виокремлюють наступні способи вирішення конфлікту (впливу на його подолання):

* Переконання (перевагою вказаного способу є те, що він є гнучким і надійним; керівник закладу освіти бере на себе зобов’язання запевнити конфліктуючу сторону у тому чи іншому рішенні);
* Накладення норм (керівник закладу освіти має запевнити сторони конфлікту в тому, що вони мають спілкуватись у відповідності до етичних норм моралі, не порушуючи чинне законодавство);
* Матеріальне або моральне стимулювання (спосіб буде мати місце в тій ситуації, коли керівник закладу освіти розуміє зміст конфлікту та хоче підтримати ту сторону, яка зазнала негативного впливу);
* Використання влади (це управлінський спосіб впливу, що передбачає видання відповідного наказу або притягнення до дисциплінарної відповідальності).

З однієї сторони керівник закладу загальної середньої освіти є особою, що має безпосередній вплив на розв’язання конфліктної ситуації. Проте в кожній освітній установі відповідно до штатного розпису передбачена посада психолога, який є доповненням до процесу вирішення конфліктних ситуацій у колективі серед учителів або учнів. На думку О. Вакуленко та О. Бессмертної психолог, як третя сторона, може виступати посередником у конфліктній ситуації [11]. Тобто посередником є особа, що займає проміжну ланку між суб’єктами конфлікту. Роль посередника полягає в тому, що він має вести переговори, з’ясовувати інтереси кожної із сторін конфлікту, формулювати питання переговорів, подавати пропозиції, пропонувати рішення, формулювати домовленості, виконувати угоди примирення. В управлінні конфліктом найбільш дієвим і раціональним є використання відповідних механізмів управління з метою здійснення впливу на конфліктну ситуацію та поведінку учасників конфліктної ситуації. О. Вакуленко та О. Бессмертна, спираючись на праці психологів, виділяють стратегії, що доцільно використовувати при управлінні конфліктами. До них авторами віднесено стратегію «виграти – програти» (одна сторона намагається притиснути іншу), «програти – програти» (одна із сторін свідомо вчиняє дії, спрямовані на програш), «виграти – виграти» (одна із сторін вчиняє усіх дій щодо зупинення конфлікту та виходу з нього).

Таким чином, у випадку виникнення конфлікту в колективі керівник закладу загальної середньої освіти має втрутитись в ситуацію, використовуючи відповідний механізм, що сприятиме розв’язанню ситуації. Проте для того, щоб конфліктних ситуацій було менше, менеджер освіти має створити відповідні умови праці для учасників освітнього процесу із забезпеченням якісного функціонування не тільки освітнього, а й психологічного середовища. Такі дії керівника освітньої установи сприятимуть попередженню конфліктних ситуацій.

**ВИСНОВКИ**

Аналіз психолого-педагогічних джерел з проблематики управління закладами освіти, у тому числі закладами загальної середньої освіти, дав нам можливість підтвердити актуальність процесів вдосконалення усіх напрямів функціонування освітніх установ як окремих освітніх об’єктів. Так, науковці, управлінці, педагоги звертають увагу на наступних аспектах: актуальні проблеми управління освітою (Н. Безлюдна, В. Бойченко, О. Бялик, М. Гагарін, Л. Калініна, М. Кізіль, А. Кондратьєва, В. Кравець, Н. Лісова, Л. Мартинець, В. Мелешко, Г. Мешко, І. Осадчий, Н. Островерхова, Л. Паращенко, С. Поліщук, М. Топузов, І. Шоробура тощо); організація освітнього менеджменту в умовах воєнного стану (Л. Вознюк, О. Доброгорський тощо); системний підхід до управління закладом освіти (З. Гречанюк, І. Дарманська, О. Долженков, С. Морозюк, М. Опачко, В. Приходько тощо); стратегічне управління освітньою установою (Л. Калініна, В. Мельник тощо); інноваційні технології управління (М. Крупченко, В. Курок, О. Мармаза тощо); створення безпечного середовища освітньої установи (О. Барліт, О. Бондарчук, Н. Бойчук, Т. Цюман тощо); вдосконалення внутрішньої системи закладу освіти (М. Бобровський, С. Горбачов, О. Заплотинська, О. Кавтиш, І. Коляденко, О. Ліннік, В. Лунячек, В. Мархлєвскі, О. Радиш, А. Сеїтосманов, О. Фасоля тощо); організація внутрішнього аудиту освітньої установи (О. Гречаник, В. Григораш тощо); управління конфліктними ситуаціями в закладі освіти (О. Бессмертна, О. Вакуленко, Л. Волченко, С. Гарькавець, О. Грезіна, Л. Пастух, Л. Шуста тощо).

Нами також було досліджено підходи науковців до розгляду освітньо-педагогічної системи як об’єкту управління закладом загальної середньої освіти. кожна освітня установа науковцями розглядається як активна соціально-педагогічна система, що має свою структуру, наповнюваність, територію та відповідне владне підпорядкування. Ця система має свої складники, як-от: цілі, напрями, зміст, форми, способи, освітнє середовище, учасників освітнього процесу, результативність. Заклад загальної середньої освіти, як цілісний об’єкт, має знаходитись у постійному розвитку, а тому в управлінській діяльності керівник має керуватись принципами цілісності, ієрархічності, структуризації, множинності, системності. Такий розвиток спрямовує управлінські функції керівника закладу загальної середньої освіти в своїй діяльності використовувати інноваційні методи, підходи, технології.

Серед наукових підходів, що утворюють моделі управлінської діяльності, науковці виокремлюють: системний, інноваційний, ситуаційний, демократичний, програмний, оптимізаційний, цільовий, стратегічний, особистісно-орієнтований, програмно-цільовий, рефлексивний, фасилітативний, кібернетичний, адаптивний, діалогічний, колегіальний, партисипативний тощо. В дипломному дослідженні ми зупинились на аналізі декількох із запропонованих підходів. першим нами виокремлено стратегічний підхід, який спрямовує заклад загальної середньої освіти на розвиток і вдосконалення. Стратегії, залежно від мети та змісту можуть бути короткостроковими та довгостроковими, проте обидві форми мають мати місце в управлінській діяльності менеджера освіти. також ми зупинились на операційному підході, який передбачає застосування керівником освітньої установи контрольних функцій за усіма процесами, що відбуваються в межах освітньої установи. Нам імпонує особистісно-орієнтований підхід, застосування якого сприятиме налагодженню взаємодії з учасниками освітнього середовища, створення відповідної психологічної стабільної атмосфери добра та довіри. Також в роботі представлено програмно-цільовий підхід, який спрямовує дії керівника на планування управлінської діяльності та досягнення відповідних цілей закладу освіти.

Представлена нами системи управління закладом загальної середньої освіти торкається наступних напрямів функціонування освітньої установи: правової, господарської та психологічної. Ми вважаємо, що якість створення освітнього середовища в цілому залежить від вказаних напрямів діяльності керівника. Зупинимось на правових засадах управління закладом освіти. Оскільки в правовій державі освітні установи та усі працівники керуються у своїй роботі законодавчими і підзаконними нормативно-правовими актами, заклади загальної середньої освіти не є виключенням. Заклад освіти, як окрема юридична особа, має мати відповідні документи, що регулюють діяльність (навчання та викладання) учасників освітнього процесу. Кожен керівник закладу освіти має вчиняти дій, приймати управлінські рішення тільки керуючись змістом норм права. Ці дії можуть стосуватись прийняття на роботу, звільнення, робочого часу, оплати праці, заохочення, часу відпочинку тощо. Тобто усі процеси, що мають місце в закладі освіти, мають відбуватись із дотриманням законодавства. При цьому керівник освітньої установи має реалізовувати контроль за дотриманням учасниками освітнього процесу законів та інших документів.

Кожен менеджер освіти несе відповідальність за учасників освітнього процесу, а тому має створити відповідні умови щодо безпечного освітнього середовища. Ці умови стосуються облаштування території закладу освіти, забезпечення комфортного повітряно-теплового режиму, належне освітлення, прибирання, утримання приміщень, забезпечення використання приміщень, комплектування класів з урахуванням освітніх потреб та площі приміщення, створення умов для здорового харчування, створення умов для безпечного використання мережі Інтернет, створення безпечного середовища, вільного від дискримінації та насильства, інклюзивного та мотивуючого безпечного освітнього простору для навчання учнів тощо. Зазначені умови є обов’язковими, а тому керівник закладу загальної середньої освіти має не тільки контролювати осіб, відповідальних за створення цих умов, а й сприяти розвитку освітній установі, підтримці кожного працівника.

Оскільки заклад освіти є соціальною установою, в ньому можуть виникати конфлікти, які характеризуються об’єктивними і суб’єктивними факторами. Конфлікти виконують позитивні та негативні функції. Кожен конфлікт має свою внутрішню структуру. Керівник закладу освіти в першу чергу має попереджати виникнення конфліктів, проте у випадку їх настання застосовувати відповідні техніки усунення конфліктних ситуацій. З метою зменшення кількості конфліктних ситуацій керівник закладу загальної середньої освіти має проводити моніторинг, забезпечувати якість психологічного середовища освітньої установи та у разі необхідності виступати посередником в конфліктній ситуації. Разом із цим він має мати сформовану конфліктологічну та комунікативну компетентність, культуру поведінки, що дасть йому можливість прийняти вірне управлінське рішення та вплинути на позитивне вирішення конфлікту.

