МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Виконала: студентка 2 курсу

спеціальності 073 Менеджмент (07

Управління та адміністрування)

**Христина СУЄЦЬКА** (прізвище та ініціали)

Керівник: Оксана СВІДЕРСЬКА, к. іст. н.,   
 доцент

Рецензент: Світлана КУТОВА, к. п. н.,   
 доцент

**Хмельницький – 2023**

**ЗМІСТ**

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

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ** ………………………………………………………………………....…. 8

1.1. Етапи формування управлінської системи у сфері освіти ……..………. 8

1.2. Інноваційні основи та системи поглядів ефективності управління закладом загальної середньої освіти ……………………….............................… 16

1.3. Сутність, побудова, закономірності та принципи управління закладом загальної середньої освіти ……………………………………….…………….... 29

**РОЗДІЛ 2. НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ** …………………………….. 40

2.1. Шляхи організації інноваційного менеджменту в закладі загальної середньої освіти ………………………………………………………………..… 40

2.2. Структура системи управління та аналіз управлінських компетентностей в ЗЗСО (на прикладі Купільського ліцею Хмельницької області)……………………………………………………………....…………….. 48

2.3. Управлінська компетентність як складова професійного росту менеджера освіти ……………………………………………………………….… 58

**ВИСНОВКИ** ……………………………………………………………..... 67

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**  ……………………...…. 71

**ДОДАТКИ** …………………………………………………………..…...… 79

**ВСТУП**

Розвиток українського суспільства на сучасному етапі зазнав помітних змін як у суспільній, так і в економічній сфері. Відбуваються такі процеси, як-от: демократизація, глобалізація, становлення ринкових відносин, які безпосередньо обумовлюють значну модернізацію змісту та побудови функціонування соціальних інституцій серед яких є і заклади освіти. Основні напрями соціального розвитку знайшли своє відображення в гуманістичних цінностях, консолідації з європейською культурою, а це саме те на що орієнтується Конституція та закони України. Національна доктрина розвитку освіти в Україні обґрунтувала проблему оновлення галузі з огляду на визнання її ключовим чинником соціального прогресу.

В соціально-економічному житті динамічні процеси виявили розбіжні інтереси. Здавалося б широкий професіоналізм в роботі є незамінним для фахівця будь-якої галузі, проте не менш важливим фактором є міжгалузева інтеграція знань за рахунок чого стає вагомою роль інтегрованих умінь у професійній діяльності та кар’єрному рості в цілому. Саме ці загальні інтереси зумовлюють нові вказівки в управлінні освітою насамперед це стосується управління діяльністю закладів освіти.

Зміни в управлінні освітою та управлінні закладами загальної середньої освіти є результатом початку реформ в системі освіти. Тому ефективність управлінської діяльності прямо пропорційна ефективності освітніх процесів. Зміна методів виконання управлінської діяльності, прийомів спілкування та здійснення управлінського рішення є запорукою розквіту та зміцнення технологій управління. У зв’язку з цим виникає потреба в пошуку нових засобів, підходів та способів виконання функцій управління.   
 У більшості країн світу рівень розвитку людини визначає сфера освіти, що і робить її одним із загальнонаціональних пріоритетів. Значний вплив на національну систему освіти в Україні мають загальні світові тенденції новітнього розвитку соціальних процесів. Останнє в свою чергу сприяє розробці та вибору випереджувальної системи розвитку та мобілізації соціальних ресурсів. Дієвим чинником реформування та ефективним механізмом розвитку держави є впровадження інноваційних технологій в освіту.

На сучасному етапі розвитку система освіти виокремлюється цілеспрямованими кроками в забезпеченні інтерактивної та інноваційної моделі впровадженої в її систему, а також забезпечуються необхідні умови для розвитку та самореалізації особистості в цілому.

Визначення стратегічної та операційної мети є основним стандартом для розвитку закладу загальної середньої освіти. Для цього адміністрації школи та педагогічному колективу необхідно розбиратися у змінах та їх причинах в системі освіти та організації освітнього процесу. Як зовнішні так і внутрішні чинники прямо чи опосередковано впливають на якість та функціонування освітнього процесу. Кожна школа повинна визначити власну внутрішню систему забезпечення якості освіти та зорієнтувати її на ефективність управлінської роботи, що дорівнює розвитку освітніх процесів і реалізації ідей Нової української школи (НУШ).

Головною ідеєю Нової української школи є навчання через діяльність, де за основу беруть розвиток компетентностей, а не заучування матеріалу. З огляду на введення реформ НУШ в адміністрації будь-якого закладу загальної середньої освіти постає важливе питання пошуку нових підходів в управлінні. В чому власне і полягає актуальність даної теми, адже не можливо трансформувати освітній процес застарілими методами.

Питання ефективних управлінських моделей та рішень в закладах загальної середньої освіти беруть свій початок в роботах Є. Березняка, В. Бондаря, Л. Даниленко, О. Мармази, В. Маслова, В. Пікельної, С. Сисоєвої. Монографія Л. Карамушки насичена психологічними аспектами управлінської діяльності, що не мало важливо у цій сфері.

Варто також зазначити, що праці Е. Березняка, Л. Даниленко, В. Пікельної вважають фундаментальними серед вітчизняних дослідників, у яких детально обґрунтовано функції процесу управління закладами загальної середньої освіти. Якщо у своїх працях Е. Березняк описує функції процесу управління закладами освіти відповідно до класичних поглядів, які існують в теорії управління здавна, то в працях Л. Даниленко і В. Пікельної можна знайти нові підходи, які у більшій мірі можуть співіснувати з сучасними вимогами до освітнього процесу в закладах освіти.

Дослідження нових, відкритих та демократичних принципів управління освітою є одним із напрямів діяльності Національної доктрини розвитку освіти України в ⅩⅩⅠ столітті. Важливим аспектом є і те, що ці принципи мають узгоджуватися як державно-громадські і сприяти безперервному розвитку освітніх процесів. При цьому важливо обміркувати заздалегідь вдале поєднання методів державного впливу з колективним управлінням, що в свою чергу розвиває управлінські можливості суспільної думки.

Опираючись на аналіз літературних джерел питання вдосконалення та розвитку закладу загальної середньої освіти вивчено не в повному обсязі. З огляду на це, темою дипломної магістерської роботи було обрано **«Сучасні підходи до управлінської діяльності в закладі загальної середньої освіти»**.

**Об’єкт дослідження:** управлінський процес в закладі загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** основи сучасних підходів до управління закладом загальної середньої освіти

**Мета дослідження:** наукове пояснення застосування сучасних підходів управління закладом загальної середньої освіти.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

1. Провести аналіз теоретичного підґрунтя організації управлінських рішень в закладі освіти та виокремити основні етапи формування сучасних тенденцій розвитку освіти з огляду на управлінську діяльність.
2. Схарактеризувати шляхи організації інноваційного менеджменту в закладі загальної середньої освіти.
3. Проаналізувати структуру системи управління та управлінських компетентностей в ЗЗСО на прикладі Купільського ліцею Хмельницької області.
4. Розглянути управлінську компетентність як складову професійного росту менеджера освіти.

**Методи дослідження.** Досягти поставлених цілей можна за допомогою використання певного комплексу методів:

1) теоретичні:

**─** систематизація та аналіз переліку наукової літератури на тему управлінського процесу в закладах освіти;

**─** уточнення, систематизація наукових категорій з огляду на діяльність керівників закладів освіти;

**─** вивчення нормативно-правових актів та директивних документів стосовно управління закладами загальної середньої освіти;

2) емпіричні: бесіда, анкетування, спостереження, порівняння; методи обробки та аналізу результатів дослідження;

3) експериментальні: констатувальний та формувальний педагогічні експерименти за допомогою яких вдалося сформувати зміст і побудову моделі управління закладом освіти, розробити методичні рекомендації для адміністрації закладу загальної середньої освіти.

**База проведення дослідно-експериментальної роботи.** Дослідницьку роботу було проведено в ЗЗСО Купільському ліцеї Війтовецької селищної ради Хмельницького району Хмельницької області.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дипломної роботи було опубліковано в статті «Компетентності менеджера освіти в умовах інновацій освітньої системи». Система освіти в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали науково-методичної конференції: ХГПА. Хмельницький, 04 листопада 2023 року. А також на Ⅳ Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «World science: problems, prospects, innovations» (20 жовтня 2023 р., Zdar nad Sazavou, Czech Respublic) на тему «Теоретико-методологічні основи наукової організації управлінської діяльності в закладі загальної середньої освіти».

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи викладений на 82 сторінках, основний текст викладено на 70 сторінках. Робота містить 1 таблицю, 4 рисунки, 4 додатки. Список використаної літератури становить 72 джерела.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**1.1. Етапи формування управлінської системи у сфері освіти**

На результат діяльності системи освіти, як і будь-якої соціальної системи, першочергово вирішальний вплив має управління.

Загальна середня освіта безсумнівно закладає фундамент системи освіти в Україні, завдяки чому розвиток кожного громадянина є усестороннім та результативним і далеко не мало важливу роль потрібно віддати діяльності дирекцій закладів освіти.

Відповідно до Статті 3 Закону України «Про загальну середню освіту» №651-ⅩⅣ від 13.05.1999 року заклад загальної середньої освіти організовує освітній процес таким чином аби кожен учень здобував практичні навички та теоретичні знання про Всесвіт, людину, соціум та культуру завдяки чому формується розумовий, соціальний і фізичний розвиток дитини, що є підґрунтям для здобуття вищої освіти та трудової діяльності [20]. Отримання загальної середньої освіти вважається обов’язковою складовою безперервної освіти.

Ґрунтуючись на загальнолюдських принципах та цінностях, які зазначені в Законі України «Про освіту» загальна середня освіта головним чином направлена на отримання всебічного розвитку дитини в наслідок навчання та виховання [59].

Розвиток системи освіти тісно пов’язаний із розвитком системи управління освітою і відповідно впроваджуючи реформи управління освітою на державному рівні, варто знати і розуміти ґенезу сучасної системи освіти та її управління.

Виділяють сім основних видів управління освітою, які багато в чому поєднані між собою:

1. урядове управління, суб’єктом якого є держава;

2. місцеве самоврядування, учасниками якого є жителі територіальних громад, інших адміністративно-територіальних одиниць;

3. менеджмент, що являє собою управління власністю з боку власника;

4. церковне управління, суб’єктом якого виступає церква;

5. громадське управління, суб’єктом якого є громадські об’єднання, що юридично оформлені через закони, статути;

6. колективна (групова) саморегуляція, суб’єктом якої виступають групи людей, що вільно і, водночас, з урахуванням інтересів та норм культури і соціального співжиття керують спільною поведінкою і діяльністю;

7. сімейне управління, що являє саморегуляцію соціального співжиття членів сім’ї [55, с. 20].

На рисунку 1.1. поетапно зображена періодизація еволюції системи управління освітою в Україні.

Інституціональний – перший етап – охоплює проміжок часу від моменту створення первісної общини (35 – 40 тис. років тому) і аж до формування держави (Ⅸ ст.). Цей період має тісний зв’язок з формуванням освіти як соціального інституту.

Рис. 1.1. Періодизація еволюції системи управління освітою в Україні

Варто підкреслити, що під час першого етапу перебіг виховання та навчання практично не різнився від форм, що характерні для тваринного світу в порівнянні з формуванням людини сучасного типу. Процеси навчання та виховання набирають все більшої актуальності від початку існування первіснообщинного ладу і закладають основи для виокремлення освітньої функції. Вони мали також і повторювальний характер тому, що здійснювалися прямо під час побутової та трудової діяльності, а на початкових стадіях суб’єктами цих процесів виступали всі учасники первісної общини. Важливим є і той факт, що всі члени общини виховувалися і навчалися на рівних умовах [12, с.74].

Утворенням держави завершується інституціалізація освітнього процесу як окрема сфера суспільного життя.

Другий етап розвитку системи управління освітою охоплює період від утворення Давньоруської держави до другої половини ⅩⅤⅢ ст.

Другий етап характеризується тривалими поступовими змінами залежно від особливостей історичного розвитку України. Сюди також відноситься перехід до монархії періоду феодальної роздробленості від ранньофеодальної монархії, а згодом і до станово-представницької абсолютної монархії. Кардинальних змін в організації освіти та її управлінні не відбулося внаслідок недосконалості функцій органів державного керівництва та урядового апарату в державі, яку утворили східні слов’яни. Як результат завершення довготривалого періоду перебудови Давньоруської держави на ранньофеодальну монархію за часів правління князя Володимира (980 – 1015), головним елементам освітньої галузі стає держава спільно із православною церквою [12, с. 75].

На цьому етапі державні потреби в освіті обходилися без існування світської освітньої системи. Причиною стало те, що в більшості аграрне суспільство утворювалося з мізерних ремісничих та сільськогосподарських одиниць невеликого розміру, які будувалися завдяки родинним зв’язкам. Навчання професійних навичок існувало у кожного своє в залежності від соціального стану. Змінювати систему, яка склалася держава не вважала за доцільне через те, що суспільство знаходилося в умовах жорсткого розшарування [12, с. 77].

Ряд реформ католицької церкви, що були спрямовані на їх відродження у зв’язку з поширенням протестантизму, посилювали контроль над освітою. З огляду на це саме освіта стала головним інструментом міжконфесійної боротьби. Як результат в українських землях утворилося декілька систем освіти, діяльність яких забезпечувалася власними системами управління: католицька, православна, протестантська, греко-католицька.

Освіту як масштабне джерело розвитку розглядали за часів Гетьманщини і використовували для піднесення тогочасних верств українського населення, як-от духовенства та старшини. Таким чином гетьмани турбувалися про розвиток середньої та вищої освіти а також взяли під власний контроль Києво-Могилянську колегію (з 1701 р. – академію). Місцеві громади забезпечували діяльність нижчої освіти. Обов’язковим стало початкове навчання в середині ⅩⅤⅢ ст. для дітей козаків, зокрема старшини. Генеральні військові канцелярії та полкові канцелярії контролювали навчання та стали центром керівництва освіти [12, с. 78].

Другий етап становлення системи освіти виокремлюється головною рисою, яка проявляється у наявності множинних учасників управління, як-от: церква, магістрати, громадські об’єднання тощо. Останні в свою чергу взяли на себе відповідальність за організацію та управління закладами освіти. Сімейна та колективна (групова) саморегуляція так і залишили на собою провідну роль, учасниками якої були члени громади, сім’я. На цьому етапі не було нагальним утворення загальнодержавної системи освіти, а держава в свою чергу вважала за потрібне виконувати лише функції державного регулювання [12, с. 79].

Істотні зміни в структурі системи освіти та суб’єктності відбулися у другій половині ⅩⅤⅢ ст., що і стало початком третього етапу розвитку освіти. У більшості тодішніх європейських країнах, до складу яких входили українські землі, настав початок індустріальної фази розвитку людської цивілізації, що відбулося одночасно з переходом до абсолютистських монархій. Поділ соціуму на стани був на вершині саме у період абсолютизму, і станові межі вважалися практично непереможними. Водночас під тиском ідей Просвітництва формувалося становлення важливості освіти як центрального чинника зміцнення держави. Потреба важливих виправлень в державній освітній політиці ґрунтувалася на покращені індустріального суспільства, що тісно пов’язано із активізацією товарно-грошових відносин, збільшенням торгівлі і промисловості, а також зі становленням розгалуженого державно-адміністративного апарату. Розвиток всіх механізмів освіти зміцнювався шляхом збільшення підготовки освічених людей та присвоєння їм спеціальної освіти, завдяки чому забезпечувалися потреби індустріального суспільства. Суттєву уваги приділяли наданні більш кращої освіти для привілейованих станів і водночас поширенню для нижчих верств перспективи отримання елементарної освіти. Церква поволі почала втрачати автономну владу та контроль над організацією освітнього процесу, адже стара модель школи не відповідала потребам того часу [12, с. 80].

Близько восьми століть проходить етап становлення державного управління освітою. Етап розвитку бере свій початок з другої половини ⅩⅤⅢ ст. Формуванню централізованого управління закладами освіти передує процес складування загальнодержавних систем освіти. Державні механізми та функції держави знаходяться у співзалежності один від одного, адже державні установи не утворюються разом із утворенням держави. На утворення, розвиток і значення діяльності органів держави, визначення організаційної структури державного управління мають вплив як функції держави, так і структура державного механізму, які прямо пропорційні один одному [12, с. 81].

Створення системи централізованого управління освітою та поступове впровадження загальнодержавних систем освіти стало центральною реформою і головною суттю на третьому етапі розвитку освіти. Крок за кроком почали впроваджуватися дві провідні системи державного управління освітою. Континентальна модель передбачала, що всі вищі, середні, а деколи і початкові освітні заклади повністю залежали від держави, в свою чергу викладачі та адміністрація вважалися державними службовцями і призначалися відповідними урядовими структурами. Натомість англосаксонська модель значно відрізнялася, так як державні структури мали право лише погоджувати загальнонаціональну шкільну політику, в той час як фундаментом роботи школи виступали територіальні громади [22, с. 262].

Утворене на державному рівні міністерство освіти забезпечувало загальне керівництво освітніми процесами через свої місцеві органи, які відповідали за виконання в повному обсязі необхідних стандартів та норм. Разом з тим держава брала безпосередню участь у цих процесах, всі важливі рішення повинні узгоджуватися і були обов’язковими до виконання.

Формування освітнього законодавства та національних систем дали поштовх для розвитку освіти і можливі подальші перспективи її інституціоналізації як сферу державної діяльності та державного управління [22, с. 263].

У 60-70-х рр. ⅩⅨ ст. відбулися важливі реформи, які стали новим початком для освіти. Актуальним стало підвищення рівня освіченості людей та розширення підготовки фахівців із спеціальною освітою як результат переходу до індустріального суспільства. Не дивлячись на те, що освіта вважалася всестановою, уряд держави заклав у фундамент системи освіти так звану дуалістичну модель. Її суть полягала у тому, що пріоритетом стало забезпечення відповідними кадрами сферу промисловості та торгівлю задля подальшого розвитку держави. Головним завданням цієї моделі був розвиток вищої та середньої освіти для дворянства, вищої спеціальної та професійної – для міського населення [22, с. 264].

Частина політичної еліти, які були прихильниками консерватизму відносилися до ліберальних реформ з недовірою та вважали, що це спричинить послаблення контролю уряду держави в системі освіти. У 1874 р. відповідні реформи радикально змінили систему управління початковою школою контроль над якою мали місцеві органи міністерства народної освіти – губернські дирекції народних училищ. Хоча і училищні ради зберегли своє існування, але їх права стали обмеженими, а саме за ними зберігалося вирішення суто господарських питань [22, с. 265].

Наступний етап розвитку системи освіти – четвертий – суттєво відрізняється від попередніх. Варто зазначити, що у цьому етапі виділяють три основні періоди кожен з яких сповнений докорінними трансформаціями в освітній галузі. Перший період, який охоплює проміжок від березня 1917 р. до кінця 1920 р., відзначається пошуком нових моделей державного управління освітою. Спроба започаткувати сучасну національну школу і створити децентралізовану систему управління освітою в роки Української революції була невдалою. Причиною стала економічна та політична дестабілізація [22, с. 266].

Другий період тривав з початку 1920-х до 1930-х рр. Освітня політика, у радянський період, започаткувала перехід до діяльності повної державної монархії від поліцентризму у сфері освіти на всіх рівнях. Підстав для таких нововведень було безліч, наприклад освіту вважали центром організаційного, ідейного та виховного впливу комуністичної партії, засобом навчання людей, які здатні мислити масштабно та формуванням провідних спеціалістів своєї галузі, які в свою чергу стали б могутнім чинником піднесення економіки країни та держави в цілому [22, с. 267].

Перехід до третього періоду припадає на початок 30-х рр. ⅩⅩ ст., головна ідея якого полягає у нововведенні для всієї структури освіти завдяки широкому ідеологічному та політичному нагляду партії та уніфікації навчання в усіх сусідніх державах. Як результат створилася монолітна структура системи загальної освіти та вищої школи [24, с. 114].

Розвиток освіти у цей період досить неоднозначний. Це пов’язано з тим, що протягом відносно короткотривалого часу вдалося отримати помітні досягнення у покращенні освітнього рівня населення, проте разом із тим певний ряд змін критично вплинув на стан системи освіти, наприклад сувора регламентація освітнього процесу, надцентралізація управлінської діяльності, великий вплив ідеології тощо. Виходячи із ситуації, яка склалася у період перебудови поставало питання впровадження освітніх реформ в державному управлінні та пошук нових шляхів ефективних дій у державній освітній політиці [24, с. 115].

П’яти етап характеризується поділом на два основних періоди:

* Період становлення нової системи управління освітою на державному рівні (від серпня 1991 р. до 1996 р.);
* Період після прийняття Конституції України, що в свою чергу спричинило зміни в Законі України «Про освіту», які направленні на осучаснення освіти [24, с. 117].

Серед основних напрямів модернізації управлінської діяльності у вітчизняний період наприкінці ⅩⅩ ст. варто виділити наступні пункти:

* демократичний підхід у виборі керівництва закладів освіти;

− застосування нової управлінської етики – рівноправного стилю спілкування, відхід від формальних відносин та малозначного контролю;

− формування систем моніторингу навчальних досягнень учнів як центральних, так і регіональних;

− введення в управлінських процес інформаційно-комп’ютерних технологій;

* покращення організаційної сфери в управлінських структурах;

− дієвий розподіл завдань та обов’язків для органів місцевого управління та центральних органів влади;

− спрямування на помічний, випереджувальний контроль, зміцнення його впливу та акцентування уваги на заключному результаті;

− впровадження нових засобів втілення в реальність управлінський функції та компетенцій;

− пошук здібних людей серед молодого покоління для реалізації нових ідей в управлінській діяльності;

− покращення процедури отримання закладами освіти ліцензій, а також систем атестації та акредитації;

− введення обов’язкового підвищення кваліфікації управлінців освітньої сфери [24, с. 118].

Отже, процес інституціалізації освіти заклав основу для генезису та розвитку її управління у напрямку від сімейної та колективної (групової) саморегуляції до управління освітою на державному рівні. Тим не менш як процес постійного покращення та модернізації розглядати інституціалізацію системи управління освітою не варто. Таку думку слушно використовувати лише комплексно, адже насправді в процесі еволюції регрес також спостерігався, хоч і потреби соціуму, держави та всіх її сфер були запорукою безупинного зростання.

**1.2. Інноваційні основи та сучасні системи поглядів ефективності управління закладом загальної середньої освіти**

В Україну термін «менеджмент» прийшов на початку 90-х рр. ⅩⅩ ст. Причиною стала орієнтація країни на світовий економічний ринок, а також криза командно-адміністративної економічної системи.

Поняття «менеджмент» походить від англійського слова «management» - управляти, корінь якого взяв початок від латинського *«manus»* - рука. На сьогоднішній день існує понад п’ятдесят трактувань даного терміну. В широкому розумінні можна сказати, що менеджмент – це наука про теорію управлінських рішень та процесів, яка спрямована на два основних аспекти: людину та реалізацію відповідних завдань, інтересів, які у поєднанні та практичній реалізації забезпечують активний розвиток цілої низки сфер [14, с. 64].

Феномен менеджменту викликав інтерес у багатьох наук та професій. Він широко використовується в діловій, сімейній, соціальній та інших сферах життя людини. Зазвичай менеджмент ототожнюють із ефективністю досягнення мети спрямовуючи на це розум та працю людей. Управлінська діяльність ніколи не втрачала своєї актуальності, адже навіть від початку існування людства завжди була потреба в особистостях, які можуть взяти на себе відповідальність за процес та результативність конкретної справи [60, с. 21].

Саме тому менеджмент можна вважати головним джерелом розвитку країни та суспільства в умовах сучасного життя. Розвиток країни безпосередньо виражає рівень освіченості населення, а це в свою чергу показник ефективності освітньої системи країни.

У процесі наших досліджень ми виявили, що існує чотири основні концепції, які застосовують в управлінні закладами освіти.

Перша модель бере свій початок у ⅩⅩ ст. і базується на стандартах економічної цілісності освітньої установи. Її головним принципом вважається, що освітня установа функціонує як закрита, доцільна система, а головною метою управління виступає її результативність [4, с.72] .

Наступна – друга – концепція взяла за основу критерій викладацької майстерності. Згідно цієї моделі заклад освіти розглядають як живу, наполовину відкриту, природну систему, управлінська діяльність якої направлена на консолідацію складових її частин, отримуючи в результаті ефективне функціонування. Ця концепція ґрунтується на домінантах психології, а з точки зору раціональності включає в себе аналіз досвіду управлінців освітніх закладів, які використовують у своїй практичній діяльності принципи біхевіоризму. Разом з тим роль гуманних стосунків і управлінських манер знаходить у пріоритеті [4, с. 73].

Третя концепція управління орієнтується на принцип ригідності. Ключові ідеї даної концепції взяли своє начало у теорії раптовості, теорії регулювання розвитком, а також покладаються на принципи закріплення норм і правил та розвитку громадських структур. Представники цієї моделі вбачають, що освітня організація має бути відкритою та резистентною системою. Стійкість до політичної гнучкості забезпечується постійними впливами із зовнішнього середовища, що власне і є в основі управління згідно цій концепції [4, с. 74].

Принципи четвертої моделі пов’язують із критерієм доцільності (релевантності). Головними її складовими є положення «критичної філософії» Імануїла Канта, філософії існування, а також теорія людських відносин та однин із загальнофілософських методів – діалектичний. Ця модель виражає освітню організацію як нероздільну систему елементів, які функціонують між собою. Варто зауважити і те, що приймаючи управлінські рішення фахівці керуються свідомістю і критичним мисленням [4, с. 75].

Досягнення кінцевого результату та організованість процесів керуючого об’єкту є пріоритетною ціллю в управлінні закладом освіти. Управлінські компетенції забезпечують успішне врегулювання цілої низки виняткових завдань, а саме: розподіл нормованих зобов’язань та повноважень між працівниками (розробка та підтримка урядової структури), генерування потрібного вигляду (розробка завдань та схеми їх втілення), забезпечення для персоналу конкретних умов, які сприяють високому стимулу та плідній праці (створення позитивної взаємодії між учасниками колективу, мотивація), ревізування злагодженості процесів [4, с.76].

У такий спосіб можна констатувати той факт, що управління закладом освіти – це особлива діяльність, метою якої є вирішення конкретних освітніх цілей, де керівник відповідає за розподіл обов’язків та їх сумлінне виконання педагогічним колективом закладу освіти а також виведення закладу освіти на високий рівень [55, с. 21].

Ефективність прийняття управлінських рішень та готовність протистояти труднощам на шляху до зміцнення системи закладу освіти тією чи іншою мірою підпорядковується психологічний готовності управлінця, а також цілого ряду певних психологічних якостей.

В рамках нашого дослідження істотне значення має структура психологічної готовності керівника базою якої виступають чотири головні компоненти:

− операційний (включає в себе майстерність та навички знаходження правильних управлінських рішень на практиці);

* мотиваційний (являє собою комплекс мотивів);

− особистісний (поєднання необхідних для управлінця якостей, які пов’язані безпосередньо із процесом діяльності та власним ставлення до колективу, самого себе та соціуму);

− когнітивний (комплекс бази знань, які сприяють ефективному управлінню).

На реалізацію освітніх цілей направлений характер діяльності закладу освіти, що вважається головною складовою управлінської діяльності. Така діяльність потребує творчого підходу і креативності через обмеженість умов та нетиповість механізмів реалізації. Тобто сюди відноситься управління базою якого є загальнодержавні механізми, а саме: певний перелік нормативних документів, підвищення рівня кваліфікації педагогів, забезпечення матеріально-фінансовими можливостями для забезпечення освітнього процесу [55, с. 22].

На основі проаналізованої літератури у підсумку варто зазначити, що для результативної діяльності освітнього закладу в сучасних умовах управлінцю необхідно забезпечити зручні умови для проведення освітнього процесу, поступово та стабільно ініціювати залучення педагогів до інноваційних освітніх проектів, підтримувати педагогів-новаторів. А що стосується низки особистісних характеристик, то сюди необхідно віднести готовність до постійних змін, безперервний власний розвиток та постійне підвищення кваліфікації. Останнє у свою чергу буде підґрунтям впевненості директора у власних діях результатом якого стане безперервний розвиток закладу освіти [55, с. 23].

Роль директора в управлінській діяльності закладу освіти вважається провідною, проте разом з тим варто не забувати про вклад інших учасників освітнього процесу, який також є значущим. Для того аби цей вклад був поміченим та оціненим доцільно виокремити зміст, форми та методи покращення управлінських якостей керівників освітніх установ, віднайти шляхи оптимізації контролю педагогічної діяльності працівників [52, с. 92].

Управління закладом освіти – це заплутана структура, яка охоплює моральні та матеріальні процеси. Головним елементом освітньої установи, що визначає її систему як соціальну є людина. Разом з тим організація освітнього простору потребує також технічного забезпечення та великого різноманіття речей. Цю матеріальну складову можна виокремити як незалежні об’єкти закладу освіти як системного утворення.

Суть діяльності керівників сучасної школи репрезентована в додатку А.

Управління закладом освіти – це першочергово управління колективом людей, як учнівським так і педагогічним, але й має бути місце речам.

Основну частину змісту діяльності керівників освітніх установ становить внутрішньошкільне управління .

Воно визначається як нероздільна підсистема (елементи управління, зв’язки та механізми співдіяння) складної педагогічної системи школи організація та дії якої направлена на оптимізацію динаміки та статики розвитку закладу освіти (рис. 1.2).

Взаємозв’язок між теорією внутрішньошкільного управління та спорідненими науками проілюстровано в додатку Б. Схематична побудова композиційної системи внутрішньошкільного управління в закладах загальної середньої освіти представлена в додатку В.

Існує ряд процесів, які сприяють роботі освітньої установи, серед них найважливіші – педагогічні, соціально-економічні, когнітивні тощо. Внутрішньошкільне управління бере на себе відповідальність забезпечити єдність комплексу умов (кадрових, правових, психологічний, санітарно-гігієнічних, фінансових, адміністративні тощо), які залучають всі вище зазначені процеси [5, с. 59].

Рис. 1.2. Зміст внутрішньошкільного управління [5, с. 60]

У порівнянні із зовнішнім середовищем внутрішньошкільне управління може керуватися однією із трьох позиції.

Перша полягає у намаганні ізолювати школу від фактичного впливу зовнішнього середовища, в результаті відомі форми освітньої діяльності будуть знаходитися на тому ж рівні. Тобто подальший розвиток або ж характер нововведень у даній позиції неможливий [5, с. 61].

Друга позиція має на меті відсутність всяких відповідей та ігнорування факторів зовнішнього середовища, інакше кажучи це відмова від відповідальності та не бажання вести процес управління освітньою установою. Як і перший, так і другий спосіб негативно відіб’ється на репутації школи, проте у порівняні друга позиція щонайшвидше виведе школу на шлях абсолютного регресу [5, с. 62].

Третя позиція направлена на те, що внутрішньошкільне управління має орієнтуватися на зовнішнє середовище, а не лише на освітню діяльність. Така позиція вважається актуальною та дієвою в управлінні і призводить до покращення всіх сфер як і в діяльності закладу так, так і в освітній системі [5, с. 63].

Підґрунтям розвитку управління як науки є практичні навички та досвід в управлінні освітою. Пошук причинно-наслідкових зв’язків між структурними компонентами системи, між ціллю та завданнями підсистем, якою керують, а також між засобами та функціонуванням системи управління та її результатами дозволяють сформувати неподільну картину роботи управлінської системи в освіті [38, с. 23].

Мета, зміст та зобов’язання управлінської діяльності залежить від форм, прийомів, способів та роботи суб’єктів та об’єктів, що в свою чергу формує структуру управління. Отже, між даними елементами прослідковується тісний зв’язок. Саме тому важливо брати його до уваги для того аби всі процеси управління освітою вдало функціонували і забезпечувалася монолітність системи [38, с. 24].

