МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах сучасних викликів**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виконав: студент 2 курсу  спеціальності 073 Менеджмент | | |
| **Антон КОХАНСЬКИЙ** | |  |
| (прізвище та ініціали) | |  |
|  | |  |
| Керівник: | **д.пед.н., доцент**  **Ірина ДАРМАНСЬКА** | |
|  | (прізвище та ініціали) | |
|  |  | |
| Рецензент: | **д.пед.н., професор**  **Лариса ЗДАНЕВИЧ** | |
|  | (прізвище та ініціали) | |

**Хмельницький – 2023 рік**

**ЗМІСТ**

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

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**…………………………………………………...…………………..7

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

1.2 Сутність і зміст управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти……………………………………………………..………...…16

1.3 Сучасні моделі управління розвитком закладами загальної середньої освіти………..………………………………….…..….……………............……25

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**……………………………………………..….....…………………34

2.1 Кадровий менеджмент в управлінні закладами загальної середньої освіти………………………………………………………………………...…...34

2.2 Підходи до управління освітньою діяльністю в умовах розбудови Нової української школи...………………………………...…………………….…...…46

2.3 Особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану………………………………………………………..………….53

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………..……….………...60

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** ………………...…………..…..…64

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження**. Наразі Україна перебуває у важкому стані, оскільки зіштовхнулась із тими викликами сучасності, до яких не була готова. До таких викликів відносимо COVID-19 та російську агресію проти усього українського суспільства. Вони безпосередньо впливають не тільки рівень розвитку складників освітньої діяльності, економічного стану, політичної діяльності, загального життєзабезпечення, а й на загальний розвиток суспільства, держави, світу. Враховуючи те, що багато сфер людської життєдіяльності зазнають змін, що тягнуть за собою негативні наслідки, система освіти виступає одним із складників цієї життєдіяльності. Освіченість громадян є показником розвитку суспільства, спроможності реагування на виклики сучасності, використання інноваційних методів і підходів до реалізації будь-якої діяльності тощо. Тому перед закладами освіти стоїть важливе завдання, що полягає у необхідності збереження освітньої підсистеми (закладу освіти як окремої освітньої одиниці) та напрямів реалізації освітньої політики в ній.

Таким чином керівники закладів освіти сьогодні перебувають у важкому становищі, оскільки вони зобов’язані не тільки зберегти заклад освіти, а й створити усі необхідні умови (психологічні, правові, економічні, організаційні тощо) для якісної підготовки учасників освітнього процесу. В даному контексті управлінська діяльність (освітній менеджмент) відіграє надзвичайно важливу роль. Від компетентних дій (бездіяльності) керівника закладу освіти (незалежно від типу, напряму функціонування, рівня акредитації, виду, форми власності) залежить не тільки якість підготовки учасників освітнього процесу, а й якість функціонування закладу освіти в цілому та його окремих структурних підрозділів зокрема.

Таким чином під управлінською діяльністю керівника закладу загальної середньої освіти розуміємо сукупність цілеспрямованих, інноваційних, прогресивних дій, спрямованих на розвиток, удосконалення та покращення функціонування закладу загальної середньої освіти. Звісно, керівник закладу загальної середньої освіти не може самостійно досягнути окресленої мети, тому його управлінська діяльність має носити комплексний характер та охоплювати своїх підлеглих. Тільки чіткий, справедливий, інноваційний характер управлінської діяльності в закладі загальної середньої освіти може вплинути на підвищення якості освітньої, виховної та іншої роботи.

Керівник закладу загальної середньої освіти має використовувати в управлінській діяльності не сталі підходи, а інноваційні. Тому необхідно враховувати сучасний досвід інших освітніх систем. На основі власного управлінського досвіду та використання передового педагогічного досвіду керівник має не тільки створити, а й якісно реалізувати систему управління закладом загальної середньої освіти з урахуванням сучасних викликів. Тобто його управлінська праця має передбачати інноваційні підходи до реалізації кадрового менеджменту та розбудови закладу в умовах Нової української школи.

Також сучасна політична ситуація в країні вплинула на те, що кожен керівник закладу загальної середньої освіти має бути готовим до реалізації управлінських функцій в умовах воєнного стану. Це пов’язано з тим, що кожен управлінець (менеджер) є відповідальною особою за життя та здоров’я учасників освітнього процесу, що особливо має прояв під час російської агресії. Тому його дії, управлінські рішення, стратегічні напрями роботи мають стосуватись організації безпеки, створення інноваційної моделі розвитку, забезпечення якості освітнього процесу тощо.

**Ступінь дослідженості проблеми.** Оскільки управлінська діяльність є актуальною не тільки для керівників закладів загальної середньої освіти, а й для усієї наукової спільноти, тому вона є предметом дослідження в дисертаційних роботах, статтях тощо.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами вибрано тему дипломної роботи: **«Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах сучасних викликів».**

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

**Предмет дослідження:** складові системи управління закладами загальної середньої освіти в умовах сучасних викликів.

**Мета дослідження:** теоретичне обґрунтування управлінської діяльності в закладі загальної середньої освіти та складових системи її організації в умовах сучасних викликів.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми управління закладами загальної середньої освіти.
2. Розкрити сутність, зміст, сучасні світові і вітчизняні моделі управління закладами загальної середньої освіти.
3. Визначити складові системи організації управління закладом загальної середньої освіти в умовах сучасних викликів.
4. Проаналізувати підходи до реалізації кадрового менеджменту та особливостей управління в умовах Нової української школи.
5. Розкрити особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану.

**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 в умовах сучасних викликів; 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 Хмельницькому закладі загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів № 24.

**Апробація результатів дослідження:** Основні результати кваліфікаційної роботи опубліковано в матеріалах конференцій «Сімнадцяті педагогічні читання пам’яті М.М. Дарманського: Організація освітнього процесу в умовах дистанційного навчання» (м. Хмельницький, 19.12.2022); «Компетентнісний вимір шкільної освіти в умовах Нової української школи» (м. Хмельницький, 24.11.2022); «Актуальні питання професійного становлення сучасної молоді» (м.Хмельницький, 29.11.2022); «Нова українська школа – середовище щасливого дитинства» (Хмельницький, 23.02.2023).

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (63 найменування). Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

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

Проблема управлінської діяльності в закладах освіти, а тим паче в закладах загальної середньої освіти, не є новою. Вона ніколи не втратить своєї актуальності, оскільки від дій керівника освітньої установи залежить якість організації освітнього процесу, якість створення умов для учасників освітнього процесу, рівень ведення кадрової політики. Тому проблематика управлінської діяльності є актуальною серед законодавців, педагогічних кадрів, управлінських кадрів, науковців.

Проблему управління закладами освіти можна розглядати з багатьох ракурсів. Маємо на увазі, що вона є актуальною для усіх типів і видів закладів освіти, незалежно від рівня акредитації та форми власності. У тому випадку, коли на рівні Верховної Ради України, Президента України приймається нормативно-правовий акт, він завжди супроводжується коментарями, дебатами, обговоренням. Заклади освіти та наукові установи проводять конференції, які сприяють суттєво покращити засади функціонування освітніх установ, певної ланки освітньої діяльності. Вважаємо таку практику позитивною, оскільки тільки через обговорення можна прийти до спільної думки з того чи іншого питання. Тому розглянемо та проаналізуємо праці науковців, які є найбільш актуальними з окресленої проблематики та виокремимо їх основні положення.

Вважаємо позитивною практику науковців, які розглядають проблематику управлінської діяльності у комплексному вимірі. Прикладом такої практики є монографія з актуальних проблем управління освітніми установами в контексті модернізації освітньої галузі. Предметом розгляду монографії є чотири напрями, як-от [1]:

1. Вплив євроінтеграційних процесів на становлення та розвиток освітніх установ (місце планування в реалізації управлінської діяльності керівника закладу освіти; практика педагогічного менеджменту; теорія педагогічного менеджменту; реалізація концепції управління змінами у функціонуванні освітніх установ; проєктна діяльність в установах системи освіти; забезпечення ресурсами закладів освіти інклюзивного спрямування; розвиток дидактико-технологічних компетентностей учителів; професійна підготовка педагогічних кадрів; місце та вплив керівника освітньої установи на створення недискримінаційного середовища в середині закладу освіти).
2. Сучасні тренди в теорії та практиці психології управлінської діяльності (особливості вирішення конфліктів в закладах освіти та місце в їх вирішенні керівника освітньої установи; використання гендерної стратегії в управління освітніми установами; саморозвиток керівника закладу освіти; управління розвитком компетентності вчителів закладів освіти на засадах психологічної взаємодії; проблематика самопрезентації керівника закладу освіти).
3. Переосмислення функцій керівника освітньої установи (напрями формування управлінської культури керівника закладу освіти; розвиток психологічних особливостей керівника закладу освіти; професійна саморегуляція керівних кадрів освітньої установи; розвиток та вдосконалення професійної компетентності керівника закладу освіти; удосконалення інноваційної компетентності керівника освітньої установи).
4. Концептуальні підходи до реалізації управлінських функцій керівника закладу освіти (закордонний досвід управління закладами освіти; застосування арт-терапії в управлінській діяльності; компетентність менеджера освітньої установи).

Наступним прикладом є монографія, представлена колективом авторів, як-от: Калініна Л., Мелешко В., Осадчий І., Паращенко Л., Топузов М. [58]. Досвід авторів на нашу думку є актуальним, оскільки в представленій монографії розкрито моделі та механізми управління розвитком освітньої установи. Так, в монографії міститься представлена модель громадсько-активного закладу освіти через наступні складники: економічний, організаційний, фактор змін, фактор інформативності. На думку авторів кожна модель управління реалізовується через відповідні фази [58, с. 128]:

* Початкова фаза, яка передбачає створення теоретичної основи моделі, умови проектування моделі, узгодження запропонованої концепції моделі.
* Фаза розробки, на якій здійснюється відбір учасників освітнього процесу, удосконалення структуру та змісту моделі, затвердження проекту моделі.
* Фаза реалізації проекту запропонованої моделі, яка передбачає її впровадження, реалізацію відповідних управлінських дій, використання управлінських рішень у процесах реалізації та впровадження запропонованої моделі, створення та впровадження системи мотивацій учасників освітнього процесу, а також оперативне планування.
* Фаза завершення, що передбачає впровадження усіх заходів, спрямованих на узагальнення результатів впровадження запропонованої моделі, оцінку отриманих результатів та досягнень, формулювання відповідних висновків.

Автори вважають, що запропоновані моделі мають бути активними, тобто такими, що постійно перебувають з стадії розвитку та удосконалення. Погоджуємось з таким твердженням, оскільки будь-яка модель не тільки має проходити фази становлення та впровадження, а й реагувати на зміни в державному управлінні, прийняття нормативно-правових актів інноваційного спрямування, бажання удосконалювати процес освіти в конкретній установі, що спрямована на підготовку педагогічних та управлінських кадрів.

Якщо проаналізувати ті напрями дослідження, які виокремлені в монографії, можна констатувати той факт, що управлінська діяльність є багатогранною та охоплює усі складники функціонування освітньої установи. Якщо ми говоримо про управління, то воно не звужується до особистості керівника освітньої установи, його професійних управлінських умінь і навичок, управлінської компетентності, а охоплює усіх учасників освітнього процесу.

Також вважаємо позитивним досвід науковців, які працюють над виданням підручників з окресленої проблематики, оскільки вони є матеріалом у підготовці майбутніх управлінських кадрів та становленні керівників закладів освіти. Прикладом такого досвіду є підручник за редакцією професорів Крижка В. та Боднар О. [57]. В представленому підручнику розкрито теоретичні та практичні засади організації та реалізації управлінської праці. Основними категоріями, які розкривають автори, є: аналіз літературних джерел з окресленої проблематики; характеристика основних управлінських понять; порівняльний аналіз управлінської діяльності України з іншими країнами; методологічні аспекти управлінської діяльності; специфіка управління; управлінська парадигма; аналіз професійного стандарту підготовки студентів управлінських спеціальностей; концепції управління; характеристики освітньої системи як об’єкта управлінської діяльності; освітня система забезпечення функціонування закладу освіти як об’єкта педагогічної діяльності; управлінські рішення та методи їх прийняття; поняття, види та процес реалізації управлінських функцій керівником освітньої установи та його керівними підлеглими; правила розподілу праці в освітній установі; планування в стратегічному плануванні розвитку закладу освіти; поняття та етапи реалізації контрольних функцій керівником закладу освіти; технологізація управлінської діяльності; інновацій в педагогічній та управлінській діяльності; місце керівника освітньої установи у впровадженні інноваційної діяльності в практику роботи окремих педагогічних кадрів та освітньої установи загалом; системність в управлінні закладом освіти; концептуальний проєкт стратегії; вплив державної політики у правовий порядок функціонування закладу освіти; правовий статус освітньої установи; деонтологія управлінської праці; імідж закладу освіти в цілому та імідж керівника освітньої установи; лідерські якості управлінця; просвітницька діяльність керівника закладу освіти; створення безпечних умов праці для учасників освітнього процесу, участь у цьому процесі керівника; конфлікти, причини їх виникнення, участь керівника у їх вирішенні.

Як бачимо проблематика, порушена авторами, є загальною і стосується освітньої установи конкретного типу або виду. Будь-який заклад освіти має будувати свою діяльність із врахуванням тих положень, які висвітлені у підручнику. Звісно, вони не є сталими і підлягають зміні та удосконаленню. Тому практика інноваційної діяльності є прогресивною і вона впливає на удосконалення теоретичних і практичних засад не тільки управлінської, а й педагогічної роботи. Тому керівник закладу освіти, навіть перебуваючи на посаді, має удосконалювати свою професійність, а й тому використовувати в управлінській діяльності передовий керівний досвід.