Таким чином проблема управління закладом загальної середньої освіти в усі часи залишається актуальною. Розбудова країни, поява нових технологій, вдосконалення системи освіти тощо постійно будуть змушувати управлінців, науковців, педагогів шукати нові інноваційні підходи до створення освітнього середовища, реалізації управлінських функції, формування моделей, організаційно-педагогічних систем тощо. Проте кожен сучасний керівник має відрізнятись від попередників вищим рівнем управлінської компетентності, що дасть йому можливість підвищувати якість надання освітніх послуг учням закладу загальної середньої освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлєвскі В. Київ, 2019. 47 с.
2. Агалець І.О. Формування конфліктологічної культури як складової професійно-соціальної педагогічної компетентності. URL: https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2015/12/ref\_ogliad\_2018-1.pdf (дата звернення: 20.06.2023).
3. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наукових праць / за заг. ред. Л.А. Мартинець. Вип. 1. Ч. 2. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 140 с.
4. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В.П. Кравця, Г.М. Мешко. Тернопіль: ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
5. Алексеєнко І.І. Особливості правового регулювання праці працівників закладу дошкільної освіти. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку юридичної науки, освіти та технологій у ХХІ столітті в дослідженнях молодих учених.* Харків, 2023. С. 42-45.
6. Барліт О. Особливості розбудови безпечного освітнього середовища. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/714-58-64.pdf (дата звернення: 11.05.2023).
7. Безпечне освітнє середовище. «Про. Світ». URL: http://prosvitcenter.org/page29410788.html (дата звернення: 01.05.2023).
8. Бобровський М.В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. Київ: Державна служба якості освіти. 2019. 240 с.
9. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
10. Бондарчук О.І. Психологічна безпека освітнього середовища: сутність та умови створення: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2018. 24 с.
11. Вакуленко О.В., Бессмертна О.О. Посередництво як технологія вирішення конфліктних ситуацій. *Збірник наукових праць*. 2020. Випуск 148. С. 19-26.
12. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1 (2). С. 48-54.
13. Волотовська Т.П. Розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти як проблема педагогічної теорії та практики. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung*. 2021. № 10. С. 205-207.
14. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення: навчально-методичний посібник. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 92 с.
15. Гладченко Т.Б. Особливості правового статусу працівників, які виконують виховні функції. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/2748-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5538-1-10-20161110.pdf (дата звернення: 21.04.2023).
16. Грезіна О.М. Теоретико-правові засади вирішення правових конфліктів у сфері освіти за допомогою інституту медіації. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/19076.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 13.06.2023).
17. Гречаник О.Є., Григораш В.В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти: монографія. Харків: Вид група «Основа», 2019. 144 с.
18. Гречанюк З.С. Системний підхід до управління загальноосвітнім закладом як теоретичне підґрунтя управління освітніми ризиками. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами.* 2021. Випуск 4. С. 8-13.
19. Долженков О.О. Управління закладом загальної середньої освіти на засадах системного підходу. *Теорія і методика управління освітою*. 2018. Випуск 7. Т. 2. С. 143-148.
20. Калініна Л.М. Стратегічне управління освітньою організацією: навчальний посібник. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
21. Кізіль М.А. Заклад середньої освіти як об’єкт управління. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції.* 2022. № 6. С. 126-135.
22. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10.
23. Кондратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової української школи. *Теорія і методика управління освітою*. 2019. Випуск 12. Т. 2. С. 89-92.
24. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 14.11.2022).
25. Крупченко М. Упровадження інноваційних технологій управління навчальним закладом в систему освіти. URL: http://33school.org.ua/metodychna-robota/702-uprovadzhennya-innovatsijnikh-tekhnologij-upravlinnya-navchalnim-zakladom-v-sistemu-osviti (дата звернення: 01.03.2023).
26. Курок В. Теоретичні та методичні засади розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2020. № 2 (96). С. 111-121.
27. Кучерук Н.М. Системний підхід до управління навчальним закладом. URL: http://eprints.zu.edu.ua/17460/1/%D0%9A%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf (дата звернення: 23.02.2023).
28. Лісова Н.І. Нові завдання управління загальною середньою освітою в умовах демократизації суспільства. *Вісник Черкаського університету.* 2018. № 3. С. 7-13.
29. Літкевич А.М. Моделювання управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти. *Теорія та методика управління освітою.* 2019. Том 1 (22). С. 15-19.
30. Линьов К.О. Особистісно орієнтоване лідерство в управлінні закладом освіти. *Освітологічний дискурс*. 2016. № 2 (14). С. 153-164.
31. Лунячек В.Е. Реформування системи управління освітою в Україні: пропозиції для тих, хто хоче реальних змін: сб. статей. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2017. 88 с.
32. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 240 с.
33. Мармаза О.І. Менеджмент організацій та управління закладами освіти : методичні рекомендації. Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2020. 43 с.
34. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн.. Вінниця, 2018. 196 с.
35. Мельник В.К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/metod\_upr\_osvit/v\_3/21.pdf (дата звернення: 03.04.2023).
36. Морозюк С.М. Системний підхід в організації інноваційної діяльності. URL: https://docs.google.com/document/d/10w6IHZUtjSQWwb8wYb7VCrufxRygmA7wJ30kLU2fydY/edit?pli=1 (дата звернення: 28.02.2023).
37. Москалик С.В. Створення безпечного освітнього середовища в закладі загальної середньої освіти: методична розробка. Недогарки. 2022. 49 с.
38. Ніколаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.
39. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти: методичний посібник для керівників закладів загальної середньої освіти / уклад.: Л.М. Михайлова, Л.М. Савенко, В.С. Стасюк. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.
40. Онуфрієнко Д.В. Правове регулювання трудових відносин за участю педагогічних працівників. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/15254.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 17.04.2023).
41. Опачко М.В. Системний та інтегративний підходи в освіті. Методичний посібник. Ужгород: УжНУ, 2016. 69 с.
42. Островерхова Н.М. Загальноосвітній навчальний заклад як активна соціально-педагогічна система. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/32308833.pdf (дата звернення: 06.02.2023).
43. Павлюк В. Функції управління та особливості їх реалізації в управлінській діяльності директора закладу загальної середньої освіти. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30293/2/FVT\_2019\_Pavliuk\_V-Management\_functions\_and\_154-156.pdf (дата звернення: 18.12.2022).
44. Пастух Л.В. Роль керівника закладу освітим у попередженні конфліктів у педагогічному колективі. *Актуальні проблеми психології*. Том 1. Випуск 50. С. 33-39.
45. Поліщук С.В. Заклад загальної середньої освіти як педагогічна система й об’єкт управління. *Педагогічна освіта: теорія і практик*а. 2020. Випуск 29. С. 64-72.
46. Приходько В. Системний підхід до моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/metod\_upr\_osvit/v\_9/34.pdf (дата звернення: 26.02.2023).
47. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VІІІ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 14.11.2022).
48. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-ІХ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення: 14.11.2022).
49. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: https://naurok.com.ua/ post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/(дата звернення: 20.03.2023).
50. Радиш О.Ю. Експериментальна апробація розвитку навчального закладу в умовах ринку. URL: https://virtkafedra.ucoz.ua/el\_gurnal/pages/vyp14/Radysh.pdf (дата звернення: 13.04.2023).
51. Розʼяснення МОН щодо роботи закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану. URL: https://www.kmu. gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu/ (дата звернення: 20.03.2023).
52. Столяренко О.В., Камінська В., Лобок І. Модернізація управлінської діяльності керівника закладу освіти. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/7920-28228-1-PB%20(2).pdf (дата звернення: 05.01.2023).
53. Топка О.А. Особистісно-орієнтований підхід як чинник удосконалення процесом виховання в загальноосвітньому навчальному закладі. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення: 06.14.2023).
54. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. Київ: Педагогічна думка, 2018. 224 с.
55. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. І допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 c.
56. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія / Безлюдна Н.В., Бойченко В.В., Бялик О.В., Гагарін М.І. та ін.] / за заг. ред. О.Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с.
57. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна монографія / за заг. ред.: Л.Л. Сушенцевої, Л.М. Петренко, Н.В. Житник. Павлоград: ІМА-прес, 2018. 276 с.
58. Федорова Г.В. Теоретичні основи професії керівника навчального закладу нової формації. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107536/22-Fedorov.pdf?sequence=1 (дата звернення: 27.02.2023).
59. Цюман Т.П., Бойчук Н.І. Кодекс безпечного освітнього середовища: метод. посіб. / за заг. ред. Цюман Т.П. Київ: Основа, 2018. 56 с.
60. Шевцов М.Г. Правове і технологічне забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах модернізаційних змін: посібник. Київ: Педагогічна думка, 2014. 95 с.
61. Шевцов М.Г., Шевцова О.М. Формування правової культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації та самоосвіти за 20 років незалежності України. *Збірник наукових праць.* 2011. Випуск 8. С. 164-170.
62. Шулдик А.В. Ефективність управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: навчально-методичний посібник. Умань: ПП Жовтий, 2015. 225 с.
63. Шуста Л.В. Управління конфліктами в загальноосвітньому навчальному закладі. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/stud\_almanah/72.pdf (дата звернення: 18.05.2023).
64. Як зробити освітнє середовище безпечним? URL: https://eo.gov.ua/yak-zrobyty-osvitnie-seredovyshche-bezpechnym/2019/10/25/ (дата звернення: 03.05.2023).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Виконав** студент(ка) |  |  |  |
| 2 курсу ЗМУ-81 групи |  |  | **Василь ЛУКІЯНЧУК** |
| «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023р. | Підпис |  | Ініціали, прізвище |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Робота допущена до захисту:** |  |  |  |
| завідувач кафедри |  |  |  |
| к.пед.н., доцент |  |  | **Світлана КУТОВА** |
| «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_2023\_ р. | Підпис |  | Ініціали, прізвище |