Не часто у наукових дослідженнях або в повсякденному житті зустрічається термін «підхід». Підхід – це певна сукупність знань, які дозволяють ефективно впливати на когось або щось маючи за основу відповідні принципи. У сфері освіти даний термін використовують, коли є необхідність виокремити педагогічну орієнтацію вчителя опираючись на певний комплекс ідей та поглядів педагогічної діяльності.

Нині підходи до управлінської діяльності в аспекті сучасної школи широко досліджуються і їх нараховується велика кількість. Кожен з них актуальний в тій чи іншій мірі. Зазвичай в управлінській практиці користуються не виключно одним, а певною сукупністю підходів виходячи із проблем, потреб школи та рекомендацій Міністерства освіти та науки України [21, с. 16].

Виділяють такі основні підходи:

− Аксіологічний підхід. Розглядаючи аксіологію як науку про цінності цілком зрозумілим стає її місце серед центральних складових гуманістичної освітньої парадигми. Цей підхід має на меті вдосконалення особистісних якостей та системи розвивального управління, що є важливим для забезпечення організаційної структури і в свою чергу виражає важливу роль вчителя як елемента системи управління. Саме тому впровадження аксіологічного підходу до управління в освітянській ниві є актуальним, адже цінності внутрішньошкільної організації відповідають цінностям освіти [21, с. 18].

− Гуманістичний підхід. Сутність цього підходу полягає в тому, що людина розглядається як головний ресурс, заради якої відбувається управлінська діяльність і також виступає як важливий механізм, бо саме від неї буде залежати результат. Представники даного підходу окреслюють його як новітню управлінську модель, яка розв’язує не лише питання змістового аспекту, а й ефективність технологій управління, які включають проблеми мотиваційного та координуючого аспекту а також сферу прийняття важливих управлінських рішень та відповідальність за них. Гуманістичний підхід передбачає від керівника проявляти емпатію, дивитися на ситуації із сторони іншої людини, розуміти мотиви її вчинків та причинно-наслідкові зв’язки а також передбачати психологічні реакції. Тобто головне завдання керівника полягає в доброзичливій співпраці з людьми, в створенні хорошої атмосфери та її підтримці у педагогічному колективі – саме у цьому і полягає гуманність [21, с. 19].

− Культурологічний підхід. Даний підхід включає в себе комплекс методологічних прийомів, які забезпечують діяльність управлінських процесів через використання системоутворюючих понять, таких як «інтереси», «культура», «норми і цінності», «корпоративна культура» тощо. У культурологічному підході ключовим фактором якості внутрішньошкільного управління є сама культура. Сучасні зміни в освіті активізували багато питань, зокрема і в культурі управлінської діяльності та визнали її головним елементом нової парадигми управління, де соціальне управління виражає загальнолюдську культуру. Варто зазначити, що цінності школи напряму пов’язані із культурою управління, що вважається головним критерієм гуманізації внутрішньошкільного управління [21, с. 21].

− Системний підхід. Головною ідеєю системного підходу є те, що національний освітній ландшафт правильніше розглядати як цілісну, неподільну систему включаючи всі її елементи та зв’язки із зовнішнім середовищем. Ключові підстави того, що відбувається у стінах школи можна знайти далеко за її межами, тобто управління – це поетапні пристосування установи до варіюючих у середовищі змін. Головними об’єктами дослідження системного підходу є компоненти внутрішнього та зовнішнього середовища освітньої установи. Проте, разом з тим у даного підходу є свої недоліки, а саме вони виражаються у тому, що в системній та раціональній ниві можна виділити лише структуру цільового досвіду та будь-якого його предмету, але системний підхід не вичерпує їх зміст. Вивчаючи даний підхід вперше було висунуто думки про те, що заклад освіти варто розглядати як відкриту систему головною складовою якої є взаємопов’язані компоненти, до яких входять люди, структури, технології тощо [21, с. 22].

− Акмеологічний підхід. У перекладі з грецької «акме» означає найвищу ступінь чогось. Маніфестація професіоналізму та досягнення вершини майстерності в управлінській справі складають основу акмеологічного підходу. Дослідження та відновлення цілісності зрілого суб’єкта, всіх його особистісних та індивідуальних характеристик пришвидшує потенційний ріст починаючи від найнижчого і закінчуючи найвищим рівнем досягнень, мотиви яких покладені в суть даного підходу. Акмеологічний підхід здатний включати в освітній установі режим розвитку, що сприяє покращенню рівня якості освіти і натомість виключати модель простого функціонування. Даний підхід вважають за необхідність вводити в адміністративній практиці школи, оскільки батьки очікують, що їх діти виростуть відкритими, комунікабельними, активними особистостями з критичним мисленням, які розуміють свою роль у житті та знають який шлях приведе їх до успіху. Акмеологія розглядає людину як живу істоту, що здатна розвиватися та знаходитися у постійному творчому натхненні, успішно організовувати власний простір, а також вести успішну професійну діяльність [21, с. 24].

− Синергічний підхід. Даний підхід увібрав в себе поняття, ідеї та принципи різних наук. Ряд науковців вважають, що синергічний підхід є подальшим розвитком системного підходу, що відкриває перед керівниками більше можливостей в управлінському аспекті. Синергетика досліджує складні відкриті нелінійні системи з їх властивостями катастрофізації, самоорганізації, біфуркації, організованості тощо. Властивості синергетичних закономірностей кардинально змінюють застарілі уявлення про управлінські процеси (згідно яким чим більше зусиль буде прикладено, тим краще буде результат) виділяючи наступні тези: складно організовані системи будуть ефективніше працювати, якщо сприяти тенденціям їх розвитку, а не нав’язувати загальновідомі принципи беручи всі освітні установи під одну лінію; у будь-якій ситуації завжди можна знайти правильні шляхи подолання перешкод, немає жорсткої зумовленості; незначні невдоволення можуть сильно по впливати на розвиток системи, особливо у період нестійкості. Синергетика сприяє механізмам розвитку систем шляхом зміни управлінських структур та освітнього середовища [21, с. 26].

− Діяльнісний підхід. Відповідна сукупність дій, способів та методів управлінської діяльності керівника в кінцевому результаті спрямована на формування та розвиток освітньої установи, яка має конкретну мету і спрямована на чіткий об’єкт або суб’єкт. Діяльнісний підхід вбачає головною метою активної взаємодії між підлеглим та керівником пошук нового та бажання до саморозвитку, самоорганізації та самоконтролю діяльності. Разом з тим не кожен підлеглий готовий займатися власним розвитком, пошуком нових ідей та варіацій для покращення професійних навичок. У зв’язку з чим виходить, що керівник маючи на меті хороші наміри, змушує підлеглих займатися саморозвитком, відвідувати різноманітні тренінги, майстер-класи, впроваджувати у власні уроки використання інноваційних технологій. Діяльнісний підхід направлений на розвиток ключових компетентностей, де люди, які працюють в освітньому середовищі повинні пам’ятати, що вони є одними із перших прикладів відповідальних зрілих особистостей для учнів і що саме педагоги навчають дітей та допомагають долати перші труднощі. Відповідно до цього вони повинні приділяти увагу власному розвитку, а використання діяльнісного підходу є вдалим рішенням багатьох питань. В реалізації ідей та змісту Нової української школи головним підходом виступає саме діяльнісний. Головною метою НУШ є відходження від старої радянської системи «пояснити – закріпити – перевірити» до нової парадигми «я хочу – я вмію – я буду – я відповідальний». В теперішньому світі більшу цінність має критичне мислення, зрозуміле висловлювання власної думки, пошук нових креативних ідей, вміння заявити світу про себе. Учень сьогодні на уроках повинен розкривати себе, свої бажання, вміння та ідеї для того аби у майбутньому бути впевненішим у своїх діях, а для цього вивченого теоретичного матеріалу з книги мало, саме тому діяльнісний підхід потрібно і необхідно застосовувати організовуючи освітній процес в закладах [21, с. 29; 28, с. 50 ].

− Компетентнісний підхід. Критерієм успішно організованого внутрішньошкільного управління новітньою школою, яка відповідає стандартам НУШ, виступає компетентнісний підхід. Даний підхід базується на професійних компетентностях менеджера освіти, які сприяють ефективній управлінській діяльності. До таких компетентностей відносяться інформаційна, розумова, комунікативна, методологічна, соціальна, а також виділяємо найголовнішу – людинознавчу компетентність, а пов’язано це з тим, що професія керівника відноситься до типу «людина – людина» і тому важливо навчитися читати людей як відкриту книгу для того аби успішно врегульовувати конфлікти та організовувати робочий процес. Бути компетентним означає володіти комплексом знань, умінь, навичок та способів критичного мислення а також включати інші важливі якості, які дають особистості вести активну професійну діяльність направлену на досягнення ефективних результатів та зміцнити позицію певної керуючої нею установи в соціокультурному плані [21, с. 30; 48, с. 101].

− Особистісно зорієнтований підхід. Даний тип управління базується на засадах конструктивного діалогу всередині колективу, де керівник максимально орієнтується на індивідуальні особливості та системи поглядів на світ. Підґрунтям особистісно зорієнтованого підходу в управлінні закладом освіти вважають комплекс теоретичних та практичних положень про особистість, які слугують її розумінню неподільності, а також аналіз та дослідження умов її самоактуалізації. Філософія «впливу» у цьому підході не актуальна, тут має місце філософія «взаємодій». Керуючи педагогічним колективом згідно даного підходу обидві сторони виступають рівноправними партнерами. Особливість такої взаємодії полягає у цінностях, насамперед як і колективу, так і особистості, не мало важливим є також морально-психологічна та творча атмосфера педагогічного колективу [21, с. 33; 29, с. 47].

У ході дослідження нами встановлено, що здатність об’єднати педагогічний колектив, використовувати декілька основних підходів в управлінні закладом освіти, які на думку управлінця є найбільш ефективними, а також сприяти гармонізації міжособистісних стосунків являється важливою ознакою компетентності менеджера освіти, що відбивається на вдалих управлінських рішеннях. Варто підкреслити, що все вище перераховане набувається через розвиток людинознавчої компетентності керівника. Фундаментом цієї компетентності виділяють, насамперед, вміння працювати з людьми, розуміти їх потреби, вдало будувати комунікацію та розбиратися у формальних та неформальних відносинах.

В реалізації людинознавчої компетентності сприяють знання у сфері соціально-психологічних методів управління. Дослідники у цій сфері вважають, що окрім матеріальної складової стимулюючо-мотиваційна є провідною. До неї відноситься підтримка творчих ініціатив та схвалення роботи педагогів, надання вільного вибору у використанні тих чи інших форм, методів навчання, забезпечення підвищення професійних якостей колективу тощо. Аналізуючи досвід багатьох управлінців закладів освіти слід виокремити той факт, що базуючись на принципах партнерства, толерантності, відкритого діалогу та виважених спільних цілей кризові моменти трапляються набагато рідше, що є позитивним відголосом в управлінській теорії [17, с. 45].

Система сучасної освіти базується на реформах та Концепціях Нової української школи (НУШ), головна мета якої змінити підхід до навчання у школі, створити таке середовище в якому учням буде цікаво навчатися, де можна отримати не лише знання, але й навички для того аби використовувати їх у дорослому житті [50, с. 11].

Відповідно до цього створена формула нової школи, яка включає в себе дев’ять ключових компонентів:

1. Орієнтація в освітньому процесі на учня та його потреби;

2. Натхненний педагог, який має свободу у виборі методів та підходів до навчання;

3. Стабільний процес виховання;

4. Автономія в управлінні школою;

5. Трансформація змісту освіти і його орієнтація на формування якостей необхідний для самореалізації учня;

6. Педагогіка, що базується на основі товариських відносин між учнем, вчителем та батьками;

7. Забезпечення рівноправного доступу всіх дітей до якісної освіти;

8. Креативне освітнє середовище в якому учням цікаво навчатися;

9. Нова структура школи, яка допомагає здобути ключові компетентності [34, с. 22; 50, с. 12].

В свою чергу сучасний випускник української школи повинен бути по-перше, цілісною, всебічно розвиненою особистістю із критичним мисленням, по-друге, бути патріотом з активною позицією, здатним приймати відповідальні рішення та поважати гідність і права людини, і по-третє, бути інноватором, який у майбутньому буде здатний розвивати економіку, конкурувати на ринку праці та бути у постійному пошуку нових знань [34, с. 24].

В управлінських процесах НУШ передбачає розширення автономії закладів, насамперед розширення організаційної, кадрової, академічної та фінансової сфер. Згідно якої керівник школи може самостійно обирати своїх заступників, приймати та звільняти з роботи працівників тощо. Разом з тим автономія передбачає і високий рівень відповідальності закладу освіти [34, с. 26].

Для того аби реалізувати всі ідеї Нової української школи як педагогам, так і керівнику необхідні нові знання, нові підходи, нові методи. В управлінні закладом освіти велике значення мають ціннісні орієнтири. Аналізуючи теорію та практику управління школою саме вони є ключовим критерієм рівня шкільної організаційної культури, рівня вмотивованості до інноваційних реформ у школі а також рівня розвитку закладу освіти [19, с. 132]. Разом із тим моральність буде виступати провідним фактором як з точки зору професійної етики (толерантності, доброзичливості, відповідальності за свої дії, справедливості) так і з сторони особистісних якостей керівника (чесність, щирість, гідність) [62, с. 136].

Отже, на структуру управлінської діяльності має вплив світогляд керівника а також його моральні та духовні якості, що власне і окреслює його напрямок у виборі стратегії розвитку закладу освіти.

**1.3. Сутність, побудова, закономірності та принципи управління закладом загальної середньої освіти**

Практичне надбання в сфері управління освітою є підґрунтям до розвитку освітньої системи в Україні. Розкриття та аналіз причинно-наслідкових складових між метою та завданнями підсистем, які керуються, між складовими системи, між засобами та діями на систему управління, а також змістом діяльності забезпечують створення неподільної системи освіти. Отже, для того аби змоделювати та сформувати ефективний освітній управлінський процес необхідно врахувати, що між завданнями, цілю, способами, засобами та діями є нерозривний зв’язок.

У структурі управління закладом загальної середньої освіти головну роль бере на себе управляюча підсистема, разом з тим керуюча підсистема та керована тісно взаємопов’язані між собою. В основному така структура закладів освіти складається із чотирьох рівнів управління [32, с. 290].

До першого рівня відноситься директор школи, якого обирають на конкурсних засадах терміном до п’яти років або призначають державним органом; учнівський комітет, керівники ради школи та громадські об’єднання. Головними обов’язками працівників даного рівня є розробка та пошук стратегічних тенденцій розвитку закладу освіти [32, с. 291].

Другий рівень складають заступники директора, шкільний психолог, соціальний педагог, старші вожаті, помічники директора з господарських питань школи, а також об’єднання, які беруть участь в самоуправлінні [32, с. 292].

Третій рівень включає в себе класних керівників, вчителів, вихователів, які координують роботу учнів та батьків, а також функціонування позакласних гуртків тощо [32, с. 293].

До останнього – четвертого – рівня входять групи загальношкільного учнівського самоврядування.

З огляду на описану ієрархічну систему варто підсумувати, що підвищення рівня суб’єкта управління складає водночас і об’єкт управління по відношенню до тих хто знаходиться вище.

Основне значення у тій підсистемі, що управляється віддають учнівському колективу, де також виокремлюють два ключових рівня управління по вертикалі, а саме класні колективи і загальношкільні. Щодо горизонталі, то тут керована підсистема включає в себе в першу чергу учнівські громадські організації, клуби, спортивні секції, творчі зустрічі тощо. Тобто подальший план даної підсистеми віддзеркалює єдність і багатогранність видів учнівської діяльності, як-от: спортивної, суспільно-корисної, дослідницької, навчальної тощо [68, с. 246].

ⅩⅩ століття відоме численними революціями, серед яких технічна, інформація, соціальна та найголовніша – управлінська. Дана подія стала поштовхом для розвитку управління як науки, яка беззаперечно буде торкатися всіх сфер діяльності людини. Проблема необхідність професійних шкільних управлінців гостро постала лише в 90-ті роки в нашій країні, а на Заході – у 60-ті роки. Саме в цей період зафіксовані перші спроби закладів вищої освіти готувати нове покоління керівників – менеджерів освіти [70, с. 140].

