

**Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II**  
**Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління**  
**закладом освіти**

Реєстраційний № \_\_\_\_\_

**Магістерська робота**

**ВІДМІННОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ  
ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПИ**

Чурман-Пушкаш Аніко Степанівна  
Студентки II-го курсу

Освітня програма: 011 Освітні, педагогічні науки  
Ступінь вищої освіти: магістр

Тема затверджена Вченою радою ЗУІ  
Протокол № 103-Вн від 23.11.2022 року

Науковий керівник:

**КУЧАЙ Т.П.,**  
**доктор пед. наук, професор**

Завідувач кафедру:

**Біда Олена Анатоліївна,**  
**доктор пед. наук, професор**

Робота захищена на оцінку \_\_\_\_\_, «    » \_\_\_\_\_ 2024 року

Протокол № \_\_\_\_\_ / 2024

**Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II**  
**Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління**  
**закладом освіти**

**Магістерська робота**  
**ВІДМІННОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ**  
**ОСВІТИ В УКРАЇНІ ТА ЄВРОПИ**

Ступінь вищої освіти: магістр

Виконала: студент/ка II-го курсу

**ЧУРМАН-ПУШКАШ АНІКО С.**

Освітня програма: 011 Освітні, педагогічні науки

Науковий керівник:

**КУЧАЙ Т.П.,**  
**доктор педагогічних наук, професор**

Рецензент:

**СИЛАДІЙ І.М.,**  
**доктор педагогічних наук, професор**

Берегове  
2024

**II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola**  
**Pedagógia, Pszichológia, Tanító, Óvodapedagógia, Oktatás- és Intézményvezetés**  
**Tanszék**

**AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYVEZETÉS KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK ÉS  
HASONLÓSÁGOK UKRAJNÁBAN ÉS EURÓPÁBAN**

Magiszteri munka

Képzési szint: mesterképzés

**Készítette: Csurmán-Puskás Anikó**

II. évfolyamos hallgató

Képzési program: 011 Oktatás és pedagógia tudományok

**Témavezető: Kucsáj Tetjana**

**Pedagógia tudományok doktora, professzor**

**Recenzens: Szilágyi Iván**

**Pedagógia tudományok doktora, professzor**

## ЗМІСТ

ЗМІСТ .....	4
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ I. ІСТОРИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ВИНИКНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ .....	7
1.1.    Фундаментальні теорії, етапи формування управління .....	7
1.2.    Розвиток концепцій управління освітою в Україні і в країнах Європи .....	11
1.3.    Етапи встановлення педагогічного менеджменту в Україні .....	17
РОЗДІЛ II. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УКРАЇНІ .....	25
2.1.    Складові компоненти освіти .....	25
2.2.    Організаційна структура управління закладом освіти. Управління закладом освіти.....	30
2.3.    Сучасні тенденції сфери управління закладами освіти .....	36
РОЗДІЛ III. МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ВІДПОВІДНО ДО ЗМІН ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ.....	42
3.1.    Нововведення у сфері освіти .....	42
3.2.    Інтеграція освітнього процесу України до орієнтирів Європейського Союзу на прикладі Норвегії. ....	45
3.3.    Важливість формування у майбутніх керівників освіти ефективних управлінських компетентностей.....	48
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	55

TARTALOM .....	4
BEVEZETÉS .....	5
I. AZ ISKOLAVEZETÉS TÖRTÉNETI KONCEPCIÓI .....	7
1.1. Alapvető elméletek, a vezetés fejlődésének szakaszai .....	7
1.2. Az oktatásirányítási koncepciók fejlődése Ukrajnában és az európai országokban.....	11
1.3. Az oktatási menedzsment megvalósításának formái Ukrajnában .....	17
II. AZ UKRAJNAI OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK IRÁNYÍTÁSÁNAK ELVE.....	25
2.1. Oktatási összetevők .....	25
2.2. Az oktatási intézmények irányításának szervezeti felépítése. Az oktatási intézmény vezetése ... ..	30
2.3. Az oktatási intézmények irányításának jelenlegi tendenciái .....	36
III. A LEENDŐ VEZETŐK KÉPZÉSÉNEK KORSZERŰSÍTÉSE AZ UKRAJNAI OKTATÁSI RENDSZER VÁLTOZÁSAINAK MEGFELELŐEN .....	42
3.1. Innovációk az oktatás területén .....	42
3.2. Ukrajna oktatási folyamatának integrálása az Európai Unió referenciaértékeibe Norvégia példáján. ....	45
3.3. A hatékony vezetői kompetenciák fejlesztésének fontossága a jövő oktatási vezetőiben .	48
KÖVETKEZTETÉSEK .....	52
HIVATKOZÁSI LISTA .....	55

## ВСТУП

Керівник закладу освіти – особа, яка має здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти, здійснювати заходи щодо сприяння розвитку в учасників освітнього процесу, патріотизму, поваги до держави, дбайливого ставлення до національних, історичних, культурних цінностей.

Визначення поняття керівника має різні інтерпретації і постійно розширюється. Керівництво закладом освіти, відносно, недавній феномен, хоча походить від терміну керівництва економікою. Дослідники наголошують увагу на важливості такого соціуму, оскільки воно пліч-о-пліч перебуває, існує з освітою. А освітня сфера- одна з найважливіших і найделікатніших, охоплюючи виготовлення не якогось не-будь продукту виробництво – а людський ресурс, для продовження існування і вдосконалення суспільства.

В даній роботі окреслюються концепції, теорії, принципи управлінського процесу закладом освіти в Україні в порівнянні з Європейськими країнами. Оскільки Україна прагне бути частиною Європейського сімейства, тому інтеграція освітнього процесу перебуває на першому плані, перебираючи досвід Європейських партнерів.

Важливість даної роботи полягає у висвітленні функцій керівників освіти, які завдяки своїм здібностям створюють гуманну атмосферу, якісно і толерантно підвищують рівень освітнього процесу, залучаючи у свою діяльність всіх суб'єктів освітнього процесу.

Керівник у вітчизняній літературі чи менеджер із зарубіжного джерела, забезпечує безперервний процес вдосконалення не тільки своїх компетентностей, а й підлеглих, шляхом постійного підвищення кваліфікації, подаючи яскравий приклад для учнів, студентів, адже умова життя людини 21 ст. постійне навчання, розширення своїх умінь, так само, як безперервні оновлення у сфері технології, за допомогою людських ресурсів.

Дана робота складається з вступу, трьох розділів, висновка.

Перший розділ розкриває походження і виникнення самої сфери управління закладом освіти. Важливість полягає в тому, оскільки керівництво завжди було присутнє серед суспільства із початком виникнення людства. Дає чітке поняття про перші «мислителі» керівництва, поступово розкриваючи інших відомих дослідників, які звернули увагу на першочерговість ефективного керівництва освітнім процесом.

Другий розділ висвітлює конкретні складові освітнього процесу, з точки зору керівництва українських навчальних закладів, ролі держави, центральних органів, батьківських організацій, які як єдине ціле зацікавлені в створенні якісного середовища, що надихає і заохочує учнів для посилення самореалізації.

Третій розділ описує нововведення, які відбуваються в освітньому процесі України, країни, яка прилучається і перебирає досвід Європи. Оскільки змінюється сама система освіти, суб'єкти, підходи, цінності, тому змінюються і складові керівництва, якості, здібності, розумові вміння керівників. Для ефективного функціонування будь-якого закладу освіти першочерговим є справжній, компетентний експерт своєї справи, від цього залежить майбутнє даної установи і самоствердження людей.

У висновку стисло розкрито вагомість професіоналів, менеджерів освіти, які впливають на доступність освіти всім верствам населення, якість, атмосферу освіти, забезпечення розкриття людських потенціалів.

Освіта дає знання про навколишній світ, які розвивають прогресивні погляди на життя. А це найголовніше в еволюції нації. Без освіти ніхто не буде досліджувати нові ідеї. Це означає, що людина не зможе розвивати світ, тому що без ідей немає творчості, а без творчості немає розвитку нації.

## **РОЗДІЛ І. ІСТОРИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ ВИНИКНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**

### **1.1. Фундаментальні теорії, етапи формування управління**

Управління – це організований процес, що включає в себе мотивацію людей для досягнення цілей організації, створення умов для виконання визначених завдань та створення комфортних умов, сприяючи розвитку творчих здібностей та вмінь кожної особи. Також важливими аспектами є вибудова і підтримка робочих стосунків індивіда і організації, об'єднання зусиль для реалізації спільно сформульованих завдань, а також оптимальне використання матеріальних і людських ресурсів (Т. Дрейк, В. Роу).

Управління закладом освіти – це цілеспрямована система, яка забезпечує стабілізацію та розвиток головної системи, до якої вона належить (заклад освіти), на основі визначених мети і завдань. Згідно з В. Луговим, освіта включає організовану і сталу комунікацію з метою навчання. «Організована» означає структурно і послідовно сплановану комунікацію з визначеними або прихованими цілями, «стала» – тривала та неперервна. Зазначається, що ця комунікація не обов'язково спрямована тільки на навчання і включає різні форми неорганізованого навчання. Іншими словами, хоча будь-яка освіта включає навчання, не всі форми навчання розглядаються як освіта через їх неорганізований характер та відсутність планування для досягнення освітніх цілей [32].

Управління освітою — процес, що розвивається еволюційно. Ретельно вивчається та запроваджується кращий напрацьований досвід.

В пошуках ефективних принципів, способів і засобів управління освітою на національній арені, потребується широкий спектр глибокого аналізу наявних методів та концепцій, як в теорії так і на практиці, а також досягнення в сфері управління вже набутого в Україні та в різних країнах світу. З точки зору потреби, в першу чергу, варто звернути увагу на розгляд фундаментальних теорій та концепцій зарубіжного менеджменту. Важливість даного феномену полягає в тому, що аж до останнього десятиліття ХХ ст. управління розглядалося тільки у сферах економіки та виробництва. В результаті переосмислення й узагальнення в цих сферах, первісно зародились і почали свій розвиток різні концепції управління, і для позначення якого за кордоном вживається єдиний термін – «менеджмент». Аналізуючи наукові літератури, автори термін «менеджмент» ототожнюють ідентичним вітчизняному

поняттю - «управління». Ознайомлення з ідеями менеджменту, їх переміщення до сфери шкільного управління, дали поштовх для розробки самостійного та специфічного відокремлення управління – педагогічного менеджменту. На даному етапі в умовах модернізації освітньої системи в Україні на заміну філософії «впливу» в управлінні закладами освіти поступається філософія створення умов для взаємодії, співпраці, партнерства. До теорії управління школою додається ще одна теорія, а саме: внутрішнього шкільного менеджменту. Теорія менеджменту полягає в індивідуальному спрямованості, значно змінюючи стиль взаємин у вертикальній формі розподілу праці:

- дає можливість для створення атмосфери поваги, довіри й успішності кожного члена шкільного колективу;
- передбачає можливість переходу на професійний стиль співробітництва, впродовж якого враховуються особливості кожного члена педагогічної праці, передбачається особистісний підхід до діяльності кожного педагога;
- утворює методи розвитку кожної особистості на основі мотиваційно-концепційних орієнтацій педагога;
- сприяє мотивації для формування внутрішньої шкільної культури, передбачає створення психологічного комфорту, що має велике значення для ефективного, вільного співробітництва всіх учасників педагогічного процесу [35, с.165–166].

Перші приклади свідомого управління датуються ще до V–III тисячоліть до н. е., які були записані на глиняних табличках, завдяки яким дійшли і до наших днів, засвідчуючи існування певного регламенту управлінської діяльності у древньому Єгипті та Шумері. На цих табличках зафіксовані, як комерційні операції так управління державою.

Одна із настанов, що міститься у давньоєгипетській пам'ятці писемності «Повчання Птаххотепа», датованій 2000–1500 рр. до н. е., не втратила актуальності і в наші дні: «Якщо ти начальник, будь спокійним, коли слухаєш ти слова прохача; не відштовхуй його, перш ніж він полегшить душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, уражена нещастям, хоче вилити свою душу навіть більше, ніж досягти сприятливого вирішення свого питання». Великі мудреці Древньої Греції також внесли свій вклад у розвиток науки управління. Наприклад, Сократ, підкреслюючи важливість поділу праці і спеціалізації, вважав головним завданням управління, щоб

кожна людина була на її належному місці. На його думку, причиною бідності суспільства, як правило, є відсутність кваліфікованого керівництва. З цим твердженням погоджувалися й інші давньогрецькі філософи. Зокрема, Платон у своїх «Політичних діалогах», «Республіці» і «Законах» доказував, що діяльність з управління є важливим елементом системи забезпечення життя суспільства. Грецький філософ, Аристотель, досліджуючи існуючі на той час держави, виділив дві системи господарювання: економіку, за якої виробляється майже все необхідне для власного користування, виробництво для задоволення щоденних потреб і хрематистику – мистецтво наживати статок, гонити за грошима, в основі якої лежить діяльність з метою задоволення потреб та отримання прибутку. Він виступає основоположником домашнього господарства і управління ним. [32]

Перша школа «наукового менеджменту» була заснована американським інженером Ф. Тейлором та французьким менеджером А. Файоль. Фредерік Тейлор вирішив завдання удосконалення управління підприємством шляхом ефективного використання праці та ресурсів виробництва. Він впроваджував регламентацію використання інструментів і матеріалів, стандартизацію робочих операцій, а також точний облік робочого часу. Ці заходи довели, що управління може бути здійснене «науково». У 1911 році Ф. Тейлор опублікував свою книгу «Принципи наукового управління». [35, с. 164].

Аналізуючи викладене вище, зазначимо, що дослідження історії походження та особливостей виникнення і формування основ самих відомих іноземних концепцій менеджменту обґрунтовано свідчить про те, що сам феномен «менеджмент» у його нинішньому розумінні сформувався швидким темпом, безперешкодно закріпився, будучи незамінним, перетворився в міжнародне явище, набувши універсального застосування як сукупність низки теоретичних і практичних знань, організаційних методів та форм. Першим висвітлив, узагальнив й окреслив його призначення й функцію, як нової важливої рушійної сили цивілізації в середині 50-х років фундатор і широковідомий «батько» сучасного менеджменту – П. Друкер. Перш за все, пов'язуючи використання терміна «менеджмент» в основному у відносинах сфери бізнесу, ділових підприємств, що прокладають комерційні цілі, обґрунтовуючи менеджмент, як нову модель організації колективних трудових дій, як сучасний спосіб управління, як орган, необхідний для створення малих, великих соціальних інституцій – різноманітних структур і об'єднань (виробничих, екологічних, освітніх, науково-дослідних та ін.) [6]. Внаслідок цього основні тлумачення менеджменту нині

відображені в Оксфордському словнику: спосіб, манера спілкування з людьми; панування і мистецтво управління (як особливого роду вмільсть і адміністративні навички); орган керування у вигляді адміністративної одиниці; група осіб, яка забезпечує організованість процесів; наука управління і навчальна дисципліна. Вочевидь, що в такому тлумаченні менеджмент має міжнародний характер як своєрідний «сплав» теоретичних підсумків, практичних сукупностей знань видатних менеджерів, досвіду найбільш відомих компаній і підприємств, а також вкладу різних галузей наукового знання.

Отже, менеджмент застосовується до всіх соціальних систем, включаючи систему освіти, оскільки:

- має міждисциплінарний характер і вивчає свій об'єкт;
- розглядає діяльність менеджера (керівника) як особу, що організовує процеси функціонування фірми або закладу;
- виявляє прагматичну позицію, оскільки в усіх аспектах спрямований на поліпшення умов організації для досягнення ефективності;
- керує комунікацією з метою об'єднання зусиль людей для реалізації відповідних цілей організації, стимулюючи і заохочуючи їхню активність для досягнення найкращих результатів.

Підкреслюючи той факт, що науковий фундамент сучасного менеджменту і на сьогодні продовжує збагачуватися новими знаннями. Наприклад, якщо в 80-х роках у центрі уваги стояли проблеми інноваційного менеджменту і культури організації, то в кінці 90-х років в першу чергу, поступають розроблення проблеми лідерства, з якими сучасні організації пов'язують свої перспективні надії на майбутнє. Згідно цього положення ключовими моментами сьогоднішньої системи міркувань щодо менеджменту, навіть називають «новою управлінською парадигмою».

Отже, сучасний менеджмент – це сукупність теорій, практичних знань, методів організації, технологія й мистецтво управління, який регулярно оновлюється банком новітніх ідей, міркувань, спостережень, практичних і теоретичних рекомендацій, що дає передбачає можливість з глибоким наміром розуміти та виконувати посадові обов'язки менеджера, як професійно підготовленого і функціонально фахового керівника.

## **1.2. Розвиток концепцій управління освітою в Україні і в країнах Європи**

В середині ХХ ст. в Європі, розпочався періодом планування і проведення ґрунтовних освітніх реформ, що відповідно потребувало запровадження певних аудиторних інституцій і їх теоретичного обґрунтування. Інститут ЮНЕСКО у Гамбурзі (Німеччина), заснований 1952 р. відповідальним був за розповсюдження оцінювання освіти заснований 1952 р. Із середини 1950-х років в інституті започаткував цілий ряд конференцій, які забезпечували можливість зустрічей для дослідників освіти з Європи та Північної Америки, обмінятися досвідом оцінювання, вимірювання освітнього процесу, обґрунтування вибраних концепцій і методів оцінювання тощо. У 1959–1961-і рр. вперше було проведено міжнародне дослідження оцінювання якості освіти типу експерименту [18, с. 19–21].

Вказані процеси та теорії внесли значний вклад у формування світогляду керівників закладів і установ освіти провідних держав світу. У другій половині ХХ століття на Заході набуло популярності поняття «людський капітал», що суттєво підтримало розвиток систем освіти в розвинених країнах. В цих країнах досі діє принцип, який визнають розробники освітньої політики: загальний потенціал шкільної системи – це ключовий фактор формування компетентної, продуктивної та конкурентоспроможної робочої сили, і, отже, основний чинник благополуччя держави. У цей період формування теорії управління освітою у розвинених країнах відзначається широким визнанням теорії систем, застосуванням лінійних моделей та вивченням соціальних показників. [18, с. 22].

Поступово в розвинених країнах світу відбуваються зміни у мисленні щодо теорії управління освітою. У 1973 році Комітет освіти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) схвалює 46 показників для відображення рівня освіти. Паралельно з теорією систем, розвиваються синергетичний і ситуаційний підходи. Вчені обговорюють доцільність планування освіти на макрорівні, приділяючи увагу здатності систем освіти протистояти структурним і процедурним реформам. На початку 1970-х років ЮНЕСКО розробила міжнародну стандартну класифікацію освіти (МСКО), яка з 1978 року використовується як інструмент для порівняльного аналізу в галузі освіти на національному і міжнародному рівні. Це свідчить про важливість стандартизації та порівняння освітніх систем для забезпечення ефективного аналізу та вдосконалення управління освітою на світовому рівні [16], [36].

Дослідниця О. Локшина у своїх працях вказує, що в 80–90-ті роки ХХ століття більшість країн Європи, включаючи Європейське співтовариство, вступили в новий етап розвитку шкільної освіти. Вона характеризує цей період як час, коли акцент робиться на підвищенні якості освіти та покращенні її результативності. Для досягнення цих цілей країни приймають ряд заходів, таких як оптимізація шкільного менеджменту, створення національних систем моніторингу якості освіти та впровадження новітніх педагогічних технологій, зокрема, інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Оптимізація шкільного менеджменту стає невід’ємною частиною освітніх реформ у країнах Європи. Це означає, що велика увага приділяється управлінню школами з метою ефективнішого використання ресурсів і підвищення якості освіти в цілому [12, с. 22–26].

Науковиця Сбруєва А.А., широко описує тенденції реформування середньої освіти в розвинених англійських країнах, зокрема напрямки розвитку шкільного менеджменту, у період з 1990-х років до початку ХХІ століття [26]. Вона акцентує увагу на автономному шкільному менеджменті (school-based management) як на найбільш поширеному прояві децентралізації освітніх систем у цих країнах.

Засновуючись на думках американських вчених Д. Девіда, Д. Мерфі і Л. Бека, Сбруєва визначає наступні можливі аспекти деволюції управлінських рішень у контексті шкільного менеджменту:

- «фінансовий менеджмент;
- менеджмент персоналу;
- менеджмент навчального процесу (курікулуму);
- стратегічний менеджмент;
- організаційний менеджмент».

Ці аспекти визначають різні сфери управління в школах, де автономія і децентралізація дозволяють краще враховувати конкретні потреби та контекст кожного закладу освіти [60, с.125].

У кінці 90-х роках продовжується активний розвиток теорії спостереження якості освіти, який став основним пріоритетом для прийняття певних рішень у галузі освіти. У більшості країн світу починають усвідомлювати той факт, що для формування освітньої системи потрібно знати провідні тенденції, механізми, адже без такої інформації шкільній адміністрації не вистачатиме комплексності розуміння того, що відбувається у сфері вхідних ресурсів, процесів і конкретних результатів навчання [18, с. 32–33]. Крім того, вимогою часу стає створення комп’ютеризованих

баз даних з питань освіти. Характерною рисою для європейських країн є підвищення уваги батьківської громадськості і суспільства в загальному, щодо якості надання освітніх послуг. Відповідно цей феномен спонукає процеси державно-громадського управління освітою. Перебіг поступової децентралізації управління освітою так же потребує відповідного наукового тлумачення. Все перераховане вище відображається в розвитку теорії управління освітою.

В історії європейських країн сформувалася відносна спільність систем освіти, яка визначається наступним чином:

- Визнання і забезпечення загальних основ філософських принципів освіти. Засноване на принципах рівності і свободи, враховує ліберальну ідеологію, де ключовими цінностями є свобода совісті та свобода освіти.

- Визнання прав людини, включаючи право на освіту для всіх. Визнання зв'язку між рівністю, обов'язковістю та безоплатністю освіти як складовими демократичного устрою суспільства.

- Визнання освіти як цінності для суспільного розвитку. Основою даного принципу є введення обов'язкової освіти для всіх, а також терміни обов'язкової освіти продовжуються, відзначаючи важливість освіти для загального прогресу.

Ці принципи стали фундаментальними для систем освіти в європейських країнах і відображають загальні цінності, такі як свобода, рівність і демократія, які визнаються як ключові для стабільного та просунутого суспільства.

Так, на державному рівні багато європейських країн приймають рамкові закони, що регулюють загальну (середню) та вищу освіту. Ці закони визначають основні принципи та характеристики системи освіти. У деяких країнах (Німеччина, Франція) ці принципи можуть також бути закріплені в Конституції. Функцією центральної влади стає гармонізація внутрішнього національного законодавства з загальноєвропейським правом в області освіти. Це робиться для забезпечення спільних стандартів і принципів, які визначаються на рівні Європейського союзу чи інших міжнародних організацій.

Однак регіональна політика може включати в себе інші тенденції. Наприклад, на рівні місцевої влади, зокрема у регіонах зі своєю власною культурною ідентичністю, може проявлятися тенденція збереження цієї ідентичності. Це може ускладнювати впровадження загальноєвропейської освітньої політики, оскільки існує бажання зберігати та розвивати освітні традиції та цінності на регіональному рівні [40].

Визначення стратегічних цілей в освітній політиці є ключовим етапом для формулювання чітких завдань і спрямування системи освіти на досягнення конкретних результатів. Актуальними проблемами сучасної освітньої політики є:

- оптимізація функцій управління і розподілу повноважень. Ключовими питаннями є спрямованість на раціоналізацію та покращення системи управління освітою, щоб забезпечити ефективність і відповідність меті і завданням освітньої системи;

- ресурси управління і розвитку освіти. Головними компонентами є зосередженість на забезпеченні необхідних фінансових, людських та матеріальних ресурсів для реалізації освітніх цілей;

- моніторинг освіти і його громадська підзвітність. Головною ідеєю є спрямованість на створення ефективних систем оцінки і моніторингу, а також на забезпечення відкритості та громадської участі в освіті;

- роль освіти у вирішенні міжнаціональних і міжконфесійних конфліктів. Дане завдання спрямоване на включення освіти у вирішення соціокультурних конфліктів та на підтримку міжнаціональної та міжконфесійної гармонії;

- забезпечення ринкових механізмів у наданні освітніх послуг. В основу даного підходу враховано спрямованість на створення конкурентного середовища та забезпечення якості освітніх послуг;

- ефективність використання фінансових і матеріальних ресурсів. Спрямованість на оптимізацію витрат та забезпечення раціонального використання ресурсів для досягнення освітніх цілей;

- рівність освітніх можливостей і справедливість доступу. Спрямована на забезпечення рівних можливостей у доступі до освіти для всіх груп населення;

- формування освітніх стандартів. Спрямована на встановлення якісних та вимірюваних стандартів для забезпечення високої якості освіти.

Ці групи стратегічних цілей в освітній політиці європейських країн відображають важливі напрямки розвитку системи освіти і визначають ключові аспекти, які вважаються пріоритетними. Розглянемо кожну з цих груп більш детально:

1. Цілі якості / ефективності. Спрямованість до покращення якості освіти включає в себе розвиток методів оцінки, впровадження вдосконалених навчальних програм, підтримку високої якості викладацького складу та створення стимулів для досягнення високих результатів учнів. Фокус на оптимізації процесів освіти,

використанні новітніх технологій для покращення навчання та викладання, а також ефективного використання ресурсів для досягнення більш високих результатів.

2. Цілі справедливості. Забезпечення можливості отримання якісної освіти для всіх, незалежно від соціального, економічного чи іншого статусу. Це може включати заходи для зменшення різниці в якості освіти між різними групами населення.

3. Цілі управління. Забезпечення доступу до освіти для різних груп населення та підтримка інклюзивності. Розвиток системи, яка відкрита для різноманітності та можливостей, щоб кожна особа мала шанс на отримання освіти.

Вище перераховані стратегічні цілі визначають орієнтацію освітніх систем країн, вказуючи на їхню готовність до постійного вдосконалення, забезпечення справедливого доступу і відкритості для всіх [38].

В європейських країнах переважаючі моделі освітніх систем базуються на принципах, які визначають рівність освітніх можливостей. Це виявляється у державній гарантії розвитку загальної освіти, що має бути доступною для всіх. Масова школа розглядається як державний освітній заклад, спрямований на цивілізовану конкуренцію, забезпечення права особистості на освіту, а також визнання відповідальності держави за фінансування, організацію та контроль освітніх послуг. Особливості управління системою освіти в різних країнах визначаються специфікою соціально-політичних умов. У політичних федеральних системах, таких як Німеччина і Бельгія, національна держава визначає мінімальну роль у сфері освіти. Унітарні держави, такі як Франція, прагнуть до децентралізації системи освіти, тоді як політичний регіоналізм сприяє втручанням держави в розвиток освіти, як у Великобританії та Італії. В існує різні варіації рівнів менеджменту освіти в Європі, такі як поєднання централізованого і місцевого управління в країнах, як Великобританія, Італія, Люксембург, Греція, та Швейцарія. Також існують моделі, які об'єднують центральне, регіональне і місцеве управління, як у Нідерландах, Бельгії, Данії, Іспанії, Португалії, Австрії, Швеції, Росії, або поєднують федеральне управління, самоврядування в кожній землі і регіональне управління в Німеччині. Різноманіття моделей управління освітою визначається специфічними особливостями соціально-політичного контексту кожної країни.

Інтегруючись у європейський та світовий освітній простір, Україна прагне враховувати досягнення та підходи, характерні для управління освітою в інших країнах. Необхідно відзначити, що цей процес не передбачає механічного копіювання

зарубіжного досвіду, але може служити допоміжним інструментом у формуванні національної системи управління освітою, зокрема у переході її на державно-громадський рівень. Важливим є урахування того, що розробка освітньої політики європейських держав ґрунтується на визначенні напрямків розвитку освіти у європейській спільноті, створенні, за потреби, кількісних і якісних показників та орієнтирів, а також адаптації передового міжнародного досвіду до конкретних потреб різних галузей суспільства. Цей процес передбачає також впровадження уніфікованих європейських принципів національної та регіональної політики шляхом визначення конкретних цілей та прийняття відповідних заходів, з урахуванням національних та регіональних відмінностей. Значущими елементами є також періодичний моніторинг, оцінка та експертиза, які організовані у формі взаємного навчання відповідно до Лісабонської стратегії. Співпраця між Україною та ЄС у сфері освіти, зокрема менеджменту освіти, може внести значний вклад у соціально-економічний розвиток країни та зміцнення її позицій у міжнародному освітньому просторі. Перспективи подальших досліджень полягають у ретельному аналізі підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейських країнах та вивченні досвіду центральноєвропейських країн у формуванні управлінської освітньої політики.

В сучасній парадигмі управління освітою визнано, що домінуючою є державно-громадська модель. Державне управління в освітній галузі здійснюється через чітко визначені суб'єкти, які виконують функції управління та використовують механізми державного управління [42].

### **1.3. Етапи встановлення педагогічного менеджменту в Україні**

В контексті історії становлення та еволюції системи управління освітою в Україні, дослідники виокремлюють кілька основних етапів. Наприклад, Л. Прокопенко, опираючись на концепцію Е. Тоффлера, який розглядає три хвилі розвитку людської цивілізації (аграрну, індустріальну, постіндустріальну), а також загальні закономірності розвитку суспільства і держави, виокремлює п'ять етапів. Кожен з цих етапів управління освітою відзначається конкретними характеристиками, включаючи сутнісні риси історичної форми держави, її завдання та функції, а також переважаючі певних суб'єктів управління [24].

На першому етапі, що можна визначити як інституціональний, спостерігається становлення самої освіти як соціального інституту. Цей період охоплює час від моменту формування первісної общини близько 35–40 тисяч років тому до утворення держави у IX столітті.

Другий етап у розвитку управління освітою розпочинається з утворення Давньоруської держави і триває до другої половини XVIII століття.

Третій етап охоплює період з другої половини XVIII століття до початку XX століття.

Четвертий етап визначається періодом з 1917 по 1991 роки.

П'ятий етап розвитку управління освітою розпочинається в серпні 1991 року [59]. Важливо відзначити, що протягом продовж кількох століть окремі території, що належать до сучасної України, були частинами Речі Посполитої, Російської та Австро-Угорської імперій. У зв'язку з цим процеси формування систем управління освітою на цих теренах значно різнилися. Крім того, ці процеси мали другорядний характер поруч із проблемами збереження національної ідентичності через важливість національної освіти.

Розглядаючи історію розвитку управління освітою на території України від XVIII століття до наших днів, слід відзначити, що у XVIII столітті в Україні існувала досить розгалужена система освіти. У цей період значний вплив на управління освітніми закладами виконували церковні ієрархи. Зокрема, в дослідженнях С. Сірополка відзначається роль Чернігівського колегіуму, де керівництво належало місцевому архієреєві, але згідно з наказом Святого Синоду від 21 липня 1721 року Чернігівський колегіум та Київська Академія отримали право звертатися до спеціальної контори для управління школами і друкарнями. [27, с. 170].

У XVIII столітті з'явилися роботи, що висвітлювали окремі аспекти управління освітою. Зокрема, важливо відзначити працю М. Ломоносова «Регламент московських гімназій» (1754 р.), в якій він розглядає питання прийому на навчання, його змісту та атестації гімназистів. У своїй роботі він аргументує, що знання самі по собі не є цінністю, і для досягнення цієї цілі необхідна спеціальна організація діяльності вихованців [7], [11, с. 80].

Заслуговує на увагу реформа народного шкільництва Галичини у 1774 році (яка в даний період входила до складу Австрії). На цій території у 1776 році створено Крайову шкільну комісію з центром у Львові, головним завданням якої було управління народним шкільництвом, а 22 березня 1787 року прийнято шкільний статут. Прийнятий у 1774 році статут управління школою суттєво вплинув на становлення освіти на Закарпатті [27, с. 631].

Початок XIX століття пов'язаний на території України із зусиллями інспектора народних шкіл І. Могильницького, який здійснив перші кроки у праці на терені широкої народної освіти [11, с. 233].

Видатною постаттю є В. Каразін, якому приписується ідея створення Міністерства народної освіти (1802). У своїй діяльності він відіграв визначну роль, очолюючи Головне управління училищ. Він розробив «Предварительные правила народного просвещения» та «Предначертания университетских и академических успехов», активно брав участь у відкритті навчальних закладів та виданні першого в Росії педагогічного збірника «Ежемесячное сочинение об успехах народного просвещения». Тривалі зусилля В. Каразіна знайшли своє відображення 17 січня 1805 року, коли було відкрито університет у Харкові, який і зараз носить ім'я свого засновника [11, с. 43, ].

Підсумовуючи першу половину XIX століття можна дійти висновків, що в цей час спостерігалися процеси, що визначалися особистим сприйняттям системи освіти міністрами освіти того періоду (О. Разумовським, О. Голіциним, О. Шишковим, С. Уваровим тощо), у той час як удосконалення управління освітньою системою не вважалося пріоритетним завданням. Відзначалося те, що керівники освітніх установ здійснювали поліцейські функції. Наприклад, під час правління Миколи I (1825–1855) директор гімназії в Україні повинен був складати таємні референції на кожного абітурієнта для куратора шкільної округи, в яких фігурували відомості про мову спілкування, ставлення до російської мови, релігійні переконання, або вільнодумство тощо. В цей період особлива увага приділялася дисципліні в школах [27, с. 306].

Серед видатних педагогів середини XIX століття, які досліджували аспекти управління освітою, варто відзначити О. Духновича, чия діяльність була особливо пов'язана із Закарпаттям. У своїх пропозиціях, виходячи із реальних умов, О. Духнович пропонує в кожному селі обирати «шкільного куратора», який відповідав би за збір коштів для будівництва шкільного приміщення, оплату вчителів та формування шкільного фонду для допомоги сиротам і дітям незаможних батьків у забезпеченні навчальними посібниками та приладдям [11, с. 235].

Деякі аспекти практичного управління освітою стають об'єктом публікацій у другій половині XIX століття, представлених у працях М. Бунакова, К. Ушинського, С. Шацького, М. Корфа, М. Пирогова, Л. Толстого, Ю. Федьковича та інших. К. Ушинський в своєму творі «Три елементи школи» розглядає питання управління навчальним закладом, що визначає його одним із перших дослідників цього питання. Він писав: «Діяльність будь-якого навчального закладу, якщо він переслідує хоч якусь виховну мету, складається з трьох елементів, представниками яких є: адміністратори закладу, його вихователі і його вчителі. Ці три основні елементи шкільної діяльності – адміністративний, навчальний і виховний – можуть перебувати і перебувають в дійсності в найрізноманітніших комбінаціях між собою. Інколи вони поєднуються в більшій чи меншій мірі, інколи зовсім розпадаються між окремими особами і часто перебувають навіть у ворожих відносинах між собою» [73]. Костянтин Ушинський виділяє цікавий приклад організації управління школою, взятий з практики Великої Британії, Франції та Німеччини. Загалом, однією з основних цілей його діяльності була боротьба за радикальну трансформацію вітчизняної шкільної системи [34].

Видатною постаттю другої половини XIX століття був Юрій Федькович, який розпочав свою педагогічну діяльність як шкільний інспектор у 1869 році. Згідно з М. Левківським, погляди Юрія Федьковича на народну освіту на Буковині випереджали сучасність на цілі десятиліття, про що він пише в своїх інспекторських звітах. У першому своєму звіті про стан шкіл, вчителів, місцевої шкільної ради Винницького повіту він пише: «Місцевих шкільних рад або немає, або вони не знають своїх прав і обов'язків. Інспекторами шкіл нема кого вибирати, бо придатних для цього людей бракує. Про деяких місцевих інспекторів не варто й говорити, бо вони не доросли до своєї посади. Економічний стан шкіл незадовільний. Громади не дають потрібних коштів на утримання шкіл...» [11, с. 278–279].

Аналіз наявних наукових джерел вказує на те, що основний фокус у розвитку освітньої системи на територіях, що географічно відповідають території сучасної

України протягом XVIII–XIX століть, здебільшого зосереджується на процесах створення мережі різних типів шкіл та обговоренні питань їхнього змісту і мови навчання. У цей період школа виступає як засіб самоствердження імперської політики країн, що володіли певними частинами території України. Щодо питань вдосконалення управління освітою, вони не вважалися актуальними для чиновників і педагогів того часу і не зазнали глибокого висвітлення в науково-педагогічних та управлінських працях цього періоду [14].

Поштовхом у розвитку теорії управління освітою спостерігався на початку XX століття, і це питання викликало зацікавленість видатних науковців, літераторів, педагогів і громадських діячів. Наприклад, Іван Франко акцентував увагу на необхідності реформ у середніх і вищих учбових закладах. Леся Українка, визначна українська поетеса і громадська діячка, висвітлювала організацію діяльності церковно-приходської школи [29].

У цей період видатний поет і публіцист П. Грабовський виступив із статтею «О развитии школьного образования в Ахтырском уезде Харьковской губернии». У своїй роботі він критикує освітню політику царату, користуючись документальними матеріалами, статистичними звітами та губернськими документами [17, с. 155].

На початковому етапі заснування радянського союзу проблеми управління освітою практично не розглядалися існуючою системою. У цьому періоді відбувалося повне відкидання досягнень буржуазної освіти, замість якої ставилася мета створення нової, єдиної трудової школи на основі комуністичної ідеології. Ці процеси відображалися в працях В. Леніна, Н. Крупської, А. Луначарського. У цей період органи управління освітою акцентували увагу на колективній відповідальності за шкільне життя та розвиток самоврядування. Однак, швидко виявилось, що ці підходи є непрактичними, а відповідальність за діяльність шкіл була переведена на їхніх завідувачів [10].

Я. Ряппо, один з провідних керівників освіти в Україні у період з 1921 по 1928 роки, вніс перше наукове обґрунтування змісту управлінської діяльності керівників шкіл. Він сформулював основні функції управління закладами освіти, такі як цілепокладання, планування, організація, контроль та педагогічний аналіз. Ці функції практично повністю збігалися з концепцією наукового управління, яку визначив колишній французький інженер і управлінський теоретик А. Файоль. У своїх працях, зокрема в «Чергові завдання науковометодологічної роботи» та «Новий етап в праці Наркомосвіти», Ряппо приділив особливу увагу розробці критеріїв для вимірювання

результатів у процесі педагогічного аналізу. Він зосередив увагу на шкільних організаційних формах роботи і завданнях, а також на викладацькому складі, учнях, методах навчання та виховання, знаннях і навичках як результатів освітнього процесу та їхній відповідності вимогам сучасності [30, с. 38].

У 1939 році побачила світ «Педагогика», за редакцією І. Каірова, де зокрема знаходиться окремий розділ під назвою «Руководство школой». У даному розділі основна увага спрямована на планування роботи та поточне керівництво школою. При цьому спеціальний розділ глави приділений аспектам роботи директора школи і його помічника з навчальної справи [21, с. 495–511].

У 1950-1960-х роках розпочинається наступний етап розвитку. Школознавство, яке є галуззю педагогічної науки, спрямованою на вивчення змісту і методів управління шкільною справою, а також розкриття особливостей системи керівництва школою та організації її роботи, у цей період стає визнаною складовою частиною педагогіки в сучасному її розумінні [36, с. 404].

Терміни «керівництво» і «управління» у зазначений період вважаються взаємозамінними, відсутній чіткий розріз між ними. В цей час теорію управління освітою розробляють вчені, такі як М. Кондаков, О. Волковський, П. Холмогорцев, М. Малишев, В. Дмитрієв, О. Ільїнська, К. Тихомиров, І. Новіков, І. Казанцев, А. Мостовий та інші. Фундаментальні праці цього періоду включають «Школоведение» за редакцією О. Волковського і М. Малишева, що було опубліковано у 1955 році. Вчені, зокрема О. Волковський та інші, підкреслюють, що «управління і керівництво установами системи народної освіти є прямим і безпосереднім вираженням політики Радянської держави». На відміну від класичних теорій управління, вони аналізують основні джерела радянського школознавства, зокрема праці класиків марксизму-ленінізму, радянське законодавство, досвід управління та керівництва школами, історичні аспекти педагогічної науки і інше. У їхньому дослідженні розглядаються питання управління освітою на різних рівнях, включаючи шкільний та Міністерство освіти. Зокрема, вони аналізують структури річних планів органів управління освітою та виділяють функцію контролю, яка зберігає пріоритетне значення серед функцій управління. Особлива увага приділяється інспектуванню шкіл, з описом функцій кожного рівня управління освітою у цьому контексті. Велика увага у роботі приділяється також діяльності директора школи, з детальним розглядом його виконання основних управлінських функцій, зокрема функції контролю [37, с. 5–7, с. 113–120].

У цей період розпочинається діяльність видатного педагога та директора Павлиської середньої школи на Кіровоградщині, Василя Сухомлинського. У 1955 році він успішно захищає дисертаційне дослідження «Директор школи – керівник навчально-виховної роботи», отримуючи науковий ступінь кандидата педагогічних наук, що вважається першою в Україні науковою працею, що висвітлює проблеми управління загальноосвітніми навчальними закладами [28]. Спираючись на особистий досвід та гуманістичне бачення шкільної справи, Сухомлинський, як перший на території України і СРСР, розкрив сутність школи та педагогічної діяльності як складної соціально-педагогічної системи в усіх аспектах її роботи та структурних компонентів, що забезпечують цілісність і результативність освітнього процесу.

У 1970–1980-ті роки планка вимог до керівників сфери освіти знову підвищується після прийняття постанови ЦК КПРС і Ради Міністрів СРСР від 20 червня 1972 р. № 463 «Про завершення переходу до загальної середньої освіти молоді та дальший розвиток загальноосвітньої школи», якою перед органами народної освіти висувалося завдання завершити здійснення середнього всеобучу, переходу на нові навчальні плани і програми [11, с. 328].

Після 1991 року на пострадянському просторