Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

**Ірина ДАРМАНСЬКА**

**Марія ВОРНИК**

**Олександр ЗАВРОЦЬКИЙ**

**Антон КОХАНСЬКИЙ**

**Василь ЛУКІЯНЧУК**

**Діана МАСНЮК**

**Вікторія ПЕРВАК**

**ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ:**

**ТЕНДЕНЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

(навчальний посібник)

Хмельницький – 2023 р.

**УДК** 373.61:378.112(075.8)

**Д** 20

Рекомендовано до друку спільним рішенням засідання кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (протокол № 3 від 23.10.2023 р.) та вченої ради Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

(протокол № 13 від 29.11.2023 р.)

*Рецензенти:*

**Леоніда ПІСОЦЬКА**, кандидат педагогічних наук, доцент, декан факультету дошкільної освіти та психології Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

**Віра ГУМЕНЮК**, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені Анатолія Назаренка;

**Тамара ГАЗДА**, директор Початкової школи № 1 Хмельницької міської ради.

Дарманська І., Ворник М., Завроцький О., Коханський А., Лукіянчук В., Маснюк Д., Первак В. Освітній менеджмент: тенденції ефективного використання технологій управління закладом освіти: навчальний посібник / Упорядн. І. Дарманська. Хмельницький: ХГПА, 2023. 208 с.

У навчальному посібнику здійснено аналіз психолого-педагогічних джерел щодо особливостей управління закладом загальної середньої освіти в умовах сучасних викликів, функціонування освітньої установи як об’єкту управління, управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти, якістю організації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти, створення та впровадження організаційно-педагогічних умов формування стратегії розвитку закладу освіти.

Матеріали навчально-методичного посібника можуть бути використані викладачами закладів вищої освіти, що забезпечують реалізацію освітнього процесу зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»; представниками органів управління освітою в регіоні; керівниками закладів загальної середньої освіти та їх заступниками; учасниками освітнього процесу закладу загальної середньої освіти; студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти, аспірантами, докторантами.

**©** І.Дарманська, 2023

**©** М.Ворник, 2023

**©** О.Завроцький, 2023

**©** А.Коханський, 2023

**©** В.Лукіянчук, 2023

**©** Д.Маснюк, 2023

**©** В.Первак, 2023

**ПЕРЕДМОВА**……………………………………………...……………

**РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**…....

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

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

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

1.4 Кадровий менеджмент в управлінні закладами загальної середньої освіти………………………………………………………………………...…...

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

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

Список використаних джерел і літератури……………………………..

**РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ**…………………………………..

2.1 Проблема функціонування освітньої установи як об’єкту управління в психолого-педагогічній літературі……………………………………….……

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

2.3 Основні підходи до управління закладом загальної середньої освіти…

2.4 Правові засади управління закладом загальної середньої освіти……

2.5 Управління безпекою освітнього середовища закладу загальної середньої освіти………………………………………

2.6 Управління конфліктами в закладі загальної середньої освіти…

Список використаних джерел і літератури……………………………..

**РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**………………………………

3.1 Проблема управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі………………...…..

3.2 Сутність і зміст кадрового менеджменту як основи інтелектуального капіталу сфери освіти…………………………………………………….….

3.3 Напрями розвитку інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти…………..………………………………….…..….…………

3.4 Створення якісного освітнього середовища в закладі загальної середньої освіти……………………………………………………………………

3.5 Організація роботи з обдарованими учнями закладу загальної середньої освіти...……………………………………………...……………

3.6 Підвищення професійної компетентності педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти…………………………………….……

Список використаних джерел і літератури……………………………..

**РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**…………..

4.1 Проблема управління якістю освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі………………….………

4.2 Сутність і зміст управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти з організації освітнього процесу………………...………...…

4.3 Організація роботи педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти із забезпечення якості освітнього процесу……………………………...

4.4 Концептуальний підхід керівника закладу загальної середньої освіти до управління якістю освітнього процесу...………………………….……....…

4.5 Організація співпраці керівника закладу загальної середньої освіти з керівниками структурних підрозділів щодо забезпечення якості освітнього процесу………………………………………………………………..………….

Список використаних джерел і літератури……………………………..

**РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**……………………………………………

5.1 Проблема інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі…………………………

5.2 Сутнісна характеристика інноваційності та стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.…………………………………….……

5.3 Формування інформаційно-аналітичного середовища закладу загальної середньої освіти…………………………………………………………

5.4 Стратегічне планування інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти…………………………………………………………...……..

5.5 Організація роботи з педагогічними кадрами щодо впровадження інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти………….

Список використаних джерел і літератури……………………………..

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

**ПЕРЕДМОВА**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Кожна освітня установа функціонує як окрема юридична особа. Тому в межах закладу загальної середньої освіти має реалізовуватись система управління. Під управлінням розуміємо реалізацію сукупності повноважень керівного складу освітньої установи, що мають стратегічне й інноваційне значення та охоплюють усі структурні підрозділи.

У зв’язку з тим, що стратегічним завданням кожної освітньої установи є забезпечення якості освітнього процесу, процеси управління теж мають мати характеристики якості. Тому для нашого дослідження актуальними є проблеми «якість освітнього процесу»., «якість організації освітнього процесу», «якість управління організацією освітнього процесу». Вказані поняття є взаємозалежними, оскільки якість надання освітніх послуг безпосередньо залежить від якості організації освітнього процесу. Суб’єктами забезпечення та організації якості надання освітніх послуг в будь-якому закладі загальної середньої освіти виступають не тільки директори, а й їх заступники, керівники структурних підрозділів, класні керівники, організатори, психологи тощо. Кількість суб’єктів не обмежується директором, оскільки освітня діяльність передбачає злагоджену роботу усіх учасників освітнього процесу. У тому випадку, якщо хтось із суб’єктів виконує свою роботу не на належному рівні, уся система може функціонувати не ефективно.

Під якістю освітнього процесу розуміємо складник якості освіти, що має певні характеристики та залежить від якості освітнього середовища й рівня реалізації організаційно-управлінської компетентності певними учасниками освітнього процесу. Під якістю організації освітнього процесу розуміємо комплекс дій керівників структурних підрозділів, вчителів тощо, що спрямовані на покращення надання освітніх послуг в межах конкретної освітньої установи. Під якістю управління організацією освітнього процесу розуміємо комплекс дій керівника закладу загальної середньої освіти, які розповсюджуються залежно від напрямів і завдань на конкретних учасників освітнього процесу, інших осіб та сприяють покращенню якості надання освітніх послуг.

Беззаперечно усі учасники освітнього процесу, що мають відношення до організації освітньої діяльності в закладі, мають не тільки реалізовувати свої функції та повноваження у відповідності із нормами законодавчих (підзаконних) актів, а й у відповідності до управлінських рішень керівника. З метою забезпечення якості освітнього процесу керівник має перевіряти працівників на відповідність займаній посаді, створювати необхідні умови праці та навчання, керувати діяльністю своїх підлеглих, реалізовувати аналітичну, прогностичну, інноваційну тощо діяльність.

Уся управлінська діяльність менеджера має відповідати посадовій інструкції та не повинна суперечити нормам конституційного, трудового, кримінального, адміністративного, фінансового, цивільного, сімейного, житлового, господарського права. Це зобов’язує менеджера бути особистістю із сформованою управлінською компетентністю. Крім цього управлінець має бути наділеним моральними якостями, що сприяють розвитку освітньої установи, його колективу.

До основних напрямів роботи менеджера щодо забезпечення якості освітнього процесу можна віднести кадрову роботу, налагодження співпраці зі своїми підлеглими (перш за все з заступниками та керівниками структурних підрозділів), а також впровадження концептуальних підходів до реалізації управлінських функцій.

Сьогодні відбувається поступове перетворення системи освіти України на європейську модель. Ці події спричинені багатьма факторами, у тому числі підтримкою нашої країни світовою спільнотою у період війни, орієнтація на демократичні засади функціонування системи надання освітніх послуг, зміною загальної мети та завдань підготовки молодого покоління незалежно від закладу освіти та спеціальності.

Якщо говорити про заклади загальної середньої освіти, то необхідно зауважити на тому, що кожна освітня установа спрямовує свою діяльність на розвиток в умовах реалізації Концепції Нової української школи. Такі події призвели до того, що не тільки керівники закладів освіти, педагогічні кадри, а й учні почали проєктувати нове майбутнє, почали прагнути до свої досконалості.

Все зазначене вище покладає на керівника закладу загальної середньої освіти обов’язок щодо створення нового інноваційного середовища, під яким розуміємо систему заходів прогресивного спрямування, що мають взаємообумовлені зв’язки та передбачають виконання певних дій педагогічними та іншими кадрами освітньої установи. Це говорить тільки про те, що менеджер не може тільки особистими зусиллями досягнути високих результатів, має бути організованою система робота педагогічних кадрів, які виконують свої повноваження з інноваційного розвитку за чіткими правилами, вказівками та парадами.

Стратегія розвитку кожної освітньої установи має носити інноваційне спрямування, а тому керівник закладу загальної середньої освіти має забезпечити реалізацію механізму взаємодії усіх процесів інноваційного характеру паралельно з тенденціями розвитку системи освіти. Менеджер в межах освітньої установи має створити модель управління інноваційною роботою педагогічних кадрів згідно напрямів реформування не тільки системи загальної середньої освіти, а й окремого закладу. Така діяльність пов’язана з тим, що ця модель дасть можливість реалізувати систему освітніх інновацій, оскільки усі інноваційні процеси потребують регулювання.

Будь-який розвиток освітньої установи неможливий без створення та планомірної реалізації стратегії. Вона не повинна залишатись тільки на папері, а має бути дієвою, що вимагає від керівника розвиненості власного стратегічного бачення розвитку освітньої установи. Стратегія має сприйматись учасниками освітнього процесу в комплексному вигляді, тобто такою, що орієнтована на майбутнє освітньої установи. Це має бути офіційний документ локального характеру, затверджений в установленому порядку керівником. В робочу групу по створенню документу мають залучатись висококваліфіковані фахівці, які мають відповідну освіту та стратегічне мислення. Саме від них залежить якість роботи педагогічних кадрів, інших учасників освітнього процесу, без яких неможливо досягнути бажаних результатів.

В сучасних умовах конкурентності закладів освіти менеджер має постійно дбати про підвищення престижності та іміджу своєї освітньої установи. Імідж формується через використання матеріальних і нематеріальних факторів. Звісно створений інтелектуальний капітал освітньої установи може не довго проіснувати на ринку освітніх послуг без якісної та дієвої матеріально-технічної бази закладу загальної середньої освіти. Суспільство постійно прогресує, створює нові інноваційні механізми, системи, підходи тощо, а тому заклади освіти мають мати сучасну комп’ютерну техніку, оснащення, умови тощо. Середовище закладу освіти має відповідати міжнародним вимогам, що сприятиме постійному розвитку учасників освітнього процесу. Цей розвиток має стосуватись освітнього середовища, психологічного середовища, технічного стану приміщень закладу освіти, а також діяльності педагогічних та інших працівників, навчання учнів. Разом із цим керівник закладу загальної середньої освіти має прогресувати, розвивати управлінську діяльність, створювати та пропонувати впроваджувати інноваційні технології, ідеї розвитку освітньої установи. На нашу думку тільки той керівник закладу загальної середньої освіти буде мати прихильність, підтримку, повагу від учасників освітнього процесу, який дбає про колектив та учнів, взаємодіє та сприяє створенню комфортних умов праці й навчання.

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

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

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

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

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

1. Вплив євроінтеграційних процесів на становлення та розвиток освітніх установ (місце планування в реалізації управлінської діяльності керівника закладу освіти; практика педагогічного менеджменту; теорія педагогічного менеджменту; реалізація концепції управління змінами у функціонуванні освітніх установ; проєктна діяльність в установах системи освіти; забезпечення ресурсами закладів освіти інклюзивного спрямування; розвиток дидактико-технологічних компетентностей учителів; професійна підготовка педагогічних кадрів; місце та вплив керівника освітньої установи на створення недискримінаційного середовища в середині закладу освіти).

2. Сучасні тренди в теорії та практиці психології управлінської діяльності (особливості вирішення конфліктів в закладах освіти та місце в їх вирішенні керівника освітньої установи; використання гендерної стратегії в управління освітніми установами; саморозвиток керівника закладу освіти; управління розвитком компетентності вчителів закладів освіти на засадах психологічної взаємодії; проблематика самопрезентації керівника закладу освіти).

3. Переосмислення функцій керівника освітньої установи (напрями формування управлінської культури керівника закладу освіти; розвиток психологічних особливостей керівника закладу освіти; професійна саморегуляція керівних кадрів освітньої установи; розвиток та вдосконалення професійної компетентності керівника закладу освіти; удосконалення інноваційної компетентності керівника освітньої установи).

4. Концептуальні підходи до реалізації управлінських функцій керівника закладу освіти (закордонний досвід управління закладами освіти; застосування арт-терапії в управлінській діяльності; компетентність менеджера освітньої установи).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**1.2 Сутність і зміст управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

До принципів управлінської діяльності З. Ковальчук відносить [20]: педагогічної спрямованості; конкретності; розподілу управлінської праці; комплексності; системного самовдосконалення; кооперації.

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

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

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

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

Згідно позиції А. Черниш управлінська діяльність реалізовується відповідно до визначеної в середині закладу освіти системи. Тому керівник освітньої установи має дбати про реалізацію наступних завдань, які структурують його управлінську діяльність [60]: узгодження загальної мети та мети функціонування закладу освіти; правовідповідності; поєднання сутності та змісту управлінської діяльності; добору педагогічних та інших кадрів; удосконалення власної компетентності та компетентності працівників закладу освіти; удосконалення освітнього процесу; забезпечення матеріально-технічного функціонування освітньої установи; розвитку освітньої установи; уміла реалізація методів управління закладом освіти; забезпечення якості реалізації вимог до навчання; створення відповідних санітарно-гігієнічних умов праці та навчання тощо.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**1.3 Сучасні моделі управління розвитком закладами загальної середньої освіти**

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

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

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

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

1. Освітня модель як державно-відомча організація (будь-яка освітня установа самостійно не функціонує, вона прямо та опосередковано залежить від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а тому заклад освіти можна розглядати тільки як системний структурний компонент системи освіти України; заклад освіти прямо залежить від прийнятих законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, які врегульовують порядок їх функціонування; в кожної освітньої установи є власник, з яким мають бути узгоджені усі важливі питання функціонування закладу освіти незалежно від типу; власник наділений повноваженнями здійснення контролю за порядком функціонування освітньої установи).

2. Модель розвиваючої освіти (освітня установа безпосередньо залежить від вимог сучасності та рівня задоволення потреб громадян, а тому затребуваність суспільства в отриманні відповідного освітнього рівня впливає на необхідність запровадження моделі розвитку).

3. Традиційна освітня модель (така модель, що має історичне підґрунтя, оскільки на основною метою має передачу прийдешньому поколінню традицій і культур минулого).

4. Раціоналістична освітня модель (на відміну від попередньої, вказана модель спрямовує сучасну молодь на формування компетентностей, що сприятимуть якісній адаптації до повноцінного життя в сучасному суспільстві).

5. Феноменологічна освітня модель (модель, що передбачає індивідуальний характер навчання, тобто у створенні якої враховуються психологічні особливості учасників освітнього процесу, а саме учнів).

6. Неінституціональна освітня модель (модель, що передбачає орієнтацію не на звичайне навчання в межах освітньої установи, а поза нею).

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

1. Європейська модель освіти (Основною особливістю вказаної моделі є те, що заклад освіти має спрямовувати свою роботу на врахування індивідуальних особливостей учня (студента) з метою формування навичок самостійності. Ця самостійність може проявлятись у індивідуальному прийнятті рішення, індивідуальному виборі, індивідуальній відповідальності. Європейська модель освіти відіграє надзвичайно важливу роль у становленні громадянина, оскільки її зміст спрямовано не тільки на засвоєння теоретичної інформації, а на поєднання теорії з практикою. При цьому кожна освітня європейська модель має свої особливості. Наприклад, німецька освітня модель характеризується вимогливістю до порядку та слухняності учнів; французька освітня модель – прагненням до освіченості та особистісної досконалості; англійська освітня модель – необхідністю підтвердження свого походження та зайняття певного прошарку у суспільстві).

2. Американська модель освіти (Особливістю цієї моделі є прагнення освітньої установи до спрощення системи навчання за певною освітньою програмою. Разом із цим система навчання спрямовується на оволодіння більше практичною інформацією, яка в подальшому учневі знадобиться у житті. Учені вважають, що саме практична підготовка учнів сприяє формуванню в них кмітливості. Кожен заклад загальної середньої освіти має уніфіковану систему, що дозволяє створити свою власну програму підготовки учнів. Така система (модель) дає можливість реалізувати дітям та їх батькам право на вибір, оскільки при вступі в заклад освіти абітурієнт вже погоджується на усі умови, які виставляє освітня установа. При цьому система навчання для кожного учня конкретного закладу освіти може різнитись залежно від їх здібностей. Тобто під кожного учня освітня установа обирає індивідуальний зміст навчання).

3. Японська модель освіти (Вказана освітня система вимагає від учнів поєднання навчання у закладі освіти з репетиторством, оскільки цьому спонукає не тільки довгий термін здобуття освіти, а й складність програми. Оскільки в цій моделі знання є першочерговим завданням учнів, то можна з впевненістю вказувати на те, що вона спрямовується на формування в учнів посидючості та працьовитості. Ще однією особливістю японської освітньої моделі є те, що основним напрямом у підготовці учнів є економічний, оскільки він є прогресивним і таким, що сприяє розвитку економіки країни. Шкільна освіта передбачає засвоєння учнями системи інноваційних технологій, які в подальшому працевлаштуванні може використати будь-який член суспільства. На думку науковців запропонована модель сприяє дисциплінованості та наполегливості.

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

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

Оскільки кожна освітня установа має різноманітні напрями функціонування, вважаємо, що керівник має створювати та реалізовувати моделі розвитку, спрямовані на: вдосконалення освітнього середовища; покращення психологічного середовища; врахування інклюзивного навчання; покращення якості навчання; покращення матеріально-технічного забезпечення; підвищення кваліфікації педагогічних кадрів; індивідуальний розвиток кожного учасника освітнього процесу тощо.

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

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

- створення програми розвитку закладу освіти;

- аналіз створеної програми або моделі;

- прогнозування результатів впровадження моделі;

- пошук напрямів підняття рейтингу прогнозування результатів впровадження моделі;

- коригування змісту моделі відповідно до нормативно-правових змін;

- верифікація запропонованої моделі;

- обговорення моделі відповідними суб’єктами, причетними до створення та реалізації моделі;

- коригування запропонованої моделі.

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

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

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

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

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

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

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

* мету моделі, а саме запровадження дієвого інноваційного менеджменту;
* педагогічні умови, до яких відносяться їх складники (організаційно-педагогічні умови; психолого-педагогічні умови та аналітично-інформаційні умови);
* компоненти впровадження інноваційного менеджменту;
* технологія впровадження інноваційного менеджменту;
* бажаний результат впровадження інноваційного менеджменту, а саме готовність управлінця до таких інноваційних змін.

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

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

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

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

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

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

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

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

Запропонована система містить три складники:

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

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

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

Процеси вдосконалення кадрового менеджменту мають базуватись на відповідних принципах: гуманізму; перспективності; об’єктивності; плановості; конкретики; змагальності; законності; інноваційності; прогресивності; системності тощо.

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

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

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

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

- ст. 24 (рівність громадян перед законом);

- ст. 28 (повага до особистої гідності);

- ст. 32 (невтручання в особисте і сімейне життя);

- ст. 34 (свобода думки і слова);

- ст. 35 (свобода світогляду і віросповідання);

- ст. 43 (право на працю);

- ст. 44 (право на страйк);

- ст. 45 (право на відпочинок);

- ст. 46 (право на соціальний захист);

- ст. 49 (право на медичну допомогу);

- ст. 53 (право на освіту).

Законодавчі акти, що забезпечують реалізацію кадрового менеджменту: Кодекс законів про працю України; Закон України «Про колективні договори та угоди»; Закон України «Про відпустки»; Закон України «Про оплату праці»; Закон України «Про охорону праці»; Закон України «Про зайнятість населення»; Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»; Закон України «Про пенсійне забезпечення» тощо.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Створити необхідні умови (за можливості) задля забезпечення охорони свого закладу освіти.

2. Організувати роботу обслуговуючого персоналу освітньої установи таким чином, щоб уникнути доступу та проникнення сторонніх осіб у приміщення школи.

3. Організувати співпрацю вчителів і батьків (осіб, що їх замінюють) щодо допуску останніх до освітньої установи.

4. Створити безпечне укриття для учасників освітнього процесу, що відповідає вимогам з охорони праці.

5. Наголосити педагогічним працівникам на необхідності встановлення застосунку «Повітряна тривога».

6. Донести до колективу працівників правила евакуації учнів.

7. Організувати тренування з організованого переходу в укриття учасників освітнього процесу.

8. Визначити з підлеглими алгоритми дій у різних надзвичайних ситуаціях.

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

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

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

**Список використаних джерел і літератури**

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В.П. Кравця. Г.М. Мешко. Тернопіль: ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Актуальні проблеми управління якістю освіти: теорія, історія, інноваційні технології: монографія / за заг. ред. А.А. Сбруєвої. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. 340 с.
3. Бабенко Т. Зміст управлінської культури керівника закладу освіти. *Наукові записки*. Серія: педагогічні науки. Випуск 135. С. 49-53.
4. Біла Н.Д. Розвиток управлінської компетентності керівника навчального закладу. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/stud\_almanah/4\_.pdf
5. Білик А. Комунікативна компетентність керівників закладів загальної середньої освіти в умовах нової української школи. Електронне наукове фахове видання «*Адаптивне управління: теорія і практика*». 2019. Випуск 6 (11). URL: file:///C:/Users/User/Downloads/146-Article%20Text-264-1-10-20200221%20(1).pdf
6. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О.О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
7. Вознюк Л. Особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *Наукова педагогічна думка*. 2022. № 3 (11). С. 9-14.
8. Вознюк Л., Доброговордський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Публічне управління та адміністрування*. 2011. № 1 (2). С. 48-54.
9. Гаращук В.М. Деякі проблеми нормативно-правового регулювання управління закладом вищої освіти. *Соціальне право*. 2019. № 4. С. 16-22.
10. Гладкова В.М., Федотова Ю.В. Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/205/1/gladkova\_2.pdf
11. Губа А.В. Функції освітнього менеджменту: класифікація та зміст. URL: https://sportpedagogy.org.ua/html/journal/2008-02/08gavfcc.pdf
12. Дарманська І.М. Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки: моногр. Хмельницький: ХГПА, 2019. 572 с.
13. Довбиш І. Модель державно-громадського управління ЗНЗ. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2006. № 1. С. 69-75.
14. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
15. Драгунова В.В. Модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Випуск 11, Т. 1. С. 31-34.
16. Єльнікова Г.В. Деякі питання підготовки керівника навчального закладу на основі розроблення його професійно-кваліфікаційної характеристики. URL: https://lib.iitta.gov.ua/6924/1/%D0%94%D0%B5%D1%8F%D0%BA%D1%96\_%D0%BF%D0%B8%D1%82.%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82.%D0%BA%D0%B5%D1%80.%D0%9D%D0%97.pdf
17. Жигірь В.І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. URL: http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN21/13zvidmo.pdf
18. Загоруйко М.О. Ефективність управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/2204/1/Zagorujko%20M.%20O..pdf>
19. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. Київ: Ніка-Центр, 2000. 332 с.
20. Ковальчук З.Я. Управлінська педагогічна діяльність як психолого-педагогічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 1. С. 295-304.
21. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
22. Кондратьєва А.В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової української школи. URL: <http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf>
23. Лебідь О.В. Теоретичні та методичні основи формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: дис. … д-ра пед. н.: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2018. 43 с.
24. Літкевич А.М. Моделювання управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/metod\_upr\_osvit/v\_22/%D0%9Bi%D1%82%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf
25. Мартинець Л.А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. Донецьк, 2015. 102 с.
26. Мельніченко В.В. Основні наукові підходи до менеджменту у сучасній освіті. *Вісник аграрної науки Причорномор’я*. 2019. Вип. 1. С. 118-123.
27. Мозгова Л.А. Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\_id=3896
28. Молчанова Ю. Професійні компетентності керівних кадрів сфери освіти. *Вісник Національної академії державного управління*. URL: http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-30.pdf
29. Набока Б. Сутність та зміст моделювання в управлінні загальною середньою освітою: національний та світовий досвід. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/53036461.pdf>
30. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. Київ. 40 с.
31. Нова українська школа. Дорожня карта реформи базової та профільної школи. Проєкт для обговорення / Вакуленко Т., Гриневич Л., Лінник О. та інші; за заг. ред. Л. Гриневич. АКМЕ ГРУП, 2021. 46 с.
32. Основи інноваційного управління навчальними закладами: навч.-метод. посіб. / Н. Сас. Полтава: ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2013. 178 с.
33. Падун Н.О., Даруга Ю.О. Гуманізація управління загальноосвітнім навчальним закладом як основна мета розвитку особистості. *Наукові записки НДУ.* 2018. № 2. С. 60-64.
34. Панченко А., Кравчук Н. Управління закладом загальної середньої освіти з інклюзивним навчанням в умовах Нової української школи. *Освітологічний дискурс*. 2019. № 1-2 (24-25). С. 297-310.
35. Пєнов В.В. Менеджмент в закладах освіти: метод, вказівки до семінарських занять та самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 014.05 Середня освіта (Біологія та здоров’я людини) / В.В. Пєнов. Одеса: Одес. нац, ун-т ім. І.І. Мечникова, 2021. 48 с.
36. Правдивцев П., Колган Т., Колган О. Моделювання системи управління закладом загальної середньої освіти з використанням цифрових освітніх технологій. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. № 15. С. 150-162.
37. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text
38. Про деякі питання організації здобуття загальної середньої освіти та освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні: Наказ МОН України від 28.03.2022 № 274. URL: <http://surl.li/bznht>
39. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text
40. Про колективні договори та угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text
41. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text
42. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text
43. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 р. № 1788-ХІІ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text
44. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 р. № 2694-ХІV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text
45. Пузіков Д.О. Теоретична модель прогнозування розвитку загальної середньої освіти. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи.* 2017. № 4. С. 128-137.
46. Пуль С.С. Особливості трансформації мережі закладів загальної середньої освіти в Україні в умовах воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: публічне управління та адміністрування. 2023 .№ 5. С. 46-51.
47. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Суми: Вид‐во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2016. 520 с.
48. Решетова І.А. Напрями вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами. *Економіка і суспільство.* 2018. Випуск 17. С. 341-346.
49. Романенко Є.О. Управлінська діяльність у загальноосвітньому навчальному закладі. *Державне управління*. 2019. № 2. С. 107-115.
50. Романенко Є., Жукова І., Пономаренко Т. Основи управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/3/9.pdf>
51. Сергеєва Л.М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 17-14.
52. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
53. Соловей Ю.О. Чинники ефективної управлінської діяльності директора закладу дошкільної освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 2 (43). С. 265-270.
54. Столяренко О., Камінська В., Лобок І. Модернізація управлінської діяльності керівника закладу. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/7920-28228-1-PB.pdf
55. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: схвалено Указом Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
56. Тимошко Г.М., Волотовська Т.П. Еклектичний характер розвитку управлінської компетентності у сфері освіти. *Scientific practice: modern and classical research methods.* 2021. Volume 2. February 26. Boston, USA. Р. 130-136.
57. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 c.
58. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. Київ: Педагогічна думка, 2018. 224 с.
59. Хомишин І.Ю. Сучасна модель управління освітою: адміністративно-правовий аспект. *Науковий Вісник міжнародного університету*. 2017. № 30, Т. 1. С. 100-103.
60. Черниш А.П. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 55 с.
61. Чижевський Б.Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*. 2021. № 1 (12). С. 5-20.
62. Шкрібляк В.В., Данилишин В.І. Раціональність управління навчальним закладом. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43199/1/%D0%A8%D0%BA%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%8F%D0%BA.pdf
63. Шулдик А.В. Ефективність управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: навчально-методичний посібник. Умань: ПП Жовтий, 2015. 225 с.

**РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ**

**2.1 Проблема функціонування освітньої установи як об’єкту управління в психолого-педагогічній літературі**

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

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

- О. Важова. Управління розвитком професійної компетентності молодого вчителя закладу загальної середньої освіти – становлення молодого спеціаліста після здобуття фахової освіти; вимоги до молодого спеціаліста при працевлаштуванні; професійна адаптація молодого спеціаліста та роль керівника освітнього закладу в ній; контроль керівника освітньої установи за здійсненням професійної адаптації молодого спеціаліста; управління підвищенням професійної компетентності; підходи до формування і розвитку професійної компетентності молодого вчителя; проблема педагогічної майстерності; організація відповідних умов щодо орієнтування молодих педагогів на результати їх професійної діяльності; професійний розвиток вчителя закладу загальної середньої освіти; психологічний та науково-методичний супровід молодого спеціаліста; організаційно-методичні умови управління розвитком професійної компетентності молодого спеціаліста; етапи адаптації молодого спеціаліста тощо.

- Н. Іванічкіна. Теоретичні засади управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти – теоретичні аспекти менеджменту та маркетингу освітньої діяльності; конкурентоспроможність освітньої установи; зміст Національної доктрини розвитку освіти України ХХІ ст.; поняття та зміст управління; управління розвитком конкурентоспроможності закладу освіти тощо.

- О. Литвиненко Імідж сучасного керівника освітньої установи – позитивний імідж сучасного закладу освіти; тлумачний словник про імідж; підходи науковців до розуміння іміджу; ознаки професійного іміджу керівника освітньої установи; безперервність процесу створення іміджу керівником закладу загальної середньої освіти; вимоги до демонстрування професійного іміджу керівника; компоненти професійного іміджу керівника освітньої установи; напрями формування професійного іміджу менеджера; критерії оцінки іміджу керівника закладу загальної середньої освіти; фактори формування позитивного іміджу менеджера освіти тощо.

- Л. Мартинець Діяльнісний підхід в управлінні освітнім середовищем професійного розвитку вчителів – трактування особистості як суб’єкта професійної діяльності; професійна самоосвіта та самовиховання особистості вчителя як професіонала; педагог як активний суб’єкт пізнання тощо.

- Н. Петрик Формування психологічної готовності персоналу закладів загальної середньої освіти до роботи в конкурентоздатній управлінській команді – проблема діяльності команди та особливостей її формування; особливості створення команди в закладі загальної середньої освіти; групи команд в освітньому середовищі; характеристики команди щодо визначення спільної мети і завдань діяльності; аспекти роботи команди; уміння команди приймати рішення в нестандартних ситуаціях; стадії формування колективу; професійні якості лідера і керівника освітньої установи; технології формування освітньої команди; складники процесу тімбілдінгу; психологічна готовність до роботи команди тощо.

- О. Цісар. Управління педагогічними конфліктами – завдання управління конфліктами; поняття та зміст конфлікту; суб’єкти та об’єкти конфлікту; види конфліктів за ступенем впливу, за обсягом, за процесом.

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

- методологічні підходи до аналізу складних систем (трактування категорії «методологія»; дескриптивна форма методологічних знань; прескриптивна форма методологічних знань; рівнева система методологічних знань; зміст і поняття державно-громадського управління; принципи управління освітою; реалізація принципів управління освітою);

- цілеспрямований розвиток складних систем (синергетична парадигма світобачення розвитку складних систем; стани відкритих систем; підходи до управління відкритими системами; траєкторії розвитку складних об’єктів);

- моделювання концептуальної моделі системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти (наукове обґрунтування моделювання; моделювання громадсько-активної школи; реалізації теорії активних систем);

- механізми управління розвитком складних освітніх систем (механізми розвитку педагогічного персоналу, континенту освіти, освітнього середовища, менеджменту, фінансування освіти, оцінювання розвитку закладу загальної середньої освіти, цілевизначення, освітньої політики).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Світові та українські тенденції управління розвитком освіти (проблеми розвитку освіти; освіта і наука в світі; підходи до створення законодавчої бази про освіту; зміст основних законодавчих актів України про освіту).

- Правові засади реалізації управлінських функцій менеджера освіти (історія про законодавчі акти України про освіту; значення керівника в реалізації законодавчих актів в межах освітньої установи; функціональні зобов’язання керівника освітньої установи; структура управління освітньою установою; напрями діяльності суб’єктів господарювання в сфері надання освітніх послуг).

- Вплив європейської та світової інтеграції на законодавче забезпечення розвитку освіти (стан освіти в Європі та світі; законодавство про освіту; підходи сучасності до професійного самоврядування менеджера освіти).

- Нормативно-правове забезпечення функціонування освітніх установ (змістове наповнення та характеристика програм розвитку закладів освіти).

- Перспективи розвитку закладів освіти (зміст законодавчих актів та підходів представників органів влади).

- Законодавче забезпечення фінансово-господарського функціонування освітніх установ (фінансово-господарська діяльність освітніх установ; норми законодавства про охорону праці та створення умов працеохоронної діяльності закладів освіти).

- Самоменеджмент керівника освітньої установи та організаційно-педагогічні засади управлінської діяльності (вимоги до керівника; закони самоуправління; тайм-менеджмент; закони самоменеджменту; моделі управління освітніми установами; організаційні форми управлінської діяльності; критерії оцінювання управлінської діяльності; планування функціонування освітньої установи).

- Прийняття управлінських рішень в освітній установі (сутність управлінських рішень; функції та різновиди управлінських рішень; вимоги до управлінських рішень та процесів їх прийняття; індивідуальний підхід до прийняття управлінських рішень; колегіальний підхід до прийняття управлінських рішень; контроль за виконанням учасниками освітнього процесу управлінських рішень).

- Професійні вимоги до менеджера освіти (професіограма керівника освітньої установи; стилі керівництва; типологія стилів управління освітньою установою; принципи діяльності керівника закладу освіти; прийоми в діяльності керівника закладу освіти).

- Етика керівника освітньої установи (етичні проблеми та їх характеристика; професійна етика управлінця; модель професійної етики управлінця; типи конфліктів; класифікація конфліктів, стилі поведінки особистості в конфліктній ситуації, культура розв’язання конфліктів).

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

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

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

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

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

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

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

- дошкільну освіту, оскільки вона безпосередньо стосується наступності при вступі дітей до першого класу закладу загальної середньої освіти;

- освіту на рівні закладу загальної середньої освіти, що структурована за відповідними ступенями: початкова школа, основна школа, старша (профільна) школа;

- позашкільну освіту, оскільки при здобутті загальної середньої освіти кожна дитина має всесторонньо розвиватись, вдосконалювати набутий досвід і навички;

- професійно-технічну та вищу освіту, оскільки після закінчення закладу загальної середньої освіти учні мають налаштовуватись на подальший розвиток та здобуття освіти іншого рівня.

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

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

- створення мети розв’язання педагогічної проблеми через відповідну модель (систему моделювання);

- визначення основних складників (елементів) педагогічної системи, які визначають її сутнісний зміст;

- встановлення взаємозв’язків між цими складниками або елементами педагогічної системи;

- трансформація цих складників в одиниці (символи) абстрактної мови;

- побудова моделі за допомогою обраних способів її зображення.

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

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

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

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

Як зазначає Г. Федорова, керівник нової формації в реалізації управлінських функцій має використовувати тільки системний підхід, що суттєво відобразиться на якості функціонування закладу освіти в цілому [58]. Сучасний управлінець, менеджер освіти має вільно орієнтуватись у законодавстві, має бути обізнаним у фінансових (економічних) засадах функціонування закладу, аудиті, психології управлінської діяльності тощо. Якщо раніше керівник закладу освіти повністю підпорядковувався власнику, то зараз ситуація абсолютно змінилась. Освітній менеджер має створити власну систему функціонування закладу, обравши характерні тільки для нього складники та визначивши тільки характерні для нього зв’язки між цими складниками. На розвиток освітньої установи як системи вплинуть наступні фактори: інноваційна спрямованість освітньої установи в цілому; інноваційна спрямованість керівника закладу освіти; особлива підтримка обдарованих учнів; підготовка учнів для творчого вирішення проблем; відсутність обмежень у відборі учнів; можливість підбору кваліфікованих педагогічних та інших працівників закладу освіти; наявність якісної матеріально-технічної бази; володіння технологіями управління тощо.

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

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

- принцип цілісності, відповідно до якого заклад загальної середньої освіти розглядається та трактується як одне ціле, що має певні рівні, які не можуть функціонувати окремо, а тільки у єдності;

- принцип ієрархічності, що передбачає наявність в закладі загальної середньої освіти відповідної підпорядкованості не тільки між суб’єктами управління освітньою установою, а й між усіма структурними підрозділами закладу освіти;

- принцип структуризації, відповідно до якого ми можемо проаналізувати систему в цілому, а також її взаємозв’язки, структурні елементи, їх властивості тощо;

- принцип множинності, що передбачає об’єднання усіх структурно-функціональних моделей, які можуть стосуватись певних процесів чи роботи окремих структурних підрозділів з метою аналізу окремих елементів в цілому або системи в цілому;

- принцип системності, завдяки якого заклад загальної середньої освіти має усі ознаки системи.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

До наукових підходів, що утворюють певні моделі управлінської діяльності, педагоги відносять [33, с. 29]: системний підхід; підхід щодо управління інноваційними процесами; ситуаційний підхід; демократичне управління; програмне управління; оптимізаційне управління; цільове управління; стратегічне управління; особистісно-орієнтоване управління; програмно-цільове управління; рефлексивне управління; управління за кінцевими результатами; фасилітативне управління; кібернетичне управління; адаптивне управління; діалогове управління; управління якістю освіти; колегіальне управління; управління розвитком закладу освіти; партисипативне управління тощо.

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

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

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

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

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

- встановлення та ранжування довгострокових цілей, які стосуються і управлінської діяльності, і педагогічної (освітньої), а також які відповідають тенденціям розвитку структурних підрозділів закладу освіти та освітньої установи в цілому як окремої організації;

- вибір стратегічного напряму, формування відповідної стратегії або як кажуть педагоги-практики, «стратегічного набору»;

- оцінювання та створення можливих напрямів, цілей з врахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників в конкретний проміжок часу;

- обрання конкретних управлінських рішень, які вплинуть на ефективність функціонування закладу загальної середньої освіти, процеси надання освітніх послуг, розвиток учнівської молоді, розвиток соціальних процесів в середині освітньої установи, реалізацію економічно обґрунтованих інноваційних проєктів, які стосуються різних напрямів функціонування освітньої установи чи конкретного структурного підрозділу закладу загальної середньої освіти;

- визначення та реалізація ресурсного підходу задля підтримки усіх інноваційних стратегічних підходів в закладі загальної середньої освіти (матеріально-технічних, фінансових, інформаційних, людських тощо);

- створення відповідних умов щодо організації співпраці із зовнішнім середовищем, їх розвиток, збагачення та вдосконалення з врахуванням їх подальшого впливу на якість впровадження стратегічного управління та реалізацію його напрямів.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Перш за все законодавство України визначає вимоги до самого керівника закладу освіти. так, особа не може обіймати посаду менеджера освіти. яка є: недієздатною; цивільна дієздатність особи обмежена; має судимість; позбавлена права обіймати відповідну керівну посаду; відповідно до рішення суду визнана у вчиненні корупційного правопорушення; відповідно до рішення суду визнана особою, винною у правопорушеннях, пов’язаних із корупційними діями або бездіяльністю. Також заборони діють у тому випадку, коли особа не має відповідної освіти, педагогічного стажу, моральні якості якого суперечать управлінській посаді тощо.

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

- прийняття на роботу педагогічних працівників та працівників, які обслуговують освітню установу;

- припинення трудового договору або інших договорів з педагогічними або іншими працівниками;

- зарахування на навчання учнів закладу загальної середньої освіти;

- прийняття рішення про зміну умов праці педагогічних працівників, тобто про їх переведення або переміщення;

- встановлення робочого часу усіх працівників освітньої установи та здійснення контролю за виконанням працівниками закладу освіти обов’язків, передбачених посадовими інструкціями;

- здійснення оплати праці працівників освітньої установи, виплата надбавок, компенсацій, матеріальних виплат, премії тощо;

- використання державних коштів, які передбачаються на розвиток закладу освіти в цілому або його структурних підрозділів, проведення ремонтних робіт, облаштування бомбосховищ тощо;

- матеріальне заохочення учнів закладу загальної середньої освіти, які мають освітні здобутки;

- організація часу відпочинку педагогічних працівників, у тому числі часу відпусток, тобто їх нарахування та оплата;

- створення локальних внутрішніх документів, які визначають та регулюють діяльність працівників закладу загальної середньої освіти;

- створення умов з охорони праці працівників освітньої установи;

- створення умов у бомбосховищі для учасників освітнього процесу;

- забезпечення, у разі можливості, гуртожитком учасників освітнього процесу;

- організація функціонування профспілкової спілки закладу загальної середньої освіти;

- прийняття управлінських рішень різного спрямування та змісту відповідно до учасників освітнього процесу;

- здійснення (реалізація) функції контролю за діяльністю працівників тощо.

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

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

- приймати рішення щодо діяльності освітньої установи в межах повноважень, що визначені законодавством та строковим трудовим договором, укладеним з менеджером освіти;

- вчиняти дії від імені закладу загальної середньої освіти без довіреності та представляти освітню установу у відносинах з іншими фізичними та юридичними особами;

- підписувати документи з питань освітньої та іншої діяльності в межах функціонування закладу загальної середньої освіти;

- ініціювати питання стосовно створення або ліквідації структурних підрозділів освітньої установи;

- видавати в межах своєї управлінської компетентності внутрішні накази та розпорядження;

- контролювати виконання виданих наказів та розпоряджень;

- звертатись до відповідних власників з питаннями забезпечення певних умов, що сприятимуть підвищенню якості навчання та надання освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти;

- самостійно приймати відповідні управлінські рішення з питань організації освітньої діяльності в закладі освіти;

- визначати режим функціонування закладу загальної середньої освіти;

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

- приймати відповідні рішення з погодженням із головним бухгалтером та особою, що відповідає за господарську частину закладу освіти;

- виконувати, вчиняти певні дії від імені освітньої установи у реалізації відносин з підприємствами, установами, організаціями, фізичними особами;

- підписувати або не підписувати документацію фінансово-господарського призначення;

- видавати відповідні накази з окресленої тематики та контролювати їх виконання підлеглими працівниками;

- розпоряджатись майном та коштами освітньої установи відповідно до їх призначення;

- приймати управлінські рішення;

- у разі необхідності укладати з юридичними особами відповідні угоди або договори.

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

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

- планування роботи закладу загальної середньої освіти (короткострокове та довгострокове);

- організація функціонування закладу загальної середньої освіти в цілому та в його окремих структурних підрозділах;

- створення умов навчання не тільки для звичайних учнів, а й для учнів, які мають особливі освітні потреби;

- затвердження освітньої програми закладу загальної середньої освіти;

- затвердження внутрішніх локальних документів закладу загальної середньої освіти, серед яких особливу увагу необхідно приділити Положенню про внутрішню систему забезпечення якості освіти;

- організацію освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти;

- видачу відповідних документів про завершення навчання, тобто здобуття певного освітнього рівня;

- затвердження посадових інструкцій працівників закладу загальної середньої освіти;

- реалізація контрольних функцій стосовно виконання учасниками освітнього процесу освітніх програм;

- реалізація контрольних функцій стосовно виконання індивідуальних освітніх планів.

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

- забезпечення створення, функціонування, реалізацію положень щодо забезпечення якості надання освітніх послуг, функціонування освітнього, психологічного та іншого середовища освітньої установи;

- забезпечення здійснення контролю за досягненнями учнів закладу загальної середньої освіти;

- створення відповідних умов праці та навчання, що сприяють формуванню культури здорового способу життя;

- створення відповідних умов для учнів з особливими освітніми потребами.

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

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

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

- статут закладу загальної середньої освіти; колективний договір закладу загальної середньої освіти;

- правила внутрішнього трудового розпорядку закладу освіти;

- усі ліцензії на провадження освітньої діяльності;

- сертифікати про акредитацію освітніх програм;

- сертифікат про акредитацію закладу освіти в цілому;

- структура закладу загальної середньої освіти;

- посадові особи, які здійснюють управління закладом освіти та його структурними підрозділами;

- кадровий склад закладу загальної середньої освіти;

- освітні програми;

- фактична кількість учнів закладу загальної середньої освіти та ліцензійні обсяги нового набору;

- розклад навчальних занять;

- досягнення учасників освітнього процесу;

- план заходів щодо запобігання булінгу в закладі загальної середньої освіти;

- порядок подання та розгляду заяв стосовно випадків булінгу по відношенню до конкретного учня;

- мова або мови освітнього процесу;

- територія обслуговування закладу загальної середньої освіти, яка за ним закріплена;

- наявність вакантних місць тощо.

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

Відповідно до законодавства керівник закладу освіти несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність в межах освітньої установи. Законодавством України визначено наступні види відповідальності: цивільна; кримінальна; адміністративна; дисциплінарна.

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

- функції управління функціонуванням закладу загальної середньої освіти (інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційно-виконавча, контрольно-діагностична, регулятивно-корекційна);

- організаційно-педагогічні фактори управління діяльністю закладом загальної середньої освіти (інформаційно-аналітичне забезпечення, мотиваційно-цільове забезпечення, планово-прогностичне забезпечення, організаційно-педагогічне забезпечення, контрольно-діагностичне забезпечення, регулятивно-корекційне забезпечення);

- правові фактори управління закладом загальної середньої освіти (нормативно-правовий супровід інформаційно-аналітичної діяльності, правове забезпечення мотивів, цілей, видів діяльності, правове забезпечення прийняття управлінських рішень, правове забезпечення реалізації управлінських рішень, правове забезпечення об’єктивності управлінських рішень, правове забезпечення якості управлінської діяльності);

- умови взаємодії факторів в управлінні закладом загальної середньої освіти (нормативно-правова інформація, нормативно-правове стимулювання, планування та нормування праці, стимулювання, регламентування, нормування праці, нормативно-правова інформація, контроль виконання, регулювання, корекція, стимулювання).

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

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

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

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

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

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

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

- домінування життя учасників освітнього процесу як головної людської цінності;

- регіональної специфіки та специфіку розташування закладу загальної середньої освіти;

- комплексної оцінки можливих ризиків та можливих небезпек в межах освітньої установи;

- досягнення максимального ефекту безпеки в межах освітньої установи;

- максимальної ефективності управлінської діяльності та створення відповідних педагогічних, організаційних умов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці – облаштування території закладу освіти та розташування приміщень (наявність паркану або огорожі; забезпечення недоступності території освітньої установи від сторонніх транспортних засобів; забезпечення недоступності території від сторонніх осіб, які не є учасниками освітнього процесу; облаштування території освітньої установи ігровими майданчиками; облаштування території закладу освіти спортивними майданчиками; наявність тільки справного обладнання, без будь-яких пошкоджень; наявність рівної території освітньої установи без ям, пагорбів тощо; постійне забезпечення чистоти території закладу загальної середньої освіти; організація вивозу сміття з території освітньої установи кожного дня; організація функціонування початкової школи з позиції територіальності, тобто вона має бути непрохідною та недоступною для учнів старших класів, у тому числі роздягальні та санітарні вузли; відсутність навчальних приміщень у підвалі та цоколі; наявність в приміщенні освітньої установи неслизького покриття; наявність зручних поручнів на сходах; наявність вказівників; приємний дизайн стін і підлоги; відсутність захаращення території або її частини;

- забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці – забезпечення комфортного повітряно-теплового режиму, належне освітлення, прибирання, утримання приміщень (відповідність усім нормам; дотримання вимог щодо освітлення усіх приміщень; забезпечення питним режимом; централізоване постачання питної води; щоденне вологе прибирання; відповідність ідеальні усім нормам, організація постійного прибирання їдальні; наявність рукомийників та миючих засобів; окреме облаштування туалетних кімнат; забезпечення туалетних кімнат необхідними миючими та санітарними засобами; наявність в туалетних кімнатах рукомийників);

- забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці – забезпечення використання приміщень, комплектування класів з урахуванням освітніх потреб та площі приміщення (комплектування класів у відповідності до чисельності учнів; використання усіх приміщень освітньої установи; відсутність у наповнюваності класів диспропорції);

- забезпечення комфортних і безпечних умов навчання та праці – забезпечення робочих місць для педагогічних та інших працівників (наявність робочого місця у кожного педагогічного працівника; облаштування місць відпочинку для педагогічних та інших працівників освітньої установи);

- забезпечення навчальними та іншими приміщеннями з відповідним обладнанням – наявність приміщень для реалізації освітніх програм (наявність актової зали; спортивного залу; навчальних кабінетів фізики, хімії, біології, інформатики, іноземної мови, майстерень, кабінетів з додаткової спеціалізації, кабінетів початкових класів, лабораторій; створення Інтернет умов);

- обізнаність учасників освітнього процесу з вимогами охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки, правил поведінки – дотримання відповідних вимог (проведення усіх видів інструктажів; дотримання учасниками освітнього процесу усіх встановлених вимог; відсутність порушень стосовно тютюнопаління та вживання алкогольних напоїв);

- створення умов для здорового харчування – організація харчування (сервірування столів; доступність до меню; наявність асортименту буфету; створення умов для дітей з особливими потребами; дотримання санітарно-гігієнічних вимог);

- створення умов для безпечного використання мережі Інтернет – застосування технічних засобів та інструментів контролю за безпечним користуванням мережею Інтернет (створення умов з обмеженням доступу до відповідних сайтів небажаного наповнення; використання антивірусного програмного забезпечення).

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

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

- облаштування території освітньої установи з урахуванням дизайну та розумного пристосування – забезпечення архітектурної доступності приміщень (забезпечення можливості безперешкодного руху; забезпечення безбар’єрного доступу до приміщень, а саме наявність пологого входу, пандусу, відповідність розмірів дверного проходу для візка, можливість безперешкодного просування по території освітньої установи);

- облаштування території освітньої установи з урахуванням дизайну та розумного пристосування – пристосування та облаштування особливих приміщень освітньої установи (створення умов в туалетних кімнатах; можливість вільного та зручного пересування; регулювання висоти стільців і столів; надійне закріплення меблі);

- облаштування території освітньої установи з урахуванням дизайну та розумного пристосування – облаштування ресурсної кімнати для дітей з особливими потребами (створення ресурсної кімнати; оснащення ресурсної кімнати; облаштування кімнати дефектолога, практичного психолога);

- мотивація здобувачів до оволодіння компетентностями – створення відповідного простору освітньої установи (оснащення освітнього простору елементами, що зацікавлюють до пізнавальної діяльності; наявність відповідного обладнання);

- створення простору інформаційної взаємодії та соціально-культурної комунікації – створення бібліотечного простору (облаштування приміщення бібліотеки або інформаційно-ресурсного центру; створення умов для безперешкодного відвідування цих приміщень учнями закладу освіти).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- метод «виходу відчуттів» – учасникам конфлікту надається можливість висловити свою думку, що знизить емоційну напругу між конфліктуючими сторонами та сприятиме пошуку варіантів щодо врегулювання конфлікту;

- метод втручання авторитетного третього – авторитетна особистість (можливо керівник освітньої установи) може втрутитись у конфліктну ситуацію та висловити свою власну позицію, охарактеризувавши ситуацію, подати власні висновки, з якими можуть погодитись сторони конфлікту;

- метод голої агресії – сторонам конфлікту дають можливість висловитись у будь-якій формі, у тому числі в любих формах, що знизить агресію конфліктуючих сторін, які шукатимуть вже самостійно способи зниження рівня конфліктної ситуації;

- метод примусового слухання опонента – керівник закладу загальної середньої освіти «примушує» обидві сторони конфліктної ситуації вислухати один одного, що сприятиме спаду напруги між учасниками конфлікту;

- метод обміну позиціями – сторонам конфлікту пропонується висловити претензії з позиції свого опонента, що дозволить кожному вийти за межі особистих образ;

- метод розширення духовного горизонту конфліктуючих сторін – спроба вивести суб’єктів конфліктної ситуації за межі проблеми, спроба представити ситуацію в цілому та переосмислити відношення до неї.

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

- вирішення конфлікту з урахуванням змістовних компетентностей (необхідно встановити ділову основу конфліктної ситуації, з’ясувати мотиви; у тому випадку, коли однією із сторін конфлікту виступає керівник освітньої установи, ситуація погіршується, оскільки він (у більшості випадків) не буде об’єктивним, а тоді конфлікт може вийти за межі закладу загальної середньої освіти);

- вирішення конфлікту з урахуванням його мети (необхідно встановити цілі суб’єктів конфліктної ситуації; керівник спочатку має вжити по відношенню до опонентів заходи виховного впливу та висловити певні вимоги; у тому випадку, якщо конфліктна ситуація склалась між опонентами різного статусу, керівник має наголосити на необхідності врахування соціальних норм поведінки керівника та підлеглого);

- вирішення конфлікту з урахуванням емоційних станів осіб, між якими виник конфлікт (у тому випадку, коли конфліктна ситуація набирає емоційних обертів, керівник закладу освіти має зняти цю напруженість та наголосити на тому, що така поведінка впливає на якість виконуваних обов’язків сторонами конфлікту; такі дії керівника маю наштовхнути опонентів на те, що вони втрачають свою репутацію);

- вирішення конфлікту з урахуванням психологічних особливостей конфліктуючих сторін (перш ніж втручатись у конфлікт, керівник закладу освіти має отримати інформацію щодо суб’єктів конфлікту, що допоможе підібрати правильний напрям у спілкуванні);

- вирішення конфлікту з урахуванням його динаміки (керівник закладу освіти має з’ясувати стадію конфліктної ситуації, на основі чого приймати певні рішення, оскільки на початку конфлікту можна застосовувати переконання або проводити бесіду, тоді як на останніх стадіях буде більш доцільним застосування заходів адміністративного чи дисциплінарного впливу на учасників конфліктної ситуації).

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

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

- Методику діагностики рівня соціальної фрустрації Л. Вассермана (модифікація В. Бойка);

- Методика діагностики стратегії поведінки в конфлікті К. Томаса;

- Методика діагностики рівня емоційного вигорання В. Бойка;

- Методика дослідження рівня агресії Басса-Дарки;

- Методика визначення інсталяції образливості індивіда С. Гарькавця та С. Яковенко;

- Опитувальник «Шкала Локусу рольового конфлікту» П. Горностая;

- Визначення рівня конфліктостійкості особистості (Н. Фетіскін) тощо.

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

- переконання (перевагою вказаного способу є те, що він є гнучким і надійним; керівник закладу освіти бере на себе зобов’язання запевнити конфліктуючу сторону у тому чи іншому рішенні);

- накладення норм (керівник закладу освіти має запевнити сторони конфлікту в тому, що вони мають спілкуватись у відповідності до етичних норм моралі, не порушуючи чинне законодавство);

- матеріальне або моральне стимулювання (спосіб буде мати місце в тій ситуації, коли керівник закладу освіти розуміє зміст конфлікту та хоче підтримати ту сторону, яка зазнала негативного впливу);

- використання влади (це управлінський спосіб впливу, що передбачає видання відповідного наказу або притягнення до дисциплінарної відповідальності).

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

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

**Список використаних джерел і літератури**

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

**РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**3.1 Проблема управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі**

Проблема інтелектуального капіталу тісно пов’язана та випливає з теорії людського капіталу. Під людським капіталом розуміємо вкладення різних форм інвестицій в людину у вигляді матеріальних і нематеріальних витрат на її освіту. Інтелектуальний капітал базується на розвитку компетентностей, знань, умінь і навичок, здібностей кожної особистості. Тобто інтелектуальний капітал формується через здобуття різних форм освіти, а також на основі практичного досвіду. Оскільки сьогодні розумова праця знаходиться на одному рівні в фізичною, інтелектуальний капітал набуває більшої актуальності. У зв’язку з цим можна стверджувати, що інтелектуальна діяльність на сучасному етапі розвитку країн світу стає домінуючим видом праці.

На думку О. Грішнової розвиток інтелектуального капіталу має реалізовуватись через освітню діяльність, що призведе до розбудови нашої країни на усіх рівнях (мікро-, мезо- та макро-) [8]. Тому надання освітніх послуг на рівні закладів освіти, професійна підготовка молоді є фундаментом людського розвитку, підґрунтям інтелектуального, духовного та економічного потенціалу нашого суспільства.

Становлення кожної особистості відбуває не одразу. Цей процес супроводжує кожну людину протягом усього його життя. Розвиток та становлення інтелектуального капіталу відбувається не тільки з метою забезпечення підприємств, установ, організацій відповідними спеціалістами, а й задля формування навичок саморозвитку та самореалізації.

Як зазначають Н. Гавкалова, Н. Маркова, до складників освітнього чинника людського капіталу належить [7, с. 15]:

* формальна освіта (дошкільна, загальна середня, професійно-технічна, вища);
* безперервна освіта (здобуття наукового ступеня, отримання додаткової освіти, підвищення кваліфікації працівників, зміна напряму освіти, самоосвіта, самовдосконалення).

Розвиток людського та інтелектуального капіталу залежить від багатьох факторів, до яких відносимо особливості соціальної інфраструктури, рівень розвитку культури суспільства, рівень розвитку виробничих та інших процесів, рівень економічного розвитку країни, демографічні чинники, показники міграційної рухомості, наявність правових чинників тощо. Таким чином у загальному інтелектуальний капітал розуміємо як рівень освіченості громадян, що дає їм можливість вільно реалізовувати свої права, свободи та обов’язки.

На рівні закладу загальної середньої освіти інтелектуальний капітал трактуємо з позиції педагогічних працівників та учнів, тобто структуруємо його за суб’єктами. Це пов’язано з тим, що кожен керівник закладу загальної середньої освіти має працювати над професійним становленням своїх працівників, оскільки від цього залежить якість надання освітніх послуг. Тоді як інтелектуальний капітал учнів трактуємо з позиції накопичення певного досвіду, формування компетентностей, як основи становлення особистості, гідного громадянина нашої країни.

Проблематику інтелектуального капіталу сфери освіти у своїх дослідженнях висвітлено І. Тарасенко Автор вважає, що рівень інтелектуального капіталу учасників освітнього процесу є показником покращення іміджу закладу загальної середньої освіти. до складників інтелектуального капіталу науковець відносить [50, с. 88]:

* інтелектуальну власність;
* кваліфікаційний потенціал педагогічних працівників;
* створення умов для забезпечення кадрового розвитку закладу загальної середньої освіти;
* інформаційно-методичне забезпечення;
* партнерські комунікації;
* навчальні досягнення здобувачів освіти (учнів закладу загальної середньої освіти).

Підтримуємо позицію І. Тарасенко, оскільки інтелектуальний капітал не можна трактувати у вузькому вимірі. Якість функціонування кожної освітньої установи залежить не від якості будівлі, а від інших чинників. Звісно, технічні чинники також є вагомими, проте людський капітал відіграє більшу роль у становленні учнів. Кожен керівник закладу загальної середньої освіти відповідає за якість надання освітніх послуг, а тому він є відповідальною посадовою особою перш за все за підбір педагогічних кадрів. Тому сучасний менеджер має враховувати кваліфікаційний потенціал педагогічних працівників і у випадку необхідності, здійснювати професійний відбір педагогічних кадрів.

Висококваліфікований педагогічний працівник має реалізовувати педагогічні функції з урахуванням норм цивільного права, тобто з використанням інтелектуальної власності. Це пов’язано з тим, що професія вчителя є інтелектуальною діяльністю, що потребує створення педагогічно нового, розробки власник технік, методик тощо. Розглядати окремо педагогічного працівника від інтелектуальної власності на сьогодні вважаємо неможливим, оскільки інноваційний педагог має знаходитись у постійному розвитку, постійному професійному русі. Звісно, кожен вчитель у практичній педагогічній діяльності може використовувати напрацювання, педагогічний досвід своїх колег, провідних учителів, що мають відповідний досвід роботи та відповідний рівень напрацювань. Проте у тому випадку, якщо він не буде розвиватись самостійно, з часом перетвориться на вчителя, що перебуває на одному і тому ж професійному рівні. З таким учителем сучасним учням не цікаво спілкуватись, комунікувати. Це все зобов’язує керівника закладу загальної середньої освіти забезпечувати в межах своєї освітньої установи кадровий розвиток.

У своєму науковому дослідженні С. Кравченко та О. Корнєва розглянули проблематику оцінювання інтелектуального капіталу закладів вищої освіти. До методів оцінювання інтелектуального капіталу автори відносять наступні: якісні, кількісні і змішані, тобто такі, що містять складники першого методу та другого. С. Кравченко та О. Корнєва виокремлюють [20, с. 57-58]:

* метод доданої економічної вартості;
* метод розрахункової вартості нематеріальних активів;
* метод доходу на капітал знань;
* метод інтелектуального коефіцієнту доданої вартості;
* метод реальних опціонів;
* оцінка нематеріальних активів фінансовими методами;
* метод співвідношення ринкової та балансової вартості;
* метод індексу Тобіна тощо.

Пропри зазначені у статті методи автори вказують про відсутність єдиного універсального методу оцінювання «інтелектуального капіталу» закладів освіти, але більш доцільним є метод реальних опціонів.

Проблему фінансового забезпечення освіти, науки та розвитку інтелектуального капіталу суспільства описав у своєму дослідженні М. Андрєєв. На думку аспіранта головними продуктами інтелектуального виробництва в сфері освіти і науки є виробництво суспільно нових знань, яких не було раніше. Тобто автор інтелектуальний капітал розглядає у єдності з інноваційним розвитком суспільства та його оточення. Носієм інтелектуального капіталу є людина або кожна особистість. Рівень використання інтелектуального капіталу в суспільстві залежить його корисності [1].

Фінансове забезпечення інтелектуального капіталу є процесом, що його супроводжує. Це пов’язано з тим, що рівень сформованості інтелектуального капіталу залежить від капіталовкладень у людський капітал. У тому випадку, коли держава дбає про розвиток інтелектуального капіталу суспільства, вона вкладає інвестиції в освіту та науку. Інвестиції можуть мати два види походження:

* ендогенні, тобто ті, що передбачають вкладення самою людиною;
* екзогенні, тобто ті, які створюються за рахунок держави та її органів, наприклад, спеціальних фондів або підприємницької діяльності.

На думку М. Андрєєва, яку ми підтримуємо, на формування інтелектуального капіталу впливають такі інвестиції, що сприяють розвитку інформаційних технологій. Він також зазначає про те, що існує 25 методів вимірювання інтелектуального капіталу, які можна згрупувати у чотири категорії [1, с. 66]:

* методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу (Direct Intellectual Capital methods);
* методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods);
* метод віддачі на активи (Return on Assets methods);
* методи підрахунку очок (Scorecard Methods).

Стратегічні альтернативи та концептуальну модель розвитку інтелектуального капіталу закладу вищої освіти було обґрунтовано Є. Хаустовою у науковій статті. Автор вважає, що інтелектуальний капітал закладу освіти на пряму пов'язаний зі стратегією розвитку освітньої установи, а також стратегічним управлінням керівника. Це все сприяє створенню стратегії розвитку інтелектуального капіталу. Науковцем також було розроблено матрицю ключових складників інтелектуального капіталу закладу освіти у забезпеченні конкурентних переваг на ринку інтелектуальних послуг. До цих складників віднесено наступні стратегії [57, с. 64]:

* експлерентна стратегія, ключовими складниками якої є інтелектуальний капітал, організаційний капітал (інноваційний, процесний, інформаційний);
* віолентна стратегія, ключовими складниками якої є інтелектуальний людський капітал, капітал відносин, організаційний капітал (інноваційний, процесний, інформаційний);
* комутантна стратегія, ключовими складниками якої є інтелектуальний людський капітал, капітал відносин.

Стратегія розвитку інтелектуального людського капіталу та капіталу відносин є типом комунантної стратегії, змістом якої є формування та використання індивідуальних і колективних знань через обмін знаннями в рамках зовнішніх структур та відносин.

Стратегія розвитку інтелектуального людського капіталу та організаційного капіталу є типом експлерентної стратегії, змістом якої є формування та використання інтелектуальних і колективних знань (інформаційних систем, систем управління, баз даних, структур та зв’язків між підрозділами, об’єктів інтелектуальної власності тощо); обмін знаннями всередині організації.

Інтелектуальна стратегія розвитку усіх складників інтелектуального капіталу, рух знань одночасно між усіма складниками є формою патієнтної стратегії та віолентної стратегії.

Представлене твердження також підтримує Е. Скшипек, що вказує на невідємність розвитку людського капіталу з стратегічним розвитком освітньої установи. Автор зазначає, що в закладі освіти має мати місце стратегічне управління, що охоплює рівні управління знаннями [45, с. 190]:

* стратегію управління знаннями;
* організаційну культуру;
* управління працівниками підприємства, установи, організації.

Керівник закладу загальної середньої освіти має пам’ятати, що управління знаннями є стратегічним вектором та складником стратегічного управління. Процес управління знаннями становить знаряддя управління майбутнім кожного учня, студента.

Як зазначає Е. Скшипек, виокремлюють наступні способи та можливості обміну знаннями, як-от [45, с. 193]:

* накопичення знань, умінь, навичок та їх передача працівникам підприємств, установ, організацій;
* можливість поділу досвідом з тих проєктів, які були створені в минулому;
* обмін досвідом, який сприяє розвитку відповідних знань.

Враховуючи зазначене вище Є. Хаустовою запропоновано концептуальну модель стратегічного інтелектуального капіталу освітньої установи, що містить наступні складники [57, с. 66]:

* місію, цілі, завдання діяльності (функціонування) освітньої установи;
* види стратегій: експлерентна стратегія, віолентна стратегія, комутантна стратегія;
* стратегічні альтернативи: стратегія розвитку інтелектуальної та організаційної інфраструктури з трансферу технологій; стратегія інтелектуального поширення; стратегія інтелектуального стимулювання працівників; стратегія оптимізації інтелектуальної інфраструктури; стратегія розвитку партнерських відносин у відкритих інноваційних структурах; стратегія інтелектуального корпоративного розвитку; стратегія інтелектуального поширення; стратегія розвитку довгострокових партнерських відносин; стратегія створення споживчої діяльності окремих груп партнерів; стратегія інтелектуального навчання;
* моніторинг стратегічного розвитку діяльності освітньої установи, тобто оцінювання рівня розвитку інтелектуального капіталу чи можливостей й результативності використання інтелектуальних активів та інтелектуальних ресурсів;
* активи (людські інтелектуальні, активи відносин, інноваційні активи, інформаційні активи, процесні активи;
* методико-аналітичне забезпечення, тобто методи, моделі, принципи, засоби, критерії оцінки вартості впливу на продуктивність діяльності освітньої установи;
* рівень розвитку інтелектуального капіталу, який має два рівні: фактичний та бажаний);
* заходи та показники реалізації стратегії розвитку інтелектуального капіталу за його складниками;
* розширення можливостей та збільшення результативності використання інтелектуальних активів.

Особливості формування людського капіталу засобами освіти висвітлено М. Чобітко. Людський капітал, на думку науковця, є невід’ємним складником інтелектуального капіталу. Це пов’язано з тим, що людським капіталом можуть володіти інтелектуально розвинуті особистості. Рівень розвитку інтелектуального капіталу в житті кожної особистості впливає не тільки на економічний складник життя, а й на її якість. З точки зору людського капіталу завданням закладу загальної середньої освіти є формування в учнів культурно-моральних якостей, знань з природничих, суспільних і гуманітарних наук. Оскільки на рівні закладу загальної середньої освіти в дитини завершується соціалізація, надзвичайно важливим є формування усвідомлення цивільних прав і обов’язків, правил поведінки у суспільстві, правил суспільної моралі. Перш за все педагогічні працівники та батьки мають звертати увагу на формування негативного ставлення в учнів до підліткової злочинності, девіантної поведінки, конфліктів між підлітками та дорослими (батьками та особами, що їх замінюють) тощо. Проведене науковцем дослідження показує, що на сьогоднішній день явно знижено рівень надання освітніх послуг, рівень сформованості інтелектуального капіталу випускників. Це вимагає вкладення інвестицій в систему освіти, що сприятиме відтворенню людського капіталу.

До інвестицій М. Чобітко віднесено наступні витрати [61, с. 63]:

* на утримання дітей в сім’ях до працездатного віку;
* на належне утримання закладів дошкільної, загальної середньої та професійної освіти;
* на створення якісної системи професійного навчання, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації;
* на інформаційне забезпечення керівників (менеджерів) та фахівців;
* на забезпечення професійної мобільності.

Про доцільність та актуальність управління розвитком інтелектуального капіталу в закладах освіти зазначають О. Комліченко та Н. Ротань. Вони вважають, що під інтелектуальним потенціалом необхідно розуміти підготовку висококваліфікованих фахівців, які мають сформовані навички (компетентності) створювати інтелектуальний продукт. Цей інтелектуальний продукт є результатом не тільки розумової праці, а й інноваційної діяльності особистості [18].

Науковці також зазначають про те, що створення інтелектуального капіталу є не одноразовим процесом, він має мати системність, стабільність та інші властивості. Тому на створення інтелектуального капіталу впливає не тільки окремо керівник закладу загальної середньої освіти чи окремі педагогічні працівники, а усі структурні підрозділи освітньої установи:

* адміністративна рада;
* вчена рада;
* методична рада;
* навчально-методичний відділ;
* наукова бібліотека;
* відділ інформаційних систем та інноваційних технологій;
* відділ кадрів;
* кафедра;
* циклова комісія.

Критеріями визначення розвитку інтелектуального капіталу за О. Комліченко та Н. Ротань є [18, с. 42]:

* людський капітал (кількість працівників з вищою освітою; кількість працівників з науковим ступенем; середньоспискова чисельність працівників; кількість чоловіків; кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації; кількість працівників, які в поточному році захистили дисертаційні дослідження; кількість працівників, які виявили творчу активність, отримали патенти на винаходи; кількість звільнених працівників; фонд оплати праці);
* організаційний капітал (кількість модернізованих персональних комп’ютерів; загальна кількість персональних комп’ютерів; нематеріальні активи; кількість сертифікатів і стандартів якості послуг; кількість придбаних ліцензій; кількість ноу-хау, кількість авторських свідоцтв; наявні системи безперервної освіти; наявність стратегічного плану розвитку освітньої установи);
* капітал взаємодії (кількість отриманих відзнак і винагород; кількість друкованих публікацій; кількість укладених договорів; кількість напрямів підготовки).

Поняття «інтелектуальний капітал» науковці завжди трактували як економічну категорію, що сприяє на економічне становлення нашої держави. Проте в сфері освіти вказане поняття набуває іншого значення. Воно більш широким за змістом і наповненням. Інтелектуальний капітал сфери освіти – це майбутнє країни. Рівень інтелектуального капіталу впливає на якість проживання в країні, на розвиток усіх сфер людської життєдіяльності, рівень емоційної взаємодії громадян, їх культури тощо.

Тому задля підвищення ефективності управління розвитком інтелектуального капіталу сучасний менеджер має реалізовувати певні дії: модернізувати освітній процес; адаптувати освітній процес до інноваційних умов розвитку освітньої установи; забезпечити відповідність змісту підготовки учнів сучасним вимогам та потребам суспільства та держави; поєднувати теоретичне навчання з практичним складником підготовки; розвивати освітні комунікації; активізувати мотивацію педагогічних та інших працівників; створити умови для розвитку освітньої установи тощо.

**3.2 Сутність і зміст кадрового менеджменту як основи інтелектуального капіталу сфери освіти**

Сутності та змісту кадрового менеджменту у сфері освіти присвячено низку праць. Так, М. Михайліченко та Я. Рудик в навчальному посібнику висвітлено систему кадрового менеджменту [30]: (предмет, завдання, зміст кадрового менеджменту; принципи та концепції кадрового менеджменту; технологію кадрового менеджменту; стратегії менеджменту кадрів); особливості психології управління кадрами (психологічні засади кадрової політики; особистість і колектив як об’єкт і суб’єкт управління; психологія та етика стосунків у колективі освітньої установи); ресурсне забезпечення кадрового менеджменту (нормативно-правове забезпечення; науково-методичне забезпечення; інформаційне забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; фінансове забезпечення); структуру управління кадрами (планування персоналу; набір персоналу; розвиток персоналу; рух персоналу); розвиток кадрового потенціалу (підвищення кваліфікації кадрів; перепідготовка кадрів; управління кар’єрою персоналу; атестація кадрів; оцінювання роботи підлеглих працівників); трудову діяльність персоналу (напрями регулювання трудової діяльності; права та обов’язки працівників; трудове законодавство; порушення трудової дисципліни); планування робочого часу (основні складники робочого часу; норми часу працівників; планування робочого часу керівника та працівників; методи аналізу ефективності використання робочого часу); умов праці (фактори умов праці; складники умов праці; управління умовами праці; види робочих місць; облаштування робочих місць); мотивація і стимулювання працівників (сутність і функції стимулювання й мотивації; матеріальна мотивація трудової дисципліни; оплата праці працівників; преміювання працівників; нематеріальна мотивація працівників; методи нематеріальної мотивації працівників); соціальне партнерство в освітній установі (партнерство адміністрації освітньої установи; партнерство педагогічних працівників; колективний договір, його функції; роль профспілки в управлінні кадрами; закордонний досвід соціального партнерства); ефективність кадрового менеджменту (організація ефективності кадрового менеджменту; критерії оцінки ефективності кадрового менеджменту; ефективність діяльності кадрової служби); кадровий аудит (сутність, етапи, завдання кадрового аудиту; види кадрового аудиту; методи кадрового аудиту; етапи проведення кадрового аудиту).

Під кадровим менеджментом розуміємо сукупність цілеспрямованих дій кадрового персоналу освітньої установи, спрямованих на реалізацію функцій управління через створення та впровадження концепції й стратегії кадрової політики. Метою кадрового менеджменту є створення умов для задоволення потреб закладу освіти в людських ресурсах, а також ефективного управління персоналом освітньої установи. Мета кадрового менеджменту має реалізовуватись із врахуванням індивідуальних кваліфікаційних можливостей педагогічних та інших працівників освітньої установи.

На думку В. Артющок робота з персоналом закладу освіти має реалізовуватись у відповідності до дотримання певних принципів, до яких автором віднесено дисциплінованість, колегіальність, справедливу винагороду, ротацію, корпоративність, соціально-економічну ефективність [2, с. 23]. Разом із цими принципами керівник освітньої установи має використовувати певні технології, як-от: адміністративні, соціально-психологічні, організаційні, економічні.

До принципів кадрової політики Н. Івановою, Н. Приймак, І. Карабазою, І. Шаповаловою, Ю. Лижник віднесено [49, с. 100]: справедливість, послідовність, законність, рівність, відсутність дискримінації за віком, відсутність дискримінації за статтю, відсутність дискримінації за релігією, науковість, комплексність, системність, ефективність, демократизація управління персоналом, професіоналізм, компетентність персоналу, оптимізація використання кадрових ресурсів, корпоративність, стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників.

Звісно, кадровий менеджмент реалізовується через суб’єкт-суб’єктну взаємодію працівників та керівних осіб освітньої установи. На думку В. Артющок особистісний чинник закладу освіти необхідно трактувати у трьох вимірах [2, с. 2]: кількісний аспект (прямі та непрямі витрати); якісний аспект (пошук постійної роботи, підвищення професійного рівня, службове зростання); стратегічний аспект (турбота про підвищення кваліфікації працівників, врахування необхідності вчинення дій щодо конкурентоздатності освітньої установи).

Як зазначає В. Артющок, необхідно розрізняти наступні поняття: «управління персоналом», «управління кадрами», «менеджмент персоналу» [2, с. 22]. Автор також вважає, що кадровий менеджмент необхідно співвідносити з кадровим потенціалом, під яким розуміє можливості, а також здібності педагогічних та інших працівників освітньої установи матеріалізувати свою компетентність, свої знання та вміння. Система управління персоналом або кадровий менеджмент представляє собою сукупність прийомів, що впливають на досягнення закладом освіти певного рівня розвитку та функціонування. Кадровий менеджмент містить наступні складники: планування структури управління освітньою установою, підбір працівників закладу освіти, визначення вакантних посад та підбір на них відповідних кандидатів, розвиток персоналу, правове забезпечення закладу освіти в цілому та його працівників (структурних підрозділів), інформаційне забезпечення учасників освітнього процесу, атестацію педагогічних кадрів тощо.

Методологію та технологію кадрового менеджменту досліджувала В. Воронкова, яка вважає, що його методами є системний, функціональний, структурно-функціональний, інституціональний, антропологічний, субстанціональний, нормативно-ціннісний, біхевіористський, історичний, порівняльний. На думку науковця предметом «кадрового менеджменту» є процес управління: компетенціями, інноваціями в кадровій роботі, конфліктами, персоналом, поводженням (поведінкою), професійною орієнтацією, вивільненням працівників, допомогою у постановці цілей, соціально-професійним просуванням, соціальною сферою, соціально-трудовими відносинами, стресами, трудовою адаптацію молодих спеціалістів, трудовими ресурсами тощо [6, с. 10]. Кадровий менеджмент характеризується управлінською діяльністю певних посадових осіб, до яких автором віднесено менеджерів, керівників структурних підрозділів, фахівців, технічних виконавців, що виконують специфічні функції.

Під кадровим забезпеченням В. Колпаков розуміє кількісний і якісний склад працівників закладу освіти, що спричиняє реалізацію процесу управління кадрами. Це впливає на визначення понять, що мають взаємозв’язок в теорії управління кадрами. До таких понять автором віднесено [17, с. 8]: закони управління; закони діяльності аналізу; онтології; принципи діяльності та управління; мету діяльності; мету управління; мету кадрової політики; стратегію управління; кадрову стратегію; методи і технологію управління; методи і технологію кадрової роботи; управлінську діяльність; кадрову діяльність; форму і структуру управління кадровим забезпеченням; форму і структуру кадрового забезпечення системи професійної освіти.

Серед низки підходів до управління персоналом Т. Сич виокремлює наступні [44, с. 14-15]:

* економічний підхід (професійна підготовка працівників, єдність управління чи керівництва, баланс між владою (управлінням) та відповідальністю, дисципліна, ієрархія, підпорядкування інтересів кожного загальній справі);
* органічний підхід (менеджер має акцентувати свою увагу на підборі працівників, їх кваліфікацію, оцінку кар’єри працівників, їх навчання);
* гуманістичний підхід (зосередження уваги на організаційній культурі, вплив культурного контексту на менеджмент персоналу).

Кадровий менеджмент, на думку О. Мармази, має реалізовуватись через концепції кар’єри управлінця, пов’язаними з наступними аспектами [25, с. 26]:

* колекційний підхід або теорія рис, відповідно до якої кожен успішний менеджер має володіти певними особистісними рисами, що впливаю при реалізації управлінських функцій на ефективність управлінської діяльності;
* конкурентний підхід, що зумовлює керівника освітньої установи мати відмінні від інших професій особистісні якості, риси характеру, які дозволяють розрізняти успішних і неуспішних менеджерів освіти;
* парціальна концепція, за допомогою використання якої можна здійснювати корекцію поведінки менеджера освіти, а також змінювати його самооцінку та способи поведінки в освітньому середовищі;
* факторний підхід, який ґрунтується не тільки на вивченні факторів, а й умов, ситуацій, які зумовлюють розвиток менеджера освіти.

Ефективність кадрового менеджменту базується на відповідних принципах:

* О. Мармаза – реалізація управлінських функцій з урахуванням етичних цінностей; внутрішня корпоративна культура; особисті стимули в роботі; орієнтація на якість; максимальне делегування повноважень; заохочення зв’язків; цілісний погляд на кожну особистість; заохочення різних поглядів; єдиний статус педагогічних та інших працівників; консенсус; політика повної зайнятості; колегіальне прийняття рішень тощо.
* В. Маслов – соціальної детермінації; інформаційної достатності; зворотного зв’язку; гуманізації управлінської діяльності; стимулювання педагогічних та інших працівників; згуртованості колективу; науковості; демократії; компетентності; оперативного регулювання; наступності; перспективності; фінансово-економічної раціональності; централізму; правової пріоритетності; законності; ділової активності тощо.
* Ю. Конаржевський – поваги до людини; довіри до людини; збагачення роботи; соціальної справедливості; співробітництва; цілісного погляду на людину; індивідуального підходу; консенсусу; мотивування; колегіальності; стимулювання; оновлення тощо.

На думку О. Мармази, яку ми підтримуємо, якість реалізації управлінських функцій, кадрового менеджменту залежить від застосування керівником освітньої установи підходів. Сучасний керівник закладу освіти має надавати перевагу інноваційному управлінню, а не традиційному. Управлінська діяльність з кадрового менеджменту передбачає роботу не тільки з педагогічними кадрами, а й організацію усіх видів робіт [25, с. 53] (Див. табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Порівняння змісту традиційного та інноваційного підходів до реалізації управлінських функцій

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Традиційне управління | Інноваційне управління |
| 1 | Аналіз освітнього процесу з метою забезпечення оптимального функціонування освітньої установи | Аналіз освітнього процесу з метою цілеспрямованого розвитку освітньої установи |
| 2 | Вивчення та аналіз роботи педагогічних кадрів | Вивчення мотивів і цінностей педагогічних кадрів з метою аналізу стану роботи |
| 3 | Формулювання висновків стосовно існуючого стану справ в закладі освіти | Організація комплексної оцінки ситуації та створення прогнозу щодо її розвитку |
| 4 | Встановлення каналів надходження і методів обробки інформації | Організація і впровадження системи інформаційного забезпечення управління |
| 5 | Аналіз діяльності колективну, створення його портретної характеристики | Аналіз діяльності колективу через вивчення ролі кожного працівника |
| 6 | Управління вертикальними потоками інформації | Створення розгалуженої системи зв’язків та управління ними |
| 7 | Одноосібний аналіз показників і проблем освітньої установи | Використання колегіального підходу |
| 8 | Аналіз і формулювання висновків щодо стану колективу | Аналіз і формулювання висновків щодо стану та перспектив розвитку колективу |
| 9 | Удосконалення управлінської діяльності через розвиток критичного мислення управлінця | Удосконалення через самоаналіз діяльності та рефлексивність управління |
| 10 | Використання таких методів аналізу, як бесіда, спостереження, перевірка документації, відвідування уроків | Використання в управлінській діяльності моніторингу, методів діагностики, розробка факторно-критеріальних моделей |
| 11 | Самоаналіз в управлінні | Рефлексія на усіх рівнях управління |

Група авторів (О. Безпалько, А. Бергер, Т. Березянко, Ю. Гринюк, Д. Грищенко, О. Драган, А. Зєніна-Біліченко, Л. Мазник, Л. Тертична, О. Соломка, О. Чигринець), які досліджували проблему менеджменту персоналу, вказують на важливості та доцільності застосування в управлінській діяльності кадрового планування. Також автори вказують на те, що кадровий менеджмент необхідно розглядати в системному вимірі через: мету, завдання, предмет, об’єкти, суб’єкти, принципи, функції, методи, систему забезпечення [29, с. 20]. Розглянемо більш детально зазначені складники системи. Отже, метою менеджменту персоналу є покращення якості функціонування трудового колективу освітньої установи: завданням є забезпечення потреб закладу освіти у кваліфікованих працівниках, вдосконалення структури трудового потенціалу; предметом менеджменту персоналу є взаємовідносини між об’єктами та суб’єктами за різними критеріями; об’єктом кадрового менеджменту є кожен педагогічний працівник та загалом трудовий колектив; суб’єктами кадрового менеджменту виступає група працівників, які є представниками адміністрації закладу освіти; до функцій кадрового менеджменту можна віднести класичні функції, як-от: планування, організація, мотивація та контроль; до основних методів кадрового менеджменту віднесено адміністративні, соціальні, психологічні та економічні; систему забезпечення менеджменту персоналу представляють організаційна система, правова, інформаційна, фінансова, нормативно-методична, матеріально-технічна, психологічна, освітня.

До підсистем системи управління людськими ресурсами Т. Балановська, М. Михайліченко, А. Троян відносять [3, с. 30-31]:

* Загальне та лінійне керівництво;
* Планування людських ресурсів;
* Управління добором і обліком персоналу;
* Управління трудовими відносинами;
* Управління розвитком персоналу;
* Забезпечення належних умов праці;
* Управління мотивацією поведінки людських ресурсів;
* Розвиток організаційної структури управління;
* Управління соціальним розвитком;
* Правове забезпечення управління персоналом;
* Інформаційне забезпечення системи управління людськими ресурсами.