Теорія управління закладами освіти є досить молодою науку. На початку її становлення вчені описали сторони конкретного об’єкта дослідження, розробили певний ряд понятійного апарату а також перелік систематизованих емпіричних фактів. Разом з тим важливим питанням в її розвитку постало формування чітких законів та закономірностей, які будуть окреслювати функціонування освітньої установи [38, с. 25].

Нестандартний підхід до визначення закономірностей управління сформовано у працях В. Пікельної. Вона виокремлює наступні ключові положення, які сприяють ефективному процесу управління, а саме:

− поєднання принципів децентралізму та централізму;

− узгодженість в управлінні школою;

− позитивний вихід залежить виконання основних функцій управління;

− дотримання сталої пропорції керуючої та керованої підсистемам [56, с. 65].

Характер наведених закономірностей В. Пікельною полягає у тому, що вона робить спроби поєднати в них стабільні зв’язки, орієнтуючись на принципи внутрішньошкільного та загальнодержавного управління. Тобто вона покладається скоріше на соціологію, ніж на педагогіку у даному питанні, хоча такі закономірності дійсно зустрічають на практиці [56, с. 66].

Зазначені вище закономірності відносно сутності управління в основному побудовані на процесі управління школою.

Процес управління діяльністю навчального закладу, як підкреслювалося вище, передбачає практичне використання внутрішкільних та державних механізмів. Варто зазначити, що внутрішкільне управління, управління школою та управління освітньою роботою вбирають в себе різні поняття, так як останнє поняття значно ширше від внутрішкільного управління [56, с. 67].

Підсумовуючи зазначені положення потрібно зауважити, що закономірностями управління закладом освіти є сукупність закономірностей управління та керівництва школою.

Дослідження проблеми принципів управління закладом освіти є віддзеркаленням проблеми закономірностей через те, що правила соціуму реалізуються крізь призму усвідомлення особистості. Принципи управління трактують як базові положення, які необхідні для його реалізації. Вони демонструють закономірності управління закладом загальної середньої освіти. Саме принципи управління виступають ключовим осередком між закономірностями та діяльністю [6, с. 5].

Можна зробити певний ряд висновків на основі розглянутих сформованих ідей та номенклатури у школознавчих працях щодо принципів управління (Додаток Г).

Сукупність принципів, які побудовані на ідеологічному сприйнятті сьогодні вважаються анахронічними та не актуальними. Більша частина із них мають точковий характер і допомагають у вирішені невеликої кількості проблем. Натомість сучасний заклад освіти потребує більш фундаментальних положень – принципів [18, с. 58].

На сьогодні відомо близько біля 30 найменувань, які входять до переліку принципів управління освітньою установою. З них лише сім принципів прослідковуються у працях більшості вчених. Отже, цей факт підтверджує те, що рівень вивчення даної проблеми низький, а також і те, що у вчених є великі розбіжності з приводу повноцінного розкриття даного питання.

Під час вивчення сутність системи закономірностей і принципів управління закладом освіти сформульована низка положень:

− наявність зв’язків та принципів які поєднують всі внутрішні технологічні аспекти пояснюється тим, що управління є монолітною системою;

− для того аби забезпечити неподільність системи необхідно під час розробки принципів і закономірностей управління враховувати присутні недоліки та суперечності;

− важлива роль полягає у активній взаємодії між управлінням освітнім закладу та зовнішнім середовищем, а тому необхідно виокремлювати їх зв’язок та відповідні закономірності та принципи;

− аналіз змісту управлінської діяльності в закладі освіти та побудова його концепції є передумовою формулювання переліку принципів та систем закономірностей;

− в будь-якому закладі освіти є багато підсистем, одна з них – управління, саме тому необхідно приділити увагу пошуку їх взаємозв’язку, виділенню їх закономірностей та принципів [44, с. 66].

Освітню установу розглядають як відкриту систему, яка залежить в першу чергу від соціально-економічних та політичних процесів, а також від засобів комунікації із факторами зовнішнього середовища. Якщо ж керівник закладу освіти буде ігнорувати один із наведених чинників і не буде вносити змін, які необхідні установі на даному етапі розвитку, тоді освітній процес буде набувати характеру замкнутості, але за своїм началом так і залишатиметься відкритою системою. Описані явища з часом призведуть до збільшення дестабілізуючих впливів середовища, що не дозволить брати до уваги та посилювати позитивні чинники [46, с. 63].

Отже, зв’язок закладу освіти із зовнішнім середовищем та відповідні управлінські реакції впливають на ефективність його функціонування.

Разом з тим головним фактором виступає управління закладом освіти від якого і буде залежати рівень виконання всіх вимог. Якщо ж управління не виконує своїх функцій, тоді його керівництво стикнеться із ситуацією коли педагогами не виконуються навчальні програми, а учні не отримують належного рівня освіти; перебування матеріально-технічної бази закладу в занедбаному стані; відсутність об’єктивної оцінки рівня учнів; відсутність у педагогів активності до саморозвитку як наслідок їх приниження і таке інше [44, с. 67].

Таким чином, якщо заклад освіти забезпечує максимальний рівень реалізації всіх вимог та стандартів, які запропоновані державною, то і рівень ефективності управління буде відповідно максимальний.

Зазначена вище закономірність пов’язана також із принципом єдності державних та внутрішніх механізмів управління.

На сьогоднішній день питання сутності та забезпечення освітньої діяльності, яка підпорядковується управлінській підсистемі та її органам, розглядають опираючи на колишні уявлення, де в ній виділяли дві складові: виховання та навчання.

Варто звернути увагу і на те, що у великих закладах освіти управлінська підсистема функціонує не на належному рівні, адже коли у колективі близько 35-45 підлеглих, то один управлінець не зможе ефективно організувати роботу та її проконтролювати. У деяких випадках управлінську систему можна назвати формальністю. Так як трапляються випадки, коли перед педагогічними працівниками керуюча підсистема ставить певні вимоги, але реальна їх діяльність цьому не відповідає [6, с. 7].

Отже, рівень взаємозв’язку між керованою та керуючою підсистемами впливає на рівень ефективності управління освітньою установою.

Управлінська діяльність школи передбачає виконання двох основних типів завдань. Перший тип об’єднує завдання, які стосуються потенційного розвитку існуючої системи. Наприклад, зміна типу закладу освіти, впровадження інноваційних технологій щодо організації певних напрямків роботи адміністрації школи, зміна змісту навчання тощо [14, с. 66].

Другий тип завдань забезпечує сталість процесів роботи в існуючій системі закладу освіти. Відноситься сюди досить великий їх перелік: швидка заміна педагогів, що захворіли; контроль відносно виконання відповідних нормативних правил, навчальних програм та технік безпеки; забезпечення наявності чистоти та контроль роботи технічного персоналу школи тощо [14, с. 67].

Рідше трапляються такі ситуації, коли для вирішення певних проблем, які виникли в закладі освіти, не має відповідних стандартних процедур. У такому випадку керівник змушений витрачати багато часу та енергії за для їх усунення. І тому в таких умовах вирішувати завдання, які стосуються безпосереднього розвитку закладу освіти, досить не просто, адже вся увага приділяється вирішенню поточних питань. Саме тому ті заклади, які вміло справляються із вирішенням повсякденних управлінських завдань та обов’язків мають ефективну та міцну наявну систему роботи [26, с. 231].

Разом з тим коли керівник освітньої установи ефективно вирішує необхідні завдання, тоді і стратегічні цілі також будуть відповідними. Це пояснюється тим, що заклад освіти відкрита система, яка залежить від змін та умов зовнішнього середовища [26, с. 232].

Таким чином, відповідність певних оперативно-поточних та стратегічних цілей впливає на роботу та процеси, які забезпечують ефективне управління закладом освіти.

Дана закономірність активізує принцип співвідношення цільового та оперативно-поточного управління.

Творчий педагогічний підхід в освітньому процесі є частиною роботи будь-якого педагога. Втілення в життя всього закладеного потенціалу в тій чи іншій мірі залежить від особистості вчителя. Зі сторони управлінської діяльності заклад освіти своїми діями також впливає на творчі підходи педагогів. А саме може цьому сприяти, може категорично перешкоджати або бути нейтральним [65, с. 5].

Реалізувати творчий потенціал педагогу стане не можливим, якщо керівник закладу освіти обмежує педагогічний колектив рамками орієнтуючись лише на накази, регламентацію процесу тощо. Управлінські рішення повинні сприяти розвитку педагогів і в першу чергу це стосується творчості. Спостереження вчених показують, що чим краще розвинутий творчий потенціал педагогів, тим ефективніше управління [64, с. 6].

Наведеній вище закономірності є справедливий принцип орієнтації управління та творчі ідеї педагогічної праці.

У сучасному світі розвиток управлінських компетенцій набирає широких масштабів. Відбулися певні зміни уявлень ролі керівника, побудови соціуму, їх потреб та, звичайно, сутності управління освітньою установою [64, с. 7].

Керівник Нової української школи, окрім педагогічних здібностей та компетенцій, повинен мати управлінські здібності та компетенції [64, с. 8] .

Професіоналізм особистості керівника та його особистісні якості являються базою для прийняття ефективних управлінських рішень, що є ознакою високого професіоналізму в роботі керівника [70, с. 141].

Зазначена закономірність окреслює принцип професіоналізму особистості та роботи управлінця освітньої установи.

Внутрішнє управління закладу освіти передбачає складну систему. Дане твердження ґрунтується на поставлених цілях, що виконують ці системи. Для того аби досягти необхідного результату в роботу включаються різноманітні управлінські цикли куди входить чимала кількість людей – учні, батьки, педагоги, адміністрація школи [72, с. 292].

Дана закономірність вбачає, що повинен бути конкретний період протягом якого ставляться на реалізуються певні цілі, які відповідають рівню закладу освіти, а також окреслюються способи їх втілення, терміни, зміст тощо [72, с. 292].

Отже, результат управлінської діяльності залежить від науково визначеного плану дій закладу. Даній закономірності підпорядковується принцип планомірності управління.

Кожен заклад освіти має свою модель подальшої діяльності закладу, що реалізується у плані роботи. Він складається із ключових моментів на майбутні перспективи, їх послідовність та ступінь взаємозалежних зв’язків [72, с. 293].

Під час реалізації поставлених управлінських цілей досить часто керівники стикаються із такою проблемою, що результат не відповідає очікуванням. У такому випадку ефективним рішенням буде залучення зворотного зв’язку до керуючої підсистеми від керованої. Такі дії пояснюються тим, що інформацією про структуру освітнього процесу, людей та інші важливі об’єкти володіє саме керована підсистема [54, с. 32].

Для покращення якості управління керівник повинен приділяти час і увагу отриманню зворотного зв’язку від учасників освітнього процесу. Разом з тим варто зауважити, що для керівника важливо зосереджуватися на тій інформації, яка безпосередньо стосується поставлених цілей, в іншому випадку такі дії будуть неефективними [54, с. 33].

Отже, важливим аспектом ефективності управління закладом освіти є володіння повноцінною інформацією про реалізацію управлінських завдань. Даному твердженню буде справедливий принцип зворотного зв’язку.

Наступною ключовою закономірністю в управлінні освітньою установою є ефективна комунікація. Педагогічний колектив, учні та їх батьки повинні володіти необхідною інформацією, яка тим чи іншим чином впливає на організацію освітнього процесу, що сприяє зміцненню управлінської системи закладу та покращує рівень надання освітніх послуг [51, с. 5].

Сучасна молодь прагне до постійного росту та розвитку, а заклади освіти повинні цьому сприяти і вибудовувати освітній фундамент таким чином, щоб кожен учень почував себе у психологічній безпеці не забуваючи про повагу до вчителя та його авторитет. Соціокультурний та розумовий розвиток підлітка тим чи іншим чином пов’язаний із педагогічним процесом, який в свою чергу залежить від якості управлінської системи освітньої установи [7, с. 33].

На сьогодні управлінська система в аспекті НУШ розглядається досить масштабно. Вона не лише пристосовується до нових умов, а й дозволяє планувати майбутнє. Пояснюється це тим, що НУШ активно використовує можливості комп’ютерних технологій та слідує новим тенденція і підходам. Одними із таких є віртуальне навчання, створення власних навчальних матеріалів, адаптивне навчання тощо [40, с. 82].

Новітня управлінська система буде вимушена вчитися швидко реагувати на питання, які потребують багато часу та ресурсів, як-от: інклюзивне навчання, цифрова безпека, академічна доброчесність тощо [40, с. 83].

Центральне місце функцій управління віддається плануванню. Пов’язано це з тим, що навчальний план повинен відповідати конкретним вимогам, тому що від нього залежить ефективність та темп подальшої роботи установи [40, с. 84].

Керівники закладів освіти повинні дотримуватися вимог, які стосуються, виділених вище, принципів та закономірностей, адже всі зазначені пункти сприятимуть ефективній організації роботи закладу. Із цього випливає, що виникає проблема аргументованості управлінської діяльності з наукової точки зору. Вирішення цього питання можливе за рахунок цілісної бази знань керівників у сфері всієї структури теорії управлінської діяльності закладів освіти [45, с. 84].

Управлінці освітніх закладів докладають чимало своїх старань для того аби робота установи злагоджено та упорядковано виконувала поставлені задачі. Професійні компетентності менеджера освіти включають в себе наступне: аналіз можливостей закладу та освітніх послуг в цілому на ринку, побудова маркетингового плану закладу, введення освітніх інновацій в освітній процес, розробка стратегії розвитку закладу тощо [45, с. 85].

Розглядаючи управлінські аспекти роботи важливим є формування стратегій менеджменту, адже на їх основі забезпечується виконання основних функцій керівника освітньої установи. Головна задачі стратегії це цілеспрямоване зростання установи у всіх її напрямках. Задовольняється дане твердження тим, що для росту необхідним пунктом є впровадження інноваційних процесів. Базою у цьому всьому першочергово є націленість керівника до змін і готовність вирішувати нагальні питання, які будуть супроводжувати такі зміни. Стратегічний менеджмент охоплює не лише оперативне функціонування закладу, а й розуміння того що буде в майбутньому. Такий підхід потребує креативного мислення, досвіду та інновацій [39, с. 387].

Високий рівень розробки стратегії автоматично не означає ріст і успіх школи. Як ось до прикладу, розроблений автомобіль згідно сучасних технологій не буде забезпечувати виконання всіх функцій без пального або ж без правил дорожнього руху. Так і ефективність управлінської стратегії залежить не від її змісту, а від управлінських рішень та організації виконання. Тобто успішність стратегії можна оцінювали лише після її введення. Стратегічний план підлягає модернізації та оптимізації, тому що головною його характеристикою виділяють відкритість [39, с. 388].

Вплив як інструмент управлінської структури є доречним, але не вбирає в себе всіх аспектів даного напрямку. Прийнято вважати, що адміністративно-господарський напрямок роботи формувався на базі сутності терміну «вплив». Наукові діячі відносять до помилкового трактування і те, що керована підсистема займає пасивну позицію на відмінну від керуючої. З метою доведення такого невірного тлумачення було проведено ряд спроб поєднання керуючої та керованої підсистеми в єдину спільно підпорядковану конструкцію [10, с. 114].

Поняття «взаємодія» також застосовують і розглядають в аспекті управлінської роботи. Виділяють, що даний термін вміщає в себе ширше значення ніж «вплив». Пояснюється це тим, що у взаємодії присутні вертикальні, горизонтальні зв’язки, а також прямі і зворотні, що значно краще обґрунтовує та описує сторони управлінської системи. Разом з тим проблемним питанням постає взаємозв’язок між суб’єктом та об’єктом адміністрування, тому це відноситься до предмету дослідження напрямку соціальної психології управління. Тоді як школознавство – це наука, що включає в себе широкий спектр теорій та галузей, які стосуються управління закладом освіти. А отже, прийнято вважати, що теоретичний зміст менеджменту освіти виходить за прийняту зону його соціально-психологічної структури [10, с. 15].

Роблячи висновок, на підставі викладеного матеріалу, виникає потреба у вдосконаленні концепції управлінської системи закладів освіти, яка буде більшою мірою представляти зміст роботи і найбільш вдало вміщати в собі надбання відомих на сьогодні теорій і практик управління.