Враховуючи стилі управлінської діяльності, науковці досліджують різні їх напрями. До прикладу, Чижевський Б. проаналізував у своїй науковій праці методологію демократичного управління [61]. Автором демократичне управління представлено у вигляді складної динамічної категорії, що містить у собі систему досліджень, спрямованих на трактування певного категоріального апарату. Також у статті говориться про те, що саме демократичне управління передбачає процеси удосконалення управлінської праці через впровадження та використання керівником освітньої установи наукових підходів, засад випередження та уникнення конфліктних ситуацій, врахування запитів та інтересів учасників освітнього процесу.

Вважаємо, що демократичне управління на сьогоднішній день є найбільш прогресивним, проте уміле поєднання інших стилів може призвести до кращої результативності у функціонуванні освітньої установи. Це пов’язано з нашою позицією про те, що ідеального стилю управління не існує, а тому сучасний керівник закладу освіти має чітко усвідомлювати свою місію в освітній установі та мати навички реагування на ті чи інші процеси, зміни тощо.

Заслуговують на увагу праці науковців, які в контексті теоретичної бази (основи) управлінської діяльності у наукових працях досліджують проблематику державного управління у сфері освіти. Так, Романенко Є., Жукова І., Пономаренко Т. представили результати дослідження щодо основ управлінської діяльності [50]. Позитивним вважаємо те, що основи управління розглядаються в контексті розвитку освітньої установи. Така практика є результативною та дієвою, оскільки інтенсивність розвитку освітньої сфери, освітнього середовища нашої країни вплинули на необхідність перегляду підходів до трактування основних понять управлінської праці, до яких відносяться «управління», «державне управління», «керівництво», «система управління», «модель управління», «процес управління», «керування» тощо.

Ми живемо в правовій державі, тому усі заклади освіти функціонують на засадах нормативності. Тобто керівник освітньої установи має керуватись тими законами та підзаконними нормативно-правовими актами, які приймає наша держава в особі керівник кадрів сфери управління освітою. Така позиція держави спонукає керівників розвивати власну правову компетентність, яка має реалізовуватись із поєднанням інформаційної компетентності, інформатичної компетентності, управлінської (професійної) компетентності тощо.

Актуальність цієї проблематики спонукає у свою чергу науковців досліджувати особливості нормативно-правового регулювання управління освітніми установами. Гаращук В. у науковій публікації уміло поєднала теоретичні (нормативні) аспекти функціонування освітніх установ з практикою роботи закладів освіти. На основі вказаного порівняння автор виокремила позитивні та негативні тенденції функціонування закладів освіти та запропонувала власні підходи до уникнення негативних тенденцій в практиці управління ними [9].

Державне управління пов’язане з економічними процесами, а тому економічні чинники забезпечення сфери освіти в цілому та на території окремих адміністративних одиниць завжди не залишались поза увагою державних службовців, політиків, економістів, управлінців, педагогів. Решетова І., досліджуючи вказані процеси, представила власні підходи щодо вдосконалення системи управління закладами освіти [48]. На думку автора прогалини в управлінській діяльності пов’язані з наступними чинниками: невизначеністю в управлінській діяльності, професійною некомпетентністю, відсутністю бажання в інноваційному розвитку, небажанням вносити прогресивні зміни у систему функціонування освітньої установи, відсутністю управлінського авторитету серед учасників освітнього процесу. Решетова І. також вважає, що кожна освітня установа має проводити не тільки оцінку управлінської діяльності, а й ефективності функціонування апарату управління та структурних одиниць освітньої установи. Кожен керівник закладу освіти має спрямовувати свою роботу на розвиток освітньої установи та спроможність удосконалювати заклад освіти в умовах конкурентності.

Кожен керівник освітньої установи має пройти етапи свого розвитку. Тому в контексті досліджуваної проблематики актуальними залишаються питання підготовки майбутніх керівних кадрів. Практика науковців щодо її розгляду в контексті дисертаційних досліджень нам імпонує, оскільки кожен науковець не тільки аналізує вже існуючі підходи, а пропонує до впровадження інноваційні ідеї, що суттєво можуть вплинути на розвиток системи функціонування окремої освітньої установи та системи освіти в цілому. Прикладами таких дисертаційних досліджень є наукова праця Дарманської І., яка розглядала питання формування управлінської компетентності магістратів спеціальності 073 Менеджмент [12] та наукова праця Лебідь О., яка дослідили засади формування готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти та стратегічного управління освітніми установами [23].

Планування, стратегія та інноваційність є невід’ємними складниками управлінської діяльності, без яких неможливо реалізувати на якісному рівні управлінську діяльність. На думку Лебідь О. стратегічне управління необхідно розглядати в комплексі через наступні наукові підходи: системний, аналітичний, трансформаційний, процесний, концептуальний, підприємницький, синтетичний, ситуаційний, функціональний, політичний, дизайнерський, синтетичний, інформаційний, інформатичний, комплексний тощо [23, с. 13-14]. Погоджуємось з такою позицією автора, оскільки стратегія має мати місце в усіх процесах, що відбуваються в межах освітньої установи, а це вимагає від керівника закладу освіти будувати свою управлінську діяльність на основі стратегічного управління. Стратегічне управління безпосередньо пов’язане зі стратегічним розвитком. Цей стратегічний розвиток має супроводжувати усіх учасників освітнього процесу залежно від визначеної мети та напрямів діяльності. Якщо говорити про межі підготовки майбутніх кадрів, то Лебідь О. виокремлює специфічні педагогічні умови, завдяки впровадження яких цей процес може принести великі позитивні зміни. Так, автором до таких педагогічних умов віднесено створення атмосфери взаємодії учасників освітнього процесу на засадах партнерства; участь керівника закладу освіти у процесах підготовки майбутніх керівних кадрів через активізацію самостійної діяльності студентів; наявність сформованості професійної компетентності у керівних кадрів, які співпрацюють у системі підготовки з магістрантами (майбутніми управлінцями освітньої сфери); спрямованість викладацької праці науково-педагогічних працівників на формування у студентів готовності реалізовувати управлінські функції [23, с. 20]. Цілком погоджуємось із запропонованими педагогічними умовами, проте вважаємо за доцільне їх доповнити такою умовою, як спрямованість освітнього процесу (системи підготовки студентів) на практичну складову його реалізації. Маємо на увазі те, що викладачі у системі підготовки студентів мають подавати не тільки теоретичний матеріал, а залучати магістрантів до виконання практичних завдань. Наприклад, до створення моделі стратегічного розвитку закладу освіти майбутнього; планування стратегічного розвитку освітньої установи; визначення основних функцій керівника закладу освіти, які сприятимуть стратегічному розвитку закладу освіти тощо. Тобто освітній процес має бути пов’язаним із практикою, завдяки якої заклад вищої освіти отримає більший абсолютний показник по завершенню навчання магістрантів за обраною спеціальністю.

У своїй статті Ковальчук З. зазначає про те, що управлінська діяльність керівника освітньої установи має реалізовуватись з урахуванням педагогічних і організаційних умов. До таких умов автором віднесено технологізацію освітнього і виховного процесів, яка має реалізовуватись із наступними показниками: доцільність, проектованість, алгоритмічність, результативність, керованість, відтворювальність [20, с. 296].

У своїй науковій праці Романенко Є. зазначає про те, що на розвиток закладу освіти має вплив зовнішнє середовище освітньої установи, яке залежить від системи інформатизації, що має мати місце в управлінській діяльності. Разом із цим вплив зовнішнього середовища закладу освіти на розвиток освітньої установи залежить від чинників управлінської діяльності, до яких автором віднесено якість прийняття управлінських рішень, уміння аналізувати та приймати адекватні (ефективні) управлінські рішення, організація управлінської праці на засадах планування, організації, контролю та досягнення визначеної мети та завдань [50].

Сьогодні інклюзивне навчання має свою присутність в усіх освітніх установах, тому управління інклюзивним середовищем є предметом дослідження педагогів і науковців. Панченко А. та Кравчук Н. розглядають особливості управління закладом загальної середньої освіти з інклюзивним навчанням в умовах Нової української школи. Науковці вважають, що на управлінську діяльність впливаю зовнішні (психологічні, педагогічні, трактування понятійних категорій, правові) та внутрішні умови (соціальні, комунікативні, навчальні, психологічні, методичні) [34].

Повністю підтримуємо ідею авторів щодо впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на якість реалізації управлінських рішень та загальне функціонування освітньої установи. Від зовнішніх факторів взагалі залежить алгоритм роботи закладу як юридичної особи. Якість побудови освітнього середовища залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів. Саме процеси впровадження внутрішніх факторів залежать від якості управлінських рішень.

На думку Шкрібляк В. та Данилишин В. в управлінській діяльності має бути присутньою раціональність. На думку авторів раціональність відображає раціональність управлінських рішень, раціональність використання часу, раціональність досягнення результативності, раціональність управлінської діяльності, раціональність планування, раціональність використання управлінських методів і прийомів тощо [62]. Про доцільність раціональності також зазначає Пєнов В., який вважає, що по відношенню до раціонального управління мають бути розробленими рекомендації, що підлягають постійному вдосконаленню [35].

Таким чином аналіз підходів науковців до окресленої проблематики показав не тільки зацікавленість авторів до розкриття особливостей та специфіки управлінської діяльності, а й багатогранність підходів до необхідності інноваційного розвитку управлінської діяльності.

* 1. **Сутність і зміст управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти**

Сутність і зміст управлінської діяльності керівника освітньої установи на нашу думку характеризує його управлінську чи професійну компетентність. Сьогодні компетентнісний підхід супроводжує усіх учасників освітнього процесу, оскільки законодавчі вимоги щодо перебування на відповідних посадах вимагають від фахівців сформованість відповідних компетентностей. Тому в межах окресленого питання вважаємо проаналізувати сутність і зміст професійної та управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

Управлінську компетентність науковці трактують по-різному. Одні ототожнюють її з професійною, інші виокремлюють в самостійне категоріальне поняття. На думку Сергеєвої Л. управлінська компетентність характеризує якість керування та професіоналізм керівника освітньої установи. Тому науковцем виокремлено напрями впливу на якість реалізації управлінської компетентності керівника закладу освіти, до яких відносить [51]:

* функціонування закладу загальної середньої освіти в сучасних ринкових умовах, де управлінець має виступати лідером-менеджером;
* реалізація державно-громадської моделі управління закладами освіти, де управлінець має виступати соціальним лідером;
* оновлення змісту освіти на законодавчому рівні, що впливає на необхідність створення інноваційних моделей науково-методичної роботи в освітніх установах;
* використання в практичній діяльності менеджера інноваційних моделей управлінської діяльності.

На думку Білої Н. управлінська компетентність керівника має поєднуватись із постійним розвитком, оскільки передбачає постійний цілеспрямований процес вдосконалення [4].

Погоджуємось із позицією Єльнікової Г. про те, що уся сукупність знань, умінь, навичок, якими мають володіти сучасні управлінці, міститься в професіограмі. Професіограма директора закладу загальної середньої освіти містить основні (ключові) позиції щодо реалізації професійних функцій керівником освітньої установи (права; обов’язки; особисті якості директора; сукупність зобов’язань по відношенню до учасників освітнього процесу тощо). Науковець вважає, що професіограма є основою професійно-кваліфікаційної характеристики керівника освітньої установи. Тому до основних професійних дій віднесено цілепокладання, планування, організаторські якості, координацію, контроль і регулювання [16].

На думку Мозгової Л. управлінські функції керівника закладу освіти мають бути відображені в певній моделі, яку автор трактує з позиції узагальненого професійного образу. До цієї моделі автор відносить не тільки функціональну компетентність управлінця, а й його особистісні якості, як-от: професійні, психологічні, соціальні, інтелектуальні [27].

Вважаючи на наукові доробки науковців вважаємо, що функціональні зобов’язання мають передбачатися нормативно-правовими актами держави. До них відносимо законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти (Закон України «Про освіту», Закон України «Про загальну середню освіту»). Вказані документи є базовими, тобто такими, на основі яких приймаються підзаконні нормативно-правові акти. Тому необхідно вказати на досвід Державної служби якості освіти, яка у 2021 році видала та розповсюдила по закладах загальної середньої освіти Методичні рекомендації.

Ці Методичні рекомендації представлено у вигляді Абетки для директорів [6]. У них зазначено про те, кожна освітня установа має функціонувати з метою забезпечення якості надання освітніх послуг із дотриманням принципів законності, автономії, дитиноцентризму, удосконалення, доступу, врахування зовнішніх чинників, цілісності, гнучкості, адаптивності. Цілком погоджуємось із цим твердженням, оскільки функціональна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти має розповсюджуватись не на керівний склад освітньої установи, а передбачати взаємодію, взаємопідтримку та взаєморозуміння з усіма учасниками освітнього процесу. Саме за якість створення освітнього середовища та якість надання освітніх послуг у даному випадку має відповідати не тільки окремо взятий вчитель, а й керівник закладу загальної середньої освіти.

Окреслене твердження вказує на те, що директор в першу чергу повинен забезпечити якість внутрішньої системи освітньої установи, що базується на процесах вдосконалення надання освітніх послуг та реалізації управлінських функцій. Сама система не має бути формальною, вона повинна сприяти якісній реалізації управлінських рішень, від яких залежить подальша «доля» освітньої установи. Тому управлінець має впливати на створення внутрішньої системи закладу освіти, враховуючи етапи її розбудови (проектування (формулювання мети, визначення ресурсів, компонентів, механізмів, критеріїв оцінювання, напрямів прийняття управлінських рішень); самооцінювання (моніторинг, аналіз результатів, встановлення рівня якості, опрацювання результатів); звітування (аналіз, напрями вдосконалення); планування (визначення напрямів вдосконалення)).

Опрацювавши нормативні та наукові матеріали дійшли до висновку, що управлінська діяльність має передбачати виконання певних вимог (правил), що вимагає від керівника сформованості на високому рівні управлінської (професійної) компетентності:

* створення та забезпечення умов праці для учасників освітнього процесу;
* вміла організація освітнього процесу, що буде реалізовуватись без будь-яких форм дискримінації;
* врахування інклюзії та формування інклюзивного середовища, що сприяє якісній підготовці учнів;
* формування мотивуючого освітнього середовища, що передбачає відповідні заходи для педагогічних кадрів та учнів;
* створення розвивального освітнього середовища для учнів, комфортних умов;
* запровадження системи оцінювання результатів навчальної, виховної та викладацької діяльності;
* забезпечення доброчесного оцінювання в освітній установі;
* діагностування та оцінювання результативності навчання учнів закладу загальної середньої освіти;
* здорова боротьба закладу освіти за результативність навчальної діяльності;
* формування у керівного складу та вчителів здатності до самооцінювання;
* контроль за реалізацією функцій планування педагогічної та іншої діяльності в межах освітньої установи;
* контроль застосуванням у навчальній діяльності інноваційних технологій, підходів, методів, які б сприяли формуванню в учнів ключових компетентностей;
* створення в закладі освіти системи постійного підвищення фаховості педагогічних кадрів;
* контроль над удосконаленням педагогічної майстерності педагогічних працівників;
* врахування при роботі з учасниками освітнього процесу принципу академічної доброчесності та справедливості;
* формування та реалізація стратегії розвитку освітньої установи;
* постійна робота над плануванням діяльності керівних кадрів, педагогічних працівників та плануванням розвитку освітньої установи;
* використання у практичній діяльності заходів з моніторингу;
* створення та впровадження стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;
* створення комфортного психологічно якісного освітнього середовища;
* контроль за дотриманням етичних норм в закладі освіти;
* створення умов для запровадження ефективної кадрової політики;
* створення умов для професійного розвитку педагогічних кадрів;
* врахування в управлінській роботі принципу людиноцентризму по відношенню до всіх учасників освітнього процесу;
* врахування засад співпраці при прийнятті управлінських рішень.

Усі запропоновані вище компоненти управлінської діяльності передбачають сформованість управлінської (професійної) діяльності та необхідність постійного розвитку та вдосконалення. Представлені компоненти сприяють виокремленню основних функцій керівника закладу освіти, що впливають на якість прийняття управлінських рішень. До таких функцій Соловей Ю. відносить інформаційно-аналітичну, планово-прогностичну, мотиваційно-цільову, організаційно-виконавчу, контрольно-діагностичну, регулятивно-корекційну [53].

До принципів управлінської діяльності Ковальчук З. відносить [20]:

* педагогічної спрямованості;
* конкретності;
* розподілу управлінської праці;
* комплексності;
* системного самовдосконалення;
* кооперації.

Погоджуємось із позицією науковців, але вважаємо, що функції та принципи не можуть бути сталими. Вони мають доповнюватись відповідно до тих потреб, які виникають в межах освітньої установи. Тому принципи менеджменту доцільно доповнити загальновідомими та загальновживаними принципами, такими, як згуртованості, колегіальності, інноваційного пошуку, організованості, системності, модельності, взаємозалежності, контролю,

Так, під управлінською діяльністю Шулдик А. розуміє реалізацію взаємопов’язаних дій учасників освітнього процесу під керівництвом директора закладу загальної середньої освіти, що сприяють забезпеченню якісного функціонування закладу освіти в цілому [63, с. 6].

Досліджуючи еклектичний характер розвитку управлінської компетентності Тимошко Г. та Волотовська Т. зазначають, що одним із головних складників управлінської компетентності є управлінська культура керівника. Тому управлінська культура, а саме рівень її сформованості впливає на зниження рівня результативності управлінської діяльності [56]. Погоджуємось з цим підходом, оскільки вважаємо, що сучасний управлінець має мати не тільки сформовані знання, а й культуру. Проте науковці по-різному відносяться до трактування управлінської культури, виділяючи її окремо або ж ототожнюють з управлінською компетентністю.

На думку Бабенко Т. зміст управлінської культури зумовлений вимогами професійної діяльності керівника освітньої установи. При цьому автор наголошує на тому, що управлінська культура передбачає не тільки сукупність знань, умінь і навичок, а й сформованість відповідної свідомості. Також науковець вказує на те, що рівень культури керівника вплине на рівень реалізації його управлінської діяльності [3].

Згідно позиції Черниш А. управлінська діяльність реалізовується відповідно до визначеної в середині закладу освіти системи. Тому керівник освітньої установи має дбати про реалізацію наступних завдань, які структурують його управлінську діяльність [60]:

* узгодження загальної мети та мети функціонування закладу освіти;
* правовідповідності;
* поєднання сутності та змісту управлінської діяльності;
* добору педагогічних та інших кадрів;
* удосконалення власної компетентності та компетентності працівників закладу освіти;
* удосконалення освітнього процесу;
* забезпечення матеріально-технічного функціонування освітньої установи;
* розвитку освітньої установи; уміла реалізація методів управління закладом освіти;
* забезпечення якості реалізації вимог до навчання;
* створення відповідних санітарно-гігієнічних умов праці та навчання тощо.

Управлінська діяльність керівника реалізовується у відповідності до функцій. У своєму дослідженні Гладкова В. та Федотова Ю. виокремлюють групи функцій, до яких відносять термінальні функції або такі, які спрямовуються на реалізацію цілей управлінської діяльності; інструментальні функції управлінця; операційні функції управлінця [10]. Науковці наголошують на тому, що функції менеджера можна трактувати з позиції обов’язків директора закладу освіти, завдяки якісній реалізації яких управлінець може впливати на забезпечення умов праці та створення якісного внутрішнього та зовнішнього середовища.

Педагогічна, управлінська діяльність керівника закладу освіти на думку Пшеничної Л. має відповідати сформованості його особистісних якостей, як-от: вимогам суспільної зрілості управлінця, творчому потенціалу, психологічної стійкості та психологічної підготовленості до суб’єкт-суб’єктної взаємодії, наявності ділових якостей управлінця, комунікативним можливостям управлінця, сформованості стратегічного та інноваційного мислення, педагогічним можливостям директора закладу освіти, визнанню та прагненню удосконалення середовища закладу освіти на основі організаційних змін, сформованості лідерських якостей [47, с. 10].

На думку Ковальчук З. управлінська діяльність має своє призначення. Тобто напрями роботи керівника закладу освіти мають спрямовуватись на створення якісного освітнього середовища, що відповідає сучасним вимогам суспільства. Разом із цим дане освітнє середовище має передбачати впровадження інноваційних технологій і методів освітньої діяльності [20].

Погоджуємось з думкою Загоруйко М. про те, що рівень ефективності реалізації управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти залежить від певних факторів. До таких факторів автором віднесено [18]:

* зміст управлінської діяльності;
* форми і методи, які управлінець використовує задля реалізації ефективного менеджменту;
* зміст та рівень впровадження організаційно-психологічних умов якісного функціонування освітнього та іншого середовища закладу загальної середньої освіти;
* впровадження психологічних механізмів створення якісного психологічного середовища в закладі освіти;
* рівня сформованості управлінської компетентності керівника;
* показників ефективності впровадження або використання зазначених факторів.

Також нам імпонує твердження Жигірь В. про те, що управлінська діяльність безпосередньо залежить від якості використання в практичній діяльності керівником управлінської техніки. Тому під управлінською технікою автор розуміє сукупність умінь і навичок, які необхідні керівнику для реалізації управлінських завдань [17].

У монографії за редакцією Сбруєвої А. вказано про те, що техніка є складником культури освіти [2]. Погоджуємось із цим твердженням, оскільки освітня культура характеризує культуру особистості керівника закладу освіти. Деякі вчені вказують на те, що культуру неможливо набути, вона супроводжує життя кожної людини з народження. Проте управлінську культуру, на нашу думку, можна формувати та вдосконалювати через саморозвиток, підвищення кваліфікації, навчання на другому (магістерському) рівні вищої освіти, навчання в аспірантурі тощо.

У своїй статті Падун Н., Даруга Ю. управлінську діяльність трактують через гуманізацію, що являє собою реалізацію взаємин учасників освітнього процесу на засадах рівності та партнерства [33]. Вважаємо, що саме гуманістичний напрямок управлінської діяльності характеризує процеси модернізації в закладі освіти. Так, Столяренко О., Камінська В., Лобок І. модернізацію управлінської діяльності ототожнюють з особливостями менеджменту, що реалізовується в межах освітньої установи. До цих особливостей авторами віднесено [54]:

* демократизацію управлінської діяльності;
* варіативність управлінської діяльності;
* вдосконалення методів управлінської діяльності;
* вдосконалення підходів до моніторингу освітньої та іншої діяльності;
* вдосконалення методологічних засад управлінської діяльності;
* вдосконалення кадрової політики по відношенню до працівників освітньої установи.

Проаналізувавши наукові джерела дійшли до висновку, що сучасний керівник освітньої установи має бути сформованою особистістю, що на високому рівні володіє професійною (управлінською) компетентністю, особистими діловими та моральними якостями, що сприяють прийняттю управлінських рішень та створенню якісного освітнього середовища.

* 1. **Сучасні моделі управління розвитком закладами загальної середньої освіти**

Моделювання в системі освіти є невід’ємним процесом управлінської діяльності, оскільки через модель керівник освітньої установи має уявлення про якісне функціонування закладу освіти в стратегічному розрізі. Важливим є те, що кожна розроблена модель враховує особливі характеристики закладу загальної середньої освіти, що сприяє її індивідуальності, неповторності та оригінальності. Моделювання не характеризується однотипністю, його зміст може стосуватись певного процесу (явища), що відбувається в закладі освіти. Також необхідно зазначити про те, що конкретна модель можу відображати реальність або перспективу розвитку.

Існує багато випадків у практиці роботи освітніх установ, коли моделювання використовується з метою прогнозування досягнення позитивного результату у реалізації процесу. Цю практику вважаємо позитивною, оскільки управлінська діяльність менеджера має спрямовуватись на покращення результативності функціонування освітньої установи, на вдосконалення роботи її структурних підрозділів. Тому багато вчених процеси моделювання розглядають в експериментальному розрізі. Вони вважають, що представлені моделі містять певні умови, при досягненні чи впровадженні яких якість функціонування закладу освіти підніметься в рейтингу.

Створені моделі виконують відповідну функцію або функції, як-от: інформаційну, інноваційності, організаційну, системну, розпорядчу, гносеологічну тощо. Тобто будь-яка модель не може залишатись тільки теоретичним зображенням якогось процесу, вона має бути дієвою. При цьому моделювання має передбачати напрями вдосконалення закладу освіти як окремої структурної одиниці системи освіти адміністративно-територіальної одиниці.

У навчально-методичному посібнику Мартинець Л. представлено різні класифікації моделей. Так, автором до традиційних класифікацій моделей освіти відносить [25, с. 21-23]:

1. Освітня модель як державно-відомча організація (будь-яка освітня установа самостійно не функціонує, вона прямо та опосередковано залежить від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а тому заклад освіти можна розглядати тільки як системний структурний компонент системи освіти України; заклад освіти прямо залежить від прийнятих законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, які врегульовують порядок їх функціонування; в кожної освітньої установи є власник, з яким мають бути узгоджені усі важливі питання функціонування закладу освіти незалежно від типу; власник наділений повноваженнями здійснення контролю за порядком функціонування освітньої установи).
2. Модель розвиваючої освіти (освітня установа безпосередньо залежить від вимог сучасності та рівня задоволення потреб громадян, а тому затребуваність суспільства в отриманні відповідного освітнього рівня впливає на необхідність запровадження моделі розвитку).
3. Традиційна освітня модель (така модель, що має історичне підґрунтя, оскільки на основною метою має передачу прийдешньому поколінню традицій і культур минулого).
4. Раціоналістична освітня модель (на відміну від попередньої, вказана модель спрямовує сучасну молодь на формування компетентностей, що сприятимуть якісній адаптації до повноцінного життя в сучасному суспільстві).
5. Феноменологічна освітня модель (модель, що передбачає індивідуальний характер навчання, тобто у створенні якої враховуються психологічні особливості учасників освітнього процесу, а саме учнів).
6. Неінституціональна освітня модель (модель, що передбачає орієнтацію не на звичайне навчання в межах освітньої установи, а поза нею).