На думку Н. Іванової, Н. Приймак, І. Карабази, І. Шаповалової, Ю. Лижник до підсистем управління персоналом належать наступні складники [49, с. 86]:

* методологія управління персоналом (філософія управління персоналом; концепція управління персоналом; принципи і методи управління; моделі управління персоналом);
* кадрова політика (стиль управління; правила трудового розпорядку; колективний договір; кадрове планування);
* залучення персоналу (підбір персоналу; відбір персоналу; оформлення на роботу; адаптація персоналу);
* оцінка персоналу (методи оцінки; оцінка персоналу працівників; оцінка індивідуального внеску; атестація персоналу);
* розміщення і мотивація персоналу (управління кар’єрою; умови і безпека праці; оплата праці та стимулювання персоналу; рух персоналу);
* навчання персоналу (професійна підготовка; підвищення кваліфікації; перепідготовка кадрів; додаткова освіта).

На думку колективу авторів умовами створення успішного колективу є [49, с. 94]: розвинута самодисципліна, що сприяє добре використовувати час і ресурси; організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним; усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи; колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини; відносини у колективі є відкритими; у колективі аналізують методи роботи і намагаються їх удосконалювати; вміння кожної людини відомі керівнику та іншим працівникам (відповідно до цього розподіляються функції працівників).

**3.3 Напрями розвитку інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти**

У своєму дослідженні Є. Чернишова в глобальному вимірі досліджує проблематику розвитку кадрового потенціалу закладу освіти. автор наголошує на тому, що перш за все необхідно аналізувати чинники впливу, що реалізовуються на національному рівні. Тобто зовнішніми та внутрішніми імперативами впливу на розвиток національного кадрового потенціалу освітньої установи, на думку Є. Чернишової [60]: світова глобалізація; нестабільність національної економіки; трансформаційні процеси; особливості створення національної інноваційної системи освіти тощо.

Проте вважаємо, що значний вплив на становлення, розвиток інтелектуального капіталу освітньої установи має освітній менеджер. Керівник закладу загальної середньої освіти має реалізовувати не тільки функції контролю, а й дбати про розвиток та вдосконалення освітньої установи. Вважаємо, що основним напрямом розвитку інтелектуального капіталу закладу освіти є його інноваційне управління. Під інноваціями розуміємо запровадження новітніх методів управління, методів організації освітнього процесу, результатом якого буде підвищення якості надання освітніх послуг.

Менеджери та науковці розрізняють основні етапи інноваційного процесу в закладі загальної середньої освіти: генерація ідей; розробка задуму та його попереднє оцінювання; аналіз умов реалізації задуму і витрат на нього; технологічне розроблення; пробний маркетинг в умовах закладу загальної середньої освіти; планування та організація процесу впровадження інновацій; аналіз результатів впровадження інновацій.

Суб’єктами інноваційної діяльності є учасники освітнього процесу, які проводять або залучаються до впровадження інноваційних процесів. До об’єктів інноваційної діяльності відносять інноваційні програми та проєкти; нові завдання та інтелектуальні продукти; освітній та інші процеси; організаційні рішення; механізми формування освітнього ринку або ринку надання освітніх послуг.

На думку Л. Кустріч до напрямів кадрової роботи, які потребують інноваційних рішень, науковці відносять: управління вхідними кадровими потоками (планування компетентнісних потреб, відбір педагогічних та інших працівників при прийомі на роботу, аналіз забезпеченості закладу освіти відповідними кадрами, укладення трудового договору або контракту), управління потоками персоналу всередині освітньої установи (розстановка персоналу, підсилення слабких кадрових ланок), управління вихідними кадровими потоками (звільнення педагогічних та інших працівників освітньої установи) [22, с. 37]. Погоджуємось із позицією Л. Кустріч, оскільки вважаємо, що сучасний керівник закладу загальної середньої освіти при роботі з кадрами має використовувати не сталі підходи, а інноваційні методи. Залежно від рівня компетентності педагогічних працівників формується рівень компетентності учнів, а тому кадрова політика має бути спланованою та продуманою. Сучасний педагогічний працівник має відповідати усім вимогам інноваційності, компетентності та прогресивності.

Такої ж позиції дотримуються Н. Нікітіна та І. Решетова, які зазначають на важливості дослідження та використання в управлінській практиці інноваційних технологій ефективного управління. Тому науковці наголошують на доцільності використання в практиці управлінської діяльності [31, с. 105-106]:

* синергетичного менеджменту, що базується на визнанні соціальних підсистем, коли освітня сфера реалізовується у підсистемах управління;
* мережного менеджменту, що характеризується мережною структурованістю підрозділів освітньої установи, які утворюються внаслідок інноваційних перетворень всередині закладу загальної середньої освіти;
* креативного менеджменту, що характеризується реалізацією творчого потенціалу педагогічних працівників, організацією освітнього процесу з позиції поєднання ресурсів;
* командного менеджменту, що має прояв в комплексному використанні командних ефектів, розвинутій корпоративній культурі, налагодженому механізмі зворотного зв’язку, поділу невдач та командного успіху, взаємодопомоги та взаємодії;
* комунікативного менеджменту, що характеризується використанням та застосуванням настроювання ефективної передачі інформації через взаємодію учасників освітнього процесу.

Серед завдань прогнозування необхідно виокремити наступні:

* вивчення, аналіз, визначення основних тенденцій розвитку освітньої галузі (освітньої в цілому та загальної середньої зокрема);
* визначення показників, що суттєво можуть вплинути на величину, що досліджується;
* визначення відповідних і доцільних методів прогнозування;
* визначення показників якості об’єкта, до досліджується;
* прогнозування відповідних параметрів організаційного та технічного рівнів складників об’єкта, що досліджується.

Розвиток інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти також реалізовується через моделювання освітньої, управлінської, виховної тощо діяльності в межах освітньої установи. Процеси моделювання, що використовуються в управлінській діяльності менеджера освіти, сприяють виділенню стратегічних об’єктів управління. В даному контексті необхідно звернути увагу на те, що завдяки моделювання менеджер освіти може прогнозувати можливі зміни, що стосуються того чи іншого напряму функціонування освітньої установи. До методів прогнозування управлінських рішень науковці та педагоги-практики відносять функціональний, комбінований, нормативний, параметричний тощо. Разом із цим завдяки технології проєктування, що застосовується керівником закладу загальної середньої освіти, відбувається реалізація стратегії розвитку освітньої установи.

На думку Є. Чернишової, яку ми підтримуємо, успіхи реалізації кадрової політики в закладі освіти залежать від якості впровадження стратегії розвитку освітньої установи. Проте автор вказує на причини, що гальмують процеси розвитку інтелектуального капіталу закладу освіти. Перш за все, керівник закладу освіти є відповідальною особою, він якості виконання управлінських функцій якого залежить якість зазначених вище процесів. Разом із цим автор зазначає про наявність процесів, що негативно впливають на формування команди освітніх однодумців та їх розвиток. До них віднесено непередбачуваність в управлінській діяльності прогнозування потреби в кадрах; відсутність цільової системи підбору педагогічних кадрів; відсутність стимулювання педагогічних працівників щодо необхідності підвищення їх професійної кваліфікації тощо. Тому до основних напрямів реалізації кадрової політики закладу освіти Є. Чернишова відносить політику розвитку освітньої установи, політику відбору персоналу закладу освіти та навчання його працівників, політику формування кадрового резерву, політику формування соціальних стосунків у закладах освіти, політику оплати праці [60, с. 15].

На думку Ю. Петруні, С. Коляди, Н. Ковтун розвиток, вдосконалення системи управління персоналом має відбуватись на основі застосування наступних принципів: концентрації, спеціалізації, паралельності, адаптивності, послідовності, безперервності, ритмічності, інформативності. Разом із цим керівник підприємства, установи, організації задля ефективного управління має керуватись в управлінській діяльності принципами науковості, економічності, мотивації, справедливого ставлення, гуманізму, оптимальності, закріплення функцій, делегування повноважень, персоналізації, зворотного зв’язку тощо [54, с. 10]. Застосування зазначених вище принципів сприятиме розвитку кадрового менеджменту та інтелектуального потенціалу освітньої установи.

На думку науковців менеджер має працювати над підбором працівників та враховувати при призначенні на певну посаду типи темпераменту. Менеджери також мають увагу на особливості формування «кола» своїх підлеглих. Правильний підбір кадрів сприятиме розвитку освітньої установи, тоді як допущені менеджером помилки можуть вплинути на зниження якості функціонування закладу освіти в цілому. Ю. Петруня, С. Коляда, Н. Ковтун запропонували характеристику основних типів темпераменту працівників, що мають притаманні властивості (див. табл. 3.2) [54, с. 24].

Таблиця 3.2

Характеристика основних типів темпераменту

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Властивості | Темперамент | | | |
| Холерик | Сангвінік | Флегматик | Меланхолік |
| Врівноваженість | погана | хороша | дуже хороша | дуже погана |
| Настрій | нестійкий | стійкий | стійкий | нестійкий |
| Емоції | сильні, короткочасні | слабкі, короткочасні | слабкі, тривалі | сильні, тривалі |
| Мова | голосна, нерівна | голосна, плавна | тиха, плавна | тиха, нерівна |
| Терпимість | невисока | середня | висока | невисока |
| Адаптація | хороша | відмінна | повільна | важка |
| Контактність | висока | середня | невисока | низька |
| Ставлення до критики | агресивне | спокійне | байдуже | уразливе |
| Ставлення до нового | позитивне | байдуже | негативне | невизначене |
| Поведінка в складних ситуаціях | непрагматична | прагматична | холодно-кровна | розгублена |
| Самооцінка | значно  завищена | дещо  завищена | реальна | занижена |
| Схильність сприйняття впливу | середня | слабка | слабка | висока |

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти, який прагне до розвитку освітньої установи, має компетентнісно формувати структуру персоналу. Кожна освітня установа має свою організаційну структуру, тобто склад працівників, їх підпорядкованість та взаємозалежність ланок управління. Під рівнем управління розуміємо окрему частину організаційної системи управління, що має свій поділ на апарат управління та структурні підрозділи освітньої установи. Під апаратом управління розуміємо колектив педагогічних та інших працівників закладу загальної середньої освіти, що входять до системи управління, що наділений функціями координації діяльності підрозділів. Під структурним підрозділом закладу загальної середньої освіти розуміємо самостійну ланку управління, наділену функціями виконання чітко визначених завдань.

Оскільки розвиток інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти безпосередньо пов’язуємо з кадровим менеджментом, керівник освітньої установи має впроваджувати та використовувати кадрові стратегії, що поділяють на два види – концентрована кадрова стратегія та диверсифікована кадрова стратегія. Концентрована кадрова стратегія розглядається у вузькому значенні та охоплює колектив закладу загальної середньої освіти. на відміну від концентрованої, диверсифікована кадрова стратегія охоплює весь ринок праці.

Надзвичайно важливим в управлінській діяльності є також те, що менеджер має реалізовувати кадрову політику. В даному випадку кадрова політика є похідним складником кадрової стратегії. Основним завданням кадрової політики є те, що функції керівника закладу загальної середньої освіти спрямовуються на роботу з персоналом, що відбувається у відповідності до Концепції розвитку освітньої установи. Мета кадрової політики полягає в тому, що менеджер має забезпечити оптимальний баланс вивільнення та збереження педагогічних та інших працівників освітньої установи з м етою забезпечення ефективної реалізації завдань і цілей освітньої установи. Звісно, будь-яка кадрова політика має реалізовуватись із дотриманням чинного законодавства, у тому числі трудового. Тобто керівник закладу загальної середньої освіти усі кадрові перетворення має здійснювати з дотриманням норм Кодексу законів про працю України.

Кожен керівник закладу загальної середньої освіти має враховувати типи кадрової політики:

* пасивна кадрова політика (менеджер освітньої установи не дбає про розвиток закладу, а тому не має чіткої програми дій (бездіяльності), а тому кадрова політика зводиться до ліквідації, занедбання; менеджер не прогнозує кадрові потреби, уникає перетворень та пасивно оцінює роботу своїх підлеглих працівників);
* реактивна кадрова політика (в даному випадку менеджер освіти займає активну позицію, він постійно здійснює моніторинг проблемних ситуацій, активно реагує на зміни, перетворення, оперативно вживає необхідні для освітньої установи заходи впливу на колектив чи окремих працівників; менеджер та група заступників активно використовують у практиці своєї роботи засоби діагностики, що дозволяє розвивати освітній заклад в цілому);
* превентивна кадрова політика (менеджер освіти виконує управлінські повноваження не спонтанно, він має обґрунтовані прогнози розвитку тієї чи іншої ситуації; менеджер та його заступники володіють на високому рівні методами прогнозування кадрової ситуації, що має місце в конкретній ситуації та в конкретний проміжок часу);
* активна кадрова політика (кадрова політика в освітній установі є не короткочасною, а розрахована на середньостроковий або довгостроковий періоди; менеджер володіє ситуацією та володіє засобами впливу на ситуацію, що має місце або буде мати місце в перспективі).

Залежно від ситуації та потреб закладу загальної середньої освіти, з метою розвитку інтелектуального капіталу своєї освітньої установи, менеджер може застосовувати при роботі з підлеглими елементи відритої або закритої кадрової політики. Вважаємо, що при використанні закритої кадрової політики у менеджера освіти з’являються менші шанси на тримання інноваційного поштовху, тоді як відкрита кадрова політика сприяє збільшенню передумов для отримання суттєвого інноваційного внеску.

Задля розвитку та збереження інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти керівник має враховувати складники формування кадрової політики в освітній установі. Першим складником є нормування, тобто узгодження меди і завдань закладу освіти з принципами роботи з підлеглими працівниками на основі розробленої стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти в цілому. Тобто керівник закладу освіти має висунути в колективі конкретні вимоги до професійної придатності педагогічних працівників та сформувати образ «ідеального» співробітника. Сформований образ не повинен мати сталі характеристики. Він повинен знаходитись у постійному розвитку відповідно до вимог і потреб освітньої установи.

Наступним складником формування кадрової політики є процес програмування, що передбачає створення відповідних програм розвитку педагогічних кадрів на теперішній час і у перспективі.

Останнім складником є моніторинг кадрової ситуації, що передбачає створення системи діагностики та прогнозування кадрових ситуацій в закладі загальної середньої освіти. в даній ситуації важливим є визначення показників стану кадрового потенціалу педагогічних працівників, а також наявність механізму реагування на ту чи іншу ситуацію.

Надзвичайно важливим в роботі менеджера освіти є те, чи він використовує кадрове планування, що характеризується поточною або довгостроковою потребами. Поточна потреба буде мати місце в тому випадку, коли заклад загальної середньої освіти потребує у фахівцях в конкретний проміжок чау, причинами цього може бути звільнення, переведення, хвороба тощо педагогічних та інших працівників. Довгострокова потреба охоплює певні майбутні періоди та пов’язана з впровадженням стратегії розвитку освітньої установи.

Планування має свої етапи реалізації: інформаційний (аналіз інформації, що стосується кадрового персоналу на даний час та проєктування можливих напрямів розвитку), створення проєкту плану (створення відповідного проєкту згідно аналітичних даних, у разі необхідності – побудова альтернативних проєктів), вибір плану (опрацювання усіх запропонованих планів та обрання більш раціонального та доцільного у конкретній ситуації), визначення витрат (створення фінансового розрахунку тих витрат, які стосуються утримання кадрового персоналу в майбутньому), контроль (реалізація функцій контролю щодо виконання кадрових рішень, здійснення порівняння показників, корегування змісту плану чи проєкту).

Таким чином розвиток інтелектуального капіталу освітньої установи не можна розглядати у вузькому трактуванні. Це довготривалий процес, який потребує інноваційних і стратегічних змін.

**3.4 Створення якісного освітнього середовища в закладі загальної середньої освіти**

Досліджуючи проблему управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти, ми дійшли до висновку, що вказаний напрям роботи стосується не тільки підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, а й створення відповідних умов для учасників освітнього процесу. Сучасні вимоги до організації освітнього процесу стосуються усіх напрямів функціонування закладу загальної середньої освіти. інформатизація суспільства, прагнення до Європейських стандартів змішують керівників закладів загальної середньої освіти знаходитись у постійному русі, тобто використовувати інноваційні технології та методи роботи з підлеглими, покращувати матеріально-технічну базу освітньої установи, створювати комунікаційно якісне освітнє середовище, забезпечувати викладання навчання дисциплін на високому професійному рівні. Тому під створенням якісного освітнього середовища розуміємо цілеспрямовану, системну, комплексну роботу учасників освітнього процесу, що стосується функціонування усіх напрямів закладу загальної середньої освіти. Процеси створення якісного освітнього середовища мають бути контрольованими. Суб’єктами реалізації функцій контролю може бути не тільки керівник освітньої установи, а й інші педагогічні працівники (обслуговуючий персонал) залежно від напряму роботи, виконуваних зобов’язань, функціональних обов’язків.

На думку Н. Бацули та Г. Кравченко під освітнім середовищем необхідно розуміти сукупність елементів, що мають тісний, стійкий зв’язок, що реалізовуються через взаємодію суб’єктів освітнього процесу з метою досягнення результативності у забезпеченні якості навчання, виховання, а також розвитку кожної особистості, її індивідуальності. Тобто освітнє середовище необхідно розглядати як соціально-педагогічну керовану систему, що спрямовується на розвиток особистості не тільки педагогічного працівника, а й учня. Повністю поділяємо позицію авторів стосовно того, що «розвиток професійної особистості та освітнє середовище є взаємообумовленим процесом» [4].

Напрями формування сучасного освітнього середовища запропоновано учасниками міжвузівської науково-практичної конференції «Формування сучасного освітнього середовища: теорія і практика» [27]: вплив інформаційного освітнього середовища на підготовку кваліфікованих фахівців (А. Заболотна, Н. Ільченко); вплив освітнього середовища на професійний розвиток педагогічних працівників (Л. Навозняк); вплив освітнього середовища на успішність самореалізації здобувачів освіти (Л. Остапенко); вплив освітнього середовища на формування навчальної мотивації (К. Павлова, Л. Пономарьова); вплив проєктних технологій на розвиток освітнього середовища (В. Перит); застосування особистісно-орієнтованого навчання (Н. Рибка); освітнє середовище як фактор розвитку особистості педагогічного працівника та здобувача освіти (К. Філіпшук); вплив морально-етичного середовища на розвиток особистості (Г. Фреяк); роль просторово-предметної організації освітнього середовища на підготовку здобувачів освіти (В. Вдович, М. Поцелуйко); застосування комунікативно-діяльнісного підходу до підготовки здобувачів освіти (Н. Заіченко); формування сучасного освітнього середовища на засадах інтегрованого підходу до навчання (Н. Іщук); використання компетентнісного підходу у процесі підготовки здобувачів освіти (Л. Куденчук); залучення роботодавців до підготовки здобувачів освіти (Н. Русіна, М. Лютко, М. Дерманчук); модернізація освітнього середовища (Т. Семененко); інноваційні технології модернізації освітнього середовища (В. Гапонова); співпраця представників бізнесу та закладів освіти (С. Іванова); роль електронних засобів в модернізації освітнього середовища (Ю. Цикалюк).

Створення якісного освітнього середовища зумовлює взаємну відповідальність учасників освітнього процесу. Тому цей процес відбувається системно у вигляді встановленого закладом загальної середньої освіти алгоритму. С. Фокша у своєму дослідженні пропонує керівникам закладів загальної середньої освіти у практиці управлінської діяльності використовувати наступний алгоритм дій [56]:

* моніторинг (опрацювання відповідної документації; вивчення запитів батьків або осіб, що їх замінюють; проведення експертної оцінки; реалізація самооцінки діяльності; реалізація SWOT-аналізу);
* проєктування (створення моделі освітнього середовища або моделі розвитку освітнього середовища; узгодження змісту або наповнення запропонованої моделі з учасниками освітнього процесу; створення для цього відповідних нормативів закладу загальної середньої освіти);
* розбудова (вдосконалення внутрішньої бази нормативної бази закладу загальної середньої освіти та прийняття нових правил або норм; створення відповідних умов для налагодження інформаційних каналів зв’язку та комунікації);
* покращення (рефлексія; реалізація самооцінки в якості менеджера освіти та в якості результативності роботи педагогічних працівників; налагодження комунікації, зворотного зв’язку з батьками учнів; внесення коректив до локальних документів закладу загальної середньої освіти; внесення коректив до планів роботи освітньої установи).

Кожне освітнє середовище має свої складники. Так, складники безпечного освітнього середовища було запропоновано С. Фокшою, до яких науковцем віднесено фізичну безпеку (пожежна безпека, будівельна безпека; санітарні умови; здорове харчування); екологічну безпеку (захищеність він негативного впливу екологічних чинників природного та техногенного походження); психологічну безпеку (створення умов для попередження конфліктних ситуацій між учасниками освітнього процесу на різних рівнях і з різним підпорядкуванням; недопущення надмірної вимогливості до реалізації професійних обов’язків педагогічними працівниками освітньої установи; реалізація контрольних функцій стосовно появи конкуренції між учнями-однолітками; організація адаптації освітнього середовища); інформаційну безпеку (впровадження механізму контролю якості інформаційних потоків; кібербезпека) [56].

За сприяння Українського фонду «Благополуччя дітей» в рамках проєкту «Попередження сексуального насильства та сексуальної експлуатації дітей у країнах Центральної та Східної Європи – комплексний підхід» Т. Цюман та Н. Бойчук створено Кодекс безпечного освітнього середовища. Вважаємо таку практику позитивною, оскільки кожна освітня установа має мати свій Кодекс та дотримуватись його норм. Учасники освітнього процесу мають знати не тільки про його наявність, а й дотримуватись норм цього Кодексу, нести відповідну відповідальність. На думку авторів на безпечне освітнє середовище впливає два складники [58, с. 10-12]:

* якість міжособистісних відносин;
* захищеність в освітньому середовищі;
* комфортність в освітньому середовищі;
* задоволеність освітнім середовищем.

До принципів безпечного освітнього середовища автори відносять наступні принципи: домінування життя людини як головної цінності, регіональної специфіки, комплексності оцінки небезпек, міні-макса, максимальної ефективності [58, с. 12]. На основі вказаних принципів норми Кодексу мають реалізовуватись. Це внутрішній документ освітньої установи, що регулює усі напрями функціонування закладу загальної середньої освіти щодо порушень прав кожної особистості на безпеку. Кожен Кодекс має розроблятись відповідно до потреб суспільства та кожного учасника освітнього процесу.

Створення Кодексу освітнього середовища супроводжується певними діями, тобто:

1. В межах закладу загальної середньої освіти необхідно створити робочу групу, до складу якої входять представники учнівського активу, педагогічні працівники освітньої установи та представники батьківського комітету. Створена робоча група має реалізувати певні дії, як-от: оцінити ризики і безпеки в закладі загальної середньої освіти; розробити відповідні правила; визначити переваги використання правил і відповідних процедур; поєднати норми Кодексу з внутрішніми документами закладу загальної середньої освіти.

2. Проведення робочою групою внутрішнього аудиту освітньої установи, тобто реально оцінити стан існуючої безпеки в межах закладу загальної середньої освіти через аналіз проблем, що мають там місце. В даному випадку робочу групу має очолити один із її представників. Тобто головою робочої групи може бути заступник керівника закладу загальної середньої освіти, соціальний педагог, психолог освітньої установи, голова або активний член батьківського комітету. Внутрішньошкільний аудит проводиться на основі моніторингових досліджень, аналізу скарг і пропозицій від учасників освітнього процесу, анкетування учасників освітнього процесу тощо.

3. Створення Кодексу безпеки освітнього середовища. Структура Кодексу передбачає правила та конкретні дії стосовно захисту учасників освітнього процесу, процедуру проведення необхідних заходів.

4. Призначення особи, яка є відповідальною за реалізацію Кодексу безпеки освітнього середовища. Ця відповідальна особа має виконувати відповідні функції, як-от: приймати повідомлення від учасників освітнього процесу про існуючі ризики та загрози, надавати консультації, повідомляти про випадки насильства тощо.

5. Реалізація Кодексу безпечного освітнього середовища. Робоча група має ознайомити учасників освітнього процесу із змістом Кодексу. Тобто його мають обговорити в колективі, розмістити на сайті освітньої установи, дошці оголошень тощо.

Кодекс безпеки освітнього середовища сприяє розвитку не тільки учнів, їх батьків, а й педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти. Маємо на увазі те, що безпека освітнього середовища впливає на рівень якості забезпечення освітнього процесу, якість реалізації виховної роботи, якість взаємодії учасників освітнього середовища. Вважаємо, що низький рівень якості створення внутрішньої безпеки вплине на небажання підвищувати професійну кваліфікацію педагогічними працівниками та рівень засвоєння знань, умінь, навичок учнями. Тому ознаками безпечного освітнього середовища визнаємо якість міжособистісних відносин між учасниками освітнього процесу, захищеність в закладі загальної середньої освіти, задоволеність освітнім середовищем, комфортність освітнього середовища.

На думку А. Смолюк освітнє середовище, рівень його розвитку має безпосередній вплив на професійний саморозвиток педагогічних працівників освітнього середовища [46]. Під освітнім середовищем автор розуміє систему впливів та умов вдосконалення та формування сучасного вчителя закладу загальної середньої освіти. тому автор звертає увагу на необхідність створення кар’єрного освітнього середовища. Проте, на нашу думку, таке середовище не має реалізовуватись із принципами примусу, а з принципами мотивації, переконання, допомоги тощо.

Оскільки інтелектуальний капітал освітньої установи – це не тільки педагогічні працівники, а й учні, необхідно зазначити про роль та вплив сучасного освітнього середовища на розвиток кожного учня. Цієї думки також дотримується А. Козинська [16]. Автор вважає, що директор закладу загальної середньої освіти у цьому процесі стає головним партнером педагогічних працівників. На якість розвитку учнів закладу загальної середньої освіти впливає створення комфортних умов. Тому директор школи має виступати архітектором, дизайнером у створенні освітнього середовища.

Підтримуємо позицію Л. Омельченко, яка вважає, що освітнє середовище є чинником розвитку стресостійкості кожного учня, студента та педагогічного працівника [34]. Психологічний стан учасників освітнього процесу має вплив на мотивацію учасників освітнього процесу, бажання продовжувати власний саморозвиток, самовдосконалення професійної діяльності тощо.

Під освітнім простором Л. Макар розуміє комплекс чинників та умов, що впливають на рівень освіченості учасників освітнього процесу та які взаємообумовлені та взаємопов’язані між собою. Поняття «освітній простір» та «освітнє середовище», на думку автора пов’язані між собою. Останнє також містить умови, що забезпечують формування учасників освітнього процесу [24, с. 233]. Показниками цілісності освітнього середовища є цілісність буття людини, людства, природи; цілісність людини; цілісність людської життєдіяльності [24, с. 235].

Феномен освітньо-професійного середовища досліджував В. Кравченко Проаналізувавши низку праць, автором було виокремлено складники (компоненти) освітнього середовища, а саме [19]:

* соціально-контактний компонент (взаємини та поведінка учасників освітнього процесу, а також вплив середовища на місце учасника освітнього процесу у колективі закладу загальної середньої освіти);
* інформаційний компонент (внутрішні локальні документи закладу загальної середньої освіти, тобто колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, Кодекс педагогічного працівника, Кодекс безпечного освітнього середовища, традиції освітньої установи тощо);
* соматичний компонент (особливості організму кожного учасника освітнього процесу та його стан);
* предметний компонент (відповідні матеріальні, біологічні, гігієнічні тощо умови);
* суб’єктно-ресурсний компонент (створення умов та реалізація суб’єкт-суб’єктної взаємодії учасників освітнього процесу, а також взаємопов’язана діяльність педагогічних працівників та учнів);
* матеріально-технічний компонент (створення відповідних умов в освітній установі для якісного надання освітніх послуг, а також забезпечення учасників освітнього процесу відповідним обладнанням та пристроями);
* ідейно-технологічний компонент (методи та технології досягнення результатів у навчанні, які є прогнозованими);
* просторово-предметний компонент (відповідне забезпечення проведення навчальних занять з учнями закладу загальної середньої освіти – обладнанням, матеріалами, матеріально-технічними засобами, естетичними засобами);
* соціальний компонент (простір міжособистісної взаємодії учасників освітнього процесу незалежно від віку, посади, підпорядкування, статусу тощо);
* технологічний компонент (оцінювання психологічних та дидактичних підстав встановлення цілей, змісту та методів навчання);
* ціннісно-смисловий компонент (позиція випускників освітньої установи, а також місія і цінності закладу загальної середньої освіти);
* інформаційно-змістовий компонент (освітні програми, документи освітньої установи, за якими відбувається підготовка учнів початкової, основної, старшої школи, а також документи, що регламентують діяльність і поведінку учасників освітнього процесу);
* організаційно-діяльнісний компонент (діяльність учнівського самврядування, стиль спілкування учасників освітнього процесу, методи і способи взаємної діяльності, статусне становище учасників освітнього процесу);
* просторово-предметний компонент (побутові та гігієнічні умови, інфраструктура освітньої установи, його навчально-матеріальна база).

На думку В. Ковальчук творче освітньо-виховне середовище освітньої установи є важливою умовою розвитку та самовдосконалення особистості. Освітньо-виховна система закладу загальної середньої освіти забезпечує реалізацію особистісного підходу до навчання і виховання учнів освітньої установи, уважне ставлення до унікальності та своєрідності кожного учня, організацію життєдіяльності учнів як основи освітнього процесу, стимулювання творчої активності кожного учня, інтеграцію в соціокультурне середовище [15, с. 61].

На особливостях формування освітнього середовища наголошує В. Мелешко, а тому аналізує характеристики та параметри освітнього середовища [28]: широта освітнього середовища (структурно-змістовна характеристика, відповідно до якої можна з’ясувати включення суб’єктів, об’єктів, процесів і явищ в освітнє середовище); інтенсивність освітнього середовища (структурно-динамічна характеристика, відповідно до наявності якої визначається ступінь насиченості освітнього середовища впливами та можливостями); усвідомленість освітнього середовища (відповідно до нього визначається рівень свідомого поглиблення суб’єктів освітнього процесу, учасників освітнього процесу до освітнього середовища); узагальненість освітнього середовища (характеризує рівень координації функціонування або діяльності учасників освітнього процесу); емоційність освітнього середовища (відповідно до нього визначається співвідношення емоційного та раціонального компонентів освітнього середовища); домінантність освітнього середовища (визначає значимість освітнього середовища в системі цінностей учасників освітнього процесу); когерентність (завдяки нього визначається рівень впливу освітнього середовища та зовнішніх факторів на учасників освітнього процесу); соціальна активність освітнього середовища (він сприяє визначенню рівня соціально орієнтованого творчого потенціалу учасників освітнього середовища та реалізації зв’язків із різними підприємствами, установами, організаціями); мобільність освітнього середовища (характеризує гнучкість освітнього середовища, його здатність перетворення, переорієнтації відповідно до Європейських, національних перетворень на шляху до вдосконалення); стійкість освітнього середовища (характеризує ступінь стабільності освітнього середовища закладу загальної середньої освіти). Нам імпонує представлені автором показники, оскільки вони стосуються усіх напрямів функціонування освітньої установи. У тому випадку, коли директор закладу загальної середньої освіти буде враховувати їх у реалізації управлінських функцій, якість організації освітнього процесу буде на належному рівні, а само освітня установа буде перебувати у постійному розвитку. Разом із цим необхідно зазначити, що якість розвитку освітнього середовища впливає на якість не тільки організації освітнього процесу, якість самоорганізації професійної діяльності педагогічних працівників, а й на якість надання освітніх послуг.

Освітнє середовище професійного розвитку педагогічних працівників потребує свого управління. Суб’єктом управління в даному випадку виступає по-перше, керівник закладу загальної середньої освіти. На думку Л. Мартинець таке управління має бути системним. Свої твердження науковець підтверджує створеною та впровадженою моделлю системи управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителя. Розглянемо структурні складники запропонованої моделі та їх наповнення [26, с. 112]:

1. Концептуально-цільовий складник, що містить мету (забезпечення ефективності в управлінні освітнім середовищем професійного розвитку сучасного вчителя закладу загальної середньої освіти); завдання (створення такого освітнього середовища, яке б стимулювало професійний розвиток педагогічних працівників, формування мотивації у педагогічних кадрів до професійного розвитку, стимулювало педагогів до самоаналізу, самооцінки особистісного професійного розвитку); методологічні підходи (системний, діагностичний, особистісно-орієнтований, кваліметричний, компетентнісний, технологічний, діяльнісний, аксіологічний, середовищний, андрологічний, акмеологічний, культурологічний, синергетичний); закономірності управління (вплив зовнішнього та внутрішнього середовища; створення умов зі сторони країни; взаємовизначення керованої та керуючої систем; співвідношення поточних і стратегічних завдань управління; єдність і цілісність умов і мети освітньої установи; реалізація творчого потенціалу педагогічної праці; високий рівень розвитку менеджера та педагогічних працівників освітньої установи; науково обґрунтований план функціонування освітньої установи; зміст діяльності менеджера в управлінському циклі; інформаційність прийняття управлінських рішень; розмаїтність підсистем освітньої установи; цілісність функцій управлінської діяльності; розвиток ціннісних орієнтацій педагогічних кадрів); принципи управлінської діяльності (прогностичності, єдності механізмів управління, взаємовизначення підсистем управління, науковості, цілісності умов, професіоналізму керівника, оптимального співвідношення управлінських впливів, оптимальної структури управління, цілісності функцій управління, відповідності орієнтирів професійного розвитку педагогічних кадрів потребам реалізації завдань національної освіти).

2. Організаційно-управлінський складник, що передбачає наявність суб’єктів управління (менеджер освітньої установи, його заступники, керівники методичних об’єднань, керівники кафедр, вчительський колектив, учнівський колектив); об’єктів управління (таких компонентів освітнього середовища, як управлінський, ресурсний, методичний, результативний); основних функцій управління (аналітична, регулятивно-корекційна, цілепокладання, контролююча, організаційно-координаційна); специфічних функцій управління (професійно-освітня, оцінювально-прогностична, діагностична, прєктувальна, мотиваційна, стимулювальна, методична).

3. Змістово-технологічний складник, що містить організаційно-педагогічні умови управління освітнім середовищем професійного розвитку педагогічних працівників, як-от: допомога менеджерам освіти у професійному розвитку педагогічних кадрів через створення та впровадження програми «Професійний розвиток педагогів», орієнтація колективу педагогічних кадрів на спільну командну роботу з метою досягнення поставленої мети, створення відповідного якісного совітнього середовища, стимулювання інтересів педагогічних працівників до особистісно-професійного зростання, залучення педагогічних працівників до професійного розвитку через неформальну та інформальну освіту. Також змістово-технологічний складник містить технологію управління освітнім середовищем професійного розвитку педагогічних працівників, що передбачає наступні етапи: мотиваційно-ціннісний, професійно-когнітивний, операційно-діяльнісний, рефлексивно-оцінювальний.

4. Оцінювально-результативний складник, що містить рівні (високий, достатній, середній, низький), кваліметричну модель оцінки результатів управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителів (параметри, фактори, критерії).

5. Результат (ефективне управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителя).

Створивши та реалізувавши модель автор статті визначає основні напрями роботи керівника закладу загальної середньої освіти, впровадження яких сприятиме розвитку не тільки освітнього середовища, а й управління освітнім середовищем з метою створення умов для професійного розвитку кожного педагогічного працівника. До таких напрямів Л. Мартинець відносить [26, с. 114]:

* створення соціальних умов для професійного розвитку вчителів;
* створення психолого-педагогічних умов для професійного розвитку вчителів;
* створення матеріальних умов для професійного розвитку вчителів;
* впровадження інновацій у практику функціонування освітньої установи;
* розвиток новаторських процесів в закладі загальної середньої освіти;
* розвиток інтелектуальної діяльності в освітній установі;
* розвиток дослідницьких процесів в закладі загальної середньої освіти;
* створення відповідних організаційно-педагогічних умов для реалізації професійних функцій педагогічними працівниками-новаторами;
* залучення до інноваційного процесу не тільки працівників закладу загальної середньої освіти, а й сторонніх осіб, що виявили бажання вплинути на покращення якості освітнього та іншого процесів в освітній установі;
* стимулювання учасників через матеріальне та моральне заохочення до пошуково-творчої діяльності;
* залучення інвесторів до фінансування інноваційних проєктів в закладі загальної середньої освіти.

Погоджуємось із запропонованими напрями управлінської діяльності та вважаємо, що сучасний керівник освітньої установи має прикладати чимало зусиль для впровадження інноваційних технологій та підходів, створювати для усіх учасників освітнього процесу відповідні умови, що сприяють не тільки розвитку педагогічних кадрів, а й розвитку учнів.

**3.5 Організація роботи з обдарованими учнями закладу загальної середньої освіти**

Робота керівника закладу загальної середньої освіти в контексті управління інтелектуальним капіталом розповсюджується не тільки на педагогічних працівників, а й на учнів. Учні є суб’єктами освітнього процесу, а тому педагогічні працівники зобов’язані формувати в них відповідні компетентності, моральні принципи, світобачення, світосприйняття, комунікативні якості тощо. У професійній діяльності педагогічний колектив має сформувати відповідну систему роботи з обдарованими учнями, тобто інтелектуально розвинутими діти, а також такими, що прагнуть до високого рівня засвоєння знань, умінь, навичок. Обдаровані учні – це ті учні, які випереджають своїх однолітків, оскільки мають високий рівень інтелектуального і творчого потенціалу, а також проявляють високі здібності у навчанні, а також в різних напрямах самореалізації. На нашу думку обдаровані учні мають мати психолого-педагогічний супровід, що сприятиме усуненню ризиків у формуванні компетентностей, їх розвитку та самореалізації.

Практикуючі педагоги та психологи визначають наступні типи обдарованості:

До першого типу належить інтелектуальний тип обдарованості учнів закладу загальної середньої освіти. До нього відносяться кмітливі, розумні учні, які мають глибокі знання, вміють аналізувати та висловлювати власну позицію чи думку, критично мислять, іноді схильні до філософського розуміння та осмислення інформації. Такі учні з легкістю засвоюють навчальний матеріал, комунікують з педагогічними працівниками. Існує два підтипи інтелектуальної обдарованості, як-от: учні, що мають загальні розумові здібності та учні, що мають здібності, які проявляються у певній галузі. Проте для кожного підтипу обдарованості притаманна пізнавальна потреба, яка є характеристикою обдарованих учнів. Інтелектуально розвинутий учень не обов’язково є відмінником. Такі учні можуть безвідповідально ставитись до навчання, а тому отримувати низькі оцінки. Рівень вихованості також не є показником інтелектуального розвитку та віднесення учня до того чи іншого підтипу інтелектуальності.

Наступним типом обдарованості є академічний тип. До цього типу відносяться учні, що мають особливі здібності до навчання. В низ розвинута пам'ять, мислення, увага, мотивація до навчання. До підтипів академічного типу належать учні, що легко засвоюють усі навчальні дисципліни та учні, які себе проявляють в одній або декількох галузях. Відмінність інтелектуального та академічного типу проявляється в особливій розумовій самостійності учнів, підвищеній критичності мислення.

Також виокремлюють художній тип обдарованості. До нього відносяться ті учні, які мають високі досягнення у мистецтві, а саме в музиці, образотворчому мистецтві, сценічній діяльності, хореографії тощо.

Наступним є креативний тип обдарованості. Його головною особливістю є нестандартність мислення. Вона має прояви у підвищеній незалежності у своїх судженнях, характеристиці якого явища чи події, зневазі до умовностей тощо. Не різко з таким типом учнів у педагогічних працівників виникають проблеми, оскільки учні креативного типу висловлюють свою думку, яка нерідко не співпадає з думкою вчителя. Такому типу обдарованості в більшості випадків притаманна знижена мотивація до засвоєння навчального матеріалу. Таких учнів дуже важко виявити. При роботі з ними необхідно створювати відповідні умови та надавати для виконання індивідуальні завдання, наприклад нестандартні теми творів, дослідницькі прєкти тощо.

Виокремлюють ще лідерську обдарованість. Вона характеризується комунікаційними здібностями. Учні, що належать до такого типу, можуть одразу налагодити мовний, психологічний контакт, в них добре розвинута інтуїція, розуміння потреб однолітків, здатність до співпереживання, підтримки. Дуже часто у такого типу учнів спостерігається наявність почуття гумору, у них досить високий рівень інтелекту. Розділяють емоційних лідерів (тобто тих, хто здатний надавати допомогу, пораду тощо) та лідерів дії ( тобто таких, які можуть і вміють самостійно приймати рішення, вести за собою). У тому випадку, коли лідерські якості є яскраво вираженими, шкільна мотивація не на високому рівні.

Останнім типом є психомоторна або спортивна обдарованість учнів. До цього типу належать учні, які в більшості випадків, не характеризуються високим рівнем інтелекту. Оскільки вони залужені до спорту та мотивовані на досягнення в ньому відповідного результату, такі учні мають низький рівень мотивації до навчання.

Представлена нами типологія обдарованості вказує на те, що управлінська діяльність з управління інтелектуальним капіталом має охоплювати усі сфери, напрями роботи з учнями закладу загальної середньої освіти.

На наш погляд управлінська діяльність менеджера має мати свій прояв у вигляді створення та впровадження відповідної системи роботи з такими учнями. В даному контексті керівник закладу загальної середньої освіти має забезпечити умови для самореалізації учнів в різних напрямах їх діяльності, відповідно до нахилів дітей, їх здібностей, потреб, творчого мислення, вміння самореалізовуватись і самовдосконалюватись. Також менеджер має організувати психолого-педагогічний супровід кожного обдарованого учня. Надзвичайно важливим є те, що педагогічні працівники мають створювати та апробувати нові (інноваційні) передові технології роботи з такою категорією учнів.

Робота в закладі загальної середньої освіти з обдарованими учнями має відповідати наступним принципам:

- розвиток системного наукового, творчого мислення;

- організація освітнього процесу на основі індивідуальних здібностей та інтересів;

- створення умов з побудови взаємовідносин на основі творчого співробітництва;

- використання гуманістичного підходу до освітнього процесу;

- створення індивідуальної траєкторії розвитку кожної обдарованої дитини;

- підбір і використання відповідних форм роботи з кожним учнем, методів освітньої діяльності;

- впровадження у роботі з учнями передового педагогічного досвіду;

- активізація роботи педагогічних працівників.

Надзвичайно важливим в управлінській і педагогічній діяльності є процеси виявлення обдарованих дітей. Керівник закладу загальної середньої освіти з метою проведення моніторингу з визначення обдарованих учнів має залучати наступні категорії суб’єктів освітнього процесу: педагогічні працівники, батьки та психолог освітньої установи. Педагогічні працівники мають моніторити обдарованість через спостереження в освітній діяльності, у науково-дослідній роботі, при організації та проведенні виховних заходів, у системі міжособистісної взаємодії. Батьки або особи, що їх замінюють мають виявляти обдарованість своєї дитини через індивідуальну взаємодію, бажання дитини до осягнення чогось у певній сфері. Шкільний психолог має побудувати систему роботу через використання методів тестування, дослідження емоційної і вольової сфери, виявлення інтелектуальних і творчих здібностей в учнів.

Етапи роботи з обдарованими учнями можна розподілити на три періоди:

1. Діагностичний або підготовчий етап, під час якого відбувається діагностика і виявлення обдарованих учнів трьома категоріями учасників освітнього процесу (вчитель, психолог, батьки або особи, що їх замінюють), аналіз результатів діагностування, створення на цій основі діагностичних карт, створенні відповідних робочих документів тощо).

2. Практичний або основний етап, під час якого педагогічні працівники створюють відповідні умови для обдарованих учнів, залучають їх до певних процесів, стимулюють учнів до то чи іншого виду діяльності.

3. Узагальнюючий або підсумковий етап, під час якого відбувається аналіз даних та їх корекція відповідно до психолого-педагогічних вимог організації процесу взаємодії з обдарованими учнями.

При роботі з обдарованими учнями педагогічні працівники мають використовувати різні інноваційні форми роботи або такі, що спрямовують підготовку учнів на активність, розвиток мислення тощо. До таких форм роботи можна віднести конкурсні програми, тематичні години, ділові ігри, дослідницьку діяльність, турніри, КВК, конкурси творчих робіт, змагання, індивідуальну роботу, диференційовану роботу, дебати тощо.

Управління діяльністю керівником закладу загальної середньої освіти щодо роботи з обдарованими учнями потребує розробки та впровадження відповідної Програми, що базується на основних напрямах реалізації завдань щодо розвитку обдарованості, а саме: вдосконалення системи моніторингу щодо відбору обдарованих учнів; запровадження системи роботи з обдарованими учнями, залучення інвесторів і сторонніх осіб з питань розвитку обдарованості в освітній установі; систематизація зусиль учасників освітнього процесу; залучення обдарованих дітей до різних форм співпраці; створення відповідних умов для взаємодії обдарованих учнів з іншими закладами освіти; створення системи стимулювання обдарованих учнів.

До основних напрямів роботи з обдарованими учнями учителів закладу загальної середньої освіти відносимо індивідуальну роботу з учнями під час навчальних занять; залучення учнів до гурткової роботи; корекцію психолого-педагогічної підтримки обдарованих учнів; організацію та проведення різноманітних свят, залучення до їх проведення обдарованих учнів; організацію співпраці обдарованих учнів з іншими освітніми установами.

Оскільки така робота є сплановано, керівник закладу загальної середньої освіти має аналізувати її результати. Тому очікуваними результатами можуть бути: запровадження дієвої системи роботи з обдарованими учнями із залученням відповідальних осіб; підвищення фахового рівня педагогічних та інших працівників закладу загальної середньої освіти; розвиток та вдосконалення обдарованості кожного учня; створення умов для обдарованих учнів з поглибленого вивчення певних навчальних дисциплін (видів діяльності); підвищення результативності в олімпіадах та змаганнях; підвищення якості викладання навчальних дисциплін; підвищення якості сформованості предметних компетентностей учнів.

В організації роботи з обдарованими учнями керівник закладу освіти та педагогічні працівники мають враховувати, що обдарованість може бути благополучною та проблемною. У другому варіанті вчитель має залучати до роботи з обдарованими учнями шкільного психолога, що має проводити різні форми організації роботи з підвищення мотивації до самореалізації.

Враховуючи зазначене вище, керівник закладу загальної середньої освіти в управлінні роботою з обдарованими учнями має чітко визначити функціональні обов’язки відповідних посадових осіб:

* Функції менеджера освіти – керівництво створеною та впровадженою програмою розвитку обдарованості учнів закладу загальної середньої освіти; створення умов для реалізації програми; організація роботи причетних до реалізації програми учасників освітнього процесу; реалізація функцію контролю за усіма процесами; створення фонду заохочення (стимулювання) не тільки учнів, а педагогічних працівників; участь у моніторингу щодо впровадженої системи роботи з обдарованими учнями; залучення спонсорських коштів.
* Функції заступника керівника закладу освіти – планування роботи з обдарованими учнями із залученням педагогічних працівників та психолога відповідно до створеної Програми; у разі необхідності корегування розкладу з метою впровадження Програми; оформлення відповідної документації; створення індивідуальних освітніх програм; створення відповідних виховних програм; організація відповідних заходів для роботи з педагогічними кадрами; координація діяльності учасників розвивального процесу; створення банку даних обдарованих учнів; створення умов для впровадження моніторингу справ при роботі з обдарованими учнями; підготовка звіту на основі аналітичних даних; узагальнення результатів реалізації Програми.
* Функції робочої групи – підбір матеріалів для діагностування; збір та систематизація матеріалу; підготовка методичних рекомендацій; встановлення критеріїв ефективності впровадження Програми; проведення моніторингу; підготовка звітної документації.
* Функції керівників шкільних методичних об’єднань – створення методичних рекомендацій; корегування тематичних планів роботи; підбір необхідних для роботи з обдарованими учнями завдань; узагальнення та систематизація результатів роботи з обдарованими учнями щодо науково-дослідної діяльності; планування олімпіад, конкурсів тощо; проведення цих заходів; оформлення відповідних звітних матеріалів та їх розміщення на сайті закладу загальної середньої освіти.
* Функції вчителів – виявлення обдарованих учнів; корегування власних тематичних планів; керівництво підготовкою творчих звітів; корегування програм; вдосконалення документації щодо роботи з обдарованими учнями; здійснення педагогічного супроводу обдарованих дітей; моніторинг результатів роботи; ведення маршрутної карти; підготовка учнів до участі в різних заходах; узагальнення власного досвіду; оформлення власного досвіду; створення картотеки; консультування батьків.
* Функції класних керівників – виявлення обдарованих учнів; оформлення документації по видам обдарованості; планування виховних заходів; підготовка звітної документації; взаємодія з батьками.
* Функції керівників гуртків – здійснення педагогічного супроводу обдарованих учнів; консультування батьків; підготовка та надання відповідних матеріалів класним керівникам, вчителям, вихователям групи продовженого дня; підготовка звіту.
* Функції психолога – планування роботи з обдарованими учнями; моніторинг; тестування; проведення індивідуальних та групових зустрічей (бесід); узагальнення отриманої інформації; повідомлення батьків, учителів про сформований банк обдарованих учнів.

Таким чином керівник закладу освіти має залучати відповідальних і компетентних осіб до роботи з обдарованими учнями, організовувати та контролювати його виконання.

**3.6 Підвищення професійної компетентності педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти**

Управлінська діяльність менеджера освіти пов’язана з удосконаленням фахової професійності педагогічних працівників. Оскільки педагогічні працівники належать до інтелектуального капіталу освітньої установи, керівник закладу загальної середньої освіти має організувати роботу з їх підвищення кваліфікації. Управлінські дії керівника мають відповідати Типовій програмі підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий державний стандарт базової середньої освіти [52]. Тобто в закладі освіти має бути організованою системна робота з педагогічними кадрами з удосконалення набутих раніше компетентностей. Так, відповідно до вимог Типової програми менеджер має впровадити систему розвитку загальних компетентностей відповідно до виконуваних функцій (громадянської, соціальної, культурної, лідерської, підприємницької) та професійних компетентностей (мовно-комунікативної, предметно-методичної, інформаційно-цифрової, психологічної, емоційно-етичної, педагогічного партнерства, інклюзивної, здоров’язбережувальної, проєктувальної, прогностичної, організаційної, оцінювально-аналітичної, інноваційної, компетентності впродовж життя, рефлексивної) [52].

На думку педагогів-практиків фахова компетентність працівників має розвиватись у наступних напрямах [40]: індивідуальна освітня траєкторія професійного розвитку педагогічних працівників у системі неперервної освіти; реалізація функціональних зобов’язань під час дистанційного навчання; професійно-методична компетентність; розвиток фахової компетентності в контексті вимог Нової української школи; соціокультурна компетентність; полікультурна компетентність в контексті сучасного освітнього простору; екологічна компетентність через інноваційні засоби стем-проєкту; комунікативна компетентність; використання інтернету в Новій українській школі; природнича компетентність; вдосконалення інформаційного середовища освітньої установи; мовленнєвий етикет педагрогічного працівника; методична компетентність; інноваційні педагогічні технології як засіб розвитку творчого потенціалу сучасного вчителя закладу загальної середньої освіти; професійна компетентність; іншомовна компетентність; ініціативність педагогічних працівників тощо.

Про важливість управління професійним розвитком педагогічних працівників зазначає Л. Мартинець, яка представила моделі такого розвитку що складається з наступних складників за:

- Б. Гершунським – спеціаліст (вчитель, що володіє сучасними освітніми технологіями та знанням основних тенденцій сучасного освітнього процесу); особистість (громадянськість, комунікабельність, мобільність, медіаосвітність, коадаптаційна майстерність, здатність до самоактуалізації); дослідник (апробація інноваційних технологій в освітньому процесі, педагогічний експеримент, моніторинг результативності) [26, с. 6].

- О. Желновою (особистісні якості, спеціальні знання та уміння, дослідницькі уміння, уміння професійної взаємодії) [26, с. 6].

- І. Нікішиною (педагогічна вмілість, педагогічна майстерність, готовність до інновацій, педагогічна творчість, готовність до створення авторської технології, наявність індивідуального (авторського) стилю педагогічної діяльності, готовність до вдосконалення і розробки освітніх програм, готовність до створення індивідуальної методичної системи, готовність до створення авторської педагогічної системи) [26, с. 9-10].

Для нашого дослідження є важливою представлена автором модель управління розвитком професійної компетентності педагогічного колективу, що передбачає наявність чотирьох складників [26, с. 10]: зміст управління (управління процесом формування нових професійних компетентностей); структура управління (педагогічна рада, науково-методична рада, психологічна служба, самоуправління); напрями управлінської діяльності (організаційно-методичний, інформаційно-діагностичний тощо); прогнозований результат (педагог-професіонал нового типу).

Система професійного розвитку вчителя має реалізовуватись на наступних управлінських функціях: контролюючій, цілепокладання, професійно-освітній, діагностичній, мотиваційній, оцінювально-прогностичній, аналітичній, організаційно-координаційній, регулятивно-корекційній тощо. Звичайно список вказаний функцій не обмежується зазначеними, оскільки управлінська діяльність менеджера освіти має охопити усі сфери діяльності учасників освітнього процесу. Разом із цим необхідно підкреслити те, що професійний розвиток вчителя реалізовується через управлінський супровід за допомогою двох основних важелів – підтримку та контроль. Функції тісно пов’язані з принципами управління, до яких відносимо: контроль, системний аналіз, демократизму, гнучкості, цілісності, адаптивності, багатовекторності, рівності, співробітництва, адаптивності, взаємодії, взаємодопомоги, аналізу, моніторингу, підтримки тощо.

Дбаючи про професійний розвиток педагогічних працівників, менеджер освіти має створити цільову програму «Професійний розвиток педагогів», яка може містити наступні розділи:

Розділ 1. Організаційне забезпечення програми розвитку (проведення експертизи внутрішніх документів освітньої установи, організація функціонування творчих колективів на основі визначеної Концепції освітньої установи; модернізація навчального плану згідно завдань і напрямів розвитку закладу загальної середньої освіти; укладення відповідних угод з іншими освітніми установами; створення умов для проведення психологічного та педагогічного консультування педагогічних кадрів; створення картотеки; проведення нарад, засідань методичних об’єднань, педагогічних рад тощо).

Розділ 2. Нормативно-правове забезпечення Програми розвитку (видання відповідних розпоряджень та наказів; створення нових локальних документів, що сприяють реалізації Програми розвитку).

Розділ 3. Науково-методичне забезпечення Програми розвитку (проведення тематичних практичних семінарів із залучення педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти, представників інших освітніх установ).

Розділ 4. Матеріально-технічне забезпечення Програми розвитку (вдосконалення системи технічного забезпечення реалізації Програми розвитку педагогів, тобто облаштування класів і кабінетів комп’ютерами та комп’ютерними програмами; створення медіа-класів тощо).

Цілі професійного розвитку педагогічних працівників можна поділити на дві категорії:

* Забезпечення безперервного професійного розвитку через професійний управлінський і методичний супровід (створення умов для забезпечення наступності; реалізація науково-дослідної діяльності; засвоєння та впровадження інноваційних стратегічних форм роботи).
* Модернізація освітнього простору (конструювання педагогічних ситуацій, що спрямовуються на розвиток творчого мислення педагогічних працівників та їх комунікативних здібностей; сприяння самореалізації педагогічних кадрів; створення розгалуженої системи стимулювання педагогічних кадрів до якісного виконання професійних зобов’язань та постійного професійного розвитку й вдосконаленню).

Проведений нами аналіз літературних джерел довів необхідність створення системи професійного розвитку педагогічних працівників. Звичайно, ця система має реалізовуватись через реалізацію керівником функції управління. У своєму дослідженні І. Проценко наголошує на необхідності впровадження моделі управління формуванням професійної компетентності вчителів Нової української школи [38]. На думку автора створена модель дає можливість підвищити мотивацію педагогічних працівників до розвитку особистісного професіоналізму, професійної самооцінки, емоційних станів, саморегуляції тощо.

У своїй статті Н. Сергієнко зазначає, що в управлінні розвитком педагогічних працівників важливе місце займають організаційно-методичні умови, які має впровадити менеджер освіти. Визначені організаційно-методичні умови автор трактує з позиції процесного підходу, а саме через аспектний підхід (врахування практичних ситуацій); ситуаційний підхід (використання ефективних методів залежно від ситуацій); синергетичний підхід (надання можливостей для самостійного професійного розвитку); системний підхід (забезпечення єдності мети, завдань, змісту, форм, методів, етапів, підходів тощо) [42].

Нам імпонує науковий підхід Ю. Ямпіль, який професійний розвиток педагогічних працівників розглядає в контексті основної мети менеджменту якості освітньої установи. Повністю погоджуємось із цією думкою, оскільки вважаємо, що якість менеджменту має безпосередню залежність від якості надання освітніх послуг і навпаки. Тобто цей процес взаємообумовлений та взаємопов’язаний. Науковцем виокремлено специфічні напрями управління розвитком педагогічних кадрів у професійній сфері, а саме [62, с. 232]:

* залучення, підбір, відбір оформлення відповідної документації з прийняття на роботу згідно здобутої спеціальності, кваліфікації, сформованих компетентностей;
* анкетування педагогічних працівників, яких було прийнять на роботу (молодих спеціалістів) з метою оцінювання соціального та психологічного клімату, створення пропозицій, які спрямовуються на оптимізацію організаційної культури в середині освітньої установи;
* проведення атестації педагогічних кадрів з метою визначення ступені відповідності педагогічних та особистісних характеристик, а також компетентностей, інтенсивності навантаження на вчителя, створення індивідуального плану роботи;
* створення резерву педагогічних працівників у відповідності до розподілу за видами діяльності та завантаженості;
* проведення моніторингу психологічної відповідності займаній посаді;
* створення плану розвитку педагогічного працівника у відповідності до розробленої моделі внутрішньо-організаційного підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти;
* організація навчання педагогічних працівників.

На думку Т. Тищенко та О. Гречанюк керівник закладу загальної середньої освіти має впроваджувати систему управління розвитком педагогічної культури педагогічних працівників, а саме класних керівників. З цією метою, на думку авторів, є створення комплексно-цільової програми, що спрямовуються на управління розвитком. Під педагогічною культурою автори розуміють професійну культуру. Передумовою створення комплексно-цільової програми має бути проведення аналізу стану управління розвитком педагогічної культури педагогів через дослідження якості управлінської діяльності, професійно-особистісних якостей класних керівників, стану професійної підготовки педагогічних працівників, практичних умінь класних керівників, стану організації методичної роботи з класними керівниками, взаємодію здобувачів освіти та класних керівників у навчально-пізнавальній діяльності [53, с. 67].

Проблему управління розвитком професійного закладу освіти комплексно досліджували Л. Сергеєва, Т. Лукіна, Ю. Красильник, О. Пащенко, Т. Стойчик, В. Купрієвич. Науковці вважають, що результативності в управлінні освітньою установи можна досягнути завдяки впровадженню праксеологічного підходу до забезпечення функціонування відкритого освітнього середовища, управління якістю освіти та освітньої діяльності, освітнього брендингу як механізму управління організаційними освітніми змінами, освітньої логістики в управлінні розвитком освітньої установи, механізмів управління конкурентоспоможністю закладу освіти, позитивного іміджу закладу освіти, інклюзивних підходів до навчання [41]. Автори також наголошують на необхідності розвитку кадрового потенціалу освітньої установи через підвищення кваліфікації в системі неперервності, забезпечення стажування. Це пов’язано з тим, що результативність розвитку закладу освіти в цілому залежить від рівня професіоналізму педагогічних працівників, які забезпечують реалізацію системи навчання [41, с. 11].

Як зазначає О. Зданевич, управління професійним розвитком педагогічних кадрів є складним динамічним, багатофакторним процесом, що містить суперечності між особистісним (індивідуальним) у педагога [12, с. 21]. Погоджуємось з цією позицією та вважаємо, що система управління розвитком має бути продуманою, спланованою, створеною у відповідності до потреб закладу загальної середньої освіти та кожного педагогічного працівника.

На думку І. Литвин,  В. Басик, Т. Гавриленко, М. Галушко у розвитку педагогічних кадрів надзвичайно важливим є питання вдосконалення професійних компетентностей тих педагогічних кадрів, які безпосередньо працюють із дітьми, що мають особливі освітні потреби [23]. На думку авторів для таких педагогічних працівників мають бути створеними спеціальні умови, що передбачають розвиток не тільки конкретного педагога, а й командної роботи. На рівні керівника закладу загальної середньої освіти також мають реалізовуватись певні завдання, наприклад створення сприятливого психологічного середовища освітньої установи, що відповідає вимогам системності, комфортності, реальності тощо.

Таким чином здійснене нами дослідження показало, що розвиток професіоналізму педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти має бути усестороннім та охоплювати усі види (напрями) діяльності педагогічних працівників.

**Список використаних джерел і літератури**

1. Андрєєв М.А. Фінансове забезпечення освіти, науки та розвитку інтелектуального капіталу суспільства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 63-67.
2. Артющок В.С. Розвиток кадрового потенціалу закладу дошкільної освіти. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 36. С. 20-26.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
4. Бацула Н.В., Кравченко Г.Ю. Створення освітнього середовища закладу загальної середньої освіти як засобу управління професійним розвитком учителів початкових класів. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23695/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%204%20%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%93.%D0%AE..pdf
5. Борщ В.І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2017. Том 16. № 3 (37). С. 175-187.
6. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.
7. Гавкалова Н.Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
8. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Тов-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
9. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління.* 2019. № 1 (33). С. 15-20.
10. Захарчин Г.М. Управління знаннями в умовах розвитку цифрової економіки та інтелектуалізації суспільства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2021. Вип. 36. С. 76-80.
11. Зеліско І.М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія. Київ, 2015. 280 с.
12. Зданевич О.Г. Управління розвитком професійної компетентності вчителів загальноосвітнього навчального закладу. *Науковий вісник УМО «Педагогіка»*. Випуск 3, 2017. С. 10-22.
13. Інтелектуалізація соціально‐економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення: моногр. / за наук. ред. О.В. Ольшанської, А.А. Олешко, З.Я. Шацької. Київ: КНУТД, 2022. 340 с.
14. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 359 c.
15. Ковальчук В.А. Творче освітньо-виховне середовище навчального закладу – важлива умова розвитку та самовдосконалення особистості. *Креативна педагогіка.* Житомир, 2017. Вип.12. С. 57-62.
16. Козинська А.В. Роль сучасного освітнього середовища у розвитку творчої особистості дитини. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/7219-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-14490-1-10-20190717.pdf
17. Колпаков В.М. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти. *Теорія і методика управління освітою.* 2010. № 4. С. 3-15.
18. Комліченко О.О., Ротань Н.В. Управління розвитком інтелектуального капіталу в закладах освіти. *Наукові записки малої академії наук України.* 2020. № 3 (19). С. 38-47.
19. Кравченко В.М. Феномен освітньо-професійного середовища в теоретико-педагогічних дослідженнях. URL: http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2012/25/31.pdf (дата звернення: 19.05.2023).
20. Кравченко С.І., Корнєва О.В. Оцінювання інтелектуального капіталу вищих навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3, Т. 1. С. 55-61.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
22. Кустріч Л.О. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава.* 2022. № 4. С. 34-38.
23. Литвин І.М., Басик В.В., Гавриленко Т.Л., Галушко М.І. Розвиток професійних компетентностей педагогічних працівників, які працюють з дітьми з особливими освітніми потребами: навч.-метод. посібник. Черкаси: КНЗ «ЧОІПОПП ЧОР», 2020. 80 с.
24. Макар Л.М. Сутність освітнього середовища в педагогічному процесі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Випуск 30 (83). С. 229-236.
25. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
26. Мартинець Л.А. Система управління освітнім середовищем професійного розвитку вчителів. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова.* 2018. Випуск 63. С. 111-117.
27. Матеріали Міжвузівської науково-практичної конференції *«Формування сучасного освітнього середовища: теорія і практика»*. Зб. наук. пр. / Редкол.: Н.В. Ільченко (голова) та ін. Ірпінь, 2020. 100 с.
28. Мелешко В. Особливості формування навчально-виховного середовища у сільській школі. URL: https://library.udpu.edu.ua/library\_files/psuh\_pedagog\_probl\_silsk\_shkolu/15/visnuk\_10.pdf
29. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
30. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
31. Нікітіна Н., Решетова І. Інноваційні технології освітнього менеджменту. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2019. № 5 (97). C. 101-113.
32. Ніколаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності). Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.
33. Олешко А.А., Гороховець Є.В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 16-19.
34. Омельченко Л.М. Освітнє середовище як чинник розвитку стресостійкості особистості. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/uagrwz,+%D0%9E%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE+%D0%9B.%D0%9C..pdf
35. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33.
36. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.
37. Панченко В.А. Система управління якістю освіти та кадрова безпека вищого навчального закладу. *Наукові записки.* Серія: педагогічні науки. 2020. Випуск 186. С. 44-49.
38. Проценко І. Структурно-логічна модель управління розвитком професійної компетентності вчителя Нової української школи. URL: https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-1.pdf
39. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
40. Розвиток фахової компетентності педагогів у контексті модернізації змісту освіти: матеріали доповідей (статей, тез) учасників круглого столу онлайн (м. Луцьк, 18 червня 2020 р.) / упоряд. Т.Й. Жалко, О.П. Муляр. Луцьк: Волиньполіграф, 2020. 116 с.
41. Сергеєва Л.М. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади: навч. посібн. / За наук. ред. Л.М. Сергеєвої, Т.О. Лукіної. / Л.М. Сергеєва, Т.О. Лукіна, Ю.С. Красильник, О.В. Пащенко, Т.І. Стойчик, В.О. Купрієвич. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 124 с.
42. Сергієнко Н. Організаційно-методичні умови розвитку професійної компетентності вчителів загальноосвітніх навчальних закладів. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/metod\_upr\_osvit/v\_3/33.pdf
43. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки.* № 1 (21). 2016. С. 288-294.
44. Сич Т.В. Управління людськими ресурсами закладу освіти [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 283 с.
45. Скшипек Е. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом у практичній діяльності. *Світ фінансів*. 2007. Випуск 1 (10). С. 186-194.
46. Смолюк А. Вплив освітнього середовища педагогічного коледжу на професійний саморозвиток майбутніх вчителів початкової школи. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/9647/1/10.PDF
47. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. М.Г. Бойко. Івано-Франківськ, 2015. 336 с.
48. Сурмін Ю.П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми та напрями розгортання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 38-43.
49. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг: Вид-во «ДонНУЕТ», 2021. 282 с.
50. Тарасенко І.М. Інтелектуальний капітал учасників освітнього процесу к умова поліпшення іміджу закладу загальної середньої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти.* 2019. № 65. С. 84-94.
51. Терещенко Т.В., Цімар Н.М. Детермінанти стратегічного управління розвитком інтелектуального капіталу регіону. *Університетські наукові записки.* 2018. № 66. С. 259-271.
52. Типова програма підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий державний стандарт базової середньої освіти: затверджено Наказом міністерства освіти і науки України від 12.10.1022 р. № 904. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/634/7c6/6e6/6347c66e6ee1c741435520.pdf
53. Тищенко Т.І., Гречанюк О.Є. Удосконалення управління розвитком педагогічної культури класного керівника засобами комплексно-цільової програми. *Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster*. 26. November, 2021. Wien, Republik Österreich. Р. 64-69.
54. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
55. Управління професійним розвитком учителів: навч.-метод. посіб. / Л.А. Мартинець. Вінниця: ДонНУ, 2016. 87 с.
56. Фокша С. Освітнє середовище Нової української школи. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/714-84-90.pdf (дата звернення: 05.05.2023).
57. Хаустова Є.Б. Стратегічні альтернативи та концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу закладу вищої освіти. *Економіка і держава.* 2019. № 1. С. 62-67.
58. Цюман Т.П., Бойчук Н.І. Кодекс безпечного освітнього середовища: метод. посіб. / за заг. ред. Цюман Т. П. Київ: Книга, 2018. 56 с.
59. Чернишова Є. Розвиток кадрового потенціалу навчальних закладів системи вищої освіти: зарубіжний досвід. URL: https://library.udpu.edu.ua/library\_files/poriv\_ped\_stydii/2012/2012\_2\_10.pdf
60. Чернишова Є.Р. Окремі аспекти реалізації кадрової політики у контексті стратегії розвитку навчальних закладів системи післядипломної педагогічної освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. № 7. С. 10-28.
61. Чобітко М.Г. Формування людського капіталу засобами освіти. *Проблеми інноваційного розвитку*. № 18. 2020. С. 54-65.
62. Ямполь Ю. Професійний розвиток педагога як основна мета розвитку менеджменту якості закладу освіти. *Людинознавчі студії.* Серія «Педагогіка». 2023. № 16 (48). С. 229-235.

**РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**4.1 Проблема управління якістю освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі**

Поняття «освітній процес» та «якість» є такими, що діють у єдності. Заклад освіти не може відокремлювати якість від надання освітніх послуг. Тому вказаний процес має носити характер системності, відповідати усім вимогам сучасності та знаходитись у постійному русі, тобто удосконалюватись, розвиватись, покращуватись тощо. Беззаперечно будь-які процеси, що відбуваються в межах освітньої установи, мають бути керованими, а не хаотичними. Цю керованість має забезпечити керівник закладу загальної середньої освіти не одноособово, а й взаємодії з іншими суб’єктами (учасниками) освітнього процесу. В даному випадку керованість має реалізовуватись по вертикалі та по горизонталі. Все сказане вище тільки підтверджує твердження про те, що управління якістю освітнього процесу є актуальним явищем у колі науковців та педагогів, менеджерів. Тому зупинимось на розкритті змісту наукових праць, присвячених вказаній проблематиці.

У навчально-методичному посібнику Т. Лукіної, зміст якого стосується саме управління якістю освіти, винесено актуальні питання, як-от [26]:

* Напрями державної політики у регулюванні процесів забезпечення якості освіти (розмежування вітчизняного та закордонного досвіду у питанні управління якістю освіти, виокремлення на цій основі позитивної практики інших країн, яку можна впровадити в нашій державі; поняття, принципи та види доступності освіти; індекс доступності освіти; причини обмеження доступу у здобутті якісної освіти; оцінювання доступності освіти; фінансова доступність освіти; аналіз груп ризиків, що можуть перешкоджати впровадженню ідей по забезпеченні якості освіти на рівні держави; оцінювання прояву ризиків; напрями протидії щодо обмеження доступу до освіти; аналіз реформи децентралізації влади та її вплив на забезпечення якості надання освітніх послуг).
* Якість освіти крізь призму об’єкта управління (квалітологія освіти; піраміда якості розвитку цивілізації; якість предметів та явищ оточуючого середовища; методи і способи оцінювання якості; складники квалітології освіти; полінауковість поняття якості освіти; характеристика поняття якості освітньої діяльності; характеристики якості освіти; підходи науковців, філософів до визначення якості освіти; структурна модель якості освіти; структура якості освіти; зовнішня якість освіти; внутрішня якість освіти; якість освіченості випускника; якість освіти з позиції управлінської категорії).
* Структура системи управління якістю освіти (система управління якістю освіти; об’єкт управління якістю освіти; інформаційна система управління якістю освіти; суб’єкт управління якістю освіти; генератор управлінських рішень як суб’єкт управління якістю освіти; система забезпечення якості освіти; особливості функціонування державної служби якості освіти та її вплив на ці процеси; функціональні повноваження органів державної влади з виокремлення напрямів діяльності, що здійснюють вплив на забезпечення якості освіти; ліцензування освітньої діяльності як напрям впливу на забезпечення якості освіти; сертифікація педагогічних працівників як напрям підвищення якості освіти; громадська акредитація освітньої установи; моніторинг якості освіти; особливості управління якістю освіти; методи управління якістю освіти; характеристика принципів управління якістю освіти; функції управління якістю освіти; міжнародні стандарти у сфері освіти; міжнародні принципи менеджменту якості).
* Вимірювання якості освіти (розвиток кваліметрії освіти; сучасна теорія кваліметрії; предмет кваліметрії; якісні характеристики освіти; педагогічна кваліметрія; кількісна оцінка показників якості освіти; критерії якості освіти; структура показників якості освіти; індикатори якості освіти; освітні індикатори ЮНЕСКО; національна статистика з розвитку освіти; національні освітні показники; національні показники якості освіти; структурна модель показників якості освіти; побудова системи показників якості освіти; принципи добору показників якості освіти).
* Моніторинг якості освіти крізь призму управлінської діяльності (підходи до трактування моніторингу якості освіти; види моніторингу якості освіти; класифікація видів моніторингу якості; міжнародні моніторингові дослідження якості освіти; вітчизняні моніторингові дослідження якості освіти; характеристика етапі проведених досліджень; принципи реалізації моніторингу якості освіти; функції реалізації моніторингу якості освіти; відмінні ознаки моніторингу якості освіти; реалізація моніторингу якості на національному рівні; реалізація моніторингу якості на регіональному рівні; напрями функціонування центрів моніторингу якості освіти; відмінність моніторингу від контролю; планування моніторингових досліджень; організація моніторингових досліджень; переваги та недоліки спостереження; переваги та недоліки анкетування; вибірка; правила обчислення; алгоритм проведення моніторингових досліджень; результативність моніторингових досліджень; вибірковий метод у моніторингових дослідженнях; невипадкові вибірки моніторингових досліджень; об’єм вибіркової сукупності; умови репрезентативності вибірки; залежність дисперсії від об’єму вибірки; моніторингова інформації, її обробка; похибка вимірювання; помилки у дослідженнях).
* Оцінювання отриманих результатів та наслідків управління якістю освіти (ефективність управління освітою; результативність як міра досягнення ефективності; соціальна ефективність управління; політична ефективність управління; критерії якості освіти; модель кваліметричного стандарту освіти; використання результатів вимірювання; місце управлінських рішень у результативності оцінювання якості освіти).

Проведений нами аналіз навчально-методичного посібника показав, що проблема управління якістю освіти не знаходиться осторонь від політики держави, окремого регіону або закладу в цілому. При цьому автором доведено твердження про те, що дослідження процесів управління якістю освіти має широке застосування, оскільки охоплює багато напрямів роботи. Вона має реалізовуватись на різних рівнях та охоплювати велику кількість суб’єктів. Тобто управління якістю освіти відбувається не тільки на рівні освітньої установи, воно виходить за його межі та охоплює державну освітню політику в цілому.

Як зазначає у своєму дослідженні А. Чміль, система управління якістю освіти залежить від процесів реформування, що мають місце в державі. Автором запропоновано принципи формування системи управління якістю освіти, до яких віднесено принцип орієнтації організації освітньої установи на споживача (абітурієнта); принцип значимості керівництва освітньої установи в управлінні якістю; принцип залучення педагогічних кадрів до системи забезпечення якості освіти; принцип використання в управлінській діяльності процесного підходу; використання в управлінській діяльності системного підходу; принцип постійного покращення освітнього середовища; принцип прийняття реальних управлінських рішень [62].

Поняття «якість освітнього процесу» трактується педагогами та науковцями в різних розрізах і вимірах. На думку О. Бутової якість освіти має філософське підґрунтя. Освіта як процес або результат орієнтована на якість. Тому автором зазначається, що якість освіти виступає ідеалом освіченості особистості; збалансованою відповідністю цілям системи освіти; якістю функціонування системи в цілому; результативністю процесу надання освітніх послуг; характеристикою, що визначає відповідність системи освіти відповідним стандартам; співвідношенням мети освіти та результату; характеристикою освітньої діяльності; характеристикою надання освітніх послуг; моделлю вимог до особистості; комплексом характеристик освітнього процесу тощо [10]. Представлена багатомірність визначення вказує на те, що поняття є складним та потребує дослідження. Вважаємо, що на трактування якості освіти впливає багато чинників, які випливають з внутрішніх характеристик освітньої установи. Проте у будь-якому випадку якість освіти має спрямовуватись не тільки на досягнення кінцевого результату, а й на створення відповідних умов для більш якісної реалізації вказаного процесу.

Якість освітнього процесу не може забезпечуватись без якісного управління. Тому вказана проблематика також є предметом дослідження. О. Гречаник, В. Плахтєєва вважають, що управління якістю освіти передбачає її забезпечення відповідно до вимог, що визначені державними стандартами та іншими законодавчими актами. Тому науковцями запропоновано етапи реалізації механізму управління якістю освіти [11, с. 77-78]:

* Опрацювання результатів моніторингу, що проводить управління освіти на місцях та керівники закладів освіти (тобто спочатку необхідно проаналізувати подані пропозиції, які можуть стосуватись якості готовності до виконання професійних функцій педагогічними кадрами; представлення власного бачення учасниками освітнього процесу напрямів розвитку освітнього середовища; міркувань випускників та стейкхолдерів тощо).
* Опрацювання через моніторинг потреб регіону (сільського населеного пункту, міста), що в загальному вплине на створення додаткових місць або навпаки, на скорочення їх чисельності.
* Реалізація спільної роботи працівників освітньої установи з питань створення спільної стратегії розвитку, що позитивно вплине на згуртованість педагогічного колективу.
* Організація роботи стосовно проектування оцінювання процесу забезпечення якості надання освітніх послуг, а тому визначення із параметрами, методиками діагностування.
* Аналіз внутрішнього середовища освітньої установи та виявлення на основі цього певних недоліків (аналіз має стосуватись різних напрямів функціонування закладу освіти, виконання різноманітних видів робіт, наприклад, кадрового забезпечення, наповнюваності класів, фінансової спроможності, реалізації організаційних засад функціонування закладу освіти).
* Порівняння та співставлення розробленої стратегічної місії з реальними можливостями освітньої установи, коригування на цій основі напрямів розвитку закладу освіти.
* Виокремлення факторів, які реально вплинуть на підвищення якості надання освітніх послуг.
* Створення педагогічної системи уявлення підвищення якості організації освітнього процесу.
* Організація роботи структурних підрозділів освітньої установи з метою налагодження співпраці з педагогічними кадрами щодо вдосконалення створеної педагогічної системи.

У своєму дослідженні О. Гензель та І. Толочко звертають увагу на те, що управління якістю освіти має реалізовуватись у відповідності до створеної системи. Саме таку систему вони запропонували у своїй статті, що може мати місце в гімназії. Автори зазначають, що в основу побудови такої системи необхідно закладати Концепцію нової української школи та реалізовувати завдяки створення безпечного освітнього простору (використання новітній технологій та педагогіко-управлінських ідей; звертати увагу на індивідуалізацію навчання; впроваджувати інноваційні сучасні технології; здійснювати поточний та системний моніторинг; реалізовувати засади педагогіки партнерства) [51]. Практикуючими педагогами також зазначено про те, що управління якістю освіти є динамічним процесом, побудованим на проектній діяльності, що передбачає відповідну місію, має стратегічну мету й завдання. Погоджуємось із думкою авторів про те, що якість освіти передбачає не тільки створення умов, а й наявність професіоналізму (сформованої компетентності) педагогічних кадрів, прагнення (реалізація) відповідних умов щодо досягнення цілей, наявність високої результативності у навчанні учнів.

На думку І. Єгорової для реалізації педагогічних функцій та функцій управління необхідно проводити моніторинг та оцінювання якості освіти, а саме моніторинг освітнього процесу та моніторинг системи управління якістю. Автор розмежовує поняття «контроль» і «моніторинг», виокремлюючи спільні та відмінні риси. Наприклад, контроль має носити систематичний та безперервний характер, проте моніторинг має мати систематичне та послідовне спрямування [32].

В контексті вказаної проблематики нами досліджено низку наукових праць, спрямованих на дослідження моніторингу. Як зазначають науковці, моніторинг сприяє якості управління та якості забезпечення освітнього процесу. Тому керівник закладу освіти має використовувати різні види моніторингу, на основі яких приймати раціональні управлінські рішення. Так, до таких видів моніторингу відносять адміністративний моніторинг, моніторинг узгодження управління, моніторинг збору інформації, стратегічний моніторинг, груповий та індивідуальний моніторинг, моніторинг взаємоконтролю тощо. В будь-якому випадку моніторинг не тільки є обов’язковим, а й корисним, оскільки при аналізі його результатів менеджер може проаналізувати ситуацію, зробити висновки, розробити стратегію, подолати помилки, впровадити заходи покращення якості надання освітніх послуг.

Досліджуючи управління якістю надання освітніх послуг, О. Акініна, А. Панченко, С. Литвиненко представили у науковому дослідженні висновки щодо показників готовності педагогічних кадрів до самоорганізації та організації освітнього навчання в умовах дистанційного режиму. Науковцями наведено недоліки системи, що суттєво впливають на якість організації освітнього процесу, проведення навчальних занять, як-от [1, с. 57]: низький рівень володіння інтернет ресурсами; низький рівень облаштування робочих місць педагогічних кадрів комп’ютерною технікою; низька організація співпраці досвідчених педагогів із менш досвідченими.

Враховуючи недоліки системи, висвітлені вище, педагогами-практиками запропоновано напрями удосконалення організації освітньої діяльності в закладі освіти, а саме [1, с. 58]:

* автоматизація оцінювання результатів навчання учасників освітнього процесу, що охоплює не тільки виконання завдань (їх якість), а й участь у заходах закладу освіти; використання вказаного підходу також сприяє підвищенню мотивації (бажання) вчитись, отримувати знання, формувати навички;
* нерозпорошене використання соціальних мереж, а також освітніх платформ у роботі (співпраці) з учасниками освітнього процесу, це дасть можливість більш якісно комунікувати вчителям та учням, налагоджувати міжпредметні зв’язки;
* використання (застосування) документів і презентацій, створених в одній програмі чи за допомогою одних і тих самих інтернет-ресурсів, що полегшить складність сприйняття інформації;
* постійна робота над вдосконаленням фахового професіоналізму педагогічних кадрів, що сприятиме удосконаленню навчально-методичного забезпечення викладання освітніх дисциплін;
* створення умов, які сприятимуть систематизації та неперервності навчального процесу у випадку відключення світла чи інтернету через відеозапис уроків, інших форм роботи з учасниками освітнього процесу.

На думку О. Осередчук якість набуття освіти має пряму залежність від того, чи проводить керівник освітньої установи моніторингові дослідження. З цією метою однією з управлінських функцій менеджера має бути моніторингова діяльність, що передбачає збір інформації, його обробку та збереження [39, с. 150]. Звісно, отримана інформація не може залишатись без уваги, її необхідно проаналізувати та розробити відповідні рекомендації тим педагогічним кадрам, які мають відношення до тематики проведеного моніторингового дослідження.

Позитивним вважаємо досвід закладів вищої освіти, проводять наукові конференції з проблематики управління (забезпечення) якістю освіти. Яскравим прикладом такої проведеної конференції є досвід Донецького національного університету імені В. Стуса. Також нам імпонує підхід щодо видання збірки матеріалів цього заходу. Так, проаналізувавши її зміст, можна виокремити основні напрями покращення якості освіти через [2]: управління розвитком професійної компетентності педагогічних кадрів, особливо молодих спеціалістів (О. Важова); організація та впровадження системи внутрішнього забезпечення якості освіти (О. Євтухова); управління розвитком конкурентоспроможності освітньої установи (Н. Іванічкіна); управління інноваційним розвитком освітньої установи (О. Ірлянова); робота над удосконаленням особистісного іміджу керівника освітньої установи (О. Литвиненко); використання діяльнісного підходу в управлінській діяльності, особливо і управлінні освітнім середовищем фахового розвитку педагогічних кадрів (Л. Мартинець); удосконалення керівником власного самоменеджменту через участь у заходах підвищення кваліфікації (Я. Павлюк); формування психологічної готовності педагогічних кадрів у роботи в умовах конкурентоздатної управлінської команди (Н. Петрик); адаптація системи підтримки прийняття рішень до умов освітньої установи (Я. Тарасюк); удосконалення процесу управління методичною роботою педагогічних кадрів (М. Терещенко); створення та впровадження базової системи з гнучкими варіантами в управлінні педагогічними конфліктами (О. Цісар); самовдосконалення управлінських умінь керівником освітньої установи (А. Шилко).

Нам імпонує те, що авторами (практикуючими педагогами, майбутніми педагогічними кадрами) виокремлено напрями вдосконалення процесу управління якістю освітнього процесу. Вказана класифікація дає можливість зробити висновок про те, що напрями не обмежуються навчальною діяльністю, вони охоплюють багато інших напрямів функціонування освітньої установи в цілому, управлінську діяльність менеджера (його заступників) та роботу й розвиток педагогічних кадрів зокрема.

Досліджуючи проблему управління якістю освіти, О. Євтухова зазначає про те, що вказане поняття характеризується в контексті обліку всіх факторів якості. Цей облік може реалізовуватись через такі функції управлінського контролю, як збір інформації, обробка інформації тощо. Важливим у цьому процесі є також прийняття якісного управлінського рішення [17, с. 60].

Здійснений нами аналіз показав, що питання управління якістю освітнього процесу є одним із актуальних питань серед вчених та практикуючих педагогів. Враховуючи те, що напрями їх досліджень носять різносторонній характер, процеси управління якістю освітнього процесу мають не тільки забезпечуватись в межах освітньої установи, а й постійно вдосконалюватись. Це не одноосібна робота керівного складу закладу освіти, а усіх учасників освітнього процесу.

**4.2 Сутність і зміст управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти з організації освітнього процесу**

Організація освітнього процесу є одним із основних напрямів функціонування освітньої установи. Ефективність його реалізації залежить від якості прийняття управлінських рішень, повноцінного впровадження функцій та принципів контролю. Тому управлінська діяльність менеджера є актуальною проблематикою сучасності. Так, Л. Мартинець вважає, що управління є складним соціально-економічним поняттям, що охоплює різні напрями діяльності, як-от: перетворення неорганізованого середовища освітньої установи на ефективну групу; діяльність, спрямована на врегулювання системи згідно визначеної мети; управління впорядкування системи; вплив на об’єкт з метою його зміни та вдосконалення; діяльність, спрямована на вироблення рішення; реалізація мотивації та контролю з метою досягнення цілей; систематичний вплив менеджера на об’єкт з метою його коригування [29, с. 12].

Під функціями управління науковець розуміє їх інтеграцію з подальшим спрямуванням на досягнення стратегічних цілей розбудови освітньої установи. Погоджуємось із цим підходом, оскільки вважаємо, що різноманітність функцій управління дає можливість з однієї сторони розглядати та трактувати їх окремо, а з іншої досліджувати функції у своїй сукупності. Тільки в єдності вони можуть вплинути на якісний результат управлінської діяльності та сприятимуть покращенню якості організації освітнього процесу. Візьмемо за основу принципи управління, запропоновані Л. Мартинець, проте представимо їх власне розуміння та трактування. Так, до основних функцій управлінської діяльності можна віднести наступні функції:

* Планування (кожна освітня установа має свою чітко визначену мету, якої мають прагнути досягнути усі учасники освітнього процесу, а тому планування має реалізовуватись із врахуванням напрямів функціонування закладу освіти, його завдань, завдань окремого структурного підрозділу закладу освіти; для цього керівник маж створити для себе особисто перспективний план розвитку та окремо планувати роботу усієї установи з урахуванням прогнозованих результатів).
* Аналіз (діяльність керівника освітньої установи, спрямована на встановлення причинно-наслідкових зв’язків між теорією та практикою та моделювання майбутнього розвитку закладу освіти; аналіз має мати місце в усіх напрямах діяльності керівника, оскільки менеджер не зможе реально оцінювати якість функціонування кожного педагогічного працівника та закладу в цілому; аналіз має бути не стихійним, а спланованим, таким, що дає можливість вплинути в подальшому на певну подію, реакцію та прийняти управлінське рішення).
* Організаційної діяльності (заклад освіти в цілому не може функціонувати без створення системи організації діяльності не тільки педагогічних кадрів, а й усього персоналу освітньої установи, це пов’язано з необхідністю забезпечення якості освітнього процесу, виховного процесу, створення психологічного клімату, професійного вдосконалення педагогічних кадрів, використання інноваційних методик роби з учнями закладу освіти тощо; без реалізації організаційної функції заклад не може існувати, з часом всередині нього з’являться проблеми і припинить своє існування як юридична особа, а тому керівник має не тільки самоорганізувати свою роботу, а й роботу своїх заступників, керівників структурних підрозділів, окремих працівників).
* Контроль (вказана функція безпосередньо пов’язана з моніторингом, оскільки він має носити не авторитарний характер, а мотивуючий; звісно кожен керівник освітньої установи може застосовувати по відношенню до підлеглих різні стилі управління (залежно від ситуації), проте основна його діяльність має бути спрямована на використання контролю з метою покращення якості викладання та навчання).
* Регулювання (функція контролю та регулювання тісно між собою пов’язані, оскільки після моніторингу, аналізу діяльності має реалізовуватись регулювання (корекція) певних процесів; функція регулювання може охоплювати усіх учасників освітнього процесу або окремо взятих, а також один об’єкт або декілька).

Не менш важливими вважаємо в управлінській діяльності принципи управління, під якими розуміємо базові фундаментальні положення, що перебувають в основі реалізації функцій управління. Так, до принципів управління відносимо наступні:

* Принцип поваги до кожної особистості (керівник закладу освіти не має співпрацювати з учасниками освітнього процесу, сприймаючи їх в якості підлеглих, якими керує менеджер та вказує на недоліки, він має оцінювати кожного з позиції індивідуальної особистості, що має свої особливості, гідність, можливості прояву тощо; незалежно від особистісного ставлення до кожного менеджер має однаково до відноситись до усіх підлеглих).
* Принцип цілісного сприйняття кожної особистості (керівник закладу освіти має спрямовувати свою професійну діяльність з урахуванням необхідності забезпечення суб’єкт-суб’єктних відносин, розумінням своїх колег, які також як і управлінець, мають своє особисте життя).
* Принцип співробітництва (взаємодія між керівником освітньої установи та підлеглим повинна носити не характер монологу, а діалогу, в якій кожна із сторін може висловити свою власну думку, власний погляд на ту чи іншу проблему; дуже часто керівники закладів освіті гальмують, не дають можливості для розвитку талановитим педагогічним працівникам, оскільки сприймають їх як конкурентів, що негативно впливає на встановлення взаємодії між учасниками освітнього процесу, тому управлінець має поважати досягнення кожного, створювати усі можливі умови для розвитку кожного працівника).
* Принцип справедливості (відповідно до Конституції України усі люди є рівні у своїй гідності та правах, а тому керівник не має права проявляти своє особливе відношення до окремих працівників (погане або хороше), обґрунтовуючи свою поведінку релігійною приналежністю працівника (віросповіданням), приналежністю до відповідної партії (руху, блоку), місця проживання, сімейного стану тощо).
* Принцип індивідуальності (керівник закладу освіти має цікавитись своїми працівниками, рівнем їх компетентності, бажання вдосконалювати професіоналізм, наявність захоплень та інтересів, а тому менеджер має мати індивідуальний підхід до кожного працівника, що сприятиме прояву турботи, допомоги та піклування про кожного).
* Принцип збагачення роботи (вказаний принцип має реалізовуватись через мотивацію до практичних дій у напрямі вдосконалення професійної (педагогічної, фахової, предметно) компетентності; з цією метою менеджер має бути ініціатором проведення круглих столів, конференцій тощо, що дасть можливість кожному працівникові розкритись та поділитись власним педагогічним досвідом роботи з учнями закладу освіти).
* Принцип морального стимулювання (перш за все керівник закладу освіти має пам’ятати про те, що він має створити не тільки якісний, а й безпечний психологічний клімат в своєму колективі, що суттєво вплине на якість взаємовідносин, якість організації освітнього процесу; мотивація має носити спрямування створення атмосфери взаємного задоволення роботою, бажання йти на роботу та спілкуватись із колегами; від моральної задоволеності працівників закладу освіти залежить якість функціонування освітньої установи).
* Принцип консенсусу (як нами уже було зазначено, кожен працівник має мати свою власну точку зору, проте керівник освітньої установи має дбати при виникненні певних розбіжностей про досягнення спільного рішення, яке задовольняло обидві сторони).
* Принцип оновлення (кожна освітня установа має постійно перебувати у русі, вдосконалювати усі напрями своєї діяльності, прагнути до приведення освітнього середовища до кращих стандартів, у тому числі європейських, а тому кожен керівник має реалізовувати систему подолання опору змінам, які покращили би функціонування закладу в цілому).

Управлінська діяльність також характеризується якістю застосування в практичній діяльності методів управління. Під методами управління розуміємо напрями роботи менеджера щодо реалізації функцій з метою досягнення кращих результатів функціонування освітньої установи. Класифікація методів управління має широке структурування, а саме:

* методи забезпечення організаційної стабільності освітньої установи;
* методи забезпечення технологічної стабільності та доцільності;
* методи розпорядчого впливу на учасників освітнього процесу;
* методи психологічного впливу на учасників освітнього процесу;
* методи виконання функціональних завдань освітньої установи та функціональних задач кожного працівника;
* методи самовдосконалення та самоуправління.

Науковці також доводять твердження про те, що кожен керівник освітньої установи має мати власний підхід до управління. Погоджуємось з цією позицією, оскільки вважаємо, що менеджер не можу реалізовувати управлінські функції по шаблону. Вважаючи на те, що підходів багато, проте вважаємо, що кожна ситуація, яка має місце в закладі освіти, потребує особливого дослідження, розгляду та прийняття управлінського рішення. Тому кожен управлінець має проаналізувати ситуацію, зробити певні висновки, а тоді вже використовувати той чи інший підхід.

З точки зору узагальнення підходи до управління можна структурувати за трьома напрямами: інтуїтивний підхід, тобто такий, що базується не тільки на знаннях керівника та сформованості у нього управлінської компетентності, а й на основі власного відчуття. Звісно, інтуїція не може займати першочергове місце в управлінській діяльності керівника закладу освіти, проте вона може мати місце у процесах використання методів взаємодії з учасниками освітнього процесу. Тобто такий підхід має мати вміле поєднання необхідності та можливості. Керівник в даному випадку має відчути ситуацію та спробувати вирішити певне питання.

Наступним підходом є емпіричний. Його існування пов’язано з тим, що більшість керівників вважають правильним тільки свої рішення. Вони сприймають свій власний досвід неоціненним і тому менше прислухаються до думки своїх колег. Вважаємо вказаний під не завжди доречним, оскільки управлінська діяльність має реалізовуватись в команді, якою керує менеджер. У тому випадку, якщо керівником створено психологічний клімат, у співпраці та взаєморозумінні він може досягнути бажаних результатів.

На думку О. Мармази діяльність керівника освітньої установи не може носити сталий характер, вона має постійно перебувати у розвитку. Тому менеджер має створити для себе індивідуальну концепцію кар’єри, що передбачає [27, с. 26]:

* колекційний підхід, що сприяє формуванню особистісних індивідуальних рис, які мають бути притаманними сучасному керівнику закладу освіти;
* конкурентний підхід, завдяки якого керівник освітньої установи відрізняється не тільки від своїх колег, тобто має індивідуальність, а й від менеджера інших професій;
* парціальна концепція, спрямована на розвиток самовдосконалення керівника освітньої установи, завдяки чого відбувається корекція управлінської діяльності;
* факторний підхід, що вимагає здійснення від керівника самомоніторингу та вивчення (дослідження) факторів й умов розвитку менеджера.

Висвітлене вище тільки вказує на те, що сучасний керівник закладу освіти має постійно вдосконалювати свою управлінську компетентність, що охоплює різноманітні напрями управлінської діяльності, а тому й різноманітні напрями функціонування освітньої установи. Тому до таких напрямів нами віднесено:

* Господарський напрям – територія освітньої установи, а саме її облаштування вважають обличчям менеджера, який має створити усі умови для викладання та навчання, а тому керівник має не тільки здійснити набір фахового обслуговуючого персоналу, а й контролювати їх діяльність, спрямовувати роботу на облаштування території, навчального корпусу, спортивного майданчика, навчальних аудиторій та кабінетів тощо; одним із напрямів діяльності педагогічних кадрів, відповідальної особи за охорону праці є проведення інструктажу, що проводиться у відповідності до календарного графіку або підстав, що мають місце в конкретній ситуації.
* Економічний напрям – фінансування освітньої установи суттєво впливає на її розвиток, вдосконалення, зацікавленість та мотивацію персоналу освітньої установи; менеджер має максимально дбати про комфорт своїх працівників, при цьому створивши для цього усі фінансові умови; керівник закладу освіти має дбати також про фінансову стабільність педагогічних кадрів і з метою їх мотивації виплачувати преміальні кошти, кошти на оздоровлення тощо; співпрацюючи з благодійними організаціями та беручи участь у різноманітних державних (комунальних) програмах розвитку сфери освіти, керівник закладу освіти має сприяти їх участі у створенні умов праці через придбання комп’ютерної техніки, необхідних приладів, ремонтні роботи в межах освітньої установи.
* Освітній напрям – це один із основних (базових) напрямів діяльності керівника та освітньої установи, що передбачає організацію педагогічних кадрів та їх спрямування на забезпечення якості викладання та навчання, формування відповідних компетентностей в учнів закладу загальної середньої освіти; освітній напрям реалізовується через контроль за проведенням навчальних занять, створення розкладу навчальних занять, реалізацією міждисциплінарної інтеграції, впровадженням інноваційних підходів до роботи з учнями.
* Правовий напрям – кожен заклад загальної середньої освіти є юридичною особою, що функціонує у відповідності до законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів нашої країни, а тому кожна освітня установа у своїй діяльності має керуватись правовими документами, а керівник має приймати управлінські рішення тільки у відповідності з нормами права; з цією метою директор має створити правове середовище, яке не мають права порушувати усі учасники освітнього процесу незалежно від займаної посади.
* Психологічний напрям – для усіх учасників освітнього процесу важливим є психологічний клімат, створений всередині закладу освіти; від якості психологічного клімату залежить не тільки рівень вмотивованості педагогічних кадрів та учнів, а й якість функціонування закладу освіти в цілому; керівник закладу освіти має обов’язково створити умови, що сприяють мирному вирішенню конфліктних ситуацій або спорів.
* Методичний напрям – вказаний напрям є обов’язковим для функціонування закладу освіти, оскільки педагогічні кадри при роботі з учнями мають використовувати новітні інноваційні підходи та технології, вони мають створювати оновлене навчально-методичне забезпечення навчальних дисциплін; при цьому керівник закладу освіти має контролювати вказані процеси та наголошувати на необхідності перегляду навчально-методичного забезпечення предметів кожного навчального року.
* Напрям самоосвіти – він стосується не тільки педагогічних кадрів, а й самого управлінця та його заступників; відповідно до законодавства кожен педагогічний працівників має проходити атестацію та підвищення кваліфікації, хоча ці пункти є обов’язковими, проте педагоги не можуть тільки ними обмежуватись; діяльність педагогів закладу освіти має поєднуватись із постійною самоосвітою та саморозвитком й реалізовуватись через пізнання нової інформації, використання інноваційного передового педагогічного досвіду, вивчення нових форм взаємодії з учнями та колегами, участь у конференціях та інших зібраннях, де розглядаються актуальні питання початкової, основної та старшої школи.
* Організаційний напрям – будь-який заклад освіти не може функціонувати хаотично, він потребує внутрішньої організації, яка реалізовується через створення та впровадження чіткої політики освітньої установи, стратегічної моделі розвитку із виокремленням відповідальних осіб; враховуючи те, що заклад освіти має свою структуру (відділи), директор має організувати роботу керівників відділів, які впливають на активність підлеглих, якість виконання ними професійних зобов’язань.
* Виховний напрям – виховна робота є невід’ємною частиною організації співпраці закладу освіти з учнями, а тому педагогічні кадри у взаємодії з кураторами та під контролем навчального відділу мають проводити різноманітні заходи, спрямовані на формування в дітей світогляду.

На думку І. Аннєнкової якість освіти, а тим більше управління цим процесом відбувається з врахуванням відповідних критеріїв і показників, до яких автор відносить [4]: якість умов здійснення освітнього процесу (потенціал учасників освітнього процесу, навчально-методичне забезпечення навчальних дисциплін, матеріально-технічне забезпечення процесу викладання); якість реалізації освітнього процесу (участь керівних осіб в організації освітнього процесу, врахування цілей і місії закладу освіти в реалізації освітньої діяльності); якість результатів освітнього процесу (успішність учнів, рівень формування та сформованості компетентностей).

Таким чином управлінська діяльність за своїм змістом є багатоаспектною та передбачає виконання керівником освітньої установи низки функцій, спрямованих на забезпечення якості організації освітнього процесу.

**4.3 Організація роботи педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти із забезпечення якості освітнього процесу**

З метою надання методичної допомоги керівникам закладів загальної середньої освіти Міністерством освіти і науки України було розроблено та розміщено на офіційному сайті відповідні Методичні рекомендації, зміст яких стосується формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти [30]. Основна мета вказаних рекомендацій стосується забезпечення ефективності управлінських і освітніх процесів всередині освітньої установи. Разом із цим міністерство освіти і науки України вважає, що саме дотримання рекомендацій сприятиме підвищенню якості надання освітніх послуг, отриманню зворотного зв’язку між учнями та педагогічними кадрами, між керівним складом закладу освіти та підлеглими, між усіма учасниками освітнього процесу. Усе зазначене вище вимагає від сучасного керівника реалізації управлінської компетентності в контексті організації роботи з педагогічними кадрами.

З однієї сторони менеджер освітньої установи є головним суб’єктом забезпечення якості освіти, проте одноосібно він не може її забезпечити. Він здійснює управління цим процесом та створює сприятливе освітнє середовище. Тобто керівник закладу освіти виступає координатором роботи педагогічних та інших кадрів, діяльність якого має спрямовуватись на досягнення якісного результату у підготовці молодого покоління. З метою реалізації зазначеної концепції менеджер має виконувати ряд управлінських функцій, однією з яких є створення внутрішньої (локальної) бази документів, зміст яких сприяє забезпеченню цієї якості. До таких локальних документів відносимо колективний договір освітньої установи, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, річний план роботи, план стратегічного розвитку закладу освіти, план введення інноваційних стратегічних нововведень (або координація, вдосконалення) тощо.

Керівник закладу освіти має проводити індивідуальну роботу з педагогічними кадрами щодо забезпечення якості освітнього процесу. Така діяльність має проводитись з метою постійного вдосконалення педагогічної компетентності працівників закладу освіти. необхідно зазначити про те, що основою такої діяльності має бути не тільки планування, а й прагнення педагогічних кадрів до саморозвитку. В даному випадку педагогічні працівники мають виступати ініціаторами власних ідей. Тому кожен менеджер має продумати та впровадити систему заохочення педагогічних працівників до прагнення з саморозвитку та самовдосконалення.

Менеджер освітньої установи має здійснювати контроль над тим, щоб педагогічні кадри у своїй професійній діяльності використовували інноваційні сучасні методи, підходи, технології. Тобто організація роботи управлінця з педагогічними кадрами має базуватись на необхідності вдосконалення навчально-методичного забезпечення викладання навчальних дисциплін.

З цією метою керівник освітньої установи має створити систему методичної роботи, призначивши відповідальну особу та розподіливши функції між підлеглими працівниками. Правильно організована методична робота сприяє підвищенню рівня професіоналізму педагогічних кадрів. Кожен педагогічний працівник має мати особистісне професійно-освітнє середовище, що має творчі відмінності. Кожен педагогічний працівник закладу освіти не може реалізовувати власну професійну діяльність без організованої методичної роботи. Рівень її організації безпосередньо залежить від педагогічного працівника.

Як показує практика, більшість працівників сфери освіти при формуванні власного професійно-освітнього середовища використовує результати інтелектуальної власності інших педагогічних працівників. Цей факт є прикрим, оскільки кожен педагог має реалізовувати свою педагогічну діяльність на творчій основі, використовуючи власний досвід, вдосконалюючи його та застосовуючи інноваційні технології, методи, підходи роботи з учнями.

Тому при організації роботи педагогічних працівників свого закладу керівник має зауважувати на необхідності дотримання кожним вимог Цивільного кодексу України, Закону України «Про освіту» щодо дотримання академічної доброчесності. Менеджер має контролювати та знешкоджувати випадки плагіаторства між педагогічними кадрами. Він має проводити не тільки роз’яснювальну роботу, а й застосовувати по відношенню до таких педагогічних працівників засоби впливу, у тому числі засоби притягнення працівників до дисциплінарної відповідальності.

Усе зазначене вище вимагає від керівника освітньої установи використовувати у роботі з педагогічними кадрами інноваційні форми. В закладі освіти має функціонувати методична служба, яка організовує роботу безпосередньо з кожним педагогічним працівником. Методична служба має вести аналітичну роботу, статистичну роботу, тобто таку, що сприяє реалізації в межах освітньої установи моделі неперервної освіти педагогічних кадрів. Вважаємо, що сучасний вчитель має постійно перебувати у русі, оскільки змінюється суспільство, молодь, підходи до навчання, розуміння змісту навчання. У тому випадку, коли вчитель не дбає про свій розвиток, він поступово втратить свій власний авторитет та не зможе якісно організувати освітній процес зі своїми учнями. Цей рух керівник має реалізовувати у вигляді навчання педагогічних кадрів.

Навчання необхідно розглядати у системному вигляді: самоосвіта та самовдосконалення педагогічних кадрів; консультування педагогічних кадрів більш досвідченими педагогічними працівниками; програмне навчання педагогічних працівників; індивідуальна робота з педагогічними кадрами; групове навчання педагогічних кадрів певної категорії; проектне навчання педагогічних кадрів; проблемно-ситуативне навчання педагогічних кадрів; залучення педагогічних працівників до навчально-методичних проєктів; організація творчих звітів педагогічних працівників; обговорення з педагогічними працівниками педагогічних ситуацій, які потребують вирішення або прийняття відповідного рішення; навчання педагогічних кадрів у формі практикуму; залучення педагогічних кадрів до тематичних тренінгів; залучення педагогічних кадрів до конференцій та семінарів; комплексно-рефлексивне навчання педагогічних кадрів; навчання педагогічних кадрів у формі дослідницької роботи тощо.

З метою обміну педагогічним досвідом працівники методичного центру (відділу) мають залучати педагогічних працівників до майстер-класів, під час яких творчі педагоги демонструють власний професійний досвід роботи з учнями. Майстер-класи дозволяють розглянути певну проблему не з теоретичної сторони, а з практичної.

Поряд з традиційними формами роботи з педагогічними кадрами методичний відділ може використовувати нетрадиційні форми. Нам імпонує педагогічний досвід заступника директора гімназії Л. Кирилішиної, яка розкриває особливості використання інноваційних технологій в системі організації освітнього процесу [21]. Тому вважаємо за доцільне розглянути нетрадиційні форми роботи з педагогічними кадрами, взявши за основу досвід вчителя-практика:

1. Методичний фестиваль (вказана форма організації підвищення фаховості педагогічних кадрів носить не системний характер, а разовий; він організовується не частіше, ніж один раз на рік; методичний фестиваль збирає велику кількість педагогічних працівників, об’єднаних спільною метою та спільними завданнями; велика кількість учасників сприяє обміну педагогічними новаціями, які передові педагоги демонструють через використання різноманітних форм співпраці).

2. Методичний турнір (зазначена форма співпраці чи організації праці педагогічних кадрів зумовлена необхідністю підсилення між практикуючими педагогами відчуття змагальності та бажання підвищити власну мотивацію в опануванні педагогічною професією; методичний фестиваль за кількістю учасників значно є меншим, ніж методичний фестиваль, оскільки на ньому здійснюється обмін інформацією конкретної тематики; методичний турнір передбачає розгляд двома сторонами однієї тематики, яка є актуальною для обох сторін; при проведенні методичного турніру обов’язково призначаються відповідальні особи з обох сторін, які будуть здійснювати координацію проведення методичного турніру; турнір не передбачає змагальності сторін, він спрямовується на задоволення їх інтересів).

3. Творчий звіт (педагогічні працівники закладу освіти мають бути підконтрольними, тобто процеси формування власного досвіду педагогами не можуть бути хаотичними, керівник та працівники методичного відділу мають їх контролювати; з цією метою в межах освітньої установи необхідно проводити зібрання, під час яких педагогічні працівники мають здійснювати обмін напрацюваннями, представляти власний досвід роботи у вигляді творчого звіту; форма творчого звіту може бути різноманітною, оскільки педагогічний працівник самостійно має його обирати відповідно до тематики звітної інформації; творчий звіт сприяє вдосконаленню самоорганізації вчителя, а також власного позиціювання в межах освітньої установи).

4. Ярмарок педагогічних ідей (вказана форма організації спонукає педагогічних працівників готуватись представити власний педагогічний досвід, систематизувати власні досягнення, творчі наробки, розробки уроків, методики викладання навчальних дисциплін; таке представлення власного педагогічного досвіду передбачає громадський огляд представленої інформації та її оцінку; він сприяє формуванню відповідальності педагогічних працівників за свою роботу, за власний професійний розвиток; оцінка педагогічних ідей сприяє розвитку мотивації педагога; така форма організації роботи може вплинути на подальше просування педагогічного працівника по кар’єрній сходинці; керівник закладу освіти не повинен безініціативно відноситись до проведення ярмарку педагогічних ідей, він має реагувати через обговорення, підтримку, прийняття управлінського рішення).

5. Авторська школа (форма представлення передового педагогічного досвіду, яка реалізовується через навчання педагогічних працівників; суб’єкти авторської школи не тільки демонструють свої надбання, а й здійснюють навчання педагогічних кадрів через відповідні заняття; авторська школа функціонує в основному завдяки створених в закладах загальної середньої освіти майстернях педагогічної праці; така форма взаємодії сприяє передачі передового педагогічного досвіду, виведення педагога на новий професійний рівень).

6. Майстерня педагогічної праці (форма взаємодії педагогічних працівників, яка функціонує на постійній основі та охоплює усіх представників конкретної освітньої установи; майстерня педагогічної праці функціонує при закладі освіти та має свого керівника, який складає план роботи та план зустрічей педагогічних кадрів; керівник закладу освіти має здійснювати перевірку дієвості майстерні педагогічної праці та залучати усіх працівників до її навчальних занять).

7. Педагогічна олімпіада (форма організації праці, яка передбачає змагальність педагогічних кадрів; у тому випадку, якщо в закладі загальної середньої освіти буде існувати правильна змагальність, вони будуть автоматично дбати про власну вдосконаленість, самоосвіту та саморозвиток; зазвичай головою журі на педагогічній олімпіаді має виступати менеджер, що оцінює діяльність своїх працівників; на основі отриманих результатів керівник закладу освіти може прийняти управлінське рішення щодо подання працівника на відзнаку).

8. Педагогічний клуб (постійно діюча форма організації роботи, що має свій план роботи з окресленням засідань; до складу педагогічного клубу мають входити майже усі педагогічні працівники закладу, оскільки його функціонування має відбуватись на постійній систематичній основі; педагогічний клуб має будувати чергові засідання не тільки за потребами педагогічних працівників, а й за їх інтересами; керівником педагогічного клубу може бути будь-який педагогічний працівник, проте він має відповідати за звітну документацію клубу).

9. Тренінгові заняття (форма співпраці педагогічних кадрів, яка реалізовується через заплановану зустріч, під час якої модератор розкриває певну тематику, залучаючи педагогічних працівників до її розгляду; позитивною стороною тренінгів є те, що вони дозволяють якісно поєднати теорію з практикою; саме тренінгові заняття спонукають зануренню педагогічних кадрів у практичні ситуації, які потребують обговорення та вирішення; тому модератором тренінгу має бути кваліфікована особистість, що має сформовані навички навчальної роботи з педагогічними кадрами; тренінги не обов’язково мають носити характер системності та часової визначеності, вони можуть створюватись стихійно, тобто відповідно до запрошенню певного фахівця).

10. Педагогічні ігри (форма професійного самовияву педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти, під час якої відбувається відтворення педагогічних ситуацій, які потрібно обговорити; педагогічні ігри сприяють тому, що кожен педагог має можливість розкритись, продемонструвати свої практичні уміння).

В організації роботи педагогічних кадрів самоосвіта відіграє одну із самих важливих ролей. Процес самоосвіти має бути керованим, оскільки не усі педагогічні працівники закладу вмотивовані отримувати нові знання та прагнути до професійної досконалості. Тому кожен менеджер має по-перше створити в освітній установі оптимальні умови для цієї самоосвіти. Самоосвіта може реалізовуватись через використання індивідуальних та групових (колективних) форм її організації.

З метою створення саме таких умов керівник закладу загальної середньої освіти має спрямовувати свою управлінську діяльність безпосередньо через:

* створення якісного освітнього середовища, що передбачає оптимальні умови самоосвітньої діяльності;
* передбачення у річному плануванні роботи проведення методичних днів, тематика яких охоплює вчителів-предметників або вчителів одного фаху;
* реалізацію права педагогічного працівника на отримання творчої відпустки, у випадку самоорганізації вчителя щодо написання методичної праці, творчого доробку, наукової праці, створення та реалізації проєкту тощо;
* оптимізації розкладу вчителя, адаптованого відповідно до його потреб, інтересів поза навчальним процесом;
* cтворення спеціального середовища, оснащеного відповідною літературою, доступом до інтернет-джерел з представленням інформації, опрацювання якої сприятиме підвищенню рівню професіоналізму педагогічних працівників.

Як нами уже було зазначено, самоосвітню діяльність кожного педагога необхідно контролювати. Тому керівник освітньої установи має планувати свою роботу в контексті визначеної проблеми через проведення індивідуальних і групових бесід з педагогічними кадрами, планування та організацію звітних зустрічей, під час яких вчителі представляють певні матеріали та діляться педагогічним досвідом.

Функція контролю також має реалізовуватись через оціночну діяльність. Задля того, щоб кожен педагогічний працівник мав бажання надалі розвиватись, керівник має спонукати його до вироблення власної потреби у цьому. Керівник закладу освіти має бути справедливим та оцінювати роботу кожного педагога відповідно до їх досягнень. З цією метою менеджер має відвідувати навчальні заняття та брати участь в аналізі проведених уроків; залучати вчителів до публічних виступів та надавати свої пропозиції; організовувати творчі звіти педагогічних кадрів; визначати рівень результативності кожного вчителя у підготовці учнів свого закладу; проводити анкетування та діагностування педагогічних кадрів.

Одним із основних напрямів діяльності вчителя є проведення навчальних занять, а саме уроків. Тому контроль має спрямовуватись на аналіз проведення навчальних занять вчителем. Реалії сьогодення змушують вчителів проводити навчальні заняття в он-лайн режимі. Така ситуація вимагає від адміністрації закладу загальної середньої освіти проводити моніторинг та контроль за проведенням дистанційного навчання. По-перше адміністрація закладу освіти має мати чітку інформації стосовно того, на яких платформах працюють вчителі. Крім цього вони мають мати вільний доступ до цих платформ.

Моніторинг дистанційного навчання має передбачати збір інформації стосовно проведених занять за встановленим розкладом; обсягів завдань, які вчитель дає учням під час уроку; режиму проведення навчальних занять; перевірки заданого учням матеріалу.

Кожен керівник освітньої установи має запровадити управлінський алгоритм контролю за якістю виконання навчальних планів та навчальних програм. Вказаний алгоритм має передбачати:

* перевірку періодичності оновлення усіх матеріалів, які надсилаються учням незалежно від форми навчання;
* перевірку відповідності представленого навчального матеріалу календарно-тематичному плану;
* використання педагогічними працівниками інноваційних (традиційних) форм і методів навчання у закладі конкретними педагогами при вивченні учнями певної дисципліни;
* перевірку якості проведення педагогічними працівниками навчальних занять;
* наявність відповідності використаних педагогічним працівником критеріїв оцінювання вимогам нормативних документів, прийнятих на рівні Міністерства освіти і науки України;
* наявність зворотного зв’язку між педагогічними кадрами та учнями закладу освіти;
* рівень дотримання педагогічними працівниками затвердженого графіку перевірки знань учнів, а саме написання контрольних робіт;
* перевірку рівня дотримання педагогічними кадрами правил та вимог академічної доброчесності;
* перевірку дотримання педагогічними працівниками освітньої установи вимог педагогічної етики.

Вказаний управлінський алгоритм передбачає організацію внутрішнього контролю за станом викладання навчальних дисциплін; рівнем сформованості в учнів знань, умінь та навичок, рівнем виконання педагогічними працівниками та вчителями навчальних планів і програм, рівнем організації позакласної роботи в закладі освіти та рівнем організації позашкільної діяльності, організацією роботи методичної служби освітньої установи (методичного центру, методичного відділу тощо), рівнем ведення шкільної документації, виконанням розпоряджень керівника (адміністрації) закладу освіти, наказів та відповідних (законних) доручень.

Оскільки внутрішкільний контроль виконує різні функції, тому він поділяється на певні види:

* різноцільовий контроль, тобто такий, що охоплює низку питань, що потребують свого дослідження чи моніторингу; об’єктом різноцільового контролю може бути навчальна робота, вихована робота, проєктна діяльність педагогічних працівників конкретного закладу, що працюють над створенням і реалізацією одного проєкту, вдосконалення матеріальної бази освітньої установи, дотримання учасниками освітнього процесу вимог з техніки безпеки та охорони праці;
* різнобічний, тобто такий, який спрямовується на перевірку одного об’єкта різними методами та формами; по відношенню до педагогічних працівників це може бути індивідуальний, тематичний та фронтальний контроль;
* різноступеневий контроль, який передбачає перевірку одного об’єкта різноманітними органами управління; він може застосовуватись керівником освітньої установи, який залучає до перевірки одного об’єкта керівників різних структурних підрозділів в межах закладу.

Рівень та якість реалізації управлінської діяльності по відношенню до педагогічних працівників менеджером впливає на загальну тенденцію створення якісного освітнього середовища, такого, що впливає на покращення надання освітніх послуг. Кожен керівник освітньої установи має мати свій власний стиль управління, що підлягає оцінюванню за певними параметрами, як-от [36, с. 21-22]:

* рівень розвиненості комунікативної компетентності менеджера, що має свій прояв у колективності керівництва та професійному (управлінського, особистісного) ставленні до кожного педагогічного працівника;
* створення (не створення) умов, надання (ненадання) можливостей для творчого (професійного) розвитку кожному педагогічному працівнику;
* здійснення управлінських функцій на загальнолюдських засадах (доброзичливого спілкування, уважності, простоті, чуйності, розуміння, незлопам’ятності, підтримки, тактовності тощо);
* рівень сформованості управлінської компетентності менеджера та на основі цього параметру рівень сформованості умінь використовувати сформовану компетентність на практиці;
* рівень ініціативності та прогресивності керівника закладу освіти, завдяки яких формується загальний статус освітньої установи;
* рівень вимогливості керівника освітньої установи, що проявляється через функції контролю, а також наявність таких якостей як наполегливість, рішучість, надійність, справедливість тощо.

Надзвичайно важливим в організації роботи педагогічних кадрів є те, що вони мають відчувати командну роботу. Це формує у педагогічного колективу відчуття надійності, справедливості, дружності, взаємопідтримки, взаємовідповідальності тощо. Вважаємо, що психологічний клімат, який панує в кожному колективі, впливає на якість реалізації педагогічних функцій. У тому випадку, коли у педагогічного колективу є бажання перебувати на роботі, спілкуватись із колегами, обговорювати інноваційні підходи до навчання та виховання, підвищується якість роботи.

Створення психологічного клімату залежить від дій (бездіяльності) керівника закладу освіти. Тому колектив педагогічних працівників має працювати згідно спільної для всього колективу мети, стратегії розвитку, завдань та потреб освітньої установи. У педагогічного колективу мають бути також спільними педагогічні цінності, які перебувають в основі навчання (виховання), а також налагодження комунікації з учасниками освітнього процесу.

Під психологічним кліматом педагоги-практики розуміють «стиль, емоційне забарвлення спілкування і взаємодії учасників освітнього процесу, яке впливає на їхню спільну діяльність; це переважний відносно стійкий емоційний настрій людей в колективі» [50]. Погоджуємось із позицією авторів, оскільки вважаємо, що емоційний настрій педагогічних працівників впливає на різноманітні види їх діяльності, як-от: педагогічна робота, виховна робота, взаємодія з учнями, взаємодія з колегами, бажання розвиватись та вдосконалювати свою професійність, впровадження інноваційних підходів до проведення навчальних занять тощо.

Психологічний клімат не створюється хаотично та одноетапно. Він охоплює різноманітні види діяльності учасників освітнього процесу, у тому числі учнів кожного класу та їх батьків (осіб, що їх замінюють). Тому основним завданням керівника освітньої установи є створення та забезпечення відповідних умов. Однією з таких умов можна виокремили мотиваційну сферу. Ця мотиваційна сфера стосується не тільки педагогів освітньої установи, а й учнів. Тобто це мотивація до навчальної діяльності. Вказана мотивація має багато проявів і вони майже не мають відмінностей залежно від того, по відношенню до яких учасників освітнього процесу застосовується мотивація. Керівник закладу освіти має відмічати обдарованих учнів, а також таких, які мають стремління до вдосконалення своїх знань, умінь, навичок. Також він не повинен забувати про педагогів, які працюють з цими учнями. Мотивація може носити в таких випадках моральний та матеріальний характер.

Таким чином організація роботи керівника закладу з педагогічними працівниками щодо підвищення якості освітнього процесу має багатоаспектне спрямування та стосується не тільки різних напрямів роботи педагогічних працівників, а й різноманітних напрямів функціонування освітньої установи. Від організованості та сформованості у керівника закладу загальної середньої освіти залежить рівень забезпечення цієї якості.

**4.4 Концептуальний підхід керівника закладу загальної середньої освіти до управління якістю освітнього процесу**

Кожен керівник освітньої установи має мати власний стиль управління. Проте вважаємо, що поняття «стиль управління» є набагато вужчим, ніж «підхід до управління». Підхід до управління розуміємо як сукупність компетентностей менеджера, які мають базуватись на певних управлінських принципах. Тобто це сукупність засобів впливу на учасників освітнього процесу, що базується на внутрішній та зовнішній побудові освітнього процесу. В свою чергу під концептуальним підходом до управління розуміємо побудову якісного середовища закладу освіти із визначенням засобів впливу на підлеглих працівників та налагодженням взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Концептуальний підхід є системотворчим в управлінській діяльності, а тому містить у собі наступні підходи до реалізації управлінських функцій керівником освітньої установи [52]:

1. Функціональний або процесний підхід – це такий підхід до управління, що передбачає сукупність взаємопов’язаних видів діяльності менеджера, які науковці називають функціями управління; у зв’язку з тим, що кожну управлінську функцію необхідно розглядати як процес, тому кожна управлінська функція складається із дій, які між собою взаємопов’язані; управлінські функції змінюють одна одну, а тому в сукупності розглядаються з позиції управлінського циклу; у тому випадку, коли керівник недооцінює хоча б один із елементів, бажаного результату не буде досягнуто.

2. Гуманістичний підхід – підхід до реалізації управлінських функцій на засадах індивідуальності, поваги до кожного учасника освітнього процесу; гуманістичний підхід передбачає переосмислення керівником ставлення до кожної ситуації, яка має місце в освітній установі, тобто завдяки нього менеджер має через своє позиціонування моделювати вчинки підлеглих працівників та ставати на їх місце; гуманістичний підхід до управління сприяє створенню стабільного мікроклімату в колективі, що характеризується своєю стабільністю.

3. Культурологічний підхід – це підхід до реалізації управлінських функцій керівником освітньої установи через системоутворюючі культурологічні поняття, такі, як «культурні зразки», «культурна поведінка», «культурна діяльність» тощо; головне, щоб менеджер створив в освітній установі атмосферу загальної культури, якої дотримуються усі учасники освітнього процесу; в більшості випадків культурологічний підхід характеризує поведінкові чинники кожного учасника освітнього процесу; також культурологічний підхід знаходиться в основі усіх системних утворень в освітній установі.

4. Аксіологічний підхід – це підхід до управління, що спрямовує взаємовідносини керівника закладу загальної середньої освіти у русло визнання людини (кожного учасника освітнього процесу) найвищою соціальною цінністю; керівник освітньої установи має спрямовувати свою діяльність на підтримку розвитку кожного педагогічного працівника освітньої установи; разом із цим аксіологічний підхід передбачає використання керівником розвивального управління, такого, що вдосконалює побудову організаційної складової закладу в цілому; також вказаний підхід стосується розвитку творчого мислення учасників освітнього процесу, у тому числі керівників (конструктивно-критичного); аксіологічний підхід передбачає рефлексію досягнень, тобто впровадження особистих авторських педагогічних систем.

5. Системний підхід – надзвичайно важливий підхід до управління, завдяки якого менеджер має розглядати свій заклад освіти через призму системи, в якій є свої структурні підрозділи, учасники освітнього процесу, напрями діяльності; кожна система, яка впроваджена та реалізовується в освітній установі, має мати свої характерні особливості, притаманні конкретному закладу освіти; підсистеми, які мають місце в закладі освіти, у своїй сукупності мають складати цілісну систему освітньої установи; внутрішня система закладу освіти має співіснувати із зовнішнім середовищем, а тому управлінець має дбати про створення внутрішніх і зовнішніх зв’язків кожної підсистеми із освітнім середовищем регіону, країни; системний підхід сприяє розвитку конкурентоспроможності закладу освіти, оскільки саме зовнішні зв’язки у переплетінні із внутрішніми, сприяють реалізації цього процесу; системний підхід сприяє об’єднанню усіх елементів підсистем закладу освіти; завдяки системного підходу керівник освітньої установи має змогу дослідити недоліки певних процесів, що мають місце в закладі освіти та запропонувати шляхи їх покращення; впровадження системного підходу дозволяє керівнику підвищувати рівень цілісності закладу в цілому як системи.

6. Мотиваційний підхід – це підхід, що орієнтує менеджера на повагу до кожного учасника освітнього процесу, незалежно від статусу, посади, віку, національної приналежності тощо, у зв’язку з чим керівник має створити для них ситуацію успіху; мотиваційний підхід є важливим для кожного учня, вчителя, керівника структурного підрозділу, а також для самого менеджера, оскільки його мають мотивувати самі підлеглі працівники та учні власними досягненнями, успіхами у навчанні, бажанням підвищувати власний рівень професійної компетентності тощо; задля якісної реалізації мотиваційного підходу керівник освітньої установи має навчатись ставити себе на місце працівника та розглядати будь-яку справу не із ззовні, а з середини, він має навчитись співпереживати учасникам освітнього процесу.

7. Акмеологічний підхід – підхід, який сприяє здійсненню комплексного дослідження управлінської діяльності самим менеджером, оскільки він є однією з форм прояву професіоналізму керівника; акмеологічний підхід, а саме його застосування, сприяє підвищенню якості освіти в закладі, оскільки навчання та викладання в освітній установі стає внутрішньою потребою; також він сприяє розвитку освітньої установи в цілому та кожного учня, що має бути комунікабельним, самостійно мислячим, творчим, прагнучим до успіху суб’єктом суспільства.