**РОЗДІЛ 2. НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1. Шляхи організації інноваційного менеджменту в закладі загальної середньої освіти**

У теперішній час до системи освіти ставляться зовсім нові вимоги. Першочергово формування творчої і креативної особистості, яка спроможна не лише засвоїти найвищі і найновіші науково-технічні і технологічні досягнення, а й самовдосконалюватись, розвиваючи їх [13, с. 23].

Швидкий темп нашого життя, який приносить із собою швидке старіння інформації, розвиток нових технологій, новий зміст освіти, реформи у соціально-економічні системі утворили в суспільстві ситуацію, коли навчитися чогось один раз на все життя стало просто неможливо, що в свою чергу заклало потребу у освітян постійно розвивати свої знання, поглиблювати їх, поновлювати свої навички, вміння і знання [13, с. 23].

На сучасному етапі розвитку потрібно розглядати інформатизацію освіти, як один із найважливіших способів реалізації нової державної освітньої парадигми, яка в свою чергу є задекларована в Національній доктрині розвитку освіти у ХХІ столітті та програми «Учитель» [49].

Надзвичайно важливим завданням для кожного керівника стає здобуття навичок з використання сучасних комунікативних та інформаційних технологій у своїй діяльності. Також варто зазначити, що грецьким словом «технологія» називали завжди саме ті види людської діяльності, які допомагали людям успішно досягати поставленої мети задля задоволення їхніх потреб [37, с. 8].

Освіта повинна постійно адаптуватися до розвитку суспільства, використовуючи досвід попередніх поколінь, показувати його досягнення, найголовніші цінності та здобутки. Перебудова освітньої системи із метою надання їй більшої гнучкості, збагачення та урізноманітнення навчальних програм та забезпечення переходів із одних освітніх напрямів до інших, зокрема від профтехнічних до загальноосвітніх, дадуть змогу адекватно реагувати на вимогу привести пропозицію освіти до відповідності попиту на ринку праці [37, с. 9].

Теперішні тенденції, наукові підходи, принципи і закономірності, зміст і технології, які вивчаються у пріоритеті для управління загальноосвітнім закладом освіти в умовах здійснення ним інноваційної діяльності і є покладеними в основу теорії менеджменту освітніх інновацій, саме як науки про управління людськими і матеріальними ресурсами у закладі освіти на основних засадах інвестицій та інновацій у результаті якого якісно та кількісно покращуються основні показники їхньої діяльності [14, с. 68].

Основною ціллю менеджменту освітніх інновацій є втілення сукупності організаційно-управлінських, соціально-економічних та соціально-культурних цінностей, які були розробленні нами згідно аналогії із розкриттям мети інноваційного менеджменту [14, с. 68].

Основними цілями менеджменту освітніх інновацій визначаються наступні цілі:

1) організаційно-управлінські:

− побудова якісно нової системи управління загальноосвітнім закладом освіти;

− утворення єдиного інформаційного поля для усіх учасників освітнього процесу;

− створення системи оцінювання ефективності діяльності усіх структурних компонентів загальноосвітнього закладу освіти;

− формування системи контролю та зворотного зв’язку;

− розробка ринкових механізмів взаємодії суб’єктів педагогічної діяльності;

− побудова якісних зв’язків у системі «освіта-наука-виробництво».

2) соціально-економічні:

− завоювання іміджу як інноваційний загальноосвітній навчальний заклад;

− значне оновлення матеріального фонду загальноосвітнього закладу освіти;

− накопичення та примноження бази даних педагогічних інновації, сприйнятливих членами педагогічного колективу:

− створення сприятливих умов для інвестицій;

− формування умов для створення здорової конкуренції.

3) соціально-культурні:

− зростання доходів учасників інноваційного процесу;

− побудова та розвиток «відкритої системи»;

− важливість встановлення людських стосунків учасників освітнього процесу;

− забезпечення впровадження демократичних принципів у всіх сферах діяльності;

− вливання у міжнародний освітній процес;

− підвищення рівня кваліфікації співробітників в між курсовий період;

− стимулювання зростання рівня ініціативи і ділової активності учасників колективу [14, с. 69-70].

Управління інноваціями в загальноосвітньому закладі освіти це більший контекст, який включає в себе вплив суб’єкта управління на систему, спрямований на вдосконалення діяльності закладу освіти та його сталого розвитку шляхом впровадження якісних змін, які спрямовують його на постійний розвиток; інноваційна діяльність керівника у сфері управління загальноосвітнім закладом освіти характеризується комплексом нетипових управлінських принципів, функцій та технологій, завдяки використанню яких досягається постійний розвиток закладу освіти і зростає його конкурентоздатність та інноваційність [13, с. 25].

Новітня управлінська діяльність керівника загальноосвітнього закладу освіти є характеристикою його особистості і вона залежить від особистісних якостей та рівня професійної компетентності та творчості.

Головною метою інноваційної управлінської діяльності загальноосвітньому закладі освіти є формулювання основних перспективних напрямків розвитку освітнього закладу, акумуляція ресурсу та інноваційного потенціалу, створення та впровадження нових форм та змісту освітнього процесу, формування умов задля розвитку сучасного педагогічного мислення [13, с. 26].

Основними завданнями є єднання колективу закладу освіти довкола основної мети, здійснення постійного спостереження за результатами управлінської діяльності керівника, створення різнопланових форм та видів управлінської діяльності задля здійснення права вибору і адаптації членів усього педагогічного колективу до інноваційної діяльності, підтримка та мотивація інноваційної та експериментальної діяльності викладачів, розробка особистісно направлених умов взаємодій між учасниками освітнього процесу [19, с. 132].

Своєрідність інноваційної діяльності управління керівника закладу загальної освіти визначається розширенням та розширенням його технологічних функцій з управління, таких як «класичні та модернізовані» [19, с. 132].

«Класичні» функції управління керівника закладу загальної середньої освіти (прийняття та розробка управлінського рішення, впорядкування, організація, розробка плану, управління, контроль, моніторинг результатів діяльності, коректування результатів) збагачено додатковими вимогами, завданнями, функціями та правилами (табл. 2.1) [44, с. 68].

Застосування інновацій в управлінні ЗЗСО сприяє до зміни мети усієї освітньої діяльності і це дозволяє відійти від того, що основним завданням школи по відношенню до учня є засвоєння обсягу знань [16, с. 31].

Важливим аспектом є залучення педагогів та учнів до спільної роботи із впровадженням сучасних комп’ютерних технологій, використання існуючих робочих програм та сучасного прикладного програмного забезпечення задля створення електронного педагогічного, наочного, навчального і навчально-контролюючого матеріалів а також сумісне використання аудіо- та відеоматеріалів та мережі Інтернет задля проведення різноманітних уроків [16, с. 32].

Інноваційна діяльність — це характерна ознака теперішньої освіти й освіти майбутнього. Це необхідність, яка зумовлена часом, конституційними вимогами, напрямами розвитку освіти стосовно забезпечення кожної дитини відповідним освітнім рівнем щодо її індивідуальних потреб і вроджених здібностей [16, с. 32].

Таблиця 2.1

Розширений зміст «класичних» управлінських функцій керівника закладу освіти [44, с. 69]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Назва функції | Розширення змісту функції | | |
| вимоги | завдання | процедури |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Розробка і прийняття управлінського рішення | Збирання інформації, цільова спрямованість, обґрунтованість, раціональність, оптимальність, забезпеченість, директивність. | Формування проблем та альтернативних рішень. | Визначення наслідків спричинених від прийнятого управлінського рішення. |
| 2 | Планування | Обґрунтованість науково, стратегічність, всебічність, збалансованість, адаптивність, неперервність. | Прогнозування вдалих результатів діяльності закладів загальної освіти, формування умов задля досягання мети закладів загальної освіти. | Погодження дій поміж учасниками освітнього процесу, розкриття мети цієї організації, розкриття змісту інноваційної діяльності ЗНЗ. |
| 3 | Організація | Доцільне поєднання інноваційної і традиційної діяльностей. | Підбір виконавців інноваційних програм та розподілення завдань поміж ними, координування їхніх дій. | Акумуляція ресурсів задля інноваційної діяльності, побудова та налагодження взаємозв’язків у ЗНЗ. |
| 4 | Регулювання | Накопичення та підготовка інформації про подальший хід інформаційних процесів. | Додавання змін у суть завдань інноваційної діяльності. | Обговорення інноваційних змін із учасниками освітнього процесу. |
| 5 | Контроль | Збір і упорядкування інформації про стан інноваційної діяльності і їхні результати. | Забезпечення зворотного зв’язку, готування аналітичних матеріалів задля прийняття наступного управлінського рішення. | Аналізування причин розбіжності та факторів, які впливають на досягнення результату інноваційної діяльності |
| 6 | Оцінювання | Важливість, актуальність, науковість та економічну доцільність застосування інновацій. | Визначення доцільності інноваційної діяльності. | Оцінка впливу інноваційної діяльності на розвиток ЗНЗ. |
| 7 | Корекція | Порівняння ідей інноваційної діяльності. | Приведення до відповідності інноваційної діяльності згідно концепцій розвитку ЗНЗ. | Підбір найкращих форм та методів інноваційної управлінської діяльності. |

Слід відмітити, що основною одиницею на яку направлена управлінська діяльність в закладі загальної освіти є вчитель, саме тому одним з пріоритетних завдань у впровадженні інноваційного менеджменту є потреба організації процесу підвищення кваліфікації вчителя, а саме:

1) Встановлення здібностей вчителя шляхом проведення різних тестувань, анкетувань, діагностики педагогічного колективу, позакласної та проектної діяльності, тощо;

2) Впровадження інноваційних технологій шляхом проведення різноманітних майстер-класів та створення своєрідної школи педагогічної майстерності;

3) Складання зручного розкладу занять та підбір оптимального навантаження задля створення комфортних умов для кожного суб’єкта освітнього процесу;

4) Формування психологічного мікроклімату в спільноті закладу;

5) Інформаційно-технічне забезпечення ЗЗСО [13, с. 27].

У школі розвивається база для побудови єдиного інформаційного освітнього процесу. Першочергово це стосується покращення технічного оснащення, шляхом заміни на більш сучасні зразки, та росту інформаційної культури педагогів і вдосконалення та відпрацювання методик з використання персональних комп’ютерів [13, с. 27].

У Купільському ліцеї дуже активно проводиться етап впровадження інформаційних технологій, як результат:

1) Побудовано комплексну систему автоматизованих робочих місць для адміністрації школи та викладача інформатики;

2) Надання можливості доступу до мережі Інтернет для усіх учасників освітнього процесу;

3) Розроблена та впроваджена єдина база звітності для закладу;

4) Впроваджений єдиний методичний простір усієї школи задля можливості використання різних електронних навчальних матеріалів та посібників;

5) Створені такі бази даних як:

− річний календарний план для компонентів освітньої діяльності;

− внутрішньошкільний моніторинг та керування освітнім процесом;

* аналіз методичного, матеріально-технічного, кадрового та інформаційного забезпечення;

− формування портфоліо для усіх вчителів та учнів [36].

Також в ліцеї постійно проходять теоретичні і практичні заняття та семінари-практикуми із використанням комп’ютерних технологій, вони широко використовуються як в навчальній діяльності, так і в позаурочний час.

Весь колектив педагогів перебуває у постійному пошуку, що в свою чергу сприяє до проведення різноманітних конкурсів, відкритих уроків та позакласної активності.

Основні завдання закладу освіти, які реалізуються:

− постійне впровадження нових технологій через управління освітнім процесом в усіх шкільних структурних підрозділах із вдосконаленням освітнього змісту;   
 − організація виховного процесу шляхом проведення різноманітних програм творчого розвитку для покращення самовиховання учнів та впровадження шкільного самоврядування;

− створення комфортних умов для зростання особистого статусу усіх учасників освітнього процесу;

− гарантування охорони здоров’я та гарного фізичного розвитку усіх учнів шляхом впровадження добре зорієнтованої фізкультурно-оздоровчої системи та медико-профілактично роботи [36].

Враховуючи стрімкий розвиток науки та техніки та спостерігаючи за соціальними та інтелектуальними запитами особистості, можна зробити висновок, що заклад освіти повинен працювати у режимі постійного розвитку та втілювати різні освітні та управлінські інновації.

Подальше введення в освітній процес та управлінську діяльність Купільського ліцею інновацій сприятиме підвищенню активності учнів за наступними показниками: участь в олімпіадах та призові місця, якість навчання, участь у творчій діяльності, вступ до закладів вищої освіти.

Впровадження інновацій в управлінні закладом сприяє зміні мети всієї освітньої діяльності і це дозволяє відійти від того, що основне завдання учня в ліцеї це виключно засвоєння обсягу знань. Якщо ж на меті стоїть створення середовища особистісного зростання як педагогів, так і учнів, то без сформованого інноваційного середовища в ліцеї не обійтися [16, с. 33].

Сам процес пізнання є безперервний і саме тому вивчати щось нове або ж повторювати вивчене нікому і ніколи не пізно. Саме таким принципом керується увесь педагогічний колектив та адміністрація ліцею. Сьогодні ліцей є закладом освіти, в якому успішно втілюються різноманітні інноваційні управлінські та педагогічні технології.

**2.2. Структура системи управління та аналіз управлінських компетентностей в ЗЗСО (на прикладі Купільського ліцею Хмельницької області)**

Аналіз та дослідження впровадження інноваційних технологій управлінської діяльності було проведено на базі Купільського ліцею Війтовецької селищної ради, який знаходиться за адресою Україна, Хмельницька область, Хмельницький район, с. Купіль, вул. Перемоги 1.

Купільський ліцей Війтовецької селищної ради Хмельницької області було створено у листопаді 1968 року як Купільська середня школа імені О. І. Жиліна за сприянням дружини О.І. Жиліна – Ганни Семенівни Жиліної.

Переломним моментом став 2007 рік, коли на базі Купільської загальноосвітньої школи I-III ступенів утворився Купільський освітній округ в результаті чого об’єдналися чотири загальноосвітніх заклади.

Наступним важливим етапом був 2020 рік, коли рішенням 37 сесії Волочиської районної ради було затверджено створення Опорного закладу освіти «Купільська загальноосвітня школа I-III ступенів» до складу якого увійшли також дві філії. А з 2022 року по теперішній час освітній заклад має назву – Купільський ліцей Війтовецької селищної ради Хмельницької області. Керівником закладу освіти з 2008 року по теперішній час є Григорій Райтаровський.

Купільський ліцей включає в себе три ступені освіти: початковий, середній та старший. Протягом 2022-2023 навчального року в ліцеї навчається 187 учнів з одинадцяти навколишніх сіл у 19 навчальних кабінетах, з них у 1-4 класах – 60 учнів, 5-9 класах – 88 учнів та 10-11 класах – 39 учнів. Варто зауважити, що проєктна потужність ліцею 650 учнівських місць.

У початковій школі учні навчаються чотири роки. До умов вступу відноситься те, що до 1 вересня дітям має виповнитися 6 років, також перевіряється наявність психологічного та медичного обстежень. У першому класі урок триває 35 хвилин, 2-4 класах – 40 хвилин. Вчителі вербально оцінюють рівень знань першокласників. У початковій освіті віддають перевагу таким функціям, як-от: розвивальна, виховна, оздоровча та навчальна [58].

Четвертий клас у початковій освіті є випускним. Після його завершення учні повинні пройти державну підсумкову атестацію здобувачів освіти з читання, української мови та математики. Міністерство освіти бере на себе відповідальність за зміст, терміни та порядок проведення. Підсумками оволодіння цього ступеня є комплексні читацькі, вербальні, математичні та спортивні компетентності а також цілісне уявлення про навколишній світ [58].

Підґрунтям загальноосвітньої підготовки школярів вважається середня школа (5-9 класи), що забезпечує отримання базової загальної середньої освіти. На даному етапі учні навчаються самостійно робити вибір та обирати форми подальшої реалізації власних здібностей. Відзначається, що у цьому віці в школярів закріплюється формування загальних навичок і умінь, які необхідні для навчання. Велику уваги приділяють розумінню здорового способу життя та екологічному вихованню. Випускники середньої школи повинні на високому рівні володіти українською мовою, вміти використовувати персональний комп’ютер (ПК) [58].

Завершальним етапом одержання повної загальної середньої освіти є старша школа (10-11 класи), де у підлітків формується цілісне уявлення про світ. У цей період учні навчаються самостійно опрацьовувати інформацію та застосовувати її на практиці, розвивають навички спілкування та пізнання. Особливість старшої школи полягає у тому, що вона профільна. Даний метод забезпечує зручні умови в яких можна врахувати особливості розвитку кожного учня, адже головним чином вони різняться якісним складом компетентностей. Перевагою профільного навчання є забезпечення підготовки школярів до навчання та вступу до закладів вищої освіти. Розглядати питання профільності закладу необхідно виходячи з фінансових можливостей, педагогічного складу та потреб учнів [58].

Структура кадрового складу працівників Купільського ліцею відображено на рисунку 2.1. Загальна кількість працівників складає 41 особа. Основна частина персоналу школи становлять педагогічні працівники, кількість яких складає 23 особи, більше того безперервну роботу новітнього процесу здійснюють 1 бібліотекар, 2 бухгалтера, 1 медична сестра та 14 осіб технічного і обслуговуючого персоналу.

Колектив Купільського ліцею спільно працює над проблемною темою «Від творчо працюючого вчителя до конкурентоздатного компетентного випускника через впровадження інноваційних методів навчання і виховання».

Рис. 2.1. Структура працівників Купільського ліцею

Серед стратегічних завдань, які колектив поставив перед собою можна зазначити наступне:

* мотивація учнів до написання дослідницьких проєктів;
* адаптивність критичного мислення до виконання творчих завдань;
* залучення педагогічного креативу;
* забезпечення атмосфери в якій учні матимуть змогу розкрити свої таланти [36].

На рисунку 2.2 відображено, що серед педагогічного колективу: вчителів-методистів – 2, старших вчителів – 3, вчителів I категорії – 3, вчителів II категорії – 3, вчителів-спеціалістів – 5, вчителів вищої кваліфікаційної категорії – 12. Більше 20 років професійного досвіду мають 18 педагогів.

Базою для здійснення всіх управлінських дій є Положення Конституції України, Положення про загальноосвітній заклад та Закон «Про освіту» [33]. Центральним органом самоврядування є педагоги, батьки, учнівський комітет від рішеннях яких залежить рада школи. Всі питання, які стосуються роботи ліцею директор повинен узгоджувати їх з радою. Разом з тим, у ліцеї функціонує педагогічна рада.

Правила внутрішнього трудового розпорядку та статут ліцею є його демократичною правовою засадою.

Рис. 2.2. Освітньо-кваліфікаційний рівень педагогів ліцею

Ліцей визначив головну місію у тому, що вони організовують освітній процес таким чином аби забезпечити розкриття талантів та здібностей учнів. В результаті її реалізації випускники вмітимуть критично мислити, з легкістю вирішувати життєві задачі та завжди цікавитися новими ідеями та можливостями. Для цього колектив ліцею гарантує енергійне, дбайливе та поважне ставлення до учнівства, де вони зможуть розвивати свій потенціал та морально-духовні цінності [36].

Акцент напрямку стратегії розвитку Купільського ліцею націлено на варіабельність, прозорість освітньої системи закладу та особистому розвитку учнівського та педагогічного колективу. Дані напрямки спрятимуть покращенню сфер, які впливають на форми і методи навчання та виховання [36].

Важливим аспектом цієї стратегії складають реформи НУШ, прийняття управлінських рішень та діяльність учасників освітнього процесу.

Особливостями змісту освітньої роботи Купільського ліцею протягом 2022-2023 року є:

1. ознайомленням з нормативно-правовими документами про ліцей; знання в області фаху методико-теоретичним основам, новітніми результатами галузі психології та педагогіки; методичними засадами проведення уроків; розширення знань щодо управлінської діяльності;

2. впровадження в практичній діяльності досягнень новітніх успіхів психології та педагогіки; сприяння ініціативі до розвитку та пошуку інноваційних педагогічних надбань;

3. аналіз навчальних програм, планів, посібників, методичних матеріалів, факультативних занять, позакласної та позашкільної роботи, методи проведення уроків та їх форми тощо;

4. забезпечення освітньої роботи через організацію виховних заходів, що направлені на підвищення рівня засвоєння знань учнів, їх культури мовлення і виховання;

5. сприяння до освоєння новітніх технік та методів виховання і навчання учнів, підвищення професійної кваліфікацій вчителів, розвиток їх педагогічної майстерності та поглиблення знань у галузі вікової психології;

6. дослідження та аналіз стану засвоєння матеріалу, набуття умінь та практичного досвіду школярів; виокремлення труднощів під час навчання та пошук способів їх елімінації;

7. впровадження особистісного-зорієнтованого підходу в освітній процес:

– розширення методів активного навчання;

* забезпечення належними умовами для виявлення здібностей учнів на початкових етапах навчання;
* забезпечити мотивацію учнів до завдання через засіб оцінювання;
* впровадження та покращення якості інклюзивного навчання;
* введення у освітній процес інноваційних підходів для глибшого закріплення пройденого матеріалу;

8. введення в практичну діяльність ліцею педагогіку партнерства, яка має на меті бережне ставлення до особисті учнів, їх безпека та захист від булінгу та цькувань [36].

Навчально-методичне забезпечення спрямоване на забезпечення таких структурних підрозділів ліцею:

− автоматизоване робоче місце заступника та директора ліцею;

− функціонування інформаційно-бібліотечного центру;

−забезпечення навчальними кабінетами засобами інформаційно-комп’ютерних технологій [36].

Ліцей спрямовує свою діяльність на:

1. Підвищення професійної кваліфікації педагогів за рахунок:

* використання в роботі спеціальних продуктів програмного забезпечення для визначення рівня знань здобувачів освіти під час підсумкового та діагностичного тестувань;
* користування електронними посібниками в процесі навчання з допомогою прикладного програмного забезпечення;
* використання під час проведення уроків мультимедійного забезпечення, власноруч створених навчальних електронних матеріалів;
* розвитку комунікаційних здібностей;
* впровадження в освітній та виховний процес інтерактивних технологій навчання.

1. Спільна робота з громадськими організаціями, науковими установами різних рівнів акредитації тощо.
2. Використання засобів масової інформації для роз’яснення проблем та напрацювань закладу [36].

Головною задачею ліцею є сформувати у здобувачів освіти навички самостійного пошуку, систематизації та оцінювання інформації, підготувати школярів до суспільства, де важливу сходинку займають інформаційно-комп’ютерні технології (ІКТ).

Інформатизація освітнього процесу та управління ним сприяють швидкому темпу розвитку закладу. На фоні впровадження інформаційно-комунікаційних технологій виникає ряд суперечностей:

− між недостатньо підготовленими педагогічними працівниками та збільшенням вимог до використання ІКТ в галузі освіти.

− проблема забезпечення закладів освіти відповідною матеріально-технічною базою для застосування ІКТ [36].

Базовими принципами на яких ґрунтується діяльність Купільського ліцею є науковість, гуманізація, демократизація, незалежність від релігійних, громадських та політичних об’єднань, взаємопов’язаність між розумовим, фізичними, естетичним та моральним вихованням, вдалим поєднанням загальнолюдських духовних цінностей разом з культурою та історією нашого народу, застосування новітніх сфер ІКТ та педагогіка партнерства [36].

Побудова моделі адаптивного управління в школі, яка розвивається базується на реалізації чотирьох основних складових: учень, вчитель, батьки та громадський осередок.

Вчителі Купільського ліцею співпрацюють з учнями по принципу: Вчитель – співучасник в реалізації перспективних завдань освітнього процесу. На рівні із освітнім процесом, виховання та розвиток інтересів учнів відноситься до числа ключових завдань ліцею. Сутність освітнього процесу є головним завданням дидактичної підготовки вчителя.

Адміністрація ліцею орієнтується на результативність виховної роботи з учнями. В даному випадку заступник з виховної роботи організував чітку систему морально-етичного виховання та формування основ здорового способу життя.

Працівниками Купільського ліцею на 2022-2023 рік було розроблений план виховних заходів з учнями 1-11 класів на основі річного плану ліцею та плану позаурочної роботи. Виховна діяльність педагогічного колективу спрямована на виховання в учнях патріотизму, гуманності, чесності та розвитку їх талантів, задатків, здібностей [36].

Доцільність та чіткість розподілу прав і обов’язків працівників всього ліцею є показником управлінської діяльності директора. Періодично директором ліцею проводяться оперативні або інструктивні наради, а у визначені дні проводить засідання педагогічної ради, наради при директорові тощо.

Організація рівномірного навантаження учнівського колективу та раціональний розподіл праці педагогів на півріччя регламентується розкладом уроків та позакласних занять.

В Купільському ліцею практикують такі види планування:

− стратегія розвитку ліцею на 5 років;

− річний план роботи ліцею;

− план-графік шкільного контролю (щосеместрово).

Поставлені завдання окреслюють терміни планування. Наприклад, річний план освітньої роботи передбачає терміни з 1 вересня поточного року до 1 вересня наступного року. Річний план складають у травні-червні, погоджує його педагогічна рада ліцею в серпні.

Стратегія розвитку ліцею передбачає напрями його діяльності з урахуванням роботи органів влади та місцевого самоврядування.

Основне джерело інформації, на основі якої приймаються важливі управлінські рішення, а також засіб зворотного зв’язку в Купільському ліцеї прийнято вважати внутрішкільний контроль.

Внутрішньошкільна система гармонійно пов’язана із завдання та напрямами діяльності закладу освіти, що потребує контролю щодо наступних питань:

− реалізація загального навчання;

− реалізація навчальних планів і програм із предметів інваріантної та варіативної складових;

− стан викладання окремих предметів;

− якість знань і вмінь учнів відповідно до навчальних програм;

− методична діяльність;

− позакласна робота з учнями;

− способи реалізації особистісно зорієнтованого підходу до учнів;

− впровадження інноваційної складової;

− використання нетрадиційних форм і методів навчання під час проведення уроків;

− реальний стан матеріально-технічного забезпечення навчального процесу;

− діяльність психолога з асоціальними сім’ями тощо [36].

Під час організації системи внутрішньошкільного контролю в ліцеї використано принципи, які об’єднують між собою адміністрацію ліцею та педагогічний колектив. Педагогічними засадами для здійснення функції контролю є:

− наочність;

− систематичність;

− об’єктивність [36].

Управлінська діяльність Купільського ліцею багато в чому орієнтується на батьків.

Ліцей окреслює сім’ю як головного соціального замовника освіти, активно досліджує позицію батьків та враховує її під час організації спеціалізованих, профільних класів, формуванні варіативної частини навчального плану та виборі напрямків виховної роботи.

В кожному класі є діючий батьківський комітет, який приймає активну участь в організації роботи ліцею та процесу освітньої складової.

Ефективна організація роботи ліцею напряму залежить від зворотного зв’язку батьків. Адміністрація ліцею, вчителі прислухаються до пропозицій і зауважень зі сторони батьків.

Контроль організації харчування учнів та їх медичного обслуговування залежить у певній мірі від батьків учнів, адже саме вони приймають у цьому активну участь. Батьки учнів залучаються до роботи з неблагонадійними сім’ями з метою уникнення негативних умов виховання дітей.

Кожного навчального року батьківський комітет школи організовує ремонтні роботи в навчальних кабінетах та приміщеннях ліцею. Про налагоджену спільну роботи батьків і педагогічного колективу свідчить регулярне проведення загальношкільної батьківської конференції, батьківських зборів та класних зборів.

Ефективним методом формування громадської думки та дієвим засобом демократизації управління виступають колективні органи учнівського та батьківського самоврядування [36].

Взаємодія з громадським осередком відіграє важливу роль в управлінні ліцею на державно-громадському рівні.

Одним із елементів управлінської компетентності прийнято вважати мистецтво спілкування з громадськістю. Пояснюється це тим, що від встановлення взаємовигідних гармонійних відносин між школою та громадськістю залежить успіх функціонування і розвитку загальноосвітнього закладу [36].

Громадська думка про ліцей формується шляхом реклами, публікацій у статтях, газетах, проведення виставок, семінарів, зборів, презентацій, звітів, свят тощо. Завдяки успішній реалізації даних методів і створюється громадський резонанс на основі цілісної та відкритої інформації про себе. Саме тому річний план роботи ліцею повинен включати пункти, які передбачають формування громадської думки, розвиток стосунків з громадськістю, формування оптимальних стосунків з органами влади та взаємодію із засобами масової інформації. Формування позитивного іміджу ліцею в соціальному оточені – одна із пріоритетних задач управління [36].

**2.3. Управлінська компетентність як складова професійного росту менеджера освіти**

Ключовою ознакою професіоналізму менеджерів та керівників в сучасних умовах прийнято вважати феномен управлінської компетентності. Ряд питань, якими повинен займатися керівник в освітньому просторі, з кожним роком стає все ширшим і потребує відповідного рівня компетентності.

В галузі вищої професійної освіти проводиться багато досліджень з точки зору компетентісного підходу, проте управлінська компетентність менеджера освіти вивчена недостатньо.

Український філософ М. Степаненко трактував життєву компетентність як здатність до пошуку свого покликання та самореалізацію за рахунок вирішення завдань буття в конкретному соціокультурному середовищі [65, с. 23].

Педагогіка як наука розглядає компетентність як одиницю вимірювання готовності особистості до практичного використання отриманих теоретичних знань. Ряд дослідників окреслюють компетентність як інтегральну якість особистості, що формується в процесі навчання [57, с. 258].

Ряд науковців розглядає компетентність як необхідну здатність для забезпечення ефективного виконання конкретних дій у відповідній галузі. Разом з тим вони описують етапи формування компетентностей зі сторони оволодіння вузькоспеціалізованими знаннями та особливим способом мислення, що в сукупності сприяє розумінню людини відповідальності за свої вчинки [57, с. 258].

У наукових надбаннях багато уваги приділяється розгляду питання феномену «професійної компетентності», де науковцями вивчається сукупність певних рис особистості та її навичок, від яких залежить рівень організації роботи в колективі та ефективність виконання покладених обов’язків [66, с. 59].

Ці поняття досліджують як різний феномен. В. Міляєва трактує професійну компетентність як комплекс базових рис, які зорієнтовані та практичну діяльність та розвиваються виключно за допомогою вольових якостей кожної людини. Професійну компетентність розглядають у двох площинах: психолого-педагогічний та соціальній [48, с. 102].

У психолого-педагогічному розумінні, першочергово, варто приділити увагу психологічним властивостям особистості, її мотиваційний рівень, показник психологічної зрілості, готовність до самовдосконалення тощо [8, с. 53].

Г. Олійник розглядає у своїх працях професійну компетентність як одну із ключових інтегрованих якостей фахівця, система якої має можливість виконувати свої професійні обов’язки найбільш ефективним методом. Як результат спостерігається позитивний вплив на розвиток і самореалізацію у процесі навчання чи у системи післядипломної освіти [51, с. 6].

Управлінська компетентність керівника – це професійно-особистісна якість керівника, що проявляється в ефективному та організованому виконанні всіх управлінських обов’язків. Для того аби керівник закладу освіти в повній мірі їх виконував необхідно бути заздалегідь підготовленим та діяти відповідно до вимог службового та громадського обов’язків. Розвитку саме такого феномену можна досягти завдяки удосконаленню відповідних компетенцій [9, с. 225].

Критеріями для оцінки управлінських компетенції є визначання найбільш ефективних способів та шляхів управління відповідно до конкретного часу та обставин [15, с. 39].

Керівник освітньої галузі завжди повинен бути в пошуку якісного професійного становлення і розвитку своїх навичок, що значною мірою детермінує швидкість та напрямок модернізації освіти на місцевому рівні, забезпечуючи її відповідність сучасним суспільним потребам країни [11, с. 84].

Управлінська компетентність керівника закладу освіти включає в себе здатність працювати в мінливих соціальних умовах, визначати стратегію розвитку закладу відповідно до сучасних потреб враховуючи, першочергово, суспільний запит та відповідний рівень освіти майбутнього покоління країни.

Питання компетентності управління освітніми установами одне з найбільш складних та важливих водночас [11, с. 85].

Вивченню даної проблематики присвячено багато праць науковців, як-то: О. Бондарчук, Л. Васильченко, Л. Даниленко, Л. Карамушка, А. Клочко, В. Лунячека, І. Попова, В. Маслова, Т. Сорочан, де прослідковується прагнення не тільки збагатити професійну культуру і компетентність управлінців, а й бажання обґрунтувати і довести практичну доцільність впровадження наукових досягнень менеджменту освітніх установ.

Т. Сорочан характеризує даний феномен з точки зору єдності теоретичної, практичної та психологічної готовності директора до організації належним чином навчально-виховного процесу в закладі [64, с. 9].

У своїх працях Л. Карамушка аналізує психологічну готовність керівників освітніх установ для здійснення управлінської діяльності, окреслює її як комплекс психологічних якостей, необхідних фахівцям для швидкого кар’єрного росту, що включає такі компоненти: когнітивний (стиль мислення, когнітивні здібності), мотиваційний (ціннісні орієнтири, мотиви), операційний (досвід, навички та вміння) та особистісний (риси, властивості та характеристики) [53, с. 63].

Досліджуючи характерні особливості підготовки менеджерів освіти, Л. Карамушка встановила, що в майбутніх керівників закладів освіти яскравіше проявлений мотиваційний компонент. Це означає, що майбутні керівники, розпочинаючи свою кар’єру, усвідомлюють невідворотність діяльності в умовах перебудови та орієнтуються на досягнення, виключно, позитивних результатів [53, с. 64].

О. Бондарчук дотримується думки, що інноваційні зміни в освітніх організаціях набувають особливого значення саме в сучасних умовах. Саме тому готовність до змін в освітній галузі є важливим компонентом управлінської компетентності [7, с. 43].

Управлінську компетентність менеджерів освіти І. Попова розглядає як готовність до чіткого формулювання та аналізу існуючих викликів, серед певних альтернативних рішень виділяти і обирати саме те, що буде найбільш доцільним і ефективним у конкретній ситуації [57, с. 259].

Л. Даниленко стверджує, що компетентність керівника ЗЗСО варто розглядати як комплекс суспільних, психологічних, педагогічних, соціальних знань та навичок, які повністю відповідають характерним особливостям управлінців [53, с. 75].

В. Маслов характеризує компетентність як сукупність теоретичних та практичних знань, нормативних положень та певних організаційних, технологічних вмінь керівника ЗЗСО, що формують базу для виконання посадових обов’язків [45, с. 86].

До ключових завдань керівника ЗЗСО науковці відносять контроль за виконанням поставлених завдань, орієнтація працівників на результат, конструктивне вирішення конфліктних ситуацій, визначення лідерських здібностей серед педагогічного колективу, розробка стратегії розвитку, оцінювання результатів роботи закладу освіти та педагогічного колективу в цілому [61, с. 108].

Вивчаючи дане питання В. Лунячек акцентує увагу на окремних компетентностях, які формують ефективне виконання організаційно-посадових функцій. Серед всіх компетентностей він виділяє найбільш значущі, які впливають на організацію освітнього процесу, як-то: інноваційна, матеріальна, технологічна, комунікаційна [42, с. 321].

Під комунікаційною компетентністю науковець розуміє вміння вести ефективний взаємообмін інформацією між усіма об’єктами освітнього процесу, в результаті чого створюється простір оснований на принципах гуманізму [42, с 321].

Інноваційна компетентність включає в себе новий спосіб організації управлінської діяльності, що має на меті стимулювання до постійного саморозвитку педагогів та співпрацю із іншими закладами освіти [35, с. 79].

Матеріальна компетентність виражається у грамотному розподілі фінансування, базових знаннях бюджетного кодексу та принципах його функціонування а також у виконанні плану фінансових витрат і заробітку [35, с. 79].

Технологічна компетентність знаходить свій прояв в обґрунтованій організації освітнього процесу в інноваційних умовах, які створені для отримання бажаного результату [69, с. 270].

Також у працях В. Лунячека прослідковується думка щодо використання в управлінських процесах оцінювальної компетентності. Важливим вмінням керівника ЗЗСО здійснення періодичного моніторингу для визначення якості освітніх послуг і забезпечення їх поступового покращення [41, с. 14].

Праці В. Лугової та Д. Сєрікова наповнені дослідженнями в галузі структури управлінської компетентності в яких вони виділяють два ключових компоненти: особистісний та функціональний. На основі цього можна виділити два ієрархічні рівні:

* функціональна та особистісна складова тісно взаємопов’язані між собою. Переважаючою складовою для керівників є саме особистісна складова;
* ключові особистісні компоненти: індивідуальна, рефлексивна, мотиваційна; функціональні – когнітивна та діяльнісна [17, с. 46].

Ми розглядаємо функції управлінської компетенції керівника освітнього закладу як нероздільну структуру в єдності всіх її аспектів.

Частина науковців вважає першочерговою компетентністю керівника це здатність виконувати поставлені задачі будь-якого рівня складності та рішучість у використанні нових альтернативних шляхів.

С. Калашнікова у своїх наукових доробках зазначає, що інноваційна діяльність керівників ЗЗСО повинна досліджуватися опираючись на концепцію лідерства. Дане твердження буде актуальне, якщо компетентність директора закладу освіти ґрунтуватиметься на якостях лідера. Саме такі якості управлінця дають можливість на початкових етапах бачити та усвідомлювати необхідність організаційної складової під час трансформацій, перебудови місії, змісту, завдань та взяття відповідальності на себе за прийняття рішення. Перешкодою для здійснення розвитку закладу освіти та суспільства загалом виступає відсутність лідерського потенціалу [25, с. 150].

О. Брюховецька вважає, що присутність лідерських якостей у директорів ЗЗСО та соціальний попит на них збільшується з кожним роком. Разом з тим, набирає актуальності використання гуманістичного підходу в управлінської діяльності, що як результат впливає на комунікацію у колективі, вміння будувати та збагачувати професійні навички у колективі, вчасно вирішувати питання, які виникають під час взаємодії із зовнішнім середовищем [8, 54].

Ефективне управління колективом в закладах освіти передбачає перспективу спільного з колективом бачення проблем, стимул для досягнення мети інших працівників. Тобто система освіти переходить від парадигми «управління людськими ресурсами» до «спільного управління». На підставі вище зазначеного трактують, що компетентність управлінців ЗЗСО вимагає активного дослідження тих якостей, які сприяють оволодінню керівником лідерських компетентностей [23, с. 153].

Серед праць інших науковців зазначається, що наявність позиції лідера у керівника є необхідною умовою для розвитку установи. Досліджено, що управлінці з вираженими якостями лідера мають позитивний ефект на роботу педагогічного колективу, його цілеспрямованість у сторону інновацій та змін [31, с. 50].

Отож, можна вважати, що термін «управлінська компетентність» значно ширший за своїм значенням і включає в себе не лише знання та навички, але й і практичні уміння та комплекс особистих якостей.

На сьогоднішній момент рівень розвитку лідерського потенціалу зростає все більше. За рахунок чого постає не менш важливе питання конкурентоздатності керівників, так як її варто досліджувати не лише із сторони кількості конкретно набутих знань, але й враховувати здатність уніфіковано вирішувати нагальні проблеми, соціальні завдання у відповідь на виклики сучасних реалій [63, с. 263].

В сучасних умовах конкуренція в сфері освітніх послуг стає все дедалі більша, тому кожен керівник закладу освіти, в тому числі і загальної середньої, перебуває у важкому становищі. Ефективним вирішенням даної проблеми є розуміння адміністрацією школи потреб і запитів батьків та їх дітей а також їх закриття шляхом забезпечення необхідних умов для вдалого освітнього процесу, який буде спонукати до розвитку увесь учнівський колектив [2, с. 68].

Станом на сьогодні відповідною менеджерською освітою, нажаль, володіє не кожен керівник закладу освіти. Саме тому питання підвищення кваліфікації та компетентностей керівників закладів освіти залишається відкритим. Актуальним рішенням стають інститути післядипломної педагогічної освіти, де одним із головних завдань є забезпечення умов для безперервного навчання та самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти [47, с. 197].

Психологія, політологія, філософія, кібернетика, економіка та велика кількість інших наук мають своє розуміння терміну «управління».

Проводячи паралельну пряму між різними визначення науковці дійшли висновку, що у різних формулювання виділяють той чи інший аспект управлінської діяльності:

− управління – це кооперація між керівником та працівниками, яких він координує (акцентується увага на потребі згуртувати старання для отримання бажаного результату);

− управління – це безпосередній вплив на працездатність поодиноких працівників чи їх групи направлений на отримання найбільш бажаних результатів (підкреслюється «вплив» як одна з важливих складових управлінської діяльності);

− управлінням називають такий вид діяльності об’єктами якого є група продуктивних та енергійних людей, де дисципліна є провідним фактором (наголошується на першочерговості організаційного початку для плідної праці протягом виконання поставлених цілей) [71, с. 54].

Управлінська компетентність в цілому має на меті уміння чітко формулювати, глибоко та детально аналізувати нагальні проблеми, знаходити ефективні шляхи їх подолання, які будуть найбільш краще підходити до вирішення конкретної ситуації [30, с. 162].

Дослідження структури управлінських компетентностей проведено за рахунок інтегрованого професійного та особистісного образу фахівця. Описано п’ять компетенцій, які виступають підґрунтям для управлінської діяльності будь якого керівника ЗЗСО:

− стимул та вектор на розвиток;

− емоційна грамотність (інтелект);

− здатність до роботи в колективі;

− організація безпечного та сприятливого клімату для праці;

− організаційна здатність [30, с. 163].

Проаналізовано, що найчастіше термін «компетентності» розглядається із сторони професійного та діяльнісного росту. Вивчаючи наукову літературу ми дійшли до висновку, що визначення компетентності особистості, обумовлено варіативністю її проявів.

Філософія вивчає компетентність як здатність людини вирішити нагальні проблеми буття найбільш ефективним способом; у педагогіці – це рівень спроможності та емоційної готовності до практичного використання наявних знань та умінь; психологія трактує дане поняття зі сторони наявного комплексу необхідних знань та умінь, моральних цінностей, переконань а також психологічної готовності до відповідальності за наслідки [31, с. 51].

Рівень компетентності виявляється в діяльності. Педагогічна компетентність проявляється у ситуаціях вирішення професійних конфліктів, а від особистості менеджера освіти залежить реалізація його компетентностей. Аналізуючи наукові літературу можна виокремити наступні групи особистісних професійних якостей управлінця: моральні, комунікаційні, професійно-ділові [27, с. 70].

Наразі на відповідальності керівників ЗЗСО закріплено трансформація системи навчання учнів та робота педагогічного колективу. Проходячи цей шлях управлінці стикаються із рядом проблем вирішення яких полягає у зміні парадигми управлінських засад [67, с. 173].

Важливою ланкою аналізу управлінських компетентностей в інноваційному середовищі, що розвивається є чітке виокремлення основних та додаткових компетенцій спеціаліста, що стало базою для розробки профілів управлінської компетентності [67, с. 174].

Сфера управління людськими ресурсами широко використовує дане поняття, наприклад при підборі фахівців, при аналізі професійної діяльності, при плануванні кар’єрних цілей та подальших кроків тощо. Отож ми вважаємо, що профіль управлінської компетентності керівника закладу освіти необхідно використовувати для розвитку менеджерів освіти та підвищення їхнього кваліфікаційного рівня [3, с. 139].

На сучасному (інноваційному) етапі розвитку системи освіти, сукупність управлінських компетентностей виступає як ключовий механізм для прийняття правильних рішень у діяльності закладу освіти [43, с. 102].

**ВИСНОВКИ**

Структура функціонування загальної середньої освіти вважають ключовим елементом в системі освіти України і її дієве та раціональне управління впливає на результативний розвиток громадян України в цілому.

Аналізуючи наукову літературу виокремлюють п’ять основних етапів періодизації освітньої управлінської системи в Україні. Кожен етап характеризується особливостями історичного періоду, в якому спостерігалося як зародження так і розвиток концепції управління закладами освіти.

Навчально-виховний процес у середній школі вважається неподільною педагогічною системою. Управління яким також потребує системності. У процесі дослідження нами встановлено, що існує чотири основні теоретичні концепції управління закладами освіти.

Вектором процесу управління повинна бути координація всіх вмінь та зусиль всіх суб’єктів та об’єктів навчально-виховного процесу, а відтак постає потреба в детальному науковому дослідженні змісту, форм і методів формування та покращенні управлінських компетентностей директорів освітніх установ, пошук інноваційних шляхів оптимізації моніторингу управлінської діяльності.

В освітньому менеджменті виділяють систему внутрішньошкільного управління, що має на меті цілісну підсистему складної педагогічної системи школи, яка через управлінські засоби впливає на динаміку та статистику управління освітнім закладом.

Формування людинознавчої компетентності керівника закладу освіти залежить від його гуманістичного світогляду, орієнтації на духовні цінності, моральність, людяність, які є основою для нової концепції управління в освітній галузі.

Система сучасної освіти базується на реформах та Концепціях Нової української школи (НУШ), головна мета якої змінити підхід до навчання у школі, створити таке середовище в якому учням буде цікаво навчатися, де можна отримати не лише знання, але й навички для того аби використовувати їх у дорослому житті.

В управлінських процесах НУШ передбачає розширення автономії закладів, насамперед розширення організаційної, кадрової, академічної та фінансової сфер. Згідно якої керівник школи може самостійно обирати своїх заступників, приймати та звільняти з роботи працівників тощо. Разом з тим автономія передбачає і високий рівень відповідальності закладу освіти.

Для того аби реалізувати всі ідеї Нової української школи як педагогам, так і керівнику необхідні нові знання, нові підходи, нові методи.

Аналіз вище наведених тверджень дає змогу зробити висновок, що процес управління – це система певних закономірностей. Закономірності досить часто пов’язані із принципами управління, які реалізуються через свідому діяльність особистостей.

Принципи управління – фундаментальні положення, закладів освіти виступають як ланка, що з’єднує між собою закономірності та діяльність. Закономірності управління навчальними закладами віддзеркалюють принципи управління.

Навчальний заклад – це відкрита система на яку мають вплив як мікро- так і макросередовища. Характер змін від впливів зовнішнього середовища напряму залежить від політичних та соціально-економічних процесів, які відбуваються у світі.

Заклад освіти та його внутрішнє управління являють собою складно побудовані системи. Підтвердженням цього слугують цілі, які реалізують ці системи. Такі цілі є по-особливому складними. Для їх втілення необхідно застосовувати різноманітні управлінські цикли. Водночас реалізація даної системи підпорядковується великій кількості людей – батькам, педагогам, учням. Отож ключовою умовою формування управління закладом освіти виступає планомірність.

Аналіз управління навчальними закладами зі сторони його структури дозволяє відзначити, що керуюча та керована система взаємопов’язані між собою, проте разом з тим управляюча підсистема переважає.

Дослідження стану використання інноваційних технологій управлінської діяльності було проведено на базі Купільського ліцею Війтовецької селищної ради, який знаходиться за адресою Україна, Хмельницька область, Хмельницький район, с. Купіль, вул. Перемоги 1.

У 2022-2023 навчальному році в ліцеї навчається 187 учнів з одинадцяти навколишніх сіл у 19 навчальних кабінетах, з них у 1-4 класах – 60 учнів, 5-9 класах – 88 учнів та 10-11 класах – 39 учнів. Варто зауважити, що проєктна потужність ліцею 650 учнівських місць.

Серед педагогічного колективу вчителів-методистів – 2, старших вчителів – 3, вчителів I категорії – 3, вчителів II категорії – 3, вчителів-спеціалістів – 5, вчителів вищої кваліфікаційної категорії – 12. Більше 20 років професійного досвіду мають 18 педагогів.

Педагогічний колектив Купільського ліцею спільно працює над проблемною темою «Від творчо працюючого вчителя до конкурентоздатного компетентного випускника через впровадження інноваційних методів навчання і виховання».

Базою для здійснення всіх управлінських дій є Положення Конституції України, Положення про загальноосвітній заклад та Закон «Про освіту». Центральним органом самоврядування є педагоги, батьки, учнівський комітет від рішеннях яких залежить рада школи. Всі питання, які стосуються роботи ліцею директор повинен узгоджувати їх з радою. Разом з тим, у ліцеї функціонує педагогічна рада. Правила внутрішнього трудового розпорядку та статут ліцею є його демократичною правовою засадою.

Ліцей визначив головну місію у тому, що вони організовують навчальний процес таким чином аби забезпечити розкриття талантів та здібностей учнів. В результаті її реалізації випускники вмітимуть критично мислити, з легкістю вирішувати життєві задачі та завжди цікавитися новими ідеями та можливостями. Для цього колектив ліцею гарантує енергійне, дбайливе та поважне ставлення до учнівства, де вони зможуть розвивати свій потенціал та морально-духовні цінності.

Акцент напрямку стратегії розвитку Купільського ліцею націлено на варіабельність, прозорість освітньої системи закладу та особистому розвитку учнівського та педагогічного колективу. Дані напрямки спрятимуть покращенню сфер, які впливають на форми і методи навчання та виховання. Важливим аспектом цієї стратегії виступають реформи НУШ, прийняття управлінських рішень та діяльність учасників освітнього процесу.

Головною задачею ліцею є сформувати у здобувачів освіти навички самостійного пошуку, систематизації та оцінювання інформації, підготувати школярів до суспільства, де важливу сходинку займають інформаційно-комп’ютерні технології (ІКТ).

Базовими принципами на яких ґрунтується діяльність Купільського ліцею є науковість, гуманізація, демократизація, незалежність від релігійних, громадських та політичних об’єднань, взаємопов’язаність між розумовим, фізичними, естетичним та моральним вихованням, вдалим поєднанням загальнолюдських духовних цінностей разом з культурою та історією нашого народу, застосування новітніх сфер ІКТ та педагогіка партнерства.

Сучасні закономірності, тенденції, принципи та наукові підходи, які є визначними в управлінні навчальними закладами, покладено в основу теорії менеджменту освітніх інновацій. Головним завданням менеджменту освіти є реалізація управлінських, організаційних, соціально-економічних та культурних цілей, які розроблені нами за прикладом розкриття мети інноваційного менеджменту. Використання інноваційних наукових управлінських надбань та технологій, в першу чергу, повинно бути результативним, мотивувати вчителя до пошуку творчих ідей.

Отже, в результаті написання кваліфікаційної роботи нами було виконано всі поставлені завдання та досягнуто мети, яка була сформульована перед початком написання роботи.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Андрущенко В. П. Державно-громадський характер управління освітою. Вища освіта України. 2011. №3. С.5.
2. Андрущенко Т. Філософія освіти: навч. посіб. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. С. 68.
3. Бардась А. Визначення ролі менеджменту освіти у постіндустріальні економіці. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2011. №2. С. 139.
4. Бикова В. Теоретичний аналіз сучасних концепцій управління. *Молодь і ринок*. 2015. №4. С. 72-76.
5. Благун Н. М. Критерії ефективності соціально-функціонального управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія : Педагогіка*. 2014. №3. С. 59-63.
6. Благун Н. М. Проблеми правління загальноосвітнім навчальним закладом як соціально-педагогічною системою. *Наукові записки Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова.* Київ. 2014. Вип. 122. С. 5-7.
7. Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія: наук. журнал;* за ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2015. № 1. С. 33–43.
8. Броюховецька О. В. Особливості ефективного управління загальноосвітнім навчальним закладом як проблема психологічної теорії і практики. *Вісник післядипломної освіти*. Київ. 2010. Вип. 1. С. 53-54.
9. Брюховецька О. В. Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія. К.: Інтерсервіс. С. 225.
10. Вологін Ю. Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в українській діяльності. *Молодь і ринок*. 2011. №9. С. 114-115.
11. Ворон О. Г. Психологічна готовність керівників до управління загальноосвітнім навчальним закладом в умовах трансформації освіти. *Вісник післядипломної освіти*. Київ. 2015. Вип. 1. С. 84-89.
12. Воронова С. В. Державно-громадське управління загальноосвітнім навчальним закладом: історичні засади та сучасність. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Бердянськ*. 2015. Вип. 3. С. 74 - 81.
13. Гириловська І. В. Інноваційна технологія підвищення якості управління розвитком освіти. *Професійно-технічна освіта*. 2011. №3. С. 23-27.
14. Горобець Д. В. Менеджмент освітніх інновацій як основа управління розвитком педагогічного коледжу. *Наука і освіта*. 2010. №7. С. 64-70.
15. Гриценок І. А. Тайм-менеджмент у системі управління навчальним закладом професійної освіти. *Освіта дорослих*. 2012. № 4. С. 39.
16. Данилова Г. Акмеологія управління: інноваційні технології вдосконалення професіоналізму керівних кадрів. *Освіта і управління*. 2011. №1. С. 31-33.
17. Дороніна М. С. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія Х: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. С. 45-46.
18. Жигірь В. Менеджмент та його структура в теорії дослідження у професійній педагогіці. *Молодь і ринок.* 2010. №10. С. 58.
19. Заворотна Я. В. Сутність інноваційного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012. № 22. С. 132-133.
20. Закон України «Про загальну середню освіту». *Освіта в Україні*. Нормативна база (2-е вид.) К.: КНТ, 2006.
21. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. Агросвіт. 2015. № 20. С. 16 – 33.
22. Зелінська Г. О. Еволюція теорій освітнього менеджменту та їх розвиток в умовах українського середовища. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2010. Вип. 18, ч. І. С. 262-267.
23. Зінченко В. Моделі філософії освіти в інтернаціональних формах менеджменту освіти. Специфіка континентальної європейської освітньо-наукової системи. *Філософія освіти*. 2015. №2. С. 153-181.
24. Іванов Є. В. Демократизація управління освітніми закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття). Луганський національний університет імені Тараса Шевченка – Старобільськ, 2017. С. 114-118.
25. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. С. 150.
26. Калініна Л. М. Державні та громадські фактори та проблеми управління загальноосвітнім навчальним закладом у змісті підручника для керівника школи. *Проблеми сучасного підручника*. Київ. 2014. Вип. 14. С. 231-232.
27. Калініна Л. М. Культура як цивілізаційний феномен в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *Освіта і управління*. Київ. 2010. №3. С. 70-78.
28. Калінкін О. В. В. О. Сухомлинський і концепція "Нова українська школа". *В. О. Сухомлинський відомий та незвіданий: матеріали науково-практичної конференції Коледжу мистецтв та дизайну Київського національного університету технологій та дизайну* (м. Київ, 25 вересня 2018 року). Київ, 2018. С. 50.
29. Кірик М. Нова українська школа: організація діяльності учнів почат- кових класів закладів загальної середньої освіти : навч.-метод. посіб. Львів : Світ, 2019. с. 47.
30. Козлова О. Г., Гавриленко І. І. Функції управління загальноосвітнім навчальним закладом у теоретичній спадщині А. С. Макаренка. Витоки педагогічної майстерності : збірник наукових праць. Полтава, 2011. С. 162–163.
31. Кондратьєва А. В. Філософія освітнього менеджменту. Грані філософії. 2014. № 4 (108). С. 50-51.
32. Кондратьєва А. Теоретико-методологічні засади менеджменту освіти. Науковий вісник Чернівецького університету. Філософія. Чернівці. 2013. Вип. 665. С. 290-293.
33. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013.
34. Концепція «Нова українська школа»: рішення Колегії МОН від 27.10.2016 р. Міністерство освіти і науки України: офіц. веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkolacompressed.pdf>. С. 22-26 (дата звернення: 09.04.2023 р.).
35. Кулик О. Є. Управління якістю надання освітні послуг загальноосвітніми навчальними закладами на основі інформаційних технологій. Нова педагогічна думка. 2013. №3. С. 79-83.
36. Купільський ліцей Хмельницької області. URL: <http://kupil-lyceum.km.sch.in.ua/> (дата звернення: 11.09.2023 р).
37. Кухарчук П. М. Інновації менеджменту освіти. Вісник Житомирського державного університету імені Іванна Франка. Житомир. 2012. Вип. 62. С. 8-10.
38. Куценко В. І. Менеджмент освіти: його місце і роль у забезпеченні конкурентоздатності економіки. Економіка. Управління. *Інновації*. .2012. №1. С.23-25.
39. Лебідь О. В. Деякі аспекти стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Сер. : педагогіка і психологія*. Дніпро. 2016. № 1. С. 387-388.
40. Лимар Ю. М., Чекан Ю. М. Нові професійні ролі вчителя в умовах Нової української школи. *Інноваційна педагогіка* : зб. наук. праць. Одеса, 2019. Вип. 15. Т. 2. С. 82-84.
41. Лунячек В. Е. Оцінювання результатів професійної підготовки керівних кадрів в умовах магістратури до управління якістю освіти. *Наша школа.* 2012. №1. С. 14-20.
42. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. С. 321.
43. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 102с.
44. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2007. С. 66-69.
45. Маслов В., Боднар О., Гораш К. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Тернопіль: Крок, 2012. С. 84-86.
46. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 63.
47. Меркулова Н. В. Генеза та сучасний стан підготовки магістрів менеджменту освіти до інноваційного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Педагогічний альманах*. Херсон. 2012. Вип. 16. С. 197.
48. Міляєва В. Р. Підходи до визначення поняття психологічної компетентності в сучасній психологічній теорії. *Наука і освіта: науково-практичний журнал південного наукового Центру НАПН Укра*їни. № 9 /LXXXXVI. грудень, 2010. С.101-102.
49. Національна доктрина розвитку освіти : указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002. Законодавство України : база даних. Верховна рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text (дата звернення: 17.03.2023 р.)
50. Нова українська школа: порадник для вчителя / Під заг. ред. Бібік Н. М. – Київ: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. С. 11-12.
51. Олійник Г. Комунікативна компетентність як складова професійної компетентності соціального педагога. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2011. Вип. 20. С. 5-6.
52. Олійник О. Проблеми формування економічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2011. №6. С. 92.
53. Освітній менеджмент / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. С. 63-64; С.75.
54. Паращенко Л. Проблеми державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні. *Освіта і правління*. 2010. №4. С. 32-40.
55. Паращенко Л.І. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / за ред. Л. І. Паращенко. Київ, «2UP». 2013. С. 20-23.
56. Пікельна В. С. Управління школою. Харків: Основа, 2004. С. 65-67.
57. Попова О І. Управлінська компетентність як необхідна складова професіоналізму сучасного фахівця. Управління в освіті : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., 14–16 квіт. 2011 р. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 258–259.
58. Про затвердження положення про загальноосвітній навчальний заклад: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. №778. URL: <https://zakononline.com.ua/documents/show/324292___502695>

(дата звернення 15.08.2023).

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Голос України. 2017. 27 верес. (№ 178-179).
2. Ренькас Б. Управлінська діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах профільного навчання. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки.* Полтава. 2013. Вип. 11. С. 21.
3. Ричкова Л. В. Моніторинг як підґрунтя для розробки ефективної системи управління загальноосвітнім закладом. *Педагогіка та психологія*. Дніпро. 2011. Вип. 40. С. 108.
4. Соколовська О. Нова Українська школа – «школа радості» на засадах педагогічних ідей Василя Сухомлинського. *Нова педагогічна думка*. 2019. № 3. С. 136.
5. Сорокіна Г. Управління загальноосвітнім закладом в контексті особистісно орієнтованого підходу. *Витоки педагогічної майстерності. Серія:* *Педагогічні науки*. Полтава. 2012. Вип. 9. С. 263.
6. Сорочан Т.М. Феномен педагогічної майстерності як методологія трансформації професіоналізму педагогів Нової української школи. *Педагогіка і психологія*, № 1 (102), 2019. С. 5 – 9.
7. Степаненко І.В., Степаненко М.Д. / І.В. Степаненко, М.Д. Степаненко. *Життєва компетентність особистості: філософсько-антропологічний та соціокультурний виміри*. Монографія. — Харків: ХДУХТ, 2011. — с. 23.
8. Столярчук О. Феном педагогічної майстерності викладача психології у вищій школі. *Вісник психології і соціальної педагогіки*. Збірник наук. праць. № 2. Київ, 2010. С. 59.
9. Тарасова С. М. Інформаційно-комунікативні технології в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки*. Миколаїв. 2010. Вип. 1.31. С. 173-174.
10. Тунік Є. Ю. Характеристика джерельної бази дослідження розвитку вітчизняної теорії методів управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Педагогічний альманах*. Херсон. 2014. Вип. 22. С. 249.
11. Усенко О. Інноваційні моделі державного управління освітою на шляху до створення громадянського суспільства в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Київ. 2009. Вип. 3. С. 270.
12. Хомяк Л. В. Проблеми професіоналізації менеджменту в менеджмент-освіті. Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Сер.: Педагогічні науки. 2012. Вип. 21. С. 140.
13. Хриков Є. М. Упpaвлiння навчальним закладом : навчальний посібник. Київ: Знaння, 2006. С. 54.
14. Шелепко Г. Система управління загальноосвітніми навчальними закладами України: закордонний досвід та шляхи демократизації. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2013. №46. С.292-293.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Сутність менеджменту та його складових**

* Менеджмент – це професійний вид діяльності в соціальній галузі.
* Управління закладом освіти – один із різновидів соціального управління.
* Теоретичні надбання управління закладами освіти тісно пов’язані із багатьма науками.

Рис. А. 1. Складові процесу управління

Рис. А.2. Суть менеджменту

**Додаток Б**

**Взаємозв’язок між теорією управління внутрішньошкільного управління зі спорідненими науками**

**Філософія освіти**

* **Освітні парадигми**
* **Закономірності розвитку**

Психологія

Кібернетика

Неологія

Синергетика

**Педагогіка** (принципи, закономірності, основи педагогічного процесу)

Теорія внутрішньошкільного управління

Теорія організації

Теорія   
систем

Теорія управління

Методи управління

Види управління

Функції управління

Підходи до управління

Система управління

Методологія управління

Принципи управління

Закономірності управління

управл

Система управління

**Додаток В**

**Структура системи внутрішньошкільного управління в закладах загальної середньої освіти**

**Організація управління**

**Зміст  
 управління**

**Процес управління**

**Управлінські концепції, парадигми, моделі**

Педагогічний аналіз

* Педагогічний
* Інноваційний
* Забезпечуючий
* Розвитку, самоосвіти
* Гуманізації
* Зовнішніх і внутрішніх зв’язків

Контроль

Керівництво

Координація

Мотивація і організація

Регулювання

Планування, програмування

Процеси

Зв’язки

Структури

Шкільне середовище

Суб’єкти управління

Технології

Методи

Функції

Принципи

Підходи

Завдання

Цілі

**Додаток Г**

**Аналіз принципів управління закладами загальної середньої освіти в різних літературних джерелах**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Назва принципу | Наявність принципу у різних авторів | | | | | | | |
| Орлов О. О. | Кричевський В. Ю. | Сунцов М. С. | Березняк Є. С. | Маслов В. І. | Мітіна І. І. | Ельнікова Г. В. | Бондар В. І. |
| 1 | Зв’язок з життям | + | + | + | + | + | + | + |  |
| 2 | Демократичний ентралізм | + | + | + |  | + | + |  |  |
| 3 | Колегіальність | + | + | + | + |  | + |  |  |
| 4 | Науковість | + |  | + |  | + | + | + |  |
| 5 | Системність | + |  |  |  |  |  | + |  |
| 6 | Плановість | + |  | + | + | + | + |  | + |
| 7 | Ефективність | + |  |  | + |  |  |  |  |
| 8 | Головна ланка | + | + |  | + |  |  |  |  |
| 9 | Об’єктивність |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 10 | Відповідальність |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 11 | Перспективність |  |  |  | + | + |  |  |  |
| 12 | Діловитість |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 13 | Контроль | + |  | + | + | + |  |  |  |
| 14 | Колективізм |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 15 | Ініціатива, активність |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 16 | Гуманізація |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 17 | Оптимізація |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 18 | Економізація |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 19 | Наступність |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 20 | Соціальна детермінація |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 21 | Демократизація |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 22 | Активна рівновага |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 23 | Інформаційний зв’язок |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 24 | Субординація |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 25 | Доброзичливість |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 26 | Конструктивність |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 27 | Ретроспективність |  |  |  |  |  |  |  | + |