Порівняно з традиційними моделями розрізняють педагогічні моделі освіти, які різнять між собою підходами до формування в учасників освітнього процесу різного сприйняття освітнього середовища, готовності до дорослого життя. Вважаємо за необхідне розглянути запропоновані педагогами та науковцями педагогічні моделі освіти:

1. Європейська модель освіти (Основною особливістю вказаної моделі є те, що заклад освіти має спрямовувати свою роботу на врахування індивідуальних особливостей учня (студента) з метою формування навичок самостійності. Ця самостійність може проявлятись у індивідуальному прийнятті рішення, індивідуальному виборі, індивідуальній відповідальності. Європейська модель освіти відіграє надзвичайно важливу роль у становленні громадянина, оскільки її зміст спрямовано не тільки на засвоєння теоретичної інформації, а на поєднання теорії з практикою. При цьому кожна освітня європейська модель має свої особливості. Наприклад, німецька освітня модель характеризується вимогливістю до порядку та слухняності учнів; французька освітня модель – прагненням до освіченості та особистісної досконалості; англійська освітня модель – необхідністю підтвердження свого походження та зайняття певного прошарку у суспільстві).
2. Американська модель освіти (Особливістю цієї моделі є прагнення освітньої установи до спрощення системи навчання за певною освітньою програмою. Разом із цим система навчання спрямовується на оволодіння більше практичною інформацією, яка в подальшому учневі знадобиться у житті. Учені вважають, що саме практична підготовка учнів сприяє формуванню в них кмітливості. Кожен заклад загальної середньої освіти має уніфіковану систему, що дозволяє створити свою власну програму підготовки учнів. Така система (модель) дає можливість реалізувати дітям та їх батькам право на вибір, оскільки при вступі в заклад освіти абітурієнт вже погоджується на усі умови, які виставляє освітня установа. При цьому система навчання для кожного учня конкретного закладу освіти може різнитись залежно від їх здібностей. Тобто під кожного учня освітня установа обирає індивідуальний зміст навчання).
3. Радянська модель освіти (Відповідно до зазначеної моделі підготовка учнів і студентів здійснюється відповідно до потреб суспільства та держави).
4. Японська модель освіти (Вказана освітня система вимагає від учнів поєднання навчання у закладі освіти з репетиторством, оскільки цьому спонукає не тільки довгий термін здобуття освіти, а й складність програми. Оскільки в цій моделі знання є першочерговим завданням учнів, то можна з впевненістю вказувати на те, що вона спрямовується на формування в учнів посидючості та працьовитості. Ще однією особливістю японської освітньої моделі є те, що основним напрямом у підготовці учнів є економічний, оскільки він є прогресивним і таким, що сприяє розвитку економіки країни. Шкільна освіта передбачає засвоєння учнями системи інноваційних технологій, які в подальшому працевлаштуванні може використати будь-який член суспільства. На думку науковців запропонована модель сприяє дисциплінованості та наполегливості.

Нами вище описано освітні моделі, які є базою для тих моделей, які може впроваджувати кожен менеджер у практику функціонування своєї освітньої установи. Тобто кожна індивідуальна для юридичної особи модель має пряму залежність від тієї системи, що існує в країні, від її законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, від політики держави та поведінкових установок не тільки в суспільстві, а й в органах управління освітою.

Так, Мартинець Л. у представленому навчально-методичному посібнику пропонує освітнім установам використовувати наступні інноваційні освітні моделі: «Крок за кроком», «Азімут», «Довкілля», «Рекреаційну модель» тощо [25].

Оскільки кожна освітня установа має різноманітні напрями функціонування, вважаємо, що керівник має створювати та реалізовувати моделі розвитку, спрямовані на:

* Вдосконалення освітнього середовища;
* Покращення психологічного середовища;
* Врахування інклюзивного навчання;
* Покращення якості навчання;
* Покращення матеріально-технічного забезпечення;
* Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів;
* Індивідуальний розвиток кожного учасника освітнього процесу тощо.

Нам імпонує підхід директора навчально-виховного комплексу Літкевич А., яка запропонувала модель управління конкурентоспроможністю освітньої установи, а саме закладу загальної середньої освіти. На думку педагога вказана модель не може створюватись та реалізовуватись тільки за ініціативи керівника. Суб’єктами цього процесу повинна виступати група осіб, що мають відношення до реалізації управлінських рішень [24]. Вказану позицію вважаємо цілком доречною, оскільки керівник закладу освіти не в змозі самостійно підвищити якість певного процесу, навіть якщо його впроваджено у систему функціонування школи. Цей процес ланцюговий та охоплює низку учасників, наділений певними функціями та повноваженнями. Оскільки процеси підвищення конкурентоспроможності освітньої установи охоплюють освітню систему, маркетингову систему, інноваційну стратегію, корпоративну культуру, стратегічний складник, фінансово-економічний складник, господарський складник, систему управління колективом, це вимагає від управлінця залучення до реалізації моделі фахівців (спеціалістів) кожної сфери чи напряму роботи, які спроможні не тільки контролювати якість виконання робіт, а й пропонувати інновації та брати безпосередню участю в їх реалізації.

У свою чергу Пузіков Д. запропонував модель прогнозування розвитку загальної середньої освіти [45]. Автор вважає, що кожен рівень управління має вплив на розвиток конкретного закладу загальної середньої освіти. Такий вплив може реалізовуватись на міжнародному, державному, місцевому рівнях, а також на рівні управління конкретного закладу освіти, його структурного підрозділу, навіть на рівні кожного педагогічного працівника. Це вказує на те, що цілі запропонованої моделі мають реалізовуватись від загального до конкретного, тобто охоплювати ціле та часткове. Усі компоненти моделі мають проходити певні етапи, до яких науковець відносить [45, с. 130]:

* Створення програми розвитку закладу освіти;
* Аналіз створеної програми або моделі;
* Прогнозування результатів впровадження моделі;
* Пошук напрямів підняття рейтингу прогнозування результатів впровадження моделі;
* Коригування змісту моделі відповідно до нормативно-правових змін;
* Верифікація запропонованої моделі;
* Обговорення моделі відповідними суб’єктами, причетними до створення та реалізації моделі;
* Коригування запропонованої моделі.

У своїй статті Хомишин І. [59] пропонує адміністративно-правовий аспект сучасної моделі управління освітою, що позитивним явищем, оскільки існуюча система управління в регіоні, її якість впливає на зміст окремо взятої моделі освітньої установи.

Взагалі багато науковців, управлінців, менеджерів та педагогів співставляють процеси моделювання з інноваційним розвитком закладу освіти. цей процес є закономірним, оскільки тільки через стратегічне планування та стратегічне моделювання кожен керівник може досягнути запровадження найбільш дієвого механізму функціонування закладу освіти в цілому. Такі дії потребують наявності компетентності в менеджера, тільки за цієї умови впровадження моделі вплине на якість організації усіх процесів, що відбуваються в закладі освіти.

Так, модель впровадження інноваційного менеджменту у своєму дослідженні пропонує Драгунова В. [15]. Автор зауважує увагу на тому, що моделювання відіграє багато функцій. По-перше, кожну освітню установу необхідно асоціювати з системою, а тому моделювання дає можливість виокремлення відповідних компонентів (складників) цієї системи. По-друге, запропоновані компоненти чи складники мають мати взаємозалежність, а цьому сприяє модель, оскільки вона містить схематично зображені елементи та передає взаємні зв’язки. По-третє кожна модель сприяє формулюванню нових інноваційних ідей, інноваційних проєктів, що можуть покращити якість організації відповідного середовища закладу освіти.

Враховуючи те, що побудова моделі базується на їх класифікації, науковці пропонують різноманітні види моделей. Нам імпонує класифікація, представлена у науковому дослідженні Довбиш І. Тобто автором запропоновано наступну класифікацію моделей [13]:

* Субстанціональні моделі – та модель, що дає можливість виокремити її основну задачу або мету, наприклад, інноваційний менеджмент;
* Функціональні моделі – така модель, яка охоплює певні процеси та передбачає наявність складників (компонентів), які реалізовуються з врахуванням певних функцій об’єктів та суб’єктів моделювання;
* Структурні моделі – моделі, що можуть реалізовуватись тільки завдяки реалізації певних зав’язків взаємодії;
* Структурно-функціональні моделі – моделі, що містять дієві компоненти реалізації певних процесів, які призведуть до бажаного результату (наприклад, організаційно-педагогічні умови, підходи, технології тощо).

До складників моделі управління інноваційним менеджером Драгунова В. відносить [15, с. 33]:

Сформульований бажаний результат, а саме виконання замовлення на впровадження інноваційного менеджменту;

* Мету моделі, а саме запровадження дієвого інноваційного менеджменту;
* Педагогічні умови, до яких відносяться їх складники (організаційно-педагогічні умови; психолого-педагогічні умови та аналітично-інформаційні умови);
* Компоненти впровадження інноваційного менеджменту;
* Технологія впровадження інноваційного менеджменту;
* Бажаний результат впровадження інноваційного менеджменту, а саме готовність управлінця до таких інноваційних змін.

Як зазначають Правдивцев П., Колган Т., Колган О. якість моделювання системи управління освітньою установою прямо залежить від рівня впровадження цифрових освітніх технологій [36]. Повність погоджуємось з цією позицією авторів, оскільки світ цифрових технологій безпосередньо впливає на суспільство, на розвиток країни в цілому та кожну освітню установу зокрема. Ми дуже часто зустрічаємось із позицією керівників закладів освіти щодо того, що цифрові технологіє є обов’язковим предметом реалізації освітньої діяльності. Дійсно в педагогічній практиці кожен педагогічний працівник має їх використовувати, але необхідно не забувати про те, що якість реалізації управлінських функцій також пряму залежність від рівня володіння та використання в управлінській діяльності хмарних технологій, цифрових технологій тощо. Це пов’язано з тим, що їх застосування сприяє удосконаленню механізмів управління освітньою установою. Разом із цим таке застосування не може носити разовий характер, це має бути система, що передбачає застосування комплекс управлінських дій. Прикладом таких дій є використання менеджером у практичній діяльності такого цифрового інструмента, як «Google Календар». Він сприяє комунікації, розвитку, налагодженню взаємодії, реалізації процесів удосконалення, використання інноваційних передових методик, обміну інформацією та обміну досвідом. Разом із цим позитивною стороною його застосування є те, що відбувається не тільки розумний розподіл робочого часу, а й його економія. Тобто менеджер може мати можливість досягнення бажаного результату, затрачаючи менше зусиль на це.

Отже, моделювання в освітній сфері є процесом, що впливає на якість реалізації управлінської діяльності, якість прийняття управлінських рішень, якість створення та вдосконалення освітнього та іншого середовища закладу освіти. Враховуючи багатоманітність запропонованих науковцями моделей, можемо стверджувати про наявність їх дієвості та необхідності при реалізації прагнень забезпечення якості усіх процесів, що можуть мати місце в закладі освіти як юридичній особі.

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**2.1 Кадровий менеджмент в управлінні закладами загальної середньої освіти**

Одним із основних напрямів реалізації управлінської діяльності в закладі освіти є кадровий менеджмент. Він є особливістю діяльності керівника, оскільки одним із напрямів гарантування якості освітнього процесу є створення команди кваліфікованих працівників, у яких сформовані відповідні компетентності. Педагогічний колектив є складною організацією, де постійно має місце конкуренція. Тому перед керівником закладу загальної середньої освіти стоїть завдання не тільки стосовно кваліфікованого підбору кадрів, а й організації їх професійної діяльності.

Оскільки управлінська праця не може реалізовуватись без кадрового менеджменту, окреслена проблема є не тільки актуальною, а й такою, що потребує постійного дослідження та вдосконалення. Тому наведемо декілька прикладів досліджень науковців (управлінців, менеджерів, педагогів) у цьому напрямі.

Відповідно до публікації Смірнової К. кадровий менеджмент є актуальною проблемою, що передбачає дослідження наступних положень [52]: принципи, завдання кадрового менеджменту; моделі кадрового менеджменту; система управління кадрами; характеристика підсистем управління кадрами; структура кадрового штату; роль та завдання кадрової роботи; інформаційна база кадрового менеджменту; стратегічний напрям кадрового менеджменту; кадрова політика та її значення в управлінні закладом освіти; типи кадрових стратегій; класифікація типів кадрової політики; визначення потреб у відборі педагогічних та інших кадрів; профорієнтація та її значення у реалізації кадрової політики; поняття та зміст трудової дисципліни; етапи відбору персоналу; структура трудового колективу; соціальний розвиток трудового колективу; стадії згуртованості трудового колективу; оцінювання діяльності трудового колективу; організація атестації педагогічних кадрів; порядок проведення атестації педагогічних працівників та залучення до неї працівників освітньої установи; організація професійного розвитку педагогічних працівників; кар’єра та її значення у становленні та розвитку педагогічних кадрів освітньої установи; поняття кадрового резерву та його планування; місце та роль керівника закладу освіти у формуванні кадрового резерву педагогічних кадрів освітньої установи; вивільнення педагогічних працівників; плинність педагогічних кадрів та його значення в організації кадрового менеджменту; поняття та зміст соціального партнерства; індивідуальне планування розвитку педагогічних кадрів; зміст колективного договору та його значення у реалізації функцій керівника освітньої установи щодо кадрової політики закладу освіти; загальні засади регулювання трудових відносин у колективі працівників освітньої установи; показники ефективності управління педагогічним персоналом закладу освіти та працівниками, що його обслуговують; види оцінки ефективності управління кадровим менеджментом в закладі освіти.

Як бачимо, кадровий менеджмент за своїм змістом є широким поняттям, що охоплює не тільки процеси прийняття та звільнення працівників освітньої установи, а системне утворення, що передбачає реалізацію багатьох управлінських функцій. Таким чином під кадровим менеджментом розуміємо цілеспрямовану роботу керівника закладу освіти, його заступників та керівників структурних підрозділів, що відповідно до посадової інструкції виконують управлінські функції та наділені повноваженнями регулювати кадровою політикою, розробляти та впроваджувати стратегію розвитку, планувати роботу закладу в цілому.

Якість управлінської діяльності багато в чому залежить від організації якості співпраці керівних осіб із тими особами, що працюють в освітній установі. Тому в наукових публікаціях часто зустрічаємо думку про те, що кадровий менеджмент трактують з позиції управління людськими ресурсами. Хоча хочемо зауважити на тому, що така співпраця має реалізовуватись не в системі контроль (нагляд) – виконання, а в системі взаємодії та взаєморозуміння. Тобто кадровий менеджмент необхідно розглядати в системному вигляді через застосування керівником освітньої установи сукупності управлінських дій із планування роботи своєї та освітньої установи в цілому, організації цієї роботи, мотивації та контролю. Вказані управлінські дії мають спрямовуватись на належне (без порушень законодавства) використання людських ресурсів.

Запропонована система містить три складники:

* Стратегічний складник (стратегія роботи керівника освітньої установи спрямовується на пошук тих педагогічних кадрів, завдяки праці яких управлінець зможе підняти рівень закладу освіти в цілому або його окремого підрозділу);
* Тактичний складник (організація роботи закладу освіти в цілому, як юридичної освіти);
* Оперативний складник (індивідуальна робота з педагогічними та іншими кадрами).

У зв’язку з тим, що політика кадрового менеджменту, обрана кожним керівником освітньої установи, впливає на якість функціонування закладу освіти, необхідно звернути увагу саме на принципи кадрового менеджменту. Смірнова К. вважає, що основними принципами кадрового менеджменту є [52, с. 8-9]:

* Відповідності законодавчим і підзаконним нормативно-правовим актам (уся кадрова робота в освітній установі має відповідати нормам законодавчих актів; оскільки основним законом нашої країни є Конституція України, яка містить права та свободи кожного громадянина, працівники захищені від будь-яких порушень власних прав, а також наділені правами щодо їх захисту будь-яким зручним для них способом; уся кадрова політика має реалізовуватись керівником тільки на законних підставах);
* Стабілізації (керівник освітньої установи має дбати про стабільність роботи своїх підлеглих, не допускати звільнень; вказаний принцип спрямовує роботу директора закладу загальної середньої освіти на створення кісного освітнього та психологічного середовища, яке б сприяло стабілізації кадрової політики освітньої установи; директор має комунікувати зі своїми підлеглими, створювати необхідні умови праці та навчання, розглядати спірні питання, які потребують управлінського рішення та стосуються учасників освітнього процесу тощо);
* Створення стратегічного плану забезпечення освітньої установи педагогічними та іншими кадрами, який передбачає встановлення потреб закладу освіти в кадрах на майбутнє (керівник має проводити моніторинг якості надання освітніх послуг, на основі якого передбачати потреби освітньої установи в кадрах);
* Забезпечення взаємообумовленості учасників освітнього процесу (керівник закладу освіти має дбати про налагодження співпраці працівників, а саме він має турбуватись про дотримання балансу між закладом освіти в цілому та педагогічними кадрами);
* Виконання професійних обов’язків керівником із залученням третіх осіб, які можуть вплинути на забезпечення якості викладання та навчання, на забезпечення якості організації освітнього процесу);
* Врахування в управлінській практиці потреб кожного працівника, організація максимальної турботи про працівників.

Процеси вдосконалення кадрового менеджменту мають базуватись на відповідних принципах:

* Гуманізму;
* Перспективності;
* Об’єктивності;
* Плановості;
* Конкретики;
* Змагальності;
* Законності;
* Інноваційності;
* Прогресивності;
* Системності тощо.

Кожен із зазначених принципів відіграє важливу роль і місію у становленні та розвитку кадрового менеджменту. Суб’єкти управління мають враховувати із не тільки в організації управлінської діяльності, а й при побудові внутрішніх взаємин учасників освітнього процесу. Це пов’язано з тим, що кадровий менеджмент закладу освіти не повинен перебувати в одному стані, він має змінюватись і реагувати на процеси, що відбувають ззовні освітньої установи.

Кадровий менеджмент має базуватись на нормативно-правовій базі, тобто документах загальнодержавного рівня, що регулюють законотворчість у прийнятті управлінських рішень. Тому вважаємо за необхідне розглянути зміст нормативних документів, що стосуються управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Основним документом у вказаній сфері є Конституція України, яка є Основним Законом нашої держави. Другий розділ Конституції України врегульовує права, свободи та обов’язки громадян, де чітко прописано про рівність кожного незалежно від раси, національної та релігійної приналежності, політичної прихильності тощо.

Так Конституція України, як Основний закон держави, містить статті, що стосуються організації роботи закладу освіти в цілому, його структурних одиниць та окремих учасників освітнього процесу. Кожен керівник закладу освіти має керуватись в управлінській діяльності наступними статтями Конституції:

* 24 (рівність громадян перед законом);
* 28 (повага до особистої гідності);
* 32 (невтручання в особисте і сімейне життя);
* 34 (свобода думки і слова);
* 35 (свобода світогляду і віросповідання);
* 43 (право на працю);
* 44 (право на страйк);
* 45 (право на відпочинок);
* 46 (право на соціальний захист);
* 49 (право на медичну допомогу);
* 53 (право на освіту).

Законодавчі акти, що забезпечують реалізацію кадрового менеджменту:

* Кодекс законів про працю України;
* Закон України «Про колективні договори та угоди»;
* Закон України «Про відпустки»;
* Закон України «Про оплату праці»;
* Закон України «Про охорону праці»;
* Закон України «Про зайнятість населення»;
* Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»;
* Закон України «Про пенсійне забезпечення» тощо.

Основним напрямом кадрового менеджменту є регулювання в закладі освіти трудової діяльності. Процеси регулювання трудової діяльності є багатоаспектними та об’єднують у собі не тільки облікові, оціночні чи контрольні функції, а й ті, що пов’язані з організацією трудових правовідносин.

Будь-які трудові правовідносини розпочинаються з укладення трудового договору, або (наразі ця практика зустрічається частіше) з укладення контракту. В даному випадку укладення трудових правовідносин супроводжується спільною діяльністю двох сторін – працівника освітньої установи та керівника закладу освіти. при прийомі на роботу педагогічних кадрів керівник закладу освіти має провести співбесіду, під час якої перевірити рівень кваліфікації працівника. Його показниками є не тільки професійна придатність, а й стан здоров’я. Так, при прийнятті на роботу керівник має перевірити диплом про освіту педагогічного працівника, спеціальність якого повинна відповідати займаній посаді. Наразі міністерство освіти і науки України наголошує на тому, що керівники освітніх установ мають дбати про відповідність працівника займаній посаді. Наприклад, якщо працевлаштовується вчитель-предметник, у нього має бути диплом першого (бакалаврського) рівня вищої освіти або другого (магістерського) із зазначенням тієї спеціальності, що пов’язана з викладанням конкретної навчальної дисципліни. У тому випадку, якщо на відповідну посаду претендує два або більше фахівців, керівник має здійснити професійний відбір і прийняти кваліфіковане управлінське рішення. Наприклад, директор може вимагати додаток до диплому, на підставі якого визначається середній бал диплому. Приймають на роботу того працівника, у якого середній бал диплому вищий.

Також згідно Кодексу законів про працю України керівник освітньої установи має право вимагати від працівника медичну картку із зазначенням допуску від медичної установи про можливість виконання педагогічних функцій. У законодавство України також було внесено зміни, згідно яких педагогічні працівники підлягають психіатричному огляду. У разі відсутності медичної картки або сертифіката про проходження психіатричного огляду з допуском до роботи керівник освітньої установи може тимчасово відсторонити педагога від виконання професійних обов’язків або відмовити йому у прийнятті.

У зв’язку з тим, що в Україні уніфікована система оплати праці за основним місцем роботи, за сумісництвом, оподаткування тощо, кожен працівник має подати ідентифікаційний код, на підставі якого будуть здійснювати подальші нарахування.

На підставі поданих документів формується особова справа педагогічного працівника, що зберігається у відділі кадрів. У разі необхідності працівники відділу кадрів можуть вимагати також представлення трудової книжки та інших документів, що впливають на встановлення доплат до заробітної плати.

Тобто керівник освітньої установи виступає менеджером у системі внутрішньої організації кадрової політики. Саме від якості проведення кадрової політики залежить якість функціонування освітньої установи в цілому. Перебуваючи на тій чи іншій посаді, по відношенню до педагогічних працівників можуть виникати питання щодо змін умов їх праці. До таких змін Кодексом законів про працю віднесено переведення та переміщення педагогічних кадрів. Законодавство вказує на те, що переведення є двох видів – постійне та тимчасове. Незалежно від того, який вид переведення, воно допускається тільки за згодою педагогічного працівника (письмовою). Якщо мова йде про тимчасове переведення, то воно допускається в межах 1 місяця. Разом із цим переведення не повинно погіршувати становища педагогічного працівника та не повинно впливати на зменшення розміру його заробітної плати. Поряд з переведенням необхідно вказати на те, що у питаннях зміни умов праці може мати місце переміщення педагогічних кадрів. На відміну від переведення переміщення педагогічних працівників відбувається в межах освітньої установи і не залежить від волі чи думки педагогічного працівника. Рішення про переміщення педагогічного працівника приймається керівником закладу освіти одноособово, але повинно мати офіційне обґрунтування. За умови переміщення за педагогічним працівником зберігається місце роботи, посада, умови праці, лише змінюються учасники освітнього процесу, а саме учні.

Поряд із цим керівник освітньої установи має контролювати рух педагогічних працівників свого закладу. Тобто він має контролювати та забезпечувати процеси стабільності роботи педагогічних кадрів. Тому директор є зацікавленою особою, яка вживає усіх необхідних заходів щодо недопущення плинності кадрів, припинення з ними трудових правовідносин.

Кодекс законів про працю України є основним документом, яким має керуватись у своїй діяльності керівник. У другому розділі Кодексу, який стосується трудового договору, є низка статей, що регулюють порядок звільнення педагогічних кадрів. Нормативний документ допускає наступні види звільнення:

* За ініціативою педагогічного працівника;
* За ініціативою керівника освітньої установи;
* За участю профспілкової організації.

Як бачимо, суб’єктами процесу припинення трудових правовідносин можуть бути директор закладу освіти, педагогічний працівник або інший працівник, що відноситься до складу працівників освітньої установи та профспілкова організація. Саме профспілкова організація буде суб’єктом вирішення питання про припинення трудових правовідносин у тому випадку, якщо звільнення стосується тієї особи, яка є членом профспілки. У даному випадку профспілкова організація може захищати права педагогічного або іншого працівника, якщо цей працівник звернувся до профспілкової організації за захистом. Такий випадок є можливим тоді, коли у педагогічного працівника та керівника освітньої установи склались неприязні відносини і директор, на думку працівника, не зможе прийняти незалежне вірне рішення.

Результатом звільнення педагогічного працівника є видання наказу про відрахування (звільнення) зі складу працівників освітньої установи та запис до трудової книжки. Цей запис робиться на підставі відповідної диспозиції чітко визначеної статті Кодексу законів про працю України. Вибір диспозиції залежить від причини припинення трудових правовідносин. Наприклад, Кодекс містить загальні підстави припинення трудових правовідносин, до яких належать:

* Взаємна згода (погодження) обох сторін про звільнення, тобто згода роботодавця та педагогічного (іншого) працівника;
* Власна ініціатива педагогічного працівника (іншого працівника освітньої установи); ініціатива директора освітньої установи; рішення профспілкової організації;
* Переведення педагогічного (іншого) працівника на іншу посаду, у тому числі виборну за умови його погодження на таке переведення;
* Відмова педагогічного працівника від переведення на роботу в іншу місцевість, тобто в ту, куди переводять заклад освіти; такий випад може мати місце в тому випадку, коли відбувається скорочення невеликих за кількістю учасників освітнього процесу закладів освіти, тоді педагогічні кадри та учні переводяться до найближчого населеного пункту, в якому функціонує освітня установа;
* Призов педагогічного або іншого працівника на військову (альтернативну невійськову) службу; в даному випадку припиняються трудові правовідносини із записом у трудову книжку; проте вони зберігаються у випадку направлення педагогічного (іншого) працівника на територію воєнних дій;
* Притягнення педагогічного (іншого) працівника до кримінальної відповідальності, якщо по відношенню до нього було застосовано позбавлення волі, крім умовно-дострокового засудження;
* Додаткові підстави, що передбачені контрактом, укладеним між конкретним педагогічним працівником та роботодавцем; наявність додаткових умов допускається згідно законодавства України, але вони не повинні порушувати права педагогічного (іншого) працівника та не погіршувати умови праці, нормативність яких визначена статтями Кодексу законів про працю України.

Сфера педагогічної освіти у свої діяльності керується також законами України про освіту, де визначено додаткову підставу припинення трудових правовідносин між керівником освітньої установи та педагогічним працівником. Законодавство до такої підстави відносить вчинення аморального проступку. Ця ж підстава передбачена Кодексом законів про працю. Вважаємо цю норму виправданою, оскільки моральні якості педагогічного працівника не повинні перешкоджати виконанню педагогічних функцій. Законодавством не встановлено переліку підстав, якими керівник освітньої установи має керуватись для прийняття управлінського рішення про звільнення. Тобто кожен випадок має розглядати індивідуально і по відношенню до кожного педагогічного працівника має прийматись індивідуальне рішення.

Наступною групою підстав припинення трудових правовідносин законодавством визначено таку, що стосується ініціативи керівника. Так, директор освітньої установи може звільнити педагога за настання наступних фактів:

* Ліквідація освітньої установи як юридичної особи і як наслідок скорочення штату учасників освітнього процесу; у тому випадку, коли відбувається скорочення педагогічних працівників, керівник освітньої установи має прийняти кваліфіковане рішення по їх відбору, оскільки без обґрунтованого висновку директор не має права скоротити педагога; градація по скороченню міститься в Кодексі законів про працю та передбачає наступний порядок: першими залишаються ті, хто має відповідну кваліфікацію, тобто диплом, що відповідає займаній посаді, потім працівники, що в сім’ї є одними із самостійним заробітком та особи, на утриманні яких знаходяться члени сім’ї, після цієї категорії залишаються працівники пенсійного віку та працівники, що навчаються у закладах вищої освіти.
* Невідповідність педагогічного працівника займаній посаді; на сьогодні Міністерством освіти і науки України підняте питання про те, що спеціальність педагогічного працівника має відповідати назві та змісту тієї навчальної дисципліни, яку він викладає; також відповідно до законодавства України педагогічні працівники мають проходити підвищення кваліфікації, а у випадку негативного висновку керівник освітньої установи має прийняти рішення про невідповідність займаній посаді; наступним доводом про невідповідність може бути некваліфікований підхід до викладання навчальних дисциплін, що супроводжується перевірками або скаргами батьків (осіб, що їх замінюють).
* Невиконання педагогічним працівником виконуваних зобов’язань без поважних причин; у випадку обґрунтування педагогічним працівником поважності цієї підстави керівник освітньої установи не має права звільняти його з роботи.
* Нез’явлення на роботу внаслідок тимчасової непрацездатності більше чотирьох місяців підряд; тобто педагогічний працівник може перебувати на лікарняному не більше чотирьох місяців підряд, проте в законодавстві не зазначено про те, що після проходження цих місяців педагогічний працівник може вийти на декілька днів і знову офіційно оформити медичну довідку;
* В разі прогулу, але без поважних причин; знову ж законодавством не визначено поважні причини, а тому кожен керівник освітньої установи має розглядати питання індивідуально та приймати відповідне управлінське рішення по відношенню до конкретного педагогічного працівника; прогулом вважається нез’явлення на робочому місці педагогічного працівника протягом трьох годин підряд або сумарно протягом робочого дня; у тому випадку, коли педагогічний працівник обґрунтовує поважність цієї причини, керівник закладу освіти не має права його звільняти;
* Поява на роботі в стані алкогольного (токсичного, наркотичного) сп’яніння; керівник закладу освіти в такому випадку не має проводити експертизи або направляти педагогічного працівника на його проходження; для звільнення педагогічного працівника достатньо взяти пояснення від колег, які були свідками (наприклад розпивання алкогольних напоїв) та на їх підставі звільнити педагогічного працівника; вказана норма підтверджується не тільки Кодексом законів про працю, а й підзаконними нормативно-правовими актами, що забороняють вживання відповідних напоїв на території закладу освіти;
* Розкрадання майна освітньої установи, тільки за умови підтвердження вказаного факту кваліфікованими органами влади; керівник закладу освіти не має права самостійно приймати рішення про винність чи невинуватість педагогічного працівника, він має повідомити відповідні органи і при наявності доказів звільнити працівника з роботи.

Таким чином керівник відповідно до законодавства є суб’єктом формування штату педагогічних кадрів, а тому й суб’єктом кадрового менеджменту. Він є гарантом створення належних умов праці в освітній установі, підвищення фаховості педагогічних працівників, а тому директор має спрямовувати свої професійні управлінські функції за забезпечення сталості кадрової політики освітньої установи.

**2.2 Підходи до управління освітньою діяльністю в умовах розбудови Нової української школи**

Останнім часом в Україні відбувається переосмислення підходів до процесу навчання. Це має свій прояв у реалізації багатьох напрямів функціонування системи освіти. тобто відбуваються дорадчі засідання представників влади, приймаються новітні інноваційні документи державного рівня, вносяться зміни до вже існуючих законодавчих і підзаконних актів тощо. Такі дії вимагають від керівників закладів загальної середньої освіти перебудови реалізації управлінських функцій. Проривом у розбудові загальної середньої освіти є оприлюднення Концептуальних засад реформування школи [30]. Відповідно до вказаного документа реформування охоплює та реалізується через три фази, до яких віднесено:

* Першу фазу, що охоплює 2016-2018 рр. (Це початковий етап, на якому здійснювалось створення плану дій із реалізації концепції Нової української школи, удосконалювалось внутрішньодержавне законодавство, затверджувались відповідні стандарти, відбувалась підготовка експертів, навчання (підвищення кваліфікації) педагогічних кадрів. Одним із важливих фактів є те, що у вказаний період відбувалась дебюрократизація закладів освіти, що передбачала удосконалення шкільної системи роботи з документами. Оскільки процеси в освіті мають бути контрольованими, органами влади було запроваджено систему статистики та аналітики, за результатами якої представники органів влади могли координувати та коригувати освітню політику. Ще одним позитивним складником вказаного етапу є те, що вітчизняні освітні діячі активно почали залучати до реформування освітньої сфери міжнародних аналітиків та фахівців. Перша фаза сприяла процесам, що передбачали інспектування освітніх установ. Окреслені характеристики реалізації першої фази суттєво вплинули на закоренілу систему функціонування закладів загальної середньої освіти України та потягли за собою низку інноваційних обов’язкових дій з боку керівника. Заклад освіти, з урахуванням вимог реформування, міг очолювати тільки прогресивний управлінець, що прагне до інновацій та вдосконалення усіх напрямів функціонування освітньої установи. Також вказана фаза сприяла необхідності підвищення кваліфікації не тільки керівному складу закладу освіти, а й усім педагогічним працівникам, рівень кваліфікації яких дозволяв би бути активним учасником впровадження процесу реформ).
* Друга фаза охоплює 2019-2022 рр. (Вказану фазу можна умовно назвати фазою компетентності та стандартизації. В даному випадку компетентність має широке значення, оскільки вона стосується усіх учасників освітнього процесу. Відповідно для якісного впровадження вимог концептуальних засад керівник має мати сформовану інноваційну управлінську компетентність, педагогічні кадри – фахову компетентність. Від рівня їх сформованості залежить якість надання освітніх послуг. По відношенню до учнів компетентнісний підхід має свої прояви у процесах стандартизації базової середньої освіти. Старша школа почала функціонувати з дотриманням вимог Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [55], а саме із впровадженням і забезпеченням якісного засвоєння іноземних мов. Також вказаний етап вплинув на те, щоб керівники освітніх установ почали працювати над формуванням власних систем забезпечення якості освіти. Це, в свою чергу, вимагає від керівника дій по вдосконаленню організації освітнього середовища, процесу навчання та викладання, використання освітніх методик тощо.)
* Заключна третя фаза має реалізуватись впродовж 2013-2029 рр. (На цьому етапі органи влади надалі мають працювати над удосконаленням компетентнісного підходу в системі підготовки учнів. Головний акцент було робитись на створення профільних шкіл. З метою реалізації контролю органами влади запропоновано впровадження системи незалежного оцінювання професійної компетентності випускників закладів загальної середньої освіти відповідно до обраного профілю).

Враховуючи інноваційність підходу держави до функціонування закладів загальної середньої освіти в умовах Нової української школи, керівник має впроваджувати наступні складники концептуального розвитку освітньої установи:

* Врахувати в реалізації освітньої політики закладу мети Нової української школи, що базується на засадах впровадження реформ економічного розвитку та розвитку конкурентоспроможності;
* При підготовці учнів закладу загальної середньої освіти враховувати те, що сучасний випускник має бути цілісною особистістю, патріотом з активною позицією, інноватором ідей, відповідальним громадянином, освіченим українцем, спроможним впливати на якість розбудови нашої країни;
* Реформувати внутрішню освітню політику відповідно до формули Нової школи, а саме: оновлення змісту надання освітніх послуг; врахування компетентнісного підходу; постійна робота над удосконаленням фаховості педагогічних кадрів; поєднання процесу навчання з формуванням в учнів моральних цінностей; створення умов для реалізації автономності освітньої установи; контроль над ефективністю управління структурними підрозділами закладу освіти; прагнення до вдосконалення власної управлінської діяльності; врахування потреб кожного учня; організація взаємовідносин на принципах дитиноцентризму; орієнтація навчання (здобуття знань, умінь, навичок) з врахуванням компетентності життя; справедливий розподіл коштів; забезпечення якості надання освітніх послуг; створення сучасного освітнього середовища, що відповідає вимогам технологізації, інноваційності, стратегічності тощо).
* Організовувати власну управлінську діяльність, а також взаємодію усіх учасників освітнього процесу на засадах педагогіки партнерства (Партнерська взаємодія є одним із основних складників реалізації управлінських функцій, в яких керівник та педагогічні працівники мають пам’ятати про те, кожна дитина є особистістю з приманними лише їй особливостями, талантами та здібностями. Партнерська взаємодія має реалізовуватись через особистісну повагу до колег, співрозмовників, а також через діалогічну взаємодію. Разом із цим лідерство не має знаходитись тільки в руках керівника, в освітній установі має відбуватись розподіл лідерства по вертикалі та горизонталі. Учасники освітнього процесу не повинні відчувати нерівності).
* Прагнути до запровадження системності у процесах вмотивованості педагогічних кадрів (Педагогічні працівники закладу освіти мають мати академічну свободу, яка передбачає прагнення до постійного професійного розвитку. Тобто позитивною є тенденція створення результату інтелектуальної власності, авторської програми, методики викладання тощо. При цьому керівник освітньої установи має вмотивовувати педагогічних працівників до цієї діяльності через заохочення, преміювання, колективне визнання, подяку тощо. Це клопітка робота управлінця, від якого залежить рівень бажання педагогічних кадрів постійно працювати над власним вдосконаленням професійної фаховості).
* Організація виховної роботи на ціннісних орієнтаціях (Це мають бути цінності загальноприйнятої людяності, як-от: повага один до одного, врахування прав співрозмовника, підтримка добрих ідей, демократія тощо. Реалізація вказаного напряму має передбачати не тільки проведення виховних заходів, а й організації щоденної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу).
* Збільшення терміну здобуття повної загальної середньої освіти до 12 років (Структура Нової української школи передбачає три рівні: початкова освіти (1 і 2 цикл початкової школи), базова середня освіта (1 і 2 цикл гімназії), профільна середня освіта (1 і 2 цикл ліцею). Вказана позиція вимагає від керівника активних дій по перегляду змісту підготовки учнів на кожному етапі їх підготовки. У свою чергу ці дії вимагають управління педагогічними кадрами та корегування процесу вдосконалення змісту підготовки учнів).
* Створення умов для організації роботи з автономії закладу освіти (Освітня установа нової формації має бути автономною, тобто з уникненням надмірного контролю. Разом із цим заклади освіти мають самостійно, незалежно від думки інших, приймати автономні рішення, які сприяють розвитку освітнього та іншого середовища. Звичайно, дії керівника мають бути контрольованими. Проте питання, що не стосуються фінансування або фінансово-господарської діяльності, мають бути прозорими, тобто такими, що обговорюються на рівні працівників закладу освіти. Змістове наповнення процесу підготовки учнів закладу загальної середньої освіти також має бути автономним. Тобто базуючись на загальнодержавних стандартах, кожна освітня установа має право прийняти рішення щодо наповнення освітньої програми, навчального плану, програми навчальних предметів).
* Забезпечення рівного доступу до здобуття освіти (Поняття рівного доступу має широке значення та передбачає безоплатність надання освітніх послуг, свободу вибору, прийнятність дітей з особливими потребами, якість освіти).
* Створення сучасного освітнього середовища (Звісно, дії керівника освітньої установи при реалізації цієї умови залежать від його професійної активності та рівня фінансування тих чи інших потреб закладу. Задля досягнення бажаного результату керівником освітньої установи має бути створено стратегічну програму розвитку освітнього середовища, що передбачає види роботи, форми її реалізації, залучення працівників закладу освіти, напрями їх роботи, терміни виконання дій тощо. Програма розвитку має бути не тільки оприлюдненою, а й такою, що пройшла апробацію. Тобто кожен учасник освітнього процесу має залучитись до її обговорення, запропонувавши свої власні ідеї, пропозиції тощо. Ці пропозиції можуть стосуватись процесу розвитку інфраструктури, розвитку окремих структурних підрозділів, а також напрямів функціонування освітньої установи загалом або напрямів роботи педагогічних працівників).
* Врахування поетапності впровадження реформ в розвиток освітнього середовища закладу (Реформи не можуть впроваджуватись одразу, вони повинні носити характер плановості та поетапності. Тому для керівника освітньої установи надзвичайно важливою є реалізація функції планування не тільки своєї діяльності, а також функціонування закладу. Звичайно реформи не можуть бути сталими, вони можуть змінюватись залежно від обставин, подій, активності учасників освітнього процесу, рівня фінансування, прийнятого управлінського рішення).

Оскільки процеси реформування загальної середньої освіти є обов’язковими, керівник має вдосконалювати управлінську діяльність відповідно до розвитку сучасного суспільства, його потреб. Управлінська діяльність не повинна носити адміністративно-командний характер [22], воно має бути гнучким, тобто таким, що відповідає вимогам демократичності, єдності, взаємодії, підтримки тощо.

В даному контексті надзвичайно важливою є умова забезпечення автономності кожної освітньої установи. Академічна автономія є запорукою якості впровадження реформаційних змін. Автономність закладу має проявлятись не тільки через діяльність керівника, а й через діяльність педагогічних кадрів. Тому вони мають:

* самостійно організовувати та планувати вирішення питань, що стосуються якості реалізації освітнього процесу;
* створювати авторські програми та працювати відповідно до їх змісту з учнями закладу освіти;
* самостійно здійснювати підбір не тільки навчально-методичного забезпечення викладання навчальних дисциплін, а й використовувати власні методики роботи з учнями;
* робити вибірку та пропонувати учням використовувати під час самостійного опрацювання матеріалу відповідні підручники та посібники;
* вільно використовувати та активно залучати учнів до використання інформаційних ресурсів;
* захищати свою професійну гідність та не порушувати гідність колег, учнів закладу освіти, їх батьків (осіб, що їх замінюють.

Процеси реформування також передбачають забезпечення організаційної та кадрової автономії закладу освіти як юридичної особи. У даному випадку управлінська діяльність має спрямовуватись на виконання та досягнення наступних видів робіт:

* постійно вдосконалювати, відповідно до вимог сучасності, змісту реформаційних змін колективний договір та статут освітньої установи, залучаючи до цього процесу відповідних фахівців, педагогічних та інших працівників закладу;
* при встановленні та затвердженні штатного розпису враховувати розмір фонду заробітної плати, намагатись економити бюджетні кошти;
* приймати не тільки ефективні, а й правильні управлінські рішення в питаннях прийняття та звільнення педагогічних працівників, уникати існування плинності педагогічних кадрів;
* згуртовувати учасників освітнього процесу, на цій основі будувати освітню команду з єдиною метою та завданнями;
* не обмежувати доступ до освітнього простору закладу, користуватись у своїй діяльності принципами відкритості та співпраці;
* впливати на розвиток організаційної культури учасників освітнього процесу.

У процесах функціонування закладів освіти є не менш важливим складником їх фінансова автономія. Вказана умова потребує від керівника освітньої установи використання багатоканального фінансування. Тому управлінець перш за все має бути не тільки освіченою, компетентною особистістю, а й господарем, що вміє покращити фінансову складову свого закладу освіти. Від дій керівника залежить фінансове становище працівників. Він може прийняти управлінське рішення у частині нарахування та виплати надбавок, премій, оздоровчих коштів, співпрацюючи з профспілковим комітетом відмічати досягнення учасників освітнього процесу тощо.

Таким чином прийняття на законодавчому рівні такого важливого для закладу загальної середньої освіти документа, як Концепція розвитку школи, вимагає суттєвих змін у застарілій системі функціонування кожної освітньої установи. У зв’язку з цим в керівництва школи з’являються не тільки права, а й обов’язки та виникає відповідний рівень відповідальності за якість функціонування закладу освіти.

**2.3 Особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану**

Військова агресія російської федерації, яка по сьогоднішній день має місце на території нашої країни, вплинула на всі освітні процеси, що мають відношення до функціонування кожного закладу освіти, у тому числі загальної середньої. Цей вплив має прояви в процесах управління закладами освіти, організації освітнього процесу, запровадження дистанційної форми навчання, забезпечення фізичної безпеки учасникам освітнього процесу і створення відповідних умов.

Війна примусила керівників закладів освіти по новому оцінити власну управлінську діяльність. Реалії призвели до того, що надзвичайно важливими для кожної освітньої установи стали питання наявності безпечної споруди для захисту учасників освітнього процесу; наявності продуктів харчування та особистого користування у випадку довготривалого перебування в укритті; кадрового забезпечення освітньої установи, оскільки через постійні обстріли заклади освіти мусять переміщуватись по території України; наявності сильної технічної бази, що пов’язано з необхідністю використання комп’ютерної техніки, різних програм для забезпечення он-лайн навчання. Все це вимагає від директора школи не тільки сформованості управлінської компетентності, а й високого рівня відповідальності.

Якщо мова йде про ті заклади загальної середньої освіти, що знаходяться у містах, де ведуться активні бойові дії, слід зазначити про використання керівниками особливих управлінських дій. На нашу точку зору управлінці у своїй діяльності мають більше опиратись на антикризовий та ситуаційний менеджмент. Вони є наближеними один до одного, оскільки стосуються розв’язання багатьох проблем, пов’язаних із підготовкою учнів, забезпеченням реалізації освітнього процесу. У даному випадку менеджер має бути гнучким, тобто таким, що вміє реагувати на випадковості, зміни. Керівник, маючи відповідне ресурсне забезпечення, враховуючи обставини конкретного часу та ситуації, повинен уміти знаходити раціональне управлінське рішення. Основним принципом прийняття такого управлінського має бути забезпечення безпечності учасників освітнього процесу.

Маємо на увазі те, що керівник має володіти навичками управлінської поведінки під час кризи. Тому кризові явища розуміємо в контексті різкої зміни сталого порядку, що протягом довготривалого часу мав місце в закладі загальної середньої освіти. Менеджер освітньої установи, використовуючи різноманітні методи, підходи та методики, має забезпечувати якість освітнього процесу, що перебуває у стані дисбалансу.

Антикризове управління безпосередньо може реалізовуватись у сучасних реаліях війни. Тому антикризове управління містить відповідні складники, що мають суттєві відмінності під час війни. Отже, антикризове управління має наступні складники:

* постійний моніторинг усіх процесів, що відбуваються в закладі загальної середньої освіти;
* співставлення можливостей закладу освіти з реаліями, що не залежать від волі управлінця;
* діагностування стану функціонування окремих структурних одиниць закладу освіти або роботи (дій, бездіяльності) учасників освітнього процесу;
* планування управлінської діяльності;
* створення антикризової стратегії розвитку та функціонування закладу загальної середньої освіти;
* реалізація функції контролю.

В умовах війни управлінська діяльність не має бути одноособовою, керівник освітньої установи повинен чітко розподілити обов’язки між підлеглими. Звичайно, директор закладу загальної середньої освіти має діяти кваліфіковано і у відповідності до своїх посадових обов’язків. Проте він має враховувати усі складності ситуації та виконувати управлінські дії у відповідності до функцій:

* залучення працівників освітньої установи до командної роботи (не тільки педагогічних, а й обслуговуючого персоналу);
* залучення працівників психологічних служб до роботи з учнями та педагогічними працівниками у разі необхідності;
* прийняття управлінських рішень, спрямованих на створення умов навчання та викладання, а також забезпечення якості освітнього процесу;
* сприяти адаптації учасників освітнього процесу до навчання та викладання в нових умовах;
* сприяти більш тісній взаємодії вчителів із батьками (особами, що їх замінюють);
* створювати умови для реалізації дистанційного та очного навчання у їх поєднанні;
* налагоджувати партнерську взаємодію освітньої установи з іншими організаціями та закладами;
* надавати педагогічну свободу педагогічним кадрам у виборі методів та підходів надання освітніх послуг;
* спонукати педагогічних працівників освітньої установи до реалізації професійних повноважень у форматі підвищеної відповідальності, у тому числі відповідальності за життя та здоров’я учнів.

Для продуктивної життєдіяльності й забезпечення розвитку закладу освіти відбувається трансформація засобів і способів взаємодії учасників освітнього процесу, команди та керівництва освітньої установи. Перш за все система управління закладом загальної середньої освіти трансформується та переорієнтовується на адаптивні засади.

Адаптивне управління в освітній установі має місце тоді, коли відбувається об’єднання учасників освітнього процесу задля досягнення певної мети. Адаптивне управління має місце у період війни. При цьому керівник освітньої установи має використовувати гнучкі моделі управлінської діяльності та гнучкі моделі прийняття управлінських рішень. Отже, адаптивне управління – це вид управління, основною метою якого є взамоузгодження цілей діяльності учасників освітнього процесу для ефективного виконання посадових обов’язків і виконання місії закладу освіти шляхом створення умов для успішної адаптації кожного до викликів та впливів й змін у стані внутрішньому (особистісному, колективному) та зовнішньому (суспільстві, державі).

Адаптивне управління в умовах воєнного стану має реалізовуватись крізь призму:

* вироблення певної мети;
* створення кваліметричної моделі діяльності та функціонування;
* поєднання зусиль учасників освітнього процесу;
* спрямування дій учасників освітнього процесу на досягнення спільно визначеної мети та стратегії;
* використання самомоніториингу реалізації управлінських функцій, перевірка їх дієвості в умовах воєнного стану;
* створення перспективного плану використання адаптивного управління.

Ефективна та результативна діяльність керівника закладу освіти в умовах воєнного стану можлива за умов сформованості в учасників освітнього процесу відбуття безпеки:

* через професійну управлінську взаємодію керівник освітньої установи має визначити потреби усіх учасників освітнього процесу, а саме завдяки організації групових зустрічей та особистісне спілкування з колегами, вчителями, учнями, обслуговуючим персоналом;
* керівник закладу освіти має визначити, спільно з колегами, пріоритетні завдання освітньої установи та здійснити аналіз функціонування закладу;
* завдяки впровадження факторно-критеріального моделювання керівник освітньої установи має проаналізувати рівень викладання та навчання, виконання професійних функцій (змісту посадових інструкцій) підлеглими;
* керівник освітньої установи на постійній основі має сприяти підвищенню фахової кваліфікації педагогічних кадрів, а також залученню колег до колективних зустрічей з проблематики підвищення рівня фаховості вчителів;
* оскільки керівник є відповідальною особою, він має постійно моніторити рівень потреб учасників освітнього процесу і за потреби створювати умови або надавати самостійно відповідну допомогу;
* з метою виконання поставлених завдань керівник освітньої установи має залучати учасників освітнього процесу до проєктної діяльності не тільки в межах участі, а й створення, організації, реалізації, впровадження, залучення сторонніх осіб тощо;
* керівник закладу освіти має дбати про стабільність функціонування школи та якість надання освітніх послуг.

Враховуючи усе викладене вище, керівники закладів освіти під час воєнних дій мають оперуватись при реалізації функції управління наступними правилами:

1. Створити необхідні умови (за можливості) задля забезпечення охорони свого закладу освіти.
2. Організувати роботу обслуговуючого персоналу освітньої установи таким чином, щоб уникнути доступу та проникнення сторонніх осіб у приміщення школи.
3. Організувати співпрацю вчителів і батьків (осіб, що їх замінюють) щодо допуску останніх до освітньої установи.
4. Створити безпечне укриття для учасників освітнього процесу, що відповідає вимогам з охорони праці.
5. Наголосити педагогічним працівникам на необхідності встановлення застосунку «Повітряна тривога».
6. Донести до колективу працівників правила евакуації учнів.
7. Організувати тренування з організованого переходу в укриття учасників освітнього процесу.
8. Визначити з підлеглими алгоритми дій у різних надзвичайних ситуаціях.

В умовах воєнного стану актуальною залишається проблема організації роботи з учасниками освітнього процесу в он-лайн режимі та оф-лайн режимі. Звісно, змішана форма організації освітнього процесу не є новою для системи освіти, оскільки COVID примусив ще до початку війти її використовувати в практиці функціонування закладів освіти.

На думку Вознюк Л., Доброговордського О. в таких умовах керівник закладу освіти має планувати діяльність педагогічних кадрів за методом «матриця Ейзенхауера». Використання вказаного методу сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень, оскільки саме директор завдяки методу може виокремити термінові та невідкладні справи, а тому делегувати повноваження певним суб’єктам управління. Вказаний управлінський механізм сприяє налагодженню взаємодії учасників освітнього процесу, моніторингу сильних і слабких сторін організації освітньої діяльності (у тому числі під час дистанційного навчання), уникненню кризових явищ тощо [8, с. 51].

Отже, управління закладом освіти в період воєнного стану має свої особливості. Перш за все керівник освітньої установи має адекватно та реально оцінювати ситуацію, яка має місце; на основі цього управлінець має прийняти адекватне ситуації управлінське рішення; прогнозувати результативність прийнятого управлінського рішення; здійснити відбір методів роботи; забезпечити гнучкість підсистем управлінської діяльності.

**ВИСНОВКИ**

Заклад освіти будь-якого типу, рівня акредитації та виду не може якісно функціонувати без системи організації його управління. Тому вказана проблематика не залишається поза увагою керівників освітніх установ, їх заступників, науково-педагогічних працівників тощо. Проаналізувавши наукові публікації ми дійшли до висновку, що тема організації управлінської діяльності є досить широкою та охоплює різноманітні напрями діяльності, як-от: актуальні проблеми управління освітніми установами (Гладкова В., Жигірь В., Кравець В., Мешко Г., Пшенична Л., Федотова Ю.); управління якістю організації освітнього процесу (Бобровський М., Горбачов С., Заплотинська О., Ліннік О., Сбруєв А.); управлінська культура менеджера (Бабенко Т., Черниш А.); управлінська (професійна, фахова) компетентність менеджера освіти (Біла Н., Волотовська Т., Дарманська І., Сергеєва Л., Тимошко Г.); управління закладами освіти в умовах воєнного стану (Вознюк Л., Доброговордський О., Пуль С.); організаційний, інноваційний менеджмент (Драгунова В., Кондратьєва А.); моделювання в управлінні (Калініна Л., Колган Т., Колган О., Літкевич А., Мартинець Л., Мелешко В., Мозгова Л., Осадчий І., Паращенко Л., Правдивцев П., Топузов М., Пузіков Д., Хомишин І.); управління розвитком освітньої установи (Решетова І., Шулдик А.); кадровий менеджмент (Данилишин В., Смірнова К., Шкрібляк В.); модернізація управлінської діяльності (Камінська В., Лобок І., Столяренко О.) тощо.

Здійснений нами аналіз дозволив виокремити не тільки поняття, зміст, а й напрями управлінської діяльності менеджера освітньої сфери. Так, під управлінською діяльністю розуміємо сукупність компетентностей, якими має володіти керівник освітньої установи у реалізації професійних зобов’язань, що сприятиме прийняттю якісних управлінських рішень та підвищить рівень функціонування закладу освіти в цілому. До форм управлінської діяльності менеджера відносимо правові (прийняття управлінських рішень) та організаційні (управлінська діяльність спрямовується на покращення якості організації відповідного середовища закладу освіти). Під методами управлінської діяльності розуміємо сукупність способів і прийомів вирішення ситуацій, прийняття управлінських рішень, організації внутрішньої взаємодії учасників освітнього процесу.

Система моделювання є невід’ємним складником реалізації управлінських функцій керівником освітньої установи кожного рівня. Це пов’язано з тим, що моделювання сприяє стабілізації й інноваційному (стратегічному) розвитку закладу освіти. Тому проаналізувавши представлені управлінцями та науковцями моделі, нами виокремлено основні, що використовують менеджери-практики у реалізації управлінських функцій та прийнятті управлінських рішень: «Освітня модель», «Модель розвиваючої освіти», «Традиційна освітня модель», «Раціоналістична освітня модель», «Феноменологічна освітня модель», «Неінституціональна освітня модель», «Європейська модель освіти», «Американська модель освіти», «Радянська модель освіти», «Японська модель освіти», «Субстанціональні моделі», «Функціональні моделі», «Структурні моделі», «Структурно-функціональні моделі» тощо. Оскільки їх зміст представлено у змісті роботі, хочемо тільки зауважити на тому, що керівник закладу освіти самостійно (за допомогою своїх помічників) обирає більш раціональну модель для свого закладу освіти. Це пов’язано з багатьма факторами, як-от: рівень розвитку освітньої установи, фінансова спроможність закладу освіти, наповнюваність школи, якість організації освітнього процесу тощо. В будь-якому випадку при виборі моделі керівник закладу освіти має дбати про стратегічний розвиток свого закладу та створення більш якісних умов праці та навчання.

Управлінська діяльність в кожній освітній установі має бути організованою. В даному випадку основним суб’єктом вказаного процесу виступає керівник закладу освіти. Оскільки він організовує та контролює усі процеси, його управлінська діяльність має спрямовуватись на координацію роботи структурних підрозділів, колективу та окремих педагогічних працівників. Тому вважаємо, що сучасний керівний має більше звертати увагу на наступні напрями управлінської діяльності: кадровий менеджмент, організація освітнього процесу в умовах реалізації Концепції Нової української школи, організація роботи освітньої установи в умовах воєнного стану.

Зупинимось на кадровому менеджменті, який є одним із основних напрямів діяльності управлінця. Оскільки робота закладу освіти побудована на взаємодії учасників освітнього процесу, керівник має кваліфіковано підходити до проблеми підбору кадрів, підвищення їх кваліфікації, професійного розвитку. Так, при прийнятті на роботу спеціалістів управлінець має віддавати перевагу більш кваліфікованим та компетентним, оскільки від цього залежить результативність надання освітніх послуг.

Враховуючи те, що наша країна обрала шлях орієнтації на європейські стандарти, керівник має дбати не тільки про якість організації освітнього процесу, а й якість подання дітям нового матеріалу. Особливо така тенденція має пронизувати початкову школу та 5-й клас основної школи, оскільки на цих рівнях продовжується впровадження Концепції Нової української школи. Тому в межах освітньої установи на постійній основі мають функціонувати групи розвитку педагогічних кадрів, де обговорюються інноваційні підходи до організації освітнього процесу, відбувається передача власного педагогічного досвіду. Крім цього педагоги мають проходити атестацію та підвищення кваліфікації. Вони не повинні бути закритими, оскільки кожен педагог має поділитись з колегами власними доробками, що покращить якість викладання. Звичайно вказана система не може якісно функціонувати без організованого управління та контролю. Тому керівником має бути створено стратегічний план розвитку педагогічних кадрів закладу із залученням на кожній стадії представників органів управління відповідних структурних підрозділів. Спільними зусиллями вони мають створити алгоритм спільних дій, що призведе до покращення якості реалізації відповідних педагогічних завдань.

Болем нашої держави є війна, що охопила усю її територію. Рівень страждань, болю, втрат тощо важко передати. Від російської агресії постраждали усі сфери людської життєдіяльності українців, що нещодавно так яскраво вдосконалювались та розвивались. Не є винятком освітня сфера. Кожен керівник освітньої установи, залишаючись на своїй посаді під час війни, має усвідомлювати рівень власної відповідальності. Вважаємо, що такі складні часи управлінець має більше обов’язків, ніж прав. Він прийнятого ним управлінського рішення може залежати не тільки доля, а й життя кожного учасника освітнього процесу. Тому управлінська діяльність не має бути хаотичною, розслабленою. Управлінець має побудувати чіткий алгоритм дій, з яким ознайомити заступників. Він має бути готовим до стрімкого реагування на вимушені зміни. Управлінські рішення керівника мають по-перше стосуватися забезпечення безпеки учасникам освітнього процесу. Керівник не повинен забувати про те, що тільки через налагоджену взаємодію можна досягнути бажаних результатів (наприклад, щодо облаштування бомбосховища; психологічної підтримки дітей та педагогів, створення стратегії розвитку освітньої установи, організації змішаної або дистанційної форми навчання, надання самостійності педагогічним кадрам у підборі та використанні методів навчання учнів тощо).

Враховуючи проаналізовану проблематику управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти хочемо констатувати той факт, що менеджер є основним суб’єктом забезпечення якості функціонування освітньої установи в усіх її напрямах. Він рівня його підготовки, сформованості управлінської компетентності, прагнення до постійного саморозвитку та педагогічного (професійного) розвитку колег залежить майбутнє дітей, а тому й країни в цілому.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. 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.
2. Актуальні проблеми управління якістю освіти: теорія, історія, інноваційні технології: монографія / за заг. ред. А.А. Сбруєвої. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. 340 с.
3. Бабенко Т. Зміст управлінської культури керівника закладу освіти. *Наукові записки*. Серія: педагогічні науки. Випуск 135. С. 49-53.
4. Біла Н.Д. Розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/stud\_almanah/4\_.pdf (дата звернення: 08.01.2023).
5. Білик А. Комунікативна компетентність керівників закладів загальної середньої освіти в умовах нової української школи. Електронне наукове фахове видання «*Адаптивне управління: теорія і практика*». Випуск 6 (11). 2019. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/146-Article%20Text-264-1-10-20200221%20(1).pdf (дата звернення: 15.05.2023).
6. 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. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
7. Вознюк Л. Особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *Наукова педагогічна думка*. № 3 (11), 2022. С. 9-14.
8. Вознюк Л., Доброговордський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування*. № 1 (2), 011. С. 48-54.
9. Гаращук В.М. Деякі проблеми нормативно-правового регулювання управління закладом вищої освіти. *Соціальне право*. № 4. 2019. С. 16-22.
10. Гладкова В.М., Федотова Ю.В. Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/205/1/gladkova\_2.pdf (дата звернення: 12.01.2023).
11. Губа А.В. Функції освітнього менеджменту: класифікація та зміст. URL: https://sportpedagogy.org.ua/html/journal/2008-02/08gavfcc.pdf (дата звернення: 16.02.2023).
12. Дарманська І.М. Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки: моногр. Хмельницький: ХГПА, 2019. 572 с.
13. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2006. № 1. С. 69-75.
14. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
15. Драгунова В.В. Модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 11, Т. 1. 2019. С. 31-34.
16. Єльнікова Г.В. Деякі питання підготовки керівника навчального закладу на основі розроблення його професійно-кваліфікаційної характеристики. URL: https://lib.iitta.gov.ua/6924/1/%D0%94%D0%B5%D1%8F%D0%BA%D1%96\_%D0%BF%D0%B8%D1%82.%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82.%D0%BA%D0%B5%D1%80.%D0%9D%D0%97.pdf (дата звернення: 09.01.2023).
17. Жигірь В.І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. URL: http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN21/13zvidmo.pdf (дата звернення: 28.01.2023).
18. Загоруйко М.О. Ефективність управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/2204/1/Zagorujko%20M.%20O..pdf> (дата звернення: 27.01.2023).
19. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. Київ: Ніка-Центр, 2000. 332 с.
20. Ковальчук З.Я. Управлінська педагогічна діяльність як психолого-педагогічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 1. 2013. С. 295-304.
21. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 05.02.2023).
22. Кондратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової української школи. URL: <http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf> (дата звернення: 06.04.2023).
23. Лебідь О.В. Теоретичні та методичні основи формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: дис. … д-ра пед. н.: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2018. 43 с.
24. Літкевич А.М. Моделювання управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/metod\_upr\_osvit/v\_22/%D0%9Bi%D1%82%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf (дата звернення: 01.01.2023).
25. Мартинець Л.А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. Донецьк, 2015. 102 с.
26. Мельніченко В.В. Основні наукові підходи до менеджменту у сучасній освіті. *Вісник аграрної науки Причорномор’я*. Вип. 1. 2019. С. 118-123.
27. Мозгова Л.А. Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\_id=3896 (дата звернення: 10.01.2023).
28. Молчанова Ю. Професійні компетентності керівних кадрів сфери освіти. *Вісник Національної академії державного управління*. URL: http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-30.pdf (дата звернення: 11.08.2023).
29. Набока Б. Сутність та зміст моделювання в управлінні загальною середньою освітою: національний та світовий досвід. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53036461.pdf> (дата звернення: 24.06.2023).
30. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. Київ. 40 с.
31. Нова українська школа. Дорожня карта реформи базової та профільної школи. Проєкт для обговорення / Вакуленко Т., Гриневич Л., Лінник О. та інші; за заг. ред. Л. Гриневич. АКМЕ ГРУП, 2021. 46 с.
32. Основи інноваційного управління навчальними закладами: навч.-метод. посіб. / Н. Сас. Полтава: ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2013. 178 с.
33. Падун Н.О., Даруга Ю.О. Гуманізація управління загальноосвітнім навчальним закладом як основна мета розвитку особистості. *Наукові записки НДУ.* № 2, 2018. С. 60-64.
34. Панченко А., Кравчук Н. Управління закладом загальної середньої освіти з інклюзивним навчанням в умовах Нової української школи. *Освітологічний дискурс*. № 1-2 (24-25). 2019. С. 297-310.
35. Пєнов В.В. Менеджмент в закладах освіти: метод, вказівки до семінарських занять та самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 014.05 Середня освіта (Біологія та здоров’я людини) / В.В. Пєнов. Одеса: Одес. нац, ун-т ім. І.І. Мечникова, 2021. 48 с.
36. Правдивцев П., Колган Т., Колган О. Моделювання системи управління закладом загальної середньої освіти з використанням цифрових освітніх технологій. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. № 15. С. 150-162.
37. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 20.12.2022).
38. Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні: Наказ МОН України від 28.03.2022 № 274. URL: <http://surl.li/bznht> (дата звернення: 07.05.2023).
39. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення: 20.12.2022).
40. Про колективні договори та угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text (дата звернення: 20.12.2022).
41. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 20.12.2022).
42. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text (дата звернення: 20.12.2022).
43. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 р. № 1788-ХІІ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text (дата звернення: 20.12.2022).
44. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 р. № 2694-ХІV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text (дата звернення: 20.12.2022).
45. Пузіков Д.О. Теоретична модель прогнозування розвитку загальної середньої освіти. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи.* № 4. 2017. С. 128-137.
46. Пуль С.С. Особливості трансформації мережі закладів загальної середньої освіти в Україні в умовах воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: публічне управління та адміністрування. № 5. 2023. С. 46-51.
47. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Суми: Вид‐во Сум ДПУ імені А.С. Макаренка, 2016. 520 с.
48. Решетова І.А. Напрями вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами. *Економіка і суспільство.* Випуск 17. 2018. С. 341-346.
49. Романенко Є.О. Управлінська діяльність у загальноосвітньому навчальному закладі. *Державне управління*. № 2, 2019. С. 107-115.
50. Романенко Є., Жукова І., Пономаренко Т. Основи управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/3/9.pdf> (дата звернення: 20.12.2022).
51. Сергеєва Л.М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. № 3. 2010. С. 17-14.
52. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
53. Соловей Ю.О. Чинники ефективної управлінської діяльності директора закладу дошкільної освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. № 2 (43). 2018. С. 265-270.
54. Столяренко О., Камінська В., Лобок І. Модернізація управлінської діяльності керівника закладу. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/7920-28228-1-PB.pdf (дата звернення: 25.01.2023).
55. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: схвалено Указом Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 16.04.2023).
56. Тимошко Г.М., Волотовська Т.П. Еклектичний характер розвитку управлінської компетентності у сфері освіти. *Scientific practice: modern and classical research methods.* Volume 2. February 26. Boston, USA. 2021. Р. 130-136.
57. 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.
58. 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.
59. Хомишин І.Ю. Сучасна модель управління освітою: адміністративно-правовий аспект. *Науковий Вісник міжнародного університету*. № 30, Т. 1. 2017. С. 100-103.
60. Черниш А.П. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 55 с.
61. Чижевський Б.Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*. № 1 (12). 2021. С. 5-20.
62. Шкрібляк В.В., Данилишин В.І. Раціональність управління навчальним закладом. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43199/1/%D0%A8%D0%BA%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%8F%D0%BA.pdf (дата звернення: 21.12.2022).
63. Шулдик А.В. Ефективність управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: навчально-методичний посібник. Умань: ПП Жовтий, 2015. 225 с.