8. Партисипативний підхід – це такий підхід, завдяки якого кожен педагогічний працівник освітньої установи залучається тим чи іншим способом до прийняття управлінського рішення; він сприяє уникненню ситуації, коди певний педагог освітньої установи знаходиться осторонь від усіх процесів, що відбуваються в освітній установі, а навпаки активно залучається (в силу своїх професійних зобов’язань) до реалізації потреб закладу освіти; іншими словами партисипативний підхід передбачає залучення педагогічних кадрів до управління закладом освіти; відповідно до змісту та трактування партисипативного підходу менеджер має не тільки мотивувати своїх підлеглих до досягнення кращих результатів, а й використовувати їх потенціал для розвитку закладу освіти в цілому.

9. Ситуаційний підхід – це такий підхід до управління, який має місце в конкретній ситуації, що склалась в освітній установі; керівник закладу освіти має вміти застосовувати ті чи інші методи управління, що можуть покращити ситуації, вирішити конфліктні взаємовідносини; ситуаційний підхід сприяє уникненню формальності у розгляді певних випадків, а також змінювати вектор управлінської діяльності залежно від обставин справи; позивтною стороною ситуаційного підходу є те, що керівник освітньої установи має можливість застосувати реактивне управління, тобто таке, що має місце під час розгляду гострої проблеми із аналізом причинно-наслідкових зв’язків; завдяки ситуаційному підходу керівник має можливість з повагою відноситись до підлеглих, вислуховувати позицію кожного, прийняти адекватне справедливе управлінське рішення, уникнути подальших проблем, ліквідувати негативні наслідки.

10. Діяльнісний підхід – це такий підхід, який передбачає постійну взаємодію менеджера освітньої установи зі своїми підлеглими, іншими учасниками освітнього процесу; на основі цієї взаємодії діяльнісний підхід сприяє розвитку педагогічних кадрів, розвитку їх професійної компетентності; проте взаємодія керівника з підлеглими має бути розумною, оскільки управлінець не має перевищувати межі взаємодії, примушувати педагогічного працівника виконувати той чи інший від діяльності без бажання, не реалізовувати занадто опіку над педагогічним працівником.

11. Дослідницький підхід – це такий підхід, який розглядати з позиції необхідності посилення наукового обґрунтування управлінської діяльності, що має свої прояви в проведенні моніторингових досліджень усіх процесів закладу освіти; дослідницький підхід є невід’ємним складником діяльності управлінця, оскільки без дослідження фактів, ситуації, результатів, позицій тощо неможливо якісно реалізовувати управлінські функції; у тому випадку, коли керівник на професійному рівні використовує дослідницький підхід, прийняті ним управлінські рішення мають науково-фахове обґрунтування; системний підхід не може реалізовувати без дослідницького, оскільки кожна система та підсистема має моніторитись на постійній основі, що сприятиме уникненню негативних явищ; дослідницький підхід також має місце у професійному розвитку, професійній самоосвіті керівника освітньої установи, оскільки кожен менеджер не може перебувати на одному і тому ж професійному рівні, він має бути у постійному русі, у постійному самовдосконаленні.

12. Синергетичний підхід – як зазначають науковці, вказаний підхід є наслідковим від системного, оскільки надає менеджеру нові можливості щодо реалізації управлінських функцій; синергетика охоплює три процеси: створення установи, підтримка її розвитку, вдосконалення; синергетичний підхід реалізовується в закладі освіти, базуючись на складнику «само», тобто самовдосконаленні, саморозвитку, самовідтворення; у зв’язку з цим синергетичний підхід сприяє не тільки розвитку колективу, а й розвитку освітньої установи через колектив; відповідно до змісту синергетичного підходу кожен учасник освітнього процесу розглядається як самостійний організм, який не може існувати без саморозвитку; в контексті вказаного підходу якість управлінської діяльності залежить від зусиль самого менеджера, тобто чим більше він прикладає зусиль, тим краще буде функціонувати освітня установа.

13. Рефлексивний підхід – вказаний підхід науковці розглядають з позиції спонукання до дій чи бездіяльності, в сфері освіти чи функціонування освітньої установи він спонукає педагогів (керівника) до активності та самостійності; позитивною тенденцією використання даного підходу в управлінській діяльності є те, що забезпечує перехід від одного якісного стану в інший; методами забезпечення рефлексивного розвитку освітньої установи є моделювання, прогнозування, аналіз, розв’язування складних задач; задля якісної реалізації рефлексивного підходу керівник закладу освіти мати сформовані навички володіння комп’ютерною технікою, відповідними програмами, методами обробки інформації.

14. Адаптивний підхід – це підхід, який передбачає взаємодію керівника закладу загальної середньої освіти з учасниками освітнього процесу на основі стратегії розвитку установи; реалізація адаптивного підходу передбачає наявність зворотного зв’язку між учасниками освітнього процесу; використовуючи адаптивний підхід, менеджер здійснює підтримку педагогічних кадрів, які є молодими спеціалістами або посадових осіб, яких тільки призначено на відповідну керівну посаду; адаптивний підхід сприяє кращій самоорганізації педагогічних кадрів, що суттєво впливає на якість організації освітнього процесу; в межах адаптивного підходу науковцями виокремлено адаптивне управління, під час якого відбувається взаємоузгодження цілей учасників освітнього процесу та закладу в цілому, взаємодія та взаємопідтримка менеджера та виконавців; зміст адаптивного підходу та адаптивного управління спрямовується на розвиток особистості учасників освітнього процесу; до основних характеристик адаптивного управління віднесено гнучкість, різноспрямованість, кооперацію, взаємодію, багатомірність структури освітньої установи, узгодженість взаємозв’язків; важливою метою адаптивного управління є те, що воно спрямовує педагогічних працівників до спільної мети, спільної діяльності, спільного планування діяльності.

15. Комунікативний підхід – діяльність будь-якої освітньої установи базується на комунікаційних зв’язках, що мають місце в усіх напрямах взаємодії учасників освітнього процесу, а тому комунікаційний підхід необхідно розуміти з позиції осмислення керівником спілкування з колегами; ефективність налагодження комунікації залежить від характеру управлінської діяльності; якість комунікації керівника впливає на процеси мотивації, організації, контролю, планування тощо; якість управління залежить від якості діалогу керівника та взаємодії з учасниками освітнього процесу; менеджер у спілкуванні з колегами має використовувати безбар’єрну мову; з метою поточного коригування діяльності менеджер у своїй взаємодії має використовувати способи подвійного зворотного зв’язку.

16. Маркетинговий підхід – сучасний підхід до управління освітньою установою, який спрямовується на створення стратегії конкурентоспроможності закладу; маркетинговий підхід передбачає реалізацію заходів щодо просування закладу на ринку освітніх послуг; він реалізовується спільними зусиллями учасників освітнього процесу.

З огляду на описане вище може зазначити про те, що концептуальний підхід менеджера до реалізації управлінських функцій з метою створення якісного освітнього середовища є багатоаспектним і передбачає поєднання різних підходів. вважаємо, що керівник закладу освіти, який дбає про розвиток освітньої установи, якість підготовки учнів має використовувати у своїй діяльності представлені підходи, які є взаємозалежними або похідними. Це сприятиме не тільки створенню якісного освітнього середовища, а й просуванню закладу освіти на ринку освітніх послуг.

**4.5 Організація співпраці керівника закладу загальної середньої освіти з керівниками структурних підрозділів щодо забезпечення якості освітнього процесу**

Будь-який заклад освіти має свою структуру із чітко визначеними підрозділами та ланцюгами підпорядкування. Внутрішнє структурування освітньої установи дає можливість чіткого розуміння напрямів її функціонування. Також завдяки визначеній структурі учасники освітнього процесу можуть орієнтуватися в колі відповідальності працівників та розподілі зобов’язань.

Під організаційною структурою науковці розуміють схематичне зображення тих процесів, які відображають взаємодію колективу освітньої установи. Складниками організаційної структури є [37]:

* схематичне зображення організаційної структури освітньої установи;
* визначене посадовими інструкціями коло повноважень та відповідальності керівників (заступників, працівників) структурного підрозділу, а також очікувані результати їх діяльності;
* система забезпечення комунікації між учасниками освітнього процесу.

Вважаємо за необхідне обґрунтувати усі складники організаційної структури освітньої установи. Отже, першим складником виокремлюємо схематичне зображення організаційної структури, яке візуально можна представити у вигляді рівнів. До першого рівня належить посада керівника закладу загальної середньої освіти, поряд з якої перебувають «загальношкільні батьківські збори», «педагогічна рада», «рада освітньої установи», «громадська організація», «профспілковий комітет».

Головними особами другого рівня організаційної структури закладу загальної середньої освіти є посада «заступник директора з навчально-виховної роботи» та «заступник директора з виховної роботи». Проте поряд (на одному рівні) знаходяться «методична рада», «мала педагогічна рада», «соціально-психологічна служба», «атестаційна комісія», «адміністративно-господарська частина».

Третій рівень утворюють «кафедри», «методичні об’єднання», «консалтинговий центр», «група вчителів-експериментаторів», «наукові товариства закладу освіти», «методичне об’єднання класних керівників», «система додаткової освіти», «служба здоров’я».

Четвертий рівень складають «дитячі об’єднання», «органи учнівського самоврядування», «учнівський колектив», «волонтерські загони», «учні в соціальних проєктах».

Кожен керівник закладу освіти має дбати про те, щоб в його освітній установі була визначена організаційна структура закладу. При її формуванні менеджер має звернути увагу на наступні правила:

* схема має передбачати наявність усіх посад закладу загальної середньої освіти та відображати специфіку підпорядкування посадових осіб;
* представлена схема організаційної структури має відображати реальність функціонування закладу загальної середньої освіти;
* на схемі мають бути відображеними взаємозв’язки усіх підрозділів та посадових осіб, проте менеджер має дбати про те, щоб ці зв’язки не переобтяжували одних і тих самих представників структурних підрозділів.

Наступним складником організаційної культури є посадові зобов’язання не тільки керівних кадрів, а й усіх працівників освітньої установи. Тому кожен менеджер при впровадженні системи забезпечення якості освіти має звертати увагу на наступні моменти в реалізації своєї професійної діяльності:

* необхідно чітко окреслити коло зобов’язань кожного працівника на рівні посади та роботи відповідного рівня, тобто професійні ролі кожного працівника мають бути збалансованими;
* керівник закладу освіти має дбати про те, щоб кожен працівник переходив від зони комфорту до зони особистісного розвитку;
* кожен працівник освітньої установи має мати представлення щодо своєї особистої зони розвитку та мати уяву про те, як її можна вдосконалювати, проте контролювати вказані процеси має сам менеджер;
* керівник освітньої установи має наголошувати на тому, що професійні ролі працівників за певних умов можуть змінюватись, а працівники мають усвідомлювати те, що вони мають сприймати ці зміни;
* період переходу від однієї зони до іншої має містити певні етапи, чітко визначені самим працівником та керівником, поряд з цим менеджер має мати можливість перевірити проміжні результати проходження кожного етапу;
* очікувані результати мають обговорюватись на загальних зібраннях педагогічних працівників, на яких є обов’язковою присутність керівника закладу освіти.

Останнім складником є налагодження комунікативної взаємодії з учасниками освітнього процесу. В процесі створення схематичного зображення організаційної структури освітньої установи керівник має усвідомлювати про наявність контактної взаємодії усіх учасників освітнього процесу. Контактна взаємодія може охоплювати не тільки два, а набагато більше учасників освітнього процесу, що представляють одну або іншу сторону. Наприклад, кожен керівник закладу загальної середньої освіти має взаємодіяти з педагогічною радою, під якої обговорюються питання щодо інших учасників освітнього процесу. Це може бути проведення чергової атестації педагогічних працівників.

Умови сучасності, війна на території України призвели до того, що заклади освіти мусять перейти на дистанційне навчання, що призводить до дискомфорту. Наслідком таких подів є поява великої кількості чатів, деякі з яких не є активними. Такі керівника призводять до перенавантаження педагогічних працівників та появи негативного ставлення до управлінських процесів. Ще однією помилкою керівників освітніх установ є те, що вони дублюють інформацію одного і того ж змісту в усіх чатах. Тому з метою оптимізації управління, забезпечення якості реалізації комунікації керівник має налагодити чіткі канали зворотного зв’язку із підлеглими працівниками.

Завдяки комунікаційній взаємодії керівник освітньої установи має дбати про координацію роботи усіх педагогічних кадрів незалежно від займаної посади. Завданнями менеджера кожної освітньої установи є те, що він має підібрати оптимальний для свого закладу канал комунікації.

Залежно від наповнюваності закладу загальної середньої освіти науковці та практикуючі педагоги розрізняють типи організаційної структури. Вважаємо за доцільне їх розглянути, оскільки кожен тип має свої притаманні особливості та відмінності, проте у них одна мета – забезпечення якості освітнього процесу.

До першого типу організаційної структури освітньої установи віднесено лінійну структуру. Це така структура, що передбачає підпорядкування усіх педагогічних працівників одному керівнику. Поряд з цим менеджер освітньої установи безпосередньо комунікує із представниками влади (органами управління освітою) вищого рівня. Лінійна організаційна структура має властиві їй особливості, як-от: працівники закладу освіти виконують свої посадові зобов’язання тільки в межах відповідного відділу та не втручаються в роботу інших; оскільки керівник є основною особою в реалізації взаємодії, він має орієнтуватись в усіх напрямах функціонування освітньої установи; оскільки кожен відділ працює відокремлено, відбувається слабка взаємодія між ними; працівники відділу комунікують через виконання наказів керівника; у кожного представника відділу є чітко визначені обов’язки та напрями роботи, вони не можуть бути спонтанними чи хаотично зміненими; оскільки між керівником і його підлеглими віддалення відсутня близька комунікація, між ними не відбувається сильного зворотного зв’язку, що впливає на процеси уповільнення прийняття певних рішень. Позитивною стороною в організації лінійної структури є те, що в усіх працівників один керівник і вони не підпорядковуються декільком менеджерам, що покращує комунікацію та взаємодію. Оскільки є чітке підпорядкування, встановлюється чітка ієрархія в реалізації посадових обов’язків, налагодженні комунікаційних взаємозв’язків, відповідальності кожного. При лінійній структурі керівник приймає рішення, а тому він є відповідальний за усі наслідки та результати діяльності.

Наступною є функціональна структура, особливості якої представлені ознаками формування відповідно до виконуваних функцій. Вказана структура також має свої характерні властивості, як-от: реалізовується подвійне управління; представники відділів не виконують одну функцію, а декілька, які можуть стосуватись різних напрямів діяльності; представники відділів не обтяжуються надмірною відповідальністю; оскільки відбувається розпорошення функцій працівників, важче проконтролювати процеси загалом. Поряд із вказаними властивостями, які не завжди можна назвати позитивними, є і ті, які вважаються найбільш сприятливими. До них віднесено послаблення відповідальності керівника, наявність більш тісної взаємодії між структурними підрозділами, налагоджена взаємодія керівників структурних підрозділів із підлеглими, яких можна охарактеризувати як виконавці.

Ще одним типом організаційної структури є матрична структура, тобто це тимчасова структура, яка утворюється при появі певних ситуацій чи явищ. Прикладом цієї структури може бути поява дистанційного навчання. Матрична структура передбачає швидке реагування на зміни, наявність гнучкості у взаємовідносинах між учасниками освітнього процесу, реалізація горизонтальної комунікації, чітке розмежовування відповідальності, високий рівень делегування повноважень. Оскільки вона є стихійною, відбувається різнорівневе підпорядкування.

Необхідно виокремити проєктну структуру, яка є більш сучасною, оскільки стосується реалізації конкретних проєктів, що об’єднують працівників різних відділів. Характерними особливостями цієї проєктної структури є те, що відбувається об’єднання представників різних відділів, що мають спільну мету і завдання; завдяки проєктної діяльності відбувається обмін досвідом працівників. Вказана структура не є стійкою, вона може не тільки змінюватись, а й припиняти своє існування по завершенню реалізації проєкту. Позитивною стороною проєктної структури є те, що учасники освітнього процесу об’єднуючись у групи, підходять комплексно до вирішення тих чи інших питань, пов’язаних із створенням та реалізацією проєктної діяльності. Також необхідно зауважити про те, що вказана структура зобов’язує її учасників нести персональну відповідальність за свої дії чи бездіяльність.

Враховуючи викладене вище необхідно зазначити про те, що управління якістю організації освітнього процесу має будуватись на налагодженні співпраці менеджера з керівниками структурних підрозділів освітньої установи. Тому в закладі освіти має реалізовуватись система взаємозв’язків, що характеризується визначеними повноваженнями посадових осіб відповідних структурних одиниць та наявністю взаємообумовлених зв’язків між ними. Як зазначають в науковому дослідженні Т. Афанасьєва, Т. Бабко, Є. Гревцева, Т. Кравченко менеджмент ґрунтується на управлінських механізмах, які забезпечують якість практичної реалізації управлінських функцій з метою досягнення певної мети [5]. В нашому випадку метою є забезпечення якості навчання учасників освітнього процесу. З метою удосконалення освітнього середовища задля забезпечення якості освітніх послуг авторами статті запропоновано алгоритми дій з боку керівництва закладу освіти, а саме:

* Організаційно-аналітична робота (перевірити стан приміщень, провести моніторинг стану освітнього середовища, з метою виявлення рівня комфорту опитати учасників освітнього процесу, проаналізувати документацію, здійснити моніторинг компонентів навчання, забезпечити умови навчання, організувати заходи з охорони праці, створити умови фізичної та психологічної безпеки, забезпечити відповідність змісту освіти та методик, забезпечити готовність педагогічних кадрів до надання якісних освітніх послуг).
* Інформаційна робота (ознайомити учасників освітнього процесу з питаннями охорони праці, створити групу по забезпеченню якісного освітнього простору).
* Методична робота (розробити систему заходів, спрямованих на забезпечення якісного освітнього середовища).

Погоджуємось із авторами, які зазначають про необхідність створення якісного середовища, яке впливає на рівень якості надання освітніх послуг. Ця безпечність має організовуватись не одним керівником, а й усіма учасниками освітнього процесу, оскільки кожен має виконувати свою роботу та прагнути до досягнення спільної мети.

**Список використаних джерел і літератури**

1. Акіліна О., Панченко А., Литвиненко С. Управління якістю послуг закладу загальної середньої освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика.* Серія: педагогічні науки. 2022. Випуск 3 (72). С. 53-61.
2. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: збірник наукових праць / за заг. Ред. Л.А. Мартинець. Вип. 1. Ч. 2. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 140 с.
3. Актуальні проблеми управління якістю освіти: теорія, історія, інноваційні технології: монографія / за заг. ред. А.А. Сбруєвої. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. 340 с.
4. Аннєнкова І.П. Критерії і показники якості освіти у ВНЗ. URL: <https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/8_2011/1.pdf>
5. Афанасьєва Т., Бабко Т., Гревцева Є., Кравченко Т. Особливості управлінської діяльності в умовах реалізації державного стандарту базової середньої освіти. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/714-41-57.pdf
6. Биков В.Ю. Дистанційний навчальний процес: навчальний посібник / За ред. В. Бикова та В. Кухаренка. Київ: Міленіум, 2005. 292 с.
7. Білик О. Моделі підвищення ефективності управління закладом освіти. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 2(62). С. 22-27.
8. Бойчук Ю.Д., Боярська-Хоменко А.В. Інноваційна діяльність керівника закладу вищої освіти в системі внутрішнього управління якістю. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/sciencemeans/article/view/3990/3981>
9. Бойчук П.М., Фаст О.Л., І.Д. Фаловська Управління розвитком освіти. *Академічні студії*. Серія «Педагогіка». 2022. Випуск 1. С. 229-236.
10. Бутова О. Сутність і структура поняття «якість освітнього процесу у філософській та психолого-педагогічній літературі. URL: http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN17/12bnotpl.pdf
11. Гречаник О.Є., Плахтєєва В.І. Механізми управління якістю освіти й освітньої діяльності в закладі вищої освіти. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. 2021. Volume 1. С. 75-78.
12. Груць Г.М. Керівник закладу освіти: нові вимоги та переосмислення функцій. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17186/1/14\_Hruts.pdf
13. Гуралюк А. Концепції оцінки ефективності управління навчальним закладом. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/metod\_up
14. Гуревич Р.С. Сучасні інформаційні засоби навчання. Київ: «Освіта України», 2007. 536 с.
15. Дарманська І. М. Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки: моногр. Хмельницький: ХГПА, 2019. 572 с.
16. Дичківська І. Інноваційні педагогічні технології: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2004. 218 c.
17. Євтухова О.В. Сутність поняття «якість», «освіта», «якість освіти», «управління якістю освіти». *Наукова конференція професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи*. 2019. Том 2. С. 58-60.
18. Жигірь В.І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. URL: http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN21/13zvidmo.pdf
19. Забезпечення якості освіти за різними моделями і формами навчання на курсах підвищення кваліфікації: *електронний зб. Матеріалів регіонального науково-практичного семінару*, м. Біла церква, 27 травня 2022 р. / за заг. ред. В.С. Кулішова, В.Є. Харагірло, Н.В. Бабченко. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 170 с.
20. Касьянова О.М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Вид. група «Основа», 2014. 192 с.
21. Кирилішина Л.М. Використання сучасних технологій в організації освітнього процесу. URL: https://vseosvita.ua/library/embed/01007ttn-13b8.doc.html?\_\_cf\_chl\_tk=IAarOwe7.02MnyCvD.4NrjlfsHCuBN8.W8n0ZkMuaxY-1679827346-0-gaNycGzNDCU
22. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор.* 2018. № 2. С. 7-10.
23. Корнещук В.В., Полянцева К.В. Управління закладом освіти та шляхи його вдосконалення. URL: http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/13576/1/Kornechuk.pdf
24. Кремень В.Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 1. С. 8-15.
25. Левченко Л.С. Стратегічний менеджмент навчального закладу: навчально-методичний посібник. Суми: Видавництво СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2011. 140 с.
26. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
27. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ: «Щедра садиба», 2017. 126 с.
28. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 240 с.
29. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібник. Вінниця: Основа, 2018. 196 с.
30. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти: затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України № 1480 від 30 листопада 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1480729-20#Text
31. Миронова Р. Оціночно-аналітична діяльність в управлінні якістю вищої освіти. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2022. № 1 (2). С. 60-67.
32. Моніторинг та оцінювання якості освіти: навчально-методичний посібник до курсу / авт.-упоряд. І.В. Єгорова. Івано-Франківськ, 2021. 141 с.
33. Мороз І.В. Менеджмент і моніторинг освіти: навчально-методичний посібник. Київ: Освіта України, 2006. 144 с.
34. Олійник Л., Кошлань О. Шляхи підвищення ефективності управління навчальною діяльністю в системі дистанційного навчання вищої школи. *Військова освіта*. 2021. № 2 (44). С. 156-166.
35. Онопрієнко О. Якість результатів навчання як сучасна категорія початкової освіти. *Acta Paedagogiсa Volynienses*. 2022. Вип. 1, т. 2. С. 132-139.
36. Організація управління навчальним процесом у ВНЗ: навчально-методичний посібник / упорядник Л.М. Прокопів. Івано–Франківськ, 2016. 160 с.
37. Організаційна структура школи: як ефективно управляти та взаємодіяти. URL: <http://prosvitcenter.org/organizaciyna-structura> (дата звернення: 12.07.2023).
38. Освітній простір XXI ст.: виклики та перспективи: *збірник наукових праць II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених і здобувачів вищої освіти* (21 квітня 2022р., м. Кам’янець-Подільський). Кам’янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2022. 257 с.
39. Осередчук О. Функції моніторингу якості вищої освіти. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2021. № 7 (111). С. 149-158.
40. Павлюк В. Функції управління та особливості їх реалізації в управлінській діяльності директора закладу загальної середньої освіти. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/
41. Панченко А. Управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу: планування. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/33691418.pdf
42. Паращенко Л.І. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти: наук.-метод. посібник / Інститут педагогіки АПН України; Асоціація керівників шкіл України. Київ: ПП Компанія «Актуальна освіта», 2002. 312 с.
43. Попова О.І. Державне управління якістю освіти на місцевому рівні в контексті компетентнісного підходу. *Аспекти публічного управління. Регіональне та муніципальне управління*. 2014. № 3-4 (5-6). С. 112-118.
44. Пурій Г.М. Особливості маркетингової діяльності навчальних закладів. *Реалізація концепції сталого розвитку: взаємодія держави та бізнесу*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 20 жовтня 2018 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2018. С. 64−66.
45. Решетова І.А. Напрями вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 341-346.
46. Рогова Т.В. Проблема управління якістю освіти в науковій літературі та освітній практиці. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/51-211-218%20(1).pdf
47. Ручкіна М.М. Моніторинг як складова ефективного управління закладом освіти. *Сучасні методи та форми організації освітнього процесу у закладах вищої освіти*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-методичної конференції (15 червня 2022 року) / оргком. Н.М. Черненко, О.М. Соловейчук. Одеса: Університет Ушинського, 2022. С. 164-166.
48. Саюк В.І. Педагогічні умови розвитку професійної компетентності менеджерів освіти в інституті післядипломної педагогічної освіти. *Наукові підходи в управлінні навчальними закладами*: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 2015. С. 410-416.
49. Співак Я.О. Особливості управління початковою освітою в сучасній школі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 14. Частина 3. С. 117-121.
50. Створення сприятливого психологічного клімату для учнів 1, 5 та 10 класів. URL: <https://naurok.com.ua/> (дата звернення: 08.06.2023).
51. Толочко І.Ю., Гензель О.В. Система управління якістю освіти в гімназії. URL: https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2019/08/10\_%D0%A2%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%BE\_I.%D0%AE.\_%D0%93%D0%B5%D0%BD%D0%B7%D0%B5%D0%BB\_\_%D0%9E.%D0%92..pdf
52. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 c.
53. Хмельницька середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 21: сайт. URL: https://school21.bitrix24.site/proshkolu/
54. Хмельницький Ліцей № 17: сайт. URL: http://www.licey17.km.ua/ Хмельницький Ліцей № 15: сайт. URL: https://school15.in.ua/ (дата звернення: 19.03.2023).
55. Хмельницький НВК № 4: сайт. URL: https://school15.in.ua/ (дата звернення: 20.03.2023).
56. Хмельницька СЗОШ № 18 імені В. Чорновола: сайт. URL: https://school18.in.ua/
57. Хмельницька Початкова школа № 2: сайт. URL: http://nvo1.km.ua/
58. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навчальний посібник Київ: Знання, 2006. 365 с.
59. Шевцов М.Г. Правове і технологічне забезпечення організаційного механізму управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів в умовах модернізаційних змін: посібник. Київ: Педагогічна думка, 2014. 95 с.
60. Черниш А.П. Менеджмент освіти: Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 324 с.
61. Чміль А.І. Принципи формування системи управління якістю вищої освіти в умовах реформування. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_1/21.pdf>
62. Шулдик А.В. Ефективність управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: навчально-методичний посібник. Умань: ПП Жовтий, 2015. 225 с.

**РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**5.1 Проблема інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти в психолого-педагогічній літературі**

Інновації та стратегії є невід’ємним складником освітнього середовища, а тому вони стосуються усіх напрямів функціонування закладу загальної середньої освіти. Сьогодні неможливо уявити сучасне освітнє середовище без інноваційного простору. Кожен педагогічний працівників не може перебувати на одному фаховому рівні, він має вдосконалювати на постійній основі свою професійну практику. Тому проблематика інноваційної стратегії розвитку освітньої установи завжди була та є наразі актуальною та такою, що потребує свого дослідження.

Нам імпонують підходи педагогів-практиків, які описуючи досвід функціонування власного закладу освіти, діляться інформацією та надають практичні поради іншим керівникам стосовно забезпечення стратегічної інноваційності. До таких педагогів відносимо І. Марченко, яка у своїй публікації описує досвід роботи свого комунального закладу [26]. Як зазначає автор, будь-якими процесами, у тому числі інноваційними, необхідно управляти. Це покладає на менеджера певні зобов’язання. Під управлінням інноваційними процесами автор розуміє сукупність дій, які сприяють приведенню освітньої установи у якісно новий стан. Автор також зазначає про те, що ефективність впровадження інновацій залежить від потенціалу самої освітньої установи, бажання змінювати внутрішнє середовище закладу учасниками освітнього процесу. Надзвичайно важливим є те, щоб заклад перебував у постійному інноваційному розвитку, що вимагає дотримання учасниками освітнього процесу відповідного професійного рівня.

Усі заклади освіти приватної, комунальної та загальнодержавної форми власності підпорядковуються своїм власникам, тобто органам влади на місцях, органам виконавчої влади. Тому їх інноваційний розвиток багато в чому залежить не тільки від стратегічного управління менеджера, а й державного стратегічного управління. Саме цим проблемам присвячена стаття В. Супрун, яким було проаналізовано теоретичні засади формування механізмів впливу держави на процеси реформування освітньої галузі, завдання розвитку міжсекторного партнерства, заходи щодо реалізації стратегічного управління [55]. Науковець вказує на те, що певного якісного результату можна досягнути лише через налагоджене поєднання зусиль держави та громади завдяки забезпечення контролю якості надання освітніх послуг, підготовки конкурентоспроможних кадрів (фахівців), посиленні соціальної захищеності учасників освітнього процесу тощо. Також автор вказує на те, що подолання проблем можливе лише за умови децентралізації усієї системи освіти. підтримуємо думку науковця, оскільки вважаємо, що органи влади на місцях краще орієнтуються в процесах покращення та погіршення стану функціонування освітніх установ свого регіону. Тому вони можуть прийняти більш адекватне та ефективне управлінське рішення, що сприятиме покращенню якості надання освітніх послуг в регіоні.

У своїй публікації Л. Тихоход розкриває проблематику управління інноваційними процесами на рівні однієї освітньої установи, вказуючи на актуальність та доцільність цих процесів. Його позиція є беззаперечною, оскільки інноваційність безпосередньо пов’язана з розвитком, за яким перебуває керівник разом з учасниками освітнього процесу. На думку Л. Тихоход в межах освітньої установи необхідно здійснити наступні дії: інноваційно облаштувати освітній простір, забезпечити наявність реальних і гнучких поглядів педагогічних кадрів освітньої установи, реалізовувати керівником системний підхід до інноваційних складників внутрішньої побудови закладу освіти [57, с. 6]. Автор також підтримує позицію інших науковців щодо необхідності інноваційного менеджменту як механізму руху управлінської системи та інноваційної діяльності менеджера. Враховуючи це, в публікації представлено напрями інноваційної діяльності, як-от: реалізація стратегічного управління; реалізація особистісно-орієнтованого підходу; варіативність управлінських дій; інформованість керівника освітньої установи; обізнаність (фаховість) керівника освітньої установи; здатність менеджера до постійного розвитку; моніторинг результативності; самомоніторинг; релевантність; результативність діяльності, в тому числі особистісної.

Нам також імпонує думка автора про те, що кожна інновація має безпосередній зв'язок зі стратегією. Тому Л. Тихоход вважає невід’ємним складником структури інноваційного менеджменту саме вибір стратегії управління інноваціями [57, с. 14].

Розглядаючи теоретичні та методичні засади розвитку інноваційної культури менеджера, В. Курок аналізує проблеми пошуку ефективних організаційних форм управління новаціями, процеси впровадження інновацій, особливості поведінки членів колективу під час впровадження інноваційних проєктів, завдання інноваційного управління, процеси реалізації адаптивної корпоративної стратегії, організаційні форми управління, етапи просування інноваційних змін. Автор також зазначає про те, що важливим також є готовність керівника закладу освіти до інноваційних змін та сформованість у нього інноваційної культури. Тому детально аналізує принципи інноваційної культури менеджера, а також наукові підходи до управління. Поряд з керівником автор не зменшує рівня відповідальності самих педагогічних кадрів, які на його думку також мають мати сформовану готовність до інноваційної діяльності. В даному випадку готовність розглядається як здатність до забезпечення якісних освітніх послуг [22].

Досліджуючи проблему управління інноваційним розвитком освітньої установи, Ю. Пасічнюк зазначає про необхідність створення та реалізації моделі ефективного управління розвитком. Автором акцентовано увагу на важливості у цих процесах стратегії управління інноваційною діяльністю, під якою розуміє сукупність заходів, що визначають вектор розвитку інфраструктури освітньої установи, засади створення інноваційного клімату [33]. Як і попередній науковець, автор наголошує на важливості управлінської діяльності керівника, яка суттєво впливає на рівень ефективності функціонування освітньої установи.

Підтримуємо практику закладів вищої освіти, які організовують та проводять наукові конференції, тематика яких безпосередньо стосується теми нашого дослідження, а саме інноваційного розвитку освітньої установи. Прикладом такої конференції є зібрання, проведене на базі Ліцею м. Києва в межах дослідно-експериментальної роботи «Моделювання інноваційного розвитку профільного навчального закладу технічної спрямованості для академічно здібних учнів» [56]. Під час цієї конференції було розглянуто наступні актуальні питання: стратегічні напрямі співпраці освітньої установи з іншими юридичними особами (О. Тупузов); перспективи розвитку закладу освіти (Ф. Красюк); актуальні аспекти інноваційного розвитку закладу освіти (Л. Башук); соціально-психологічні методи інноваційної управлінської діяльності менеджера (А. Барбінова); аутсорсинг в контексті інноваційної бізнес-стратегії освітньої установи (Г. Калініна, М. Малюга); вплив економічного прогнозування на розвиток освітньої установи (І. Климчук); місце сформованості прогностичної компетентності педагогічних кадрів у розвитку освітнього середовища (І. Кондратюк); значення експериментальної діяльності в розвитку закладу освіти (І. Кондратюк, Г. Самойленко); аналіз принципу системності як принципу проєктування інноваційного освітнього середовища (О. Мушка); управління динамічною взаємодією елементів освітнього процесу (О. Онаць); моделювання інноваційного розвитку закладу освіти (О. Хауха); педагогічні умови підготовки учнів до інноваційної діяльності (В. Туташинський) тощо.

Низка науковців трактують освіту з позиції стратегічного ресурсу інноваційного розвитку суспільства України. До таких вчених відносимо С. Соболєву, яка в своєму дослідженні наголошує на тому, що інноваційні процеси є важливими для освітньої галузі, а тому не потрібно нехтувати їх класифікацією. В розрізі проблематики вченою представлено класифікацію інновацій: за сферами діяльності, технологічними параметрами, механізмом здійснення, обсягами, глибиною змін, ступенем новини, ступенем інтенсивності, адресатом інновацій, відношенням до попереднього стану процесу, рівнем управління [48, с. 101]. Погоджуючись із думкою Ю. Пахомова, вона зазначає про необхідність реалізації стратегії інноваційного прориву. Будь-яка стратегія систематизує і конкретизує усі процеси, а тому вона є обов’язковою. Здатність адаптуватись до середовища, яке змінюється, є одним із факторів інноваційного розвитку освіти. зважаючи на те, що заклади освіти можуть бути класичними та інноваційними, перевагу необхідно надавати останнім.

Про актуальність теми дослідження також зазначає Л. Малюта у навчально-методичному посібнику. Велику увагу педагог-практик присвячує розгляду та висвітленню наступних питань [24]:

* Інновації та інноваційні процеси з позиції трактування як об’єкти стратегічного управління (фактори, які спричиняють стратегічний розвиток юридичної особи; розмежування понять «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність»; типи інновацій; класифікація інновацій; базові ознаки об’єктів класифікації інновацій; групування типологічних понять інноваційного спрямування за базовими ознаками; сутнісна характеристика економічних, соціальних та організаційних інновацій; вплив інновацій на показники функціонування юридичної особи; інноваційний процес в динаміці; моделювання інноваційного процесу; складники моделі інноваційного процесу; стадії реалізації інноваційного процесу; функціональна модель етапів інноваційного розвитку; управління дослідженнями і розробками в контексті інноваційного розвитку; інтегрована модель інноваційного процесу; інновація як процес складних взаємодій).
* Концепція і ключові характеристики нової парадигми стратегічного управління інноваційним розвитком (класифікація концепцій розвитку менеджменту; теорії управління; основні школи менеджменту; концепції та теорії менеджменту; підходи до управління; стратегічне управління та його завдання; значення концепції стратегічного управління; ринкове стратегічне управління; переваги стратегічного мислення; принципи стратегічного управління; складники системи стратегічного управління; структура стратегічного управління; реалізація мети стратегічного управління; оцінка і контроль виконання стратегії; послідовність переходу до стратегічного управління).
* Стратегічне планування як функція стратегічного управління (стратегічний менеджмент; оптимальне стратегічне рішення; етапи стратегічного планування; хронологічні фази стратегічного планування; схема процесу стратегічного управління; розробка стратегії; характеристика етапів стратегії; стратегічний план в системі стратегічного управління інноваціями; процес вибору стратегічних програм і проєктів; цілі і пріоритети інноваційної діяльності; типовий зміст програми інноваційної діяльності; підходи до формування стратегічного плану; оптимізаційний стратегічний план).
* Визначення цілей та формування місії у стратегічному управлінні (характеристика факторів, що визначають мету в управлінні; послідовність взаємопов’язаних дій у визначенні мети управління; стратегічні цілі управління; роль суб’єктивного фактору у встановленні цілей; дерево цілей юридичної особи; показники, що відбивають цілі юридичної особи).
* Формування стратегії інноваційного розвитку юридичної особи (призначення стратегії у конкурентному середовищі; різновиди стратегій та їх класифікація – корпоративна стратегія, ділова, функціональна, операційна, маркетингова, фінансова, організаційна, соціальна; стратегія зростання, утримання, скорочення, лідера, послідовника, новачка, диференціації, зосередження, спеціалізації, диверсифікації; типологія стратегій інноваційного розвитку; типи конкурентних стратегій інноваційної діяльності; модифікація інноваційної стратегії; стратегічний набір; стратегічна прогалина).
* Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління (особливості проведення стратегічного аналізу; стратегічні управлінські рішення; предмет стратегічного аналізу; концепція стратегічного аналізу; результативність стратегічного аналізу; стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; методи стратегічного аналізу; індукція і дедукція у формуванні стратегій; розрахунково-аналітичні методи аналізу стратегій; стратегічний аналіз в умовах невизначеності; вибір оптимальної стратегії; якісні та кількісні методи прогнозування; методи групування у стратегічному аналізі).
* Система стратегічного вимірювання результативності стратегії інноваційного розвитку (система показників відповідності; модель ділової переваги).

Як бачимо, поняття «інноваційна стратегія розвитку» та «стратегія інноваційного розвитку» є тотожними, оскільки одне і друге передбачає вдосконалення освітнього середовища закладу. На думку І. Співакової інноваційний розвиток має супроводжувати не тільки заклад освіти в цілому, а й діяльність педагогічних кадрів. Науковець в авторефераті до дисертаційного дослідження зазначає, що закони педагогічної інноватики є підґрунтям окреслення засад інноваційного розвитку педагогічних кадрів. Вказану категорію І. Співакова трактує з позиції поетапного динамічного процесу самовдосконалення задля покращення навичок генерування нових педагогічних ідей [49, с. 6]. Погоджуємось з цією позицією, оскільки вчитель має знаходитись у постійному професійному динамічному русі, який оснований на вивченні нових інноваційних методик, внесенні власних пропозицій з вдосконалення освітнього середовища закладу освіти, в якому він працює та самореалізовується. В свою чергу керівник освітньої установи має застосовувати методи діагностування інноваційного розвитку вчителя. До таких методів може відноситись моніторинг, педагогічна діагностика тощо.

Про важливість в межах впровадження інноваційної стратегії розвитку освітньої установи реалізації системи розвитку інноваційної компетентності педагогічних кадрів також зазначає І. Коновальчук та в дисертаційному дослідженні пропонує розглянути відповідну модель, складники якої для нас є цікавими. Отже, розвиток інноваційної компетентності педагога залежить від соціального замовлення на реалізацію інновацій в освітній установі. Концептуальною основою системи розвитку інноваційної компетентності покладено наукові підходи та наукові принципи. Розвиток інноваційної компетентності педагогічних кадрів передбачає відповідні рівні [19, с. 22]:

1. Структурний, тобто інноваційне середовище (якщо керівник закладу освіти не тільки дбає, а й вимагає від педагогічних працівників самовдосконалення, він має створити якісне внутрішнє інноваційне середовище; це середовище має спонукати педагогічних кадрів до розвитку, а тому має передбачати наявність певних підструктурних одиниць, як-от: методичні кабінети та навчальні центри, школи новаторства, громадські об’єднання педагогічних працівників закладу, асоціації освітніх установ тощо; тобто педагогічний працівник розглядається поряд як невід’ємним складником інноваційного середовища освітньої установи).

2. Функціональний, тобто процеси взаємодії учасників освітнього процесу (вказана взаємодія передбачає впровадження моделі інтеграції, моделі інноваційних мереж, а також моделі стратегічного навчання та обміну досвідом).

3. Технологічний, тобто такий, що передбачає мету, зміст, а також форми і методи роботи.

4. Результативний, що спрямований на врегулювання змін в інноваційній компетентності педагогічних кадрів.

Актуальність проблеми нашої роботи підтверджується також тим, що науковці її розглядають на рівні дисертаційних досліджень. Так, дисертаційне дослідження В. Драгунової стосується актуальних питань інноваційного менеджменту, а тому автором зосереджено увагу на розгляді наступних питань [8]:

* інноваційний менеджмент у системі загальної середньої освіти (обґрунтування наукової теорії управління; розмежування наукових термінів «менеджмент» і «управління»; менеджмент як основна функція управління; розмежування понять «управління» та «керівництво»; структурні компоненти управлінської діяльності; методи управління персоналом; вербальні та невербальні методи управління; освітній менеджмент та його завдання; дослідження інноваційної діяльності; характеристика понять «нововведення» та «новація»; інноваційна діяльність та інноваційний менеджмент в системі освітнього середовища; теоретичні засади управління інноваціями; порівняльний аналіз інноваційного та традиційного менеджменту);
* особливості впровадження інноваційного менеджменту в систему загальної середньої освіти (задоволення потреб суб’єктів освітньої установи; наукові підходи до трактування інноваційного менеджменту; аналіз і співвідношення понять «управління інноваціями» та «інноваційне управління»; рівні реалізації інноваційного управління; характеристика суб’єктів рівнів управління інноваціями; життєвий цикл управління інноваціями; сучасні функції управління інноваціями; сфера застосування інновацій; критерії управління інноваціями; інноваційні управлінські парадигми; ринок інноваційних послуг; інноваційне освітнє середовище; якості сучасного менеджера освіти; показники інноваційності освітньої установи);
* педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту (обґрунтування терміну «педагогічна умова»; смислове значення категорії «педагогічна умова»; класифікація педагогічних умов; характеристика інституційних, соціокультурних, організаційно-управлінських та психолого-педагогічних умов);
* модель впровадження інноваційного менеджменту (теоретичне обґрунтування методу моделювання; моделювання педагогічних процесів і явищ; педагогічне моделювання; порядок створення моделей; функції моделі; класифікація педагогічних моделей; структура авторської моделі; блоки моделі та їх наповнення; структура управлінської діяльності керівника освітньої установи; головні завдання функції контролю; структура елементів управлінської діяльності менеджера; напрями впровадження інноваційного менеджменту).

Як зазначає О. Семенюк інноваційна стратегія є невід’ємною складовою стратегії розвитку підприємства, установи, організації. Вона має передбачати розвиток подій та містити заходи, завдяки яких ці події зможуть адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози. У виборі інноваційної стратегії спостерігається циклічність, а саме [47]: зародження, тобто обговорення створення нової системи, зміст якої спрямовується на перебудову структурних підрозділів, їх роботи тощо; народження, тобто створення нової інноваційної системи; зростання, тобто формування цієї нової системи, яка починає конкурувати зі старою системою; стабілізації, тобто адаптація та реалізація засад, складників нової системи; спрощення, тобто поява характеристик свого розвитку; результат, тобто перехід від старої системи до нової, поступовий перехід у новий стан.

Проаналізовані літературні джерела підтвердили актуальність проблематики дослідження. Науковцями та педагогами-практиками приділяється велика увага дослідженню таких категорій, як «інновація», «інноваційний менеджмент», «інноваційне управління», «стратегія», «інноваційна стратегія», «впровадження інноваційної стратегії», «розвиток освітнього середовища», «інноваційна стратегія розвитку» тощо. Тому вважаємо за доцільне більше детальніше їх розглянути.

**5.2 Сутнісна характеристика інноваційності та стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти**

Головними понятійними категоріями нашого дослідження вважаємо «інноваційність розвитку освітньої установи» та «стратегія розвитку освітньої установи». В будь-якому випадку інноваційність та стратегію пов’язують із розвитком і вдосконаленням, якщо говорити про суб’єктів освітньої діяльності, тоді із саморозвитком і самовдосконаленням. Це вказує на те, що сучасна освітня галузь не може існувати без інноваційних процесів. Поряд з цим стратегічна перебудова демонструє необхідність забезпечення безперервності розвитку, оновлення, вдосконалення освітнього середовища та процесів, що в ньому відбуваються. Тому одним із головних завдань менеджера є робота над цілеспрямованою зміною власного педагогічного. Управлінського середовища навколо себе та середовища педагогічних кадрів.

На думку Н. Бацули та Г. Кравченко, яку ми підтримуємо, інноваційний процес безпосередньо пов’язаний із розвитком освітньої установи, а тому трактується з позиції об’єкта управління розвитком закладу освіти [4]. Інноваційні пропозиції будуть призводити до позитивних результатів тільки у тому випадку, якщо їх зміст спроможний вплинути на реалізацію стратегії розвитку освітньої установи. Тому інновація і стратегія є нерозривними і дуже близькими поняттями, які одночасно характеризуються з позиції нововведення, розвитку, вдосконалення. Заклад освіти, на твердженнями Н. Бацули та Г. Кравченко, може називатись інноваційним тільки в тому випадку, коли він реалізовує модель організації життєдіяльності учасників освітнього процесу, оновлює зміст освіти, зміст надання освітніх послуг, створює новітні способи діяльності педагогічних кадрів [4].

Як уже було зазначено вище, керівник не може якісно управляти освітньою установою без інновацій та стратегій. Така тенденція пронизує не тільки моральність сучасного керівника, який прагне знаходитись на високому щаблі конкурентоспроможності, а й міститься у законодавчих і підзаконних нормативно-правових актах. Поява інноваційності та стратегічності мислення менеджера призвела до зміни традиційних форм управлінської діяльності. Задля створення таких умов менеджер має реалізувати відповідну модель (стратегію), в основі якої знаходиться концепція розвитку та передбачити нею не тільки засади розвитку, а й передбачити можливі прогалини та шляхи їх подолання.

Звертаючись до змісту законодавчих актів України, необхідно зазначити про існування Закону України «Про інноваційну діяльність» [37], що містить базові поняття, що спонукають кожного керівника закладу загальної середньої освіти працювати над своїм розвитком та розвитком освітньої установи. Крім цього законодавчого документа необхідно звернути увагу на Конституцію України, як основного закону нашої країни, Концепції Нової української школи, в якій інноваційність та стратегія займає одне із щільних місць у розбудові освітньої установи та розвитку освітнього середовища. Не менш важливими є закон України «Про освіту» та Закон України «Про повну загальну середню освіту». Окреслені документи вказують про актуальність цієї проблематики не тільки для керівника окремо, а й для держави в цілому.

Враховуючи дослідження науковців ми можемо стверджувати про те, що рівень інноваційної діяльності суттєво впливає на якість управління освітньою установою та характеризує самого менеджера. Тому сучасний керівник закладу загальної середньої освіти має мати сформовану компетентність, і не тільки управлінську, а й педагогічну, методичну, організаційну тощо. Також підвищуються вимоги до особливостей керівника закладу освіти. він має характеризуватися креативністю, гостротою розуму, відповідальністю, порядністю та іншими якостями керівника-особистості, що дбає про інноваційний розвиток закладу освіти та індивідуальний розвиток кожного суб’єкта освітнього процесу. У своїй діяльності керівник освітньої установи має застосовувати управлінські методи та підходи, відмінні від сталих. Він має дбати про конкурентоспроможність свого закладу, створюючи для цього усі умови праці та навчання.

На думку Н. Стеценко та Г. Ткачук інноваційність не може бути спонтанною. Задля її якісної реалізації керівник освітньої установи має впровадити цілий ряд умов, до яких віднесено [50, с. 100-101]:

* обговорення та прийняття на рівні освітньої установи низки локальних документів (Статут освітньої установи, Колективний договір, Концепція розвитку освітньої установи, Стратегічний план розвитку закладу загальної середньої освіти, інші локальні документи, наприклад, накази по реалізації того чи іншого положення зазначених раніше документів), зміст яких спрямовується на врегулювання внутрішніх і зовнішніх відносин по забезпеченню розвитку освітнього середовища конкретної освітньої установи, оскільки кожен заклад освіти має свої, характерні тільки для нього, особливості;
* наявність підтримки зі сторони власників освітньої установи, як моральної, так і матеріальної, оскільки кожен розвиток потребує певних вкладень, у тому числі матеріальних; у тому випадку, якщо програма (концепція) розвитку закладу освіти передбачає досягнення певних домовленостей, вирішення питань, проведення заходів тощо поза межами освітньої установи, тоді менеджер має узгоджувати свої дії з власниками задля досягнення найкращого результату у розбудові освітньої установи;
* наявність командної роботи педагогічних кадрів конкретної освітньої установи, що характеризується спільністю думки, мети, завдань і напрямів діяльності; така командна робота має спрямовуватись на підтримку менеджера в реалізації стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;
* сформованість у педагогічних кадрів готовності брати участь у процесах модернізації освітньої діяльності, що характеризується наявністю та сформованістю відповідного рівня професійної компетентності та професійної мотивації;
* сформованість у педагогічних працівників прагнення до постійного вдосконалення та саморозвитку с сфері інноваційної діяльності;
* наявність системи залучення педагогічних кадрів до різноманітних напрямів підвищення професійної фаховості.

Погоджуємось із позицією Н. Стеценко та Г. Ткачук, які вказують на те, що особливістю інноваційної управлінської діяльності керівників закладів освіти має бути сформованість у них компетентності стратегічного управління та інноваційної компетентності [50, с. 102]. Тому під управлінням інноваційною діяльністю автори розуміють вплив менеджера на освітню установу, її розвиток, завдяки чого відбувається стимулювання педагогічних кадрів до постійного самовдосконалення.

Досліджуючи засади стратегічного розвитку регіону, Г. Мельниченко та С. Білоус зазначають про те, що стратегічне планування є невід’ємним складником стратегічного управління. Автори розрізнять довгострокову та короткострокову стратегії. Вони мають мати місце у розвитку освітньої установи. В межах довгострокової стратегії необхідно пам’ятати про те, що системоутворюючим складником стратегії управління інноваційним розвитком виступає інноваційна стратегія [27, с. 171]. Науковці наголошують на необхідності та важливості інноваційної стратегії, без наявності якої відбудеться поступове роз’єднання елементів будь-якої системи. У своєму дослідженні Г. Мельниченко та С. Білоус виокремлюють пріоритеті напрями інноваційної стратегії розвитку регіону, які ми адаптували до освітнього середовища. Серед них необхідно звернути увагу на такі, як:

* стимулювання учасників освітнього процесу до інноваційної діяльності;
* створення ефективного освітнього середовища задля підтримки розвитку та збереження інноваційних впроваджень;
* постійне підвищення інноваційної культури учасників освітнього процесу.

Інноваційні процеси в управлінні також досліджує А. Романчук Науковець вважає, що під інноваціями в управлінні необхідно розглядати процеси реалізації цілеспрямованих змін, які спрямовуються на перебудову, переструктурування складників функціонування освітньої установи в цілому [45, с. 178]. Погоджуємось з цим визначенням, оскільки інновації мають спряти якісному покращенню реалізації усіх процесів в межах закладу освіти. Впроваджуючи інновації, керівник освітньої установи має використовувати інноваційні підходи до управління суб’єктами освітньої діяльності. А. Романчук також виокремлює напрями інновації управлінської діяльності керівника [45, с. 179]: використання концептуального та цільового підходів до реалізації управлінської діяльності; психологізація управління; створення та реалізація відповідних моделей розвитку освітньої установи; моделювання механізмів управлінської діяльності; стимулювання учасників освітнього процесу на створення активної структури функціонування освітньої установи; співвідношення функцій управлінської діяльності із завданнями стратегічного розвитку освітньої установи; рефлексивність менеджера освітньої установи; забезпечення якості освітнього процесу; впровадження управлінської стратегії щодо підвищення ефективності освітньої діяльності; технологізація управлінської діяльності; технічне забезпечення реалізації освітньої діяльності. Все зазначене має реалізовуватись в межах управлінського циклу.

В науковій статті В. Ткаченко виокремила основні завдання інноваційного менеджменту [59, с. 45]:

* використання в практичній діяльності керівником аналітичної роботи, що передбачає аналіз стану системи в цілому та аналіз стану її складників;
* вироблення єдиної стратегічної мети та впровадження засад стратегічного розвитку освітньої установи;
* розробка та впровадження методу планування (тактичного планування) стосовно впровадження інновацій;
* упорядкування діяльності педагогічних кадрів та керівників структурних підрозділів під час впровадження інноваційних стратегічних змін і нововведень;
* стимулювання педагогічних кадрів до індивідуальної та колективної праці в питанні забезпечення розвитку;
* координація роботи усіх учасників освітнього процесу;
* корекція діяльності педагогічних кадрів у питаннях впровадження інноваційних ідей та підходів.

В нашому дослідженні інноваційна стратегічна діяльність розглядається в контексті освітньої інновації, тому вважаємо за необхідне представити її основні риси: цілеспрямовані зміни; наявність специфічних особливостей; ініціація змін на будь-якому рівні; безперервність інноваційних процесів; якість та результативність інноваційних процесів; впровадження механізмів управління якістю; ефективність інноваційної діяльності.

На думку В. Ткаченко управління інноваційною діяльністю має обов’язково охоплювати наступні етапи щодо її реалізації [59, с. 45-46]:

1. Ініціація, тобто діяльність керівника закладу освіти, зміст якої спрямовується на постановку завдань інноваційного процесу, визначення мети, обґрунтування необхідності внесення певних змін (інноваційна діяльність не може бути спонтанною, вона має носити характер плановості, а тому має бути продумаю та базуватись на певному аналізі).

2. Маркетинг інновацій (маркетингова діяльність передбачає застосування рекламних заходів, які охоплюють не тільки педагогічних працівників, інших учасників освітнього процесу, а й сторонніх осіб, що мають пряме або опосередковане відношення до впровадження стратегічного плану чи інноваційного процесу).

3. Бенчмаркінг інновацій (керівник освітньої установи має вивчити досвід інших освітніх установ та передбачити усі можливі ризики, а тому вказаний етап також характеризується аналітичністю діяльності менеджера).

4. Фронтування інноваційного ринку (інноваційна діяльність має бути контрольованою, а тому менеджер має реалізовувати управлінську діяльність на постійній основі із застосуванням системного підходу; фронтування передбачає постійне вивчення керівником освітньої установи діяльності своїх конкурентів з метою вдасконалення функціонування власного закладу освіти).

5. Інжинірінг інновацій (будь-які стратегічні інновації мають впроваджуватись на основі прийнятих в освітній установі локальних документів, наприклад, проєктів, положень, концепцій, програм тощо).

У навчальному посібнику Л. Калініної [15, с. 4] зазначено, що стратегічним управлінням є цілеспрямований процес реалізації управлінських функцій керівником освітньої установи, які спрямовані на досягнення відповідних цілей закладу освіти. Разом із цим метою стратегічного управління є виконання відповідних цілей і завдань відповідних планів як інструментів реалізації інноваційних заходів стратегічного характеру, спрямованих на розвиток освітньої установи. В межах окресленої проблематики автором також виокремлено поняття «стратегічне мислення», під яким вона розуміє усвідомлення учасниками освітнього процесу способів досягнення визначеної інноваційної мети, сформованість на цій основі умінь формувати стратегії та приймати адекватні управлінські рішення.

Проаналізувавши підходи науковців, управлінців, педагогів-практиків до розгляду проблеми інновацій та стратегій необхідно зауважити на тому, що під Концепцією стратегічного управління розуміють систему поглядів учасників освітнього процесу на реалізацію механізмів суб’єкт-суб’єктної взаємодії з урахуванням засад впливу внутрішнього середовища освітньої установи на якість їх реалізації. Створення концепції впливає на процеси моделювання управлінської та освітньої діяльності. Тобто вони між собою взаємопов’язані та мають певні залежність. Будь-яке стратегічне управління має мету – досягнення бажаного результату.

Об’єктом стратегічного управління може виступати будь-який заклад загальної середньої освіти, що характеризується відкритістю, динамічністю розвитку та прагненням учасників освітнього процесу до інноваційної перебудови. Стратегічне управління необхідно також співвідносити з успішністю розвитку освітньої установи. Стратегічне управління прямо залежить від уміння керівником приймати стратегічні управлінські рішення. Ці управлінські рішення не повинні бути спонтанними, вони мають бути орієнтованими на довгострокові цілі освітньої установи.

Стратегічне управління є видом управління, що має свої характерні особливості: учасники освітнього процесу є найвищою цінністю для керівника та його підлеглих; усі напрями функціонування закладу освіти спрямовані на задоволення освітніх потреб учасників освітнього процесу; впроваджені умови щодо забезпечення гнучкої реакції на зміни всередині освітньої установи; заклад освіти спрямовує свою роботу на розвиток; усі заплановані заходи носять довготривалий характер, оскільки реалізовуються поетапно; менеджер виступає гарантом досягнення стратегічної мети освітньої установи та виконання визначених інноваційних завдань.

Для того, щоб вірно обрати інноваційний напрям розвитку, керівник закладу загальної середньої освіти має не тільки мати сформовані уміння реалізовувати аналітичну політику, а й застосовувати на практиці стратегічний аналіз. З метою кращого розуміння напрямів розвитку закладу освіти, менеджер має реалізувати в межах установи відповідні моделі. Наприклад, це модель системи управління усіма процесами закладу освіти, соціометрична модель освітньої установи, модель інформаційного забезпечення процесу управління, модель розвитку освітнього процесу, модель правового забезпечення освітньої установи, модель психолого-педагогічного забезпечення освітнього процесу, модель формування іміджу закладу освіти. На основі створеної бази сучасний менеджер має створити та реалізувати концептуальну модель стратегічного управління освітньою установою, представивши її на загальних зборах колективу. Усі ці дії мають відбуватись на основі здійсненого аналізу (системного та математичного). До системного аналізу Л. Калініна відносить структурно-функціональний аналіз, контент-аналіз, компетентний аналіз, контекстний аналіз, а до математичного відносить факторний аналіз, кореляційний аналіз, кількісний аналіз тощо [15, с. 27].

Отже, здійснений нами аналіз літературних джерел показав, що науковці та педагоги-практики, управлінці розглядають стратегічну діяльність тільки у поєднанні з інноваційною. Ця позиція є доведеною, оскільки кожна стратегія має відрізнятись від попередньої, вона має бути більш досконалою та дієвою, для цього необхідно використовувати інноваційні методи, підходи, напрями роботи тощо. Сучасний керівник є тим управлінцем, що має стратегічне мислення та вміє побудувати роботу свого закладу на кращу перспективу, використовуючи інноваційні технології.

**5.3 Формування інформаційно-аналітичного середовища закладу загальної середньої освіти**

В сучасних умовах функціонування усіх освітніх установ інформатизація освітньої та іншої діяльності є не тільки необхідною, а й обов’язковою. Усі структурні підрозділи закладу загальної середньої освіти мають працювати на засадах інформатизації з дотриманням відповідних принципів. Саме інформатизація та якість її використання на кожному рівні функціонування закладу загальної середньої освіти впливає не тільки на якість створення інноваційної стратегії розвитку освітньої установи, а й на якість її реалізації з урахуванням певних змін. Це пов’язано з тим, що інноваційні процеси не можуть бути сталими, вони залежать від рівня активності учасників освітнього процесу в системі ознайомлення та впровадження певних змін, які диктують нам сучасні умови розвитку освіти. Для того, щоб ці зміни активно впроваджувались, керівник освітньої установи має створити якісне інформаційно-аналітичне середовище. Тобто управлінець має звертати увагу на інформаційні процеси, які особисто керівник зобов’язаний піддавати аналізу.

Система формування інформаційно-аналітичного середовища освітньої установи складається з вхідної та вихідної інформації, яку потрібно не тільки прийняти, а й проаналізувати, впровадити через підлеглих працівників. Разом із цим керівник освітньої установи має здійснювати контроль над якістю її впровадження. Тобто ця процедура має бути систематизованою, тобто такою, що передбачає учасників, зв’язки, розподіл повноважень, визначення відповідальних осіб, проведення моніторингових досліджень, а також аналізу.

На думку Т. Волкової, Н. Величко, І. Гириловської, Д. Закатнова діяльність керівника закладу освіти має бути побудованою на засадах інформаційно-аналітичного управління. Погоджуємось із позицією науковців про те, що інформаційно-аналітична діяльність керівника має зосереджуватись на В межах цього управління керівник освітньої установи має реалізовувати наступні завдання [14, с. 8-9]:

* в разі необхідно перебудовувати, реформувати внутрішню систему функціонування освітньої установи;
* постійно опрацьовувати методи та технології оцінювання учнів та формування відповідних компетентностей;
* вдосконалювати підходи до підготовки, перепідготовки, а також підвищення професійної компетентності педагогічних кадрів;
* вдосконалювати мережу єдиного інформаційного середовища освітньої установи;
* забезпечити систему єдиного доступу до відповідних ресурсів закладу освіти;
* постійно вдосконалювати систему інформатизації бібліотечної справи закладу освіти;
* створити систему мас-медіа;
* реалізовувати систему адміністративного управління на засадах інформатизації;
* створити систему статистики.

Вважаємо, що вказані завдання є доречними та необхідними, проте їх список можна збільшити. На нашу думку інформаційно-аналітичне управління перш за все передбачає пошук, опрацювання та аналіз відповідної інформації. Крім цього в освітній установі відповідальність за створення інформаційно-аналітичного середовища має нести не тільки керівник освітньої установи, а й керівники та працівники структурних підрозділів закладу. Вони мають приймати та аналізувати ту інформацію, яка стосується напряму діяльності їх відділу чи підрозділу.

У навчальному посібнику В. Варенко інформаційно-аналітичну діяльність трактує з позиції різновиду інтелектуальної діяльності особистості, що передбачає пошук, накопичення, зберігання, обробку та аналіз відповідної інформації первинного порядку, внаслідок чого утворюється нова вторинна інформація [5, с. 14]. Зазначене визначення є загальним для усіх керівних осіб підприємств, установ, організацій, проте вважаємо, що воно має безпосереднє відношення до менеджера освітньої установи. Керівник закладу освіти є управлінцем, робота якого пов’язана з прийняття рішень, а тому аналітична діяльність є невід’ємним складником реалізації його професійних обов’язків.

Інформацію, яка надходить у заклад освіти, можна класифікувати на види за певними ознаками:

* змістовим наповненням (нормативна, галузева, правова, планова, довідкова, соціологічна, бухгалтерська, статистична);
* характером фіксації (з обов’язковою фіксацією, без необхідності фіксування);
* способом фіксації (задокументована, аудіовізуальна, звукова);
* формою отримання (текстова, цифрова);
* ступенем правдивості (достовірна, недостовірна);
* можливістю зміни та обробки (стала, піддається обробці);
* насиченістю (достатня, недостатня).

Враховуючи наявність багатьох видів інформації, констатуємо факт про те, що наповнюваність, зміна, корекція інноваційної стратегії залежить від якості створення інформаційно-аналітичного середовища освітньої установи. Тому управлінець має створити умови щодо доступності інформації для учасників освітнього процесу, що дасть можливість залучити їх до аналітичної діяльності. Звісно, керівник закладу освіти має виступати в цьому процесу першим суб’єктом, проте залежно від виду інформації він має залучати до її аналізу керівників структурних підрозділів, своїх безпосередніх заступників, педагогічних кадрів. Такі дії також передбачені Законом України «Про інформацію», де зазначено, що кожна особа (член колективу) має право на вільний доступ до публічної інформації, право на її використання та одержання [38]. Це вказує на те, що інформація, яка надходить до освітньої установи, не має бути закритою чи таємною, вона не може характеризувати конфіденційністю, оскільки стосується державної установи та учасників освітнього процесу, які там працюють. Тобто управлінець не може приховувати або змінювати (з урахуванням своїх потреб) будь-яку інформацію.

Відкритість інформації в освітній установі впливає на рівень участі педагогічних кадрів у розвитку закладу освіти, внесення пропозицій щодо вдосконалення його функціонування. У тому випадку, коли керівник освітньої установи приховує інформаційні потоки, їх зміст, тоді відбувається зниження якості впровадженої Стратегії. Як нами вже було зазначено в попередньому розділі, Стратегія не має бути сталою, вона повинна змінюватись залежно від певних обставин, які можуть бути пов’язаними з аналізом інформаційних потоків.

Разом із цим керівник закладу загальної середньої освіти має організувати інформаційно-аналітичну роботу, під якою розуміємо певний процес, що передбачає залучення учасників освітнього процесу до перетворення первинної інформації у вторинну інформацію, а також створення системи передачі отриманої, вже проаналізованої інформації.

Оскільки інформаційно-аналітична діяльність є складником діяльності керівних кадрів, то управлінець при призначенні своїх підлеглих має звертати увагу на наявність у них наступних ділових якостей: сформованість професійної компетентності; сформованість професійної майстерності; відповідальність; порядність; ініціативність; сформованість уміння логічного мислення; сформованість уміння висловлювати свою позицію в тому чи іншому питанні; організованість; відкритість; комунікабельність; щирість; пунктуальність; відданість своїй праці; наполегливість; працьовитість і сумлінність тощо.

Зазначений перелік можна продовжувати, проте необхідно зазначити, що керівна особа освітньої установи має відрізнятися від інших педагогічних кадрів своєю наполегливістю та прагненням до постійного покращення якості організації освітнього та іншого процесів.

Про важливість інформаційно-аналітичної діяльності педагогічних кадрів також зазначають В. Ягупов та І. Савченко [66]. В межах вказаної проблематики науковцями представлено термінологічний словник, де охарактеризовано ключові поняття:

* автоматизована освітня система – єдина система, що охоплює усі структурні підрозділи освітньої установи та передбачає контроль та регулювання якості надання освітніх послуг, а тому об’єднує усіх учасників освітнього процесу;
* автоматизоване робоче місце – оснащення робочого місця відповідного працівника, функції якого пов’язані із аналітичною або технічною діяльністю, від якої залежить якість роботи інших працівників та якість організації освітнього процесу;
* аналіз – розумова операція, завдяки якої відбувається розмежування цілої інформації та її поділ на частини з метою впорядкування первинної або вторинної інформації;
* аналітична компетентність керівника освітньої установи – це його здатність і готовність вирішувати певні аналітичні завдання, що передбачені колом фахових компетентностей;
* аналітичний документ – це відповідний вид документа, зміст якого формується на основі первинної інформації та містить не тільки аналіз, а й висновки та рекомендації;
* банк даних – автоматизована система усієї інформації, що є у закладі освіти, завданням якої є зберігання, обробка, зміна, накопичення, оновлення, пошук відповідних даних;
* веб-сторінка освітньої установи – інформаційний ресурс закладу загальної середньої освіти, що містить повну інформацію про освітню установу для педагогічних кадрів, батьків (осіб, що їх замінюють), представників перевіряючих організацій тощо;
* відкритий освітній простір – середовище освітньої установи, в якому обертається інформація, представлена для учасників освітнього процесу, у вільному доступі;
* доступність інформаційного потенціалу освітнього призначення – створення можливостей для учасників освітнього процесу щодо вільного користування інформаційними ресурсами закладу освіти;
* етапи інформаційно-аналітичної діяльності – діяльність відповідних посадових осіб, що передбачає визначення предмета та проблеми, що потребує аналізу; оцінку фактографічного матеріалу; вибір типу аналізу; формулювання висновків тощо.

Усі представлені визначення мають місце в порядку функціонування освітньої установи. Від їх наявності залежить якість роботи не тільки окремих працівників та якість надання освітніх послуг, а й робота закладу в цілому. Тому стратегічний напрям освітньої установи обов’язково має структуруватись на основі створеного інформаційного середовища. Разом із цим інноваційність з’являється із появою реформ, змін, настанов та коригування нормативно-правових документів. Тож не тільки управлінець, а й усі працівники мають стежити за появою нової інформації. Вони зобов’язані її аналізувати та пропонувати новітні напрями роботи, взаємодії з учасниками освітнього процесу, покращення якості надання освітніх послуг тощо.

Напрями створення інформаційно-освітнього середовища сучасної освітньої установи було запропоновано педагогами-практиками під час проведення всеукраїнської науково-практичної конференції [51]: покращення якості інформаційно-цифрової компетенції педагогічних кадрів закладу освіти; використання у професійній діяльності хмарних серверів; використання для організації змішаного навчання відповідних електронних засобів, які характеризуються кращою якістю; піднесення ролі керівника освітньої установи у формуванні та розвитку візії освітньої траєкторії; удосконалення технології створення електронних засобів навчання; використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій; використання в підготовці електронного посібника як елемента сучасного освітнього середовища; використання у сучасному середовищі навчання соціальних мереж; врахування в освітній діяльності культури кібербезпеки; розвиток інформаційно-цифрової компетентності вчителя; підвищення цифрової культури педагогічних кадрів тощо.

Проблемам інформаційно-аналітичної діяльності присвячена праця В. Захарової та Л. Філіпової, які проаналізували зміст інформаційно-аналітичної діяльності в загальному трактуванні вказаного поняття, особливості інформаційно-аналітичної діяльності в сфері управління, технології інформаційно-аналітичної діяльності в управлінні, проєкт та концепцію інтегрованої інформаційно-аналітичної системи [32]. Поділяємо думку науковців про те, що складниками інформаційно-аналітичної діяльності є інформаційна робота та аналітична робота.

Без аналітичної роботи неможливо створити якісного освітнього середовища, вона покладена в основу стратегічного розвитку закладу. До основних принципів аналітичної роботи науковцями віднесено цілеспрямованість, актуальність, активність, достовірність, своєчасність, повнота, інноваційність, неперервність, обґрунтованість, гнучкість, альтернативність, своєчасність тощо. Іншими словами аналітична робота не тільки сприяє покращенню реалізації усіх процесів, а й впливає на впровадження система вдосконалення напрямів функціонування закладу освіти. інформаційно-аналітична діяльність менеджера є не тільки функцією, а й інструментом управлінця. Це зобов’язує керівника закладу освіти постійно працювати над підвищенням власної кваліфікації.

Джерелами отримання інформації керівником закладу загальної середньої освіти є офіційні видання державних органів управління освітою різного рівня, засоби масової інформації, інформаційні та інші листи, інформаційно-довідкові електронні системи, результати опитувань та результати експертиз тощо. Для менеджера усі джерела мають носити однакове значення, а тому він не має права нехтувати окремими з них. Серед джерел необхідно виокремити інформацію розвитку, під якою розуміємо ті відомості, які можуть бути використаними у роботі з вдосконалення усієї системи освітньої установи або його окремого підрозділу.

Управлінська інформація класифікується відповідно до видів:

* інформація стратегічного планування – сприяє встановленню довготривалих цілей освітньої установи і на цій основі довготривалих стратегій розвитку закладу загальної середньої освіти;
* контрольна управлінська інформація – така інформація, яка може використовувати менеджером та його заступниками з метою координації підконтрольних їм дій та створення оперативних планів;
* оперативна інформація – інформація, що сприяє виконанню щоденних операцій, покращенню якості роботи.

Сучасний керівник закладу освіти в управлінській діяльності має використовувати інформаційно-аналітичні технології, під якими розуміємо сукупність методів збору, а також методів обробки відповідної інформації, а також методів оцінки наслідків прийняття певних рекомендацій чи рішень. У відповідності до певних ознак інформаційно-аналітичні технології поділяються на види:

* за методом збору інформації (колективні або індивідуальні опитування, спеціалізовані опитування, контент-аналіз);
* за способом обробки інформації (автоматизована обробка інформації, традиційна або особистісна обробка інформації);
* за ступенем пристосування до вирішення завдань (спеціалізована, широкого застосування);
* за ступенем довершеності (реалізовує один технологічний цикл або має широке застосування).

На якість створення Стратегії впливають також процеси застосування керівником закладу освіти інформаційно-аналітичного моніторингу, під яким розуміємо вид управлінської діяльності, що має місце в усіх напрямах функціонування освітньої установи та сприяє збору необхідної для розвитку закладу освіти інформації, завдяки використання якої можуть змінюватись та коригуватись певні освітні та інші процеси. Інформаційно-аналітичний моніторинг може використовуватись на усіх етапах реалізації освітньої діяльності, а також усіх етапах надання освітніх послуг. Він суттєво впливає не тільки на зміст, а напрями вдосконалення Стратегії розвитку освітньої установи.

Таким чином інформаційно-аналітична система, впроваджена в освітній процес закладу освіти, передбачає обробку інформації не в автоматизованому вигляді, а через аналітичну діяльність суб’єктів управління. Інформаційно-аналітична система реалізовується не індивідуально, а із залученням до усіх процесів учасників освітнього процесу. Кожен моє мати свої функції, які реалізовуються на певних етапах її реалізації. В цьому процесі керівник закладу освіти відіграє функцію контролю та координації дій суб’єктів системи.

У своєму дослідженні І. Адамович ефективність управлінської діяльності пов’язує з її інформаційною складовою, що впливає на необхідність постійного розвитку у керівника інформаційної компетентності [1]. На думку автора сформованість інформаційної компетентності впливає на якість виконуваних функцій управлінської діяльності. Разом із цим повна інформативність має бути присутньою по відношенню до освітнього процесу, де перевага надається особистісному розвитку учня, а також по відношенню до роботи педагогічного колективу освітньої установи.

Інформатизація та аналітична діяльність впливають та якість стратегічного планування, що передбачає:

* вхідний (початковий) етап (оцінювання стартових умов, оцінювання перспективності впровадження, прогнозування розвитку);
* етап цілепокладання (визначення мети розвитку та завдань розвитку відповідно да загальної місії освітньої установи);
* етап визначення стратегії (формулювання альтернатив, оцінювання альтернатив, визначення оптимальних варіантів розвитку, створення моделі розвитку);
* етап створення прогнозувального документа (встановлення форми документа, визначення структури документа, визначення системи показників оцінки впровадження стратегічного плану).

Інформаційно-аналітична діяльність та якість створення інформаційно-аналітичного середовища освітньої установи впливає на якість реалізації (впровадження) кожної із форм стратегії розвитку закладу освіти:

* інноваційна стратегія (впровадження інноваційної стратегії впливає на підвищення функціональності закладу освіти через покращення якості роботи педагогічних кадрів; інноваційна стратегія впливає на довгостроковість процесів інноваційного змісту, постійне вдосконалення певних систем чи правил; інноваційна стратегія має задовольняти інтереси учасників освітнього процесу, показувати високі показники результативності впровадження);
* стратегія оновлення (стратегія оновлення має мати відмінності від тих процесів, які передбачені та містяться у вже розробленій стратегії; менеджер має проаналізувати інноваційні підходи до впровадження стратегії оновлення; при впровадженні стратегії оновлення необхідно враховувати усі можливі ризики);
* стратегія поступового вдосконалення (вказана стратегія реалізовується в тому випадку, коли заклад освіти має високий рейтинг і займає перші місця на ринку освітніх послуг, а тому керівник освітньої установи не хоче ризикувати, впроваджуючи стратегію інновацій або стратегію оновлення; стратегія поступового вдосконалення не передбачає кардинальних змін, вони сприяє появі незначних змін).

Про інформаційну відкритість закладу освіти у своєму дослідженні зазначають В. Назаренко та Л. Назаренко. Науковці її трактують з позиції ознаки управління. Інформаційна відкритість характеризується доступністю інформації, що необхідна менеджеру та його підлеглим керівним особам для прийняття управлінських рішень. Відкритість ототожнюється з достовірністю та правдивістю інформації, яку отримують учасники освітнього процесу. У цьому процесі важливу роль також відіграє своєчасність та актуальність інформаційних потоків. Тому інформаційну відкритість В. Назаренко та Л. Назаренко трактують як механізм, реалізація та впровадження якого впливає на рівень участі учасників освітнього процесу в організації роботи освітньої установи, а також їх впливу на стан освітньої діяльності [28, с. 44]. Беззаперечно усі ознаки інформаційної відкритості суттєво впливають на якість не тільки створення інноваційної стратегії розвитку, а й якість її реалізації в межах закладу освіти.

У зв’язку з тим, що джерел інформації є велика кількість, керівник закладу освіти перш за все має створити організаційні умови, завдяки яким учасники освітнього процесу зможуть мати постійну можливість ознайомлюватись із змістом обов’язкових для закладу документів. До таким документів ми можемо віднести Колективний договір, Ліцензії про надання освітніх послуг, Статут освітньої установи, структура та кадровий склад закладу загальної середньої освіти, освітні програми, положення (про внутрішню систему забезпечення якості освіти, про академічну доброчесність), програмні результати навчання, напрями функціонування закладу освіти, стратегічні напрями розвитку освітньої установи, критерії оцінювання вчителів та учнів, планування роботи працівників закладу освіти, планування роботи педагогічної ради, посадові обов’язки працівників, графік роботи працівників закладу освіти, розклад уроків, стан матеріально-технічного забезпечення закладу освіти, результати моніторингових досліджень тощо. Тобто будь-яка інформація має бути відкритою та доступною, такою, з якою кожен може ознайомитись. Поряд з цим в заклад освіти може надходити нова інформація, яка підлягає обов’язковому аналізу і при необхідності впровадженню в освітній чи інший процес закладу. Вказані факти підтверджують необхідність створення інформаційно-аналітичного середовища та наявність його суттєвого впливу на обговорення та впровадження інноваційної стратегії розвитку закладу в цілому.

**5.4 Стратегічне планування інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти**

Сьогодні, в умовах реформування системи загальної середньої освіти, заклади знаходяться у складній ситуації. Першочерговою причиною цих реформ є не тільки орієнтація на систему освіти Європейських країн, а й війна, що охопила територію нашої країни. Нестача фінансування системи освіти на регіональному рівні призвела до скорочення мережі освітніх установ, що у свою чергу стимулює не тільки керівних осіб, а й педагогічних кадрів боротись за конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Ця боротьба є неможливою та не покращить якість функціонування освітньої установи без розробки стратегічного плану розвитку закладу загальної середньої освіти. на основі цього плану має вибудовуватись сама Стратегія. Оскільки Стратегія передбачає поетапне впровадження, то планування є її невід’ємним складником. Планування має перевести заклад освіти на якісно новий інноваційний рівень.

Інформаційно-аналітичне середовище впливає на процеси планування, яке розділяють залежно від наповнення на перспективне, річне, а також поточне. Як нами уже зазначалось, планування перебуває в основі побудови Стратегії. Тому вважаємо за необхідно розглянути зміст і поняття кожного виду планування. Стандартна класифікація планів побудована на термінах впровадження відповідного плану цілях.

Поточне планування є обов’язковим і воно передбачає усі процеси реалізації освітньої, виховної, адміністративної, документальної та іншої роботи. Поточне планування розраховується на один календарний рік. Вказаний вид планування визначає порядок функціонування конкретного структурного підрозділу освітньої установи з напрямами, завданнями, програмами роботи та залученням конкретних працівників до їх виконання. Поточне планування охоплює освітню, методичну, організаційну, позакласну роботу. Так, поточне планування передбачає:

* формування розкладу уроків учнів освітньої установи усіх класів, а також розклад гуртків та занять зі спортивних секцій;
* планування роботи педагогічних кадрів (календарне та поурочне);
* планування виховної роботи (проведення виховних заходів) класних керівників;
* планування роботи помічників вчителів, а також вихователів груп продовженого дня;
* планування роботи методичної ради освітньої установи;
* планування роботи методичного об’єднання освітньої установи;
* планування роботи окремих структурних підрозділів закладу освіти, наприклад роботи бібліотеки освітньої установи;
* планування роботи батьківського комітету освітньої установи;
* створення плану-календаря освітнього процесу, який передбачає усі заходи;
* списки учасників освітнього процесу (алфавітна книга учнів, тарифікаційні списки працівників освітньої установи);
* журнали обліку та книги обліку (класні журнали, книга обліку видачі атестатів, медалей, грамот, похвальних листів, протоколів педагогічної ради, роботи гуртків тощо);
* книга наказів;
* журнал обліку вхідної та вихідної документації;
* офіційні документи;
* локальні документи тощо.

Такі плани роботи мають відповідно затверджену форму. Тобто оформляються у вигляді таблиць, в яких по горизонталі розташовані тижні, а також дні семестру. По вертикалі вписуються організаційні форми роботи, а також тематику запланованих заходів. Поряд із заходами обов’язково зазначаються відповідальні особи. План передбачає певні розділи, які стосуються функціонування педагогічної ради, засідання профспілкового комітету, порядку проведення різного роду нарад, організації спортивних змагань, роботи наукових товариств, гуртків і клубів тощо. Тобто поточне планування є надзвичайно широким за тематикою та охоплює усю сферу діяльності педагогічних та інших кадрів освітньої установи.

Необхідно окремо зупинитись на плануванні роботи педагогічних кадрів. Кожен педагогічний працівник має спланувати свою роботу відповідно до виконуваних зобов’язань на перший і другий семестр. Така практика роботи є обов’язковою, що полегшує керівнику освітньої установи реалізовувати по відношенню до підлеглих функції контролю.

Законодавство України про освіту також зобов’язує педагогічних працівників здійснювати поурочне планування у вигляді складання конспекту уроку, в якому необхідно зазначити тему, мету, завдання, очікувані результати проведеного заняття, а також розписати його зміст. Така форма роботи педагогічних працівників має мати місце під час проведення усіх уроків та при вивченні усіх тем, передбачених освітньою програмою.

На відміну від вчителя початкових класів та вчителя-предметника класні керівники, керівники гуртків і секцій також мають планувати свою професійну діяльність. На відміну від вчителів, плани роботи вихователів груп продовженого дня, класних керівників тощо не підлягають затвердженню керівником освітньої установи.

Таким чином документація освітньої установи є обов’язковою, а тому її якість багато в чому залежить від керівника закладу загальної середньої освіти. Стан шкільної документації характеризує не тільки педагогічних працівників, а й директора (його заступників). У свою чергу ефективність управління освітньою установою залежить від своєчасності, повноти та наповненості документації закладу освіти. Це зобов’язує учасників освітнього процесу бути не тільки відповідальними самим перед собою, а й перед керівними особами закладу.

Наступним видом планування є річне планування. Погоджуємось із позицією Державної Служби якості освіти про те, що річний план є частиною Стратегії розвитку освітньої установи [43]. На офіційному сайті зазначеного контролюючого органу розміщено рекомендації щодо створення річного плану, а тому вважаємо за необхідно зупинитись на основних із них:

* спосіб створення плану є індивідуальним для кожної освітньої установи;
* зміст річного плану має стосуватись не окремих працівників, а усіх учасників освітнього процесу;
* створюється робоча група, яка має проаналізувати попередній річний план, проаналізувавши його позитивні та негативні сторони, відстоюючи свою позицію;
* при створенні нового річного плану обов’язково необхідно визначити його мету, узгодивши її з метою створеної довгострокової Стратегії розвитку освітньої установи;
* оскільки Стратегія має впроваджуватись у тандемі зі створеним річним навчальним планом, його зміст може відтворювати певну частину Стратегії;
* оскільки система забезпечення якості освіти є одним із пріоритетних напрямів функціонування освітньої установи, структура річного плану може містити наступні важливі для учасників освітнього процесу блоки: освітнє середовище; система оцінювання учнів; діяльність педагогічних кадрів; система управління;
* незалежно від обраного підходу до створення річного плану він має передбачати строки виконання, відповідальних осіб, форму узагальнення відповідно до виконаних завдань, а також відмітку про виконання;
* оскільки річний план є офіційним документом, він затверджується керівником не одноосібно, а на засіданні педагогічної ради освітньої установи;
* річний план не має бути формальним, це локальний документ практичного застосування, тобто такий, що реально реалізовується на всіх запланованих етапах та є загальнодоступним для усіх учасників освітнього процесу (він обов’язково має бути опублікованим на сайті закладу загальної середньої освіти).

Річне планування є офіційним процесом освітньої установи, до якої задіються працівники закладу освіти. річний план має обговорюватись на засіданні педагогічної ради та затверджуватись нею. Слід враховувати те, що річний план не моє бути формальним, він має передбачати дієві заходи, які реально впроваджуються в практику функціонування освітньої установи та стосуються участі учасників освітнього процесу у заходах стратегічного розвитку. Як зазначають представники Державної служби якості освіти України планування є рухом до досягнення цілей Стратегії розвитку і як наслідок, покращення якості закладу освіти в цілому.

В межах проблематики вважаємо за необхідне обґрунтувати зміст річного плану роботи Хмельницької середньої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 24 [44]. Він складається з 9 розділів:

1. Вступ (інформаційна карта, що передбачає окреслення загальних показників роботи освітньої установи за попередній та поточний навчальні роки; аналіз підсумків роботи педагогічного колективу над проблемами освітньої установи, що передбачає роботу моніторингової служби, результати реалізації організаційно-управлінських завдань, результати проведення засідань педагогічних рад, результати покращення якості проведення занять батьківського лекторію; педагогічні (кадрові) завдання, що передбачають аналіз рівня педагогічної майстерності вчителів освітньої установи, підвищення рівня педагогічної майстерності вчителів, роботи методичних об’єднань вчителів, виконання освітніх завдань, проведення моніторингу якості освіти, аналіз рівня успішності на кінець навчального року, рівень навчальних досягнень учнів, участь учнів в олімпіадах та конкурсах, участь учнів у Всеукраїнських предметних олімпіадах, реалізацію завдань з виховання та соціального захисту дітей, участь школярів в позаурочній діяльності, участь учнів у міських конкурсах та фестивалях, реалізацію завдань щодо літнього оздоровлення учнівської молоді, аналіз стану здоров’я учнів, виконання заходів щодо зміцнення та раціонального використання навчально-методичної бази, виконання завдань бібліотекою освітньої установи; розділом також передбачено пріоритетні напрями роботи освітньої установи з метою вирішення проблеми закладу – організаційно-управлінські, педагогічні (кадрові), освітні, виховні із соціального захисту дітей, психологічні, по оздоровленню дітей, фінансово-господарські).

2. Планування реалізації різноманітних напрямів діяльності педагогічним колективом (вказане планування розподілено помісячно та стосується учасників освітнього процесу залежно від виконуваних зобов’язань, наприклад згідно плану роботи у вересні на директора закладу загальної середньої освіти покладається обов’язок щодо уточнення контингенту учнів, проведення батьківських зборів, продовження навчання учнів 9-х класів, організації роботи їдальні, ведення журналу обліку відвідування учнями навчальних занять, організації роботи факультативів, організації медичного огляду учнів, організації навчання хворих дітей на дому, здійснення інвентаризації фонду шкільних підручників, перевірки виконання санітарно-гігієнічних вимог в кожному навчальному приміщенні, оформлення документації гуртків, перевірки календарних планів, проведення аналізу та уточнення контингенту учнів, аналізу рівня адаптації учнів 1-х класів до навчання в школі тощо).

3. Організація навчально-пізнавальної діяльності учнів (вказаний розділ плану також передбачає помісячне планування та розподіл обов’язків, наприклад у серпні, вересні та жовтні керівник закладу освіти є відповідальною особою за планування роботи факультативів і гуртків, планування роботи предметних тижнів і тематичних виховних годин, видання наказів про проведення шкільних олімпіад, проведення тижня оздоровчих дисциплін, проведення контрольних робіт, проведення шкільних олімпіад, проведення тижня природничих наук тощо).

4. Завдання з виховання і соціального захисту учнів (прописано систему заходів, до яких мають залучатись учасники освітнього процесу, наприклад до проведення конкурсів «Кульова стрільба», «Козацький гарт», «Я гордий тим, що українець», «Джура», ««Міні-футбол» - дівчата», «Виготовлення листівок учасникам», «Волейбол дівчата», «Футбол хлопці», «Футбол хлопці на кубок», «Старти надій», «Техніка безпеки у дитячих малюнках», «Подільський пролісок», «Техніка безпеки очима дітей»; вказаним розділом також передбачено систему заходів, які розподілені помісячно та стосуються розвитку виховної системи освітньої установи, налагодження співпраці закладу освіти з позашкільними установами, пропаганди серед батьківської спільноти).

5. Науково-теоретична та методична робота з педагогічними кадрами освітньої установи (передбачає відповідні заходи з призначенням відповідальних за виконання осіб, а також осіб, що контролюють це виконання; наприклад, планом роботи передбачено організацію роботи методичних об’єднань вчителів та планування їх подальшого виконання професійних зобов’язань, створення динамічної групи адаптації учнів до навчання в школі, затвердження плану роботи класних керівників, планування роботи по підвищенню кваліфікації та проведенню курсової перепідготовки вчителів, планування та проведення чергової атестації вчителів, проведення роботи по підбору педагогічних кадрів та вдосконаленню структури педагогічного колективу, проведення педагогічними працівниками семінарів-практикумів з розвитку закладу в умовах Концепції Нової української школи, вдосконалення навчально-патріотичного виховання молоді, формування інноваційної особистості учня, інтеграції навчальних предметів та предметних циклів; окреслений напрям роботи також передбачає проведення гурткових консультацій з педагогічної адаптації учнів до навчання, методики проведення першого уроку, ведення шкільної документації, викладання навчальних предметів, дотримання орфографічного режиму, організації самостійної роботи учнів, організації роботи з обдарованими дітьми, інтелектуального розвитку учасників освітнього процесу; відповідно плану директор має контролювати проведення індивідуальних консультацій з тематики: як провести перший урок, критерії оцінювання досягнень учнів, оновлення методичної стратегії викладання, проведення виховних заходів, диференціація навчання, проведення позакласних заходів, вдосконалення форм роботи на навчальних заняттях, застосування засобів візуалізації, розвиток зв’язного мовлення, використання інноваційних технологій; п’ятою частиною плану також вказано на те, що директор має здійснювати контроль за проведенням методичних оперативок наступної тематики: ведення шкільної документації, санітарні умови навчання, єдині вимоги до оцінювання, аналіз залишкового рівня знань під час написання контрольних робіт, перевірка контрольних робіт, стан викладання, результати класно-урочного викладання, перевірка учнівських зошитів, перевірка щоденників, формування та розвиток мовленнєвих навичок, проблемні ситуації на уроках тощо; важливим складником вказаної частини плану є робота педагогічної ради з питань підсумків роботи, ефективності роботи педагогічного колективу з виховання патріотизму, ціннісного ставлення до мистецтва, планування заходів з військово-патріотичного виховання, реалізації інноваційної моделі взаємодії в системі «Вчитель-учень», забезпечення реалізації зовнішнього незалежного оцінювання, розвитку критичного мислення, організації роботи в інклюзивних класах тощо; не менш важливим напрямом є проведення нарад при заступниках директора з питань координації планування позашкільної роботи, підготовки до святкових концертів, роботи методичних об’єднань, класно-урочного контролю; планом передбачено заходи з проведення семінарів класних керівників).

6. Організація контролю за діяльністю учасників освітнього процесу (планування сформовано помісячно і стосується реалізації контрольних функцій щодо роботи молодих учителів, перевірки календарних і позаурочних планів, здійснення фронтального контролю вчителів, перевірки знань учнів, перевірки журналів і навчальних кабінетів, контролю за роботою психологічної служби тощо).

7. План роботи психологічної служби (діагностика, профілактика, корекція, консультування, просвіта).

8. Безпека, охорона праці, санітарна профілактика (встановлено помісячне планування з контролем директора освітньої установи).

9. Зміцнення матеріально-технічної бази освітньої установи (передбачено помісячне планування видів робіт).

Проведений нами аналіз практичної діяльності педагогічних кадрів під керівництвом менеджера освітньої установи дав можливість констатувати факт важливості впровадження системи планування освітньої, організаційної, виховної роботи тощо, що суттєво впливає не тільки на створення прогресивних напрямів Стратегії розвитку, а й покращення якості надання освітніх послуг та покращення якості функціонування закладу освіти як юридичної особи сфери освіти.

**5.5 Організація роботи з педагогічними кадрами щодо впровадження інноваційної стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти**

Підготовлена Стратегія розвитку будь-якої освітньої установи має мати передбачені напрями впровадження із залученням учасників освітнього процесу. Тому кожна Стратегія має мати етапи впровадження. Вказані етапи мають взаємозв’язаними та містити відповідні елементи, що складають єдину модель. Кожна Стратегія має мати довгострокову перспективу, а тому має містити порядок дій задля ефективного функціонування освітньої установи. Як нами уже було зазначено в попередньому пункті, Стратегія будується на основі планування.

Процеси впровадження Стратегії залежать від зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть впливати на якість виконання плану або можуть навпаки сприяти неможливості реалізації пунктів плану та їх впровадженню в практику функціонування освітньої установи. Тому зупинимось на вказаних чинниках.

Так, до зовнішніх чинників впливу на реалізацію Стратегії відносимо політику держави в цілому, освітню політику відповідних органів державної та місцевої влади, участь громадських організацій в процесах впровадження Стратегії тощо. На сьогоднішній день яскравим прикладом впливу зовнішніх чинників на впровадження Стратегії розвитку закладу освіти є повномасштабна війна на території України, яка надзвичайно негативно впливає на можливість та якість реалізації планування. Вказаний зовнішній чинник породжує багато негативних наслідків у функціонуванні освітньої установи та забезпеченні якості надання освітніх послуг. До прикладу, велика кількість закладів освіти змушена перейти на дистанційне навчання, що на нашу думку, погіршує якість навчання учнів. Все це змушує керівника освітньої установи бути не тільки компетентним, а й гнучким. Тобто менеджер в реалізації управлінських функцій по впровадженню Стратегії, має шукати додаткові шляхи реалізації кожного пункту. Вважаємо, що вплив агресії російської федерації на усі процеси в Україні вимагає від управлінця впроваджувати річні плани, від якості реалізації яких залежить перспективне планування. Тобто Стратегія сьогодення не може бути сталою, вона може змінюватись в глобальному розрізі або частково. На думку Б. Ренькас до етапів впровадження Стратегії віднесено [42]:

* реалізація постійної діяльності щодо аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на можливість впровадження етапів Стратегічного розвитку, а також конкретних складників Плану та Стратегії;
* залучення до реалізації Стратегії не тільки відповідальних осіб, а й інших учасників освітнього процесу, а також членів піклувальної ради освітньої установи;
* проведення експертизи коректності Стратегії розвитку та співвідношення її результатів із впровадженою в закладі освіти системою забезпечення якості;
* схвалення розробленої Стратегії розвитку не тільки учасниками освітнього процесу, а й відповідними власниками (засновниками), які мають брати активну участь у розбудові закладу;
* створення та підписання керівником закладу освіти відповідного наказу про впровадження Стратегії розвитку;
* реалізація на постійній основі контрольних функцій керівником освітньої установи щодо коригування та якості впровадження Стратегії розвитку;
* підготовка звітних матеріалів причетними до впровадження Стратегії особами, а також звіту менеджера, який має детально розглядатись та обговорюватись на загальних зборах трудового колективу освітньої установи у чітко визначені строки.

Під час впровадження Стратегії розвитку освітньої установи педагогічний колектив має чітко усвідомлювати очікувані результати цього впровадження. Наприклад, такими очікуваними результатами можуть бути:

* забезпечення відповідних умов задля здобуття якісної освіти у відповідності до потреб та запиту суспільства й держави в цілому;
* створення якісних умов педагогічним кадрам на місцях;
* досягнення бажаної моделі випускника, що має відрізнятись від попередніх років випуску, бути більш прогресивною та інноваційною;
* досягнення результативності у підвищенні фахової компетентності педагогічних кадрів, розвитку їх професійної діяльності, вдосконаленні володіння відповідними техніками, прийомами, методами та підходами роботи з учнями;
* підвищення рівня оволодіння учнями відповідним навчальними компетентностями;
* підвищення рівня вихованості учнів, сформованості у них ціннісних орієнтацій;
* створення позитивного іміджу освітньої установи, а також досягнення результативності у підвищенні конкурентоспроможності закладу освіти.

Показниками ефективності впровадження Стратегії розвитку освітньої установи можна визначити:

* покращення показників якості сформованості в учнів компетентностей;
* покращення результативності у предметних олімпіадних (конкурсних предметних) змаганнях учнів;
* збільшення контингенту учнів освітньої установи;
* збільшення та розширення партнерської взаємодії освітньої установи з громадськими організаціями та освітніми установами місцевого, регіонального, державного та міжнародного рівнів.

Зупинимось на етапах реалізації (впровадження) Стратегії розвитку освітньої установи. Нами уже зазначалось про те, що кожна Стратегія має бути довготривалою. Запропонована нами Стратегія має реалізуватись протягом 2022-2027 років. Перший етап реалізовується протягом 2022-2023 року, основними завданнями якого є:

* аналіз (діагностика, моніторинг) результативності роботи освітньої установи в попередні роки, а також в період поточного навчального року;
* аналіз освітньої діяльності закладу з метою визначення протиріч у змісті підготовки учнів та організацією освітнього процесу закладу з урахуванням потреб усіх учасників освітнього процесу;
* створення варіативного складника освітньої програми підготовки учнів, який би задовольняв їх освітні потреби;
* створення пакету діагностичних матеріалів, за допомогою яких педагогічні кадри та контролюючі особи бути мати можливість відстежувати процеси впровадження інноваційних технологій;
* задля досягнення якості у впровадженні Стратегії розвитку створення сучасного комп’ютеризованого освітнього середовища закладу, удосконалення матеріально-технічної бази закладу освіти;
* задля відстеження результативності формування компетентностей в учнів впровадження системи автоматизації процесу навчання;
* створення умов для інклюзивного навчання учнів, а також учнів, які мають проблеми зі здоров’ям;
* з метою покращення соціалізації учнів створення предметно-методичних засад реалізації гурткової роботи, роботи факультативів, спортивних секцій тощо;
* створення змістового компонента та критерію досягнень учнів у сфері життєвої компетентності;
* створення та впровадження системи роботи з учнями у напрямі розширення уявлення про навколишній соціум;
* продовження впровадження в освітній процес підготовки учнів інформаційно-комунікаційних технологій підвищення якості надання освітніх послуг;
* систематизована робота над підвищенням комп’ютерної грамотності педагогічних кадрів, перепідготовкою педагогічних працівників.

Другий етап реалізації (впровадження) Стратегії розвитку має реалізовуватись в межах 2024-2025 навчальних років, охоплюючи рік навчання в межах визначених завдань:

* модернізація інфраструктури освітньої установи, що стосується методичного та кадрового забезпечення пунктів Стратегії, що має коригуючу функцію;
* продовження впровадження системи інновацій з корекцією використання технологій навчання і виховання підростаючого покоління;
* продовження забезпечення систематичної роботи з розвитку комунікативних функцій учасників освітнього процесу, а також підвищення їх соціальної компетентності.

Третій, заключний етап, має реалізовуватись протягом 2026-2027 навчальних років, основними завданнями якого визначено:

* відстеження результативності інноваційних нововведень, а також їх корекція;
* документальне (формальне та неформальне) оформлення проміжної результативності процесу розвитку освітньої установи;
* систематичний аналіз результативності отриманих знань, сформованості компетентностей учнів, соціалізації, а також результативності у подальшому навчанні випускників освітньої установи;
* вдосконалення роботи позакласної системи взаємодії учасників освітнього процесу;
* покращення умов функціонування закладу освіти в контексті вдосконалення його інфраструктури.

Поряд із визначеними завданнями етапів реалізації (впровадження) Стратегії розвитку освітня установа має сформулювати ключові завдання у відповідності до кожного визначеного напряму роботи. Наприклад, напрям Стратегії, що стосується розбудови освітнього середовища, має мати ключові завдання, як-от: створення безпечних, комфортних, адаптованих, зручних умов для учнів та вчителів, інших учасників освітнього процесу; створення вільного від дискримінації на насильства освітнього середовища; створення умов для реалізації інклюзивного, розвивального, мотивуючого освітнього простору.

З метою визначення шляхів реалізації вказаного напряму необхідно встановити параметри (заходи), терміни їх виконання або досягнення та призначити відповідальних осіб. Наведемо приклад: облаштування приміщення освітньої установи та її території з врахуванням універсального дизайну (протягом 5 років – керівник, його заступники); створення безпечних і комфортних умов (протягом 5 років – керівник, заступники); покращення матеріально-технічної бази (протягом 5 років – керівник, головний бухгалтер, заступники менеджера); створення умов для безперешкодного використання Інтернет мережі (протягом навчання – керівник, відповідальна особа); реалізовувати інноваційні форми співпраці, технології роботи з дітьми в інклюзивному середовищі (протягом 5 років – педагогічні працівники, заступники керівника); підтримувати простів інформаційної взаємодії (протягом 5 років – керівник, заступники, працівники бібліотеки, працівники інформаційно-ресурсного центру) тощо.

Управлінська діяльність в межах освітньої установи також має мати параметри реалізації, наприклад: створення системи планування функціонування освітньої установи (протягом 5 років – керівник, його заступники); впровадження в порядок функціонування закладу освіти інноваційні технології управління (протягом 5 років – керівник, заступники); створення сприятливого мікроклімату в колективі педагогічних працівників та учнів (протягом 5 років – керівник, заступники); підтримка ініціативи педагогічних працівників у саморозвитку (протягом 5 років – керівник, заступники); проведення ефективної кадрової політики (протягом 5 років – керівник); здійснення самооцінювання якості освітньої діяльності (протягом 5 років – керівник, заступники); формування прозорості освітнього процесу (протягом 5 років – керівник, заступники); реалізація політики академічної доброчесності (протягом 5 років – керівник, заступники, педагогічні працівники); формування негативного ставлення до корупційних дій (протягом 5 років – керівник, заступники, педагогічні працівники, батьки, відповідальна особа за боротьбу з корупцією); прийняття управлінських рішень, базованих на конструктивній співпраці (протягом 5 років – керівник, заступники, інші учасники освітнього процесу).

Таким чином процеси впровадження Стратегії розвитку освітньої установи мають сприяти оптимізації управлінської діяльності задля підвищення якості роботи педагогічного колективу. До основних завдань цієї оптимізації необхідно віднести удосконалення системи організаційно-адміністративного забезпечення та інформаційного супроводу управління, створення відповідних умов праці та навчання, задоволення потреб учасників освітнього процесу, проведення планомірного контролю за ефективністю функціонування освітньої установи, проведення моніторингових досліджень, організацію спільної роботи учасників освітнього процесу, спрямованої на створення якості навчання та викладання. Стратегія розвитку має впроваджуватись з певними програмами розвитку, зміст яких стосується підвищення якості чітко визначених напрямів (наприклад, професійного зростання педагогічних кадрів, покращення якості навчання, підтримки обдарованої молоді, всебічного розвитку особистості, розвитку учнівського самоврядування, збереження життя і здоров’я учасників освітнього процесу тощо).

**Список використаних джерел і літератури**

1. Адамович І.В. Інформаційна складова управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. URL: https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads/2017/12/14\_adamovich.pdf
2. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В.П. Кравця. Г.М. Мешко. Тернопіль: ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
3. Баценко С. Розвиток фінансової грамотності директорів закладів загальної середньої освіти: результати онлайн-опитування. *Освітологія*. 2022. № 11. С. 59-67.
4. Бацула Н.В., Кравченко Г.Ю. Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22211/1/98.pdf
5. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2014. 417 с.
6. Вознюк Л., Шапран Л. Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти. *Наукова педагогічна думка*. 2021. № 3 (107). С. 25-31.
7. Даниленко Л.І. Проблеми організації інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти України. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_1/3.pdf>
8. Драгунова В.В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти: дис. … к. пед. н.: 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки». Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2019. 183 с.
9. Жеребило І.В. Проблеми розвитку системи освіти в Україні: фінансові аспекти. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2018. № 4. С. 105-111.
10. Інновації в освіті: необхідність, сутність, зміст / Т.І. Пантюк, М.П. Пантюк, І.І. Гамерська та ін. *Молодь і ринок.* 2020. № 6-7 (185-186). С. 6-10.
11. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / За заг. редакцією Г.Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2020. 444 с.
12. Інноваційний менеджмент: моделювання освітніх процесів/ Укладач Т.М. Соколенко. Словʼянськ: Вид-во Б.І. Маторіна, 2019. 47 с.
13. Інноваційний освітній проєкт для початкової школи «Діти. Освіта. Майбутнє». URL: <https://znayshov.com/News/Details/innovatsiinyi_osvitnii_proiekt_dlia_pochatkovoi_shkoly_dity._osvita._maibutnie>
14. Інформаційно-аналітичне управління освітніми системами: методичний посібник / Т.В. Волкова, Н.О. Величко, І.В. Гириловська, Д.О. Закатнов, та інші за. ред. Т.В. Волкової. Київ: Педагогічна думка, 2012. 176 с.
15. Калініна Л.М. Стратегічне управління освітньою організацією: навчальний посібник / Л.М. Калініна, Є.І. Коваленко. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
16. Клокар Н.І., Науменко Г.Г., Гунько Л.В. Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади. *Рідна школа*. 2017. № 11-12. С. 27-31.
17. Ковальчук В.А. Освітньо-виховні системи закладів середньої освіти: навч.-метод. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім.І. Франка, 2018. 120 с.
18. Комунальний заклад загальної середньої освіти «Початкова школа № 3 Хмельницької міської ради. URL: http://school30.km.ua/prozorist-ta-vidkritist/
19. Коновальчук І.І. Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах: автореф. дис. … д-ра пед.н.: 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2015. 43 с.
20. Концепція розвитку Хмельницької середньої школи І-ІІІ ступенів № 24 на 2015-2020 рр. URL: http://school24.km.ua/metod\_robota.html
21. Кришінець-Андялошій К.О. Організаційно-педагогічні умови формування розвиваючого середовища закладу загальної середньої освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Педагогіка. Соціальна робота». 2021. Випуск 1 (48). С. 199-203.
22. Курок В. Теоретичні та методичні засади розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології.* 2020. № 2 (96). С. 111-121.
23. Любченко Н.В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 6 (195). С. 26-32.
24. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
25. Мармаза О.І. Стратегія інноваційних змін: методичні рекомендації з навчального курсу. Харків: ХНПУ, 2022. 78 с.
26. Марченко І. Інноваційний розвиток сучасного закладу освіти (із досвіду роботи комунального закладу «Петрівське навчально-виховне об’єднання «Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів – гімназія» Петрівської селищної ради Олександрійського району Кіровоградської області»). URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/pv_2022_1-2-97-100%20(1).pdf>
27. Мельниченко Г.М., Білоус С.П. Інноваційний розвиток регіону як складова частина загальної стратегії національного розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Том 31 (70). № 1. С. 170-174.
28. Назаренко В.С., Назаренко Л.М. Інформаційна відкритість закладу освіти як ознака транспарентності управління. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 6 (183). С. 43-47.
29. Нова українська школа: стратегія розвитку особистості: збірник тез доповідей ІІ Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (15.02.2021 р., Мукачево) / За заг. ред. Г.В. Товканець: Мукачево: Вид-во МДУ, 2021. 171 с.
30. Нова українська школа в дії: актуальні проблеми методик навчання та стратегії розвитку: матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12.05.2021 р., м. Рівне). Рівне: РДГУ, 2021. 200 с.
31. Онаць О.М., Островерхова Н.М., Попович Л.М., Шевцов М.Г. Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку: практичний посібник. Київ: КОНВІ ПРІНТ. 2019. 96 с.
32. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навч. посіб. / Захарова В.І., Філіпова Л.Я. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 336 с.
33. Пасічнюк Ю.М. Управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти. URL: https://vseosvita.ua/library/embed/010038rs-397b.docx.html
34. Педагогіка інновацій у вищій школі. Навчально-методичний посібник / О.В. Волошина. Вінниця: Основа, 2014. 61 с.
35. Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти Хмельницького ліцею № 15 імені Олександра Співачука № 9 від 06.05.2020 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1h9FEY4cQ91qE2sGEJSiONcoUl0\_2yK9g/view
36. Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти Спеціалізованої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 12 м. Хмельницького № 2 від 14.09.2022 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1JmOWtDneiMcek08U9bgaUUaPQ9UAfCJr/view
37. Про інноваційну діяльність: Закон України №40-IV від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
38. Про інформацію: Закон України № 2657-ХІІ від 02.10.1992 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text
39. Про освіту: Закон України № 2145-VІІІ від 05.09.2017 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
40. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі: Указ президента України № 195/2020 від 25.05.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
41. Про повну загальну середню освіту: Закон України № 463-ІХ від 16.01.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text
42. Ренькас Б.М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\_id=6248
43. Річний план роботи школи як частина стратегії розвитку: Державна служба якості совіти України. URL: https://sqe.gov.ua/richniy-plan-roboti-shkoli-yak-chastina-st/
44. Річний план роботи Хмельницької середньої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 24. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text
45. Романчук А.І. Сучасні інноваційні технології управління навчально-виховним процесом у початковій школі. *Теорія і методика управління освітою.* 2019. Випуск 10. Т. 2. С. 177-180.
46. Семенюк О.М. Вибір та обґрунтування інноваційних стратегій підприємств. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib.pdf
47. Семенюк С.Б., Шпилик С.В. Освітні заклади як особливі суб’єкти інноваційного розвитку суспільства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260413.pdf>
48. Соболєва С.М. Освіта як стратегічний ресурс інноваційного розвитку українського суспільства. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2012. № 3. С. 100-106.
49. Співакова І.Б. Інноваційний розвиток вчителя в системі методичної роботи закладу загальної середньої освіти: автореф. дис. … к. пед. н.: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. 23 c.
50. Стеценко Н.М., Ткачук Г.В. Інноваційна діяльність керівника як умова забезпечення ефективної діяльності закладу освіти. *Modern engineering and innovative technologies.* 2022. № 23. С. 99-103.
51. *Створення інформаційно-освітнього середовища сучасного закладу освіти України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції / За заг. ред. Г.А. Коломоєць, О.М. Мельник, С.М. Грицай, А.В. Вознюк (м. Київ, 15 березня 2019 року). Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2019. 124 с.
52. Стратегічні аспекти розвитку Хмельницького колегіуму на 2020-2026 н.р. URL: http://kolegium16.km.ua/index.php/golovna/strategichni-aspekti
53. Стратегія розвитку Хмельницької середньої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 14 на 2020-2026 роки №  3 від 13.02.2020 р. URL: http://testschool14.ho.ua/wp-content/uploads/2022/12/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-2020-2026-%D1%80%D1%80..pdf
54. Стратегія розвитку закладів освіти в громаді: роль засновника: державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/>
55. Супрун В.В. Державне регулювання інноваційного розвитку освітньої галузі на засадах стратегічного управління. *Вісник післядипломної освіти.* Випуск 17 (46). С. 213-235.
56. *Теорія і практика моделювання інноваційного розвитку профільного закладу загальної середньої освіти технічної спрямованості для академічно здібних учнів*: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ: Педагогічна думка, 2020. 84 с.
57. Тихоход Л.О. Управління інноваційними процесами в закладі загальної середньої освіти. Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки», Освітня програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. 82 с.
58. Тихонова Т. Інновації в закладі освіти: сутність, нормативне забезпечення, методика організації. Інноватика в освіті. 2022. № (92). С. 74-83.
59. Ткаченко В.П. Інноваційна діяльність у закладах освіти. *Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука*. 2018. № 10. С. 44-46.
60. Товканець Г. Програма розвитку закладу загальної середньої освіти: сутність і завдання. *Молодь і ринок*. 2023. № 3 (211). С. 31-36.
61. Удич З.І. Ресурсний аспект закладу загальної середньої освіти з інклюзивною формою навчання. URL http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/17178/1/6\_Udych.pdf
62. Федірчик Т.Д., Нікула Н.В. Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти у контексті впровадження Концепції «Нова українська школа». Педагогічна освіта: теорія і практика. 2020. Випуск 28 (1). С. 154-163.
63. Фефілова Т., Саєнко Ю. Використання сучасних інноваційних технологій у початковій школі. *Витоки педагогічної майстернос*ті. 2015. Випуск 16. С. 274-281.
64. Червінська І., Карпенко О. Бренд закладу загальної середньої освіти як показник його конкурентоздатності в освітньому просторі регіону. *Молодь і ринок*. 2021. № 10 (196). С. 24-28.
65. Ягупов В.В. Інформаційно-аналітична діяльність педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів : термінологічний словник / І.М. Савченко, В.В. Ягупов. Київ: ІПТО НАПН України, 2014. 127 с.

**ВИСНОВКИ**

Заклад освіти будь-якого типу, рівня акредитації та виду не може якісно функціонувати без системи організації його управління. Тому вказана проблематика не залишається поза увагою керівників освітніх установ, їх заступників, науково-педагогічних працівників тощо. Проаналізувавши наукові публікації ми дійшли до висновку, що тема організації управлінської діяльності є досить широкою та охоплює різноманітні напрями діяльності, як-от: актуальні проблеми управління освітніми установами (В. Гладкова, В. Жигірь, В. Кравець, Г. Мешко, Л. Пшенична, Ю. Федотова); управління якістю організації освітнього процесу (М. Бобровський, С. Горбачов, О. Заплотинська , О. Ліннік, А. Сбруєв); управління якістю надання освітніх послуг (О. Акіліна, С. Литвиненко, А. Панченко, Т. Рогова); управлінська культура менеджера (Т. Бабенко, А. Черниш); управлінська (професійна, фахова) компетентність менеджера освіти (Н. Біла, Т. Волотовська, І. Дарманська, Л. Сергеєва, Г. Тимошко); управління закладами освіти в умовах воєнного стану (Л. Вознюк, О. Доброговордський, С. Пуль); оцінка ефективності управління (А. Гуралюк); організаційний, інноваційний менеджмент (В. Драгунова, А. Кондратьєва); моделювання в управлінні (Л. Калініна, Т. Колган, О. Колган, А. Літкевич, Л. Мартинець, В. Мелешко, Л. Мозгова, І. Осадчий, Л. Паращенко, П. Правдивцев, М. Топузов, Д. Пузіков, І. Хомишин); системний підхід до управління закладом освіти (З. Гречанюк, І. Дарманська, О. Долженков, С. Морозюк, М. Опачко, В. Приходько тощо); управління розвитком освітньої установи (І. Решетова, А. Шулдик); кадровий менеджмент (В. Данилишин, К. Смірнова, В. Шкрібляк); модернізація управлінської діяльності (В. Камінська, І. Лобок, О. Столяренко); стратегічне управління освітньою установою (Л. Калініна, В. Мельник тощо); інноваційні технології управління (М. Крупченко, В. Курок, О. Мармаза); створення безпечного середовища освітньої установи (О. Барліт, О. Бондарчук, Н. Бойчук, Т. Цюман); вдосконалення внутрішньої системи закладу освіти (М. Бобровський, С. Горбачов, О. Заплотинська, О. Кавтиш, І. Коляденко, О. Ліннік, В. Лунячек, В. Мархлєвскі, О. Радиш, А. Сеїтосманов, О. Фасоля); організація внутрішнього аудиту освітньої установи (О. Гречаник, В. Григораш); управління конфліктними ситуаціями в закладі освіти (О. Бессмертна, О. Вакуленко, Л. Волченко, С. Гарькавець, О. Грезіна, Л. Пастух, Л. Шуста); особливості управлінської діяльності в умовах реалізації державного стандарту (Т. Афанасьєва, Т. Бабко, Є. Гревцева, Т. Кравченко); сутність поняття «якість освітнього процесу» (О. Бутова); механізми управління якістю освіти (О. Гречаник, В. Плахтєєва); сучасні технології в організації освітнього процесу (Л. Кирилішина); формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; моніторинг та оцінювання якості освіти (І. Єгорова, О. Осередчук); організаційна структура освітньої установи (Л. Прокопів); принципи формування системи якості освіти (А. Чміль); проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі (В. Кравець, Г. Мешко); вибір та обґрунтування інноваційних стратегій (О. Семенюк); управління інноваційною діяльністю (Н. Бацула, С. Білоус, Г. Кравченко, І. Марченко, Г. Мельниченко, Ю. Пасічнюк, Н. Стеценко, В. Супрун, Л. Тихоход, В. Ткаченко, Г. Ткачук, Т. Федірчик); організація інноваційної діяльності (І. Гамерська, Л. Даниленко, І. Коновальчук І., Т. Пантюк, М. Пантюк, С. Соболєва, І. Співакова); впровадження інноваційного менеджменту (В. Драгунова); інформаційно-аналітична діяльність керівника освітньої установи (В. Варенко, Н. Величко, Т. Волкова, І. Гириловська, Д. Закатнов, В. Захарова, Л. Філіпова, В. Ягупов); формування позитивного іміджу закладу освіти (Л. Вознюк, О. Карпенко, І. Червінська, Л. Шапран); формування розвиваючого середовища освітньої установи (К. Кришінець-Андялошій) тощо.

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

Під кадровим менеджментом розуміємо сукупність цілеспрямованих дій кадрового персоналу освітньої установи, спрямованих на реалізацію функцій управління через створення та впровадження концепції й стратегії кадрової політики. Метою кадрового менеджменту є створення умов для задоволення потреб закладу освіти в людських ресурсах, а також ефективного управління персоналом освітньої установи. Систему кадрового менеджменту складають: предмет, завдання, зміст кадрового менеджменту; принципи та концепції кадрового менеджменту; технологія кадрового менеджменту; кадрова політика; стратегії; особливості психології управління кадрами; навчання персоналу; ресурсне забезпечення кадрового менеджменту; структуру управління кадрами; розвиток кадрового потенціалу; оцінка персоналу; трудову діяльність персоналу; планування робочого часу; умов праці; мотивація і стимулювання працівників; соціальне партнерство в освітній установі; розміщення і мотивація персоналу; ефективність кадрового менеджменту; кадровий аудит тощо.

До основних напрямів розвитку інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти відносимо управління вхідними кадровими потоками, управління потоками персоналу всередині освітньої установи, управління вихідними кадровими потоками. Цей розвиток відбувається через моделювання освітньої, управлінської, виховної тощо діяльності в межах освітньої установи. Сучасний менеджер має враховувати складники формування кадрової політики в освітній установі: нормування, програмування, моніторинг кадрової ситуації, кадрове планування.

Вважаємо, що систему управління інтелектуальним капіталом закладу загальної середньої освіти складають наступні основні складники: створення якісного освітнього середовища, організація роботи з обдарованими учнями, підвищення професійної компетентності педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти.

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

Управлінська діяльність в кожній освітній установі має бути організованою. В даному випадку основним суб’єктом вказаного процесу виступає керівник закладу освіти. Оскільки він організовує та контролює усі процеси, його управлінська діяльність має спрямовуватись на координацію роботи структурних підрозділів, колективу та окремих педагогічних працівників. Тому вважаємо, що сучасний керівний має більше звертати увагу на наступні напрями управлінської діяльності: кадровий менеджмент, організація освітнього процесу в умовах реалізації Концепції Нової української школи, організація роботи освітньої установи в умовах воєнного стану. Під освітнім середовищем необхідно розуміти сукупність елементів, що мають тісний, стійкий зв’язок, що реалізовуються через взаємодію суб’єктів освітнього процесу з метою досягнення результативності у забезпеченні якості навчання, виховання, а також розвитку кожної особистості, її індивідуальності. Під створенням якісного освітнього середовища розуміємо цілеспрямовану, системну, комплексну роботу учасників освітнього процесу, що стосується функціонування усіх напрямів закладу загальної середньої освіти. Керівник закладу загальної середньої освіти при створенні якісного освітнього середовища має використовувати алгоритм дій: моніторинг, проєктування, розбудова, покращення. Менеджер має створити соціальні, психолого-педагогічні, матеріальні умови для педагогічних кадрів; впроваджувати інновації; розвивати новаторські процеси; розвивати інтелектуальну діяльність; розвивати дослідницькі процеси; стимулювати педагогів; залучати інвесторів тощо.

Оскільки до суб’єктів інтелектуального капіталу закладу загальної середньої освіти відносяться не тільки педагогічні працівники, а й учні, керівник має створювати умови для обдарованих дітей. Розрізняють наступні типи обдарованості: інтелектуальний, академічний, художній, креативний, лідерський, спортивний. Етапи роботи з обдарованими учнями є типовими: діагностичний, основний та узагальнюючий. Керівник має реалізувати відповідну Програму розвитку, що містить функції самого управлінця, його заступників, робочої групи, керівників шкільних методичних об’єднань, учителів, класних керівників, психолога.

Керівник закладу освіти має постійно працювати над підвищенням фахового професіоналізму педагогічних кадрів. Така робота має бути не тільки спланованою, а й системною. З метою реалізації системи керівник освітньої установи має створити та реалізувати відповідну модель управління розвитком професійної компетентності педагогічного колективу. Також важливим є реалізація цільової програми «Професійний розвиток педагогів», яка виступає мотивуючим та стимулюючим фактором вдосконалення професіоналізму педагогічних кадрів.

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

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

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

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

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

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

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

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

Оскільки теоретичні засади обґрунтування проблематики нашого дослідження стосувались інноваційності та стратегії, нами було досліджено вказані поняття. Було зроблено висновок про те, що інноваційний та стратегічний розвиток є не тільки близькими за змістом поняттями, а й є нерозривними. Саме інноваційний розвиток освітньої установи породжує створення Стратегії. У цьому контексті необхідно зазначити про те, що якість управління закладом загальної середньої освіти залежить від якості створення Стратегії та реалізації контролю за її поетапним впровадженням.

Тому під інноваціями розуміємо сукупність цілеспрямованих змін або процесів вдосконалення, які спрямовуються на підвищення ефективності функціонування освітньої установи. Інновації можуть реалізовуватись в усіх напрямах діяльності учасників освітнього процесу, як-от: управління, навчання, виховання, особистісний розвиток учнів, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, вдосконалення освітнього середовища, покращення якості інфраструктури закладу освіти тощо. Поняття «стратегія» трактуємо з позиції ширшого за змістом, оскільки воно визначає місію та цілі функціонування освітньої установи, а також пріоритетні умови їх досягнення. В будь-якому випадку інновації та стратегії, що впроваджуються в освітній та інший процеси, мають бути контрольованими. Управління інноваційною діяльністю має охоплювати наступні етапи щодо її реалізації: ініціація, маркетинг інновацій, бенчмаркінг інновацій, фронтування інноваційного ринку, інжинірінг інновацій.

Вважаємо, що без інформаційно-аналітичного середовища неможливо створити та реалізувати інноваційну Стратегію розвитку. Це пов’язано з тим, що не тільки керівник освітньої установи, а й його заступники та відповідальні за певний вид роботи працівники мають моніторити вхідну документацію, використовуючи її при організації роботи закладу. Інформаційно-аналітична діяльність впливає на усі напрями функціонування закладу освіти (наприклад, порядок підвищення кваліфікації, зміст навчання, технології оцінювання, систему роботи педагогічних кадрів тощо). Таких прикладів є багато, оскільки менеджер має аналізувати зовнішню та внутрішню інформацію, робити певні висновки та корегувати освітній та інші процеси. Під інформаційно-аналітичною діяльністю менеджера освіти розуміємо інтелектуальну компетентнісну діяльність, що передбачає обробку інформації з метою створення вторинної, спрямованої на розвиток закладу загальної середньої освіти. Керівник освітньої установи має створити відповідні умови в закладі, що сприяють реалізації принципу відкритості. Тобто інформація має бути загальнодоступною, такою, з якою може ознайомитись будь-який учасник освітнього процесу та скористатись нею. Проаналізована керівником інформація може носити зобов’язуючий характер, тобто її зміст може координувати дії педагогічних та інших працівників. Разом із цим інформаційно-аналітичне середовище перебуває в основі створення та корекції інноваційної Стратегії розвитку кожної освітньої установи.

Одним із основних складників інноваційної стратегії є планування. Відповідно до нормативних документів планування є обов’язковим і реалізовується в межах навчального року. Планування передбачає реалізацію поетапних дій педагогічних та інших працівників із зазначенням видів виконуваних робіт, терміну виконання та відповідальної (контролюючої особи або осіб). Процес планування має розпочинатись до початку навчального року та передбачати нормативні та особливі для закладу освіти заходи, що мають реалізовуватись в межах кожного місяця. Без планування інноваційна Стратегія розвитку не може реалізуватись якісно, оскільки план роботи освітньої установи є механізмом її впровадження. План є офіційним документом закладу загальної середньої освіти, розміщеним на сайті закладу, з яким може ознайомитись кожна особа (не обов’язково працівники закладу). Створення плану дисциплінує педагогічний колектив та створює додаткові умови реалізації функції контролю менеджером. Проте основною метою впровадження плану є прагнення до розвитку закладу освіти.

Останнім складником системи нами визначено процес впровадження інноваційної стратегії розвитку. Впровадження інноваційної стратегії відбувається поетапно: аналіз інформації, залучення відповідних осіб, проведення експертизи, схвалення стратегії, створення наказу, контроль, корекція, аналіз в кінці навчального року. Більш деталь етапи впровадження нами описано у другому розділі роботи. Впроваджуючи Стратегію, керівник закладу освіти має чітко усвідомлювати очікувані результати та ознайомити з ними своїх підлеглих. Також учасники освітнього процесу мають бути ознайомленими із показниками ефективності запропонованої закладом Стратегії з метою особистісного контролю за якістю впровадження її складників.

Інноваційна Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти є обов’язковим документом, від змісту та якості виконання якого залежить не тільки рівень функціонування освітньої установи, а й її конкурентоспроможність. До її впровадження мають залучатись усі учасники освітнього процесу. Це зобов’язує керівника виключити зі своєї управлінської діяльності формальність підходу до впровадження окресленого важливого документа.

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

Рекомендовано до друку спільним рішенням засідання кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії (протокол № 3 від 23.10.2023 р.) та вченої ради Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

(протокол № 13 від 29.11.2023 р.)

**Ірина ДАРМАНСЬКА**

**Марія ВОРНИК**

**Олександр ЗАВРОЦЬКИЙ**

**Антон КОХАНСЬКИЙ**

**Василь ЛУКІЯНЧУК**

**Діана МАСНЮК**

**Вікторія ПЕРВАК**

(навчальний посібник)

**ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ:**

**ТЕНДЕНЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

Підписано до друку 29.11.2023 р. Формат 60ϰ84.

Папір офсетний. Друк офсетний. Умовн. друк. арк. 12,5

Тираж 100 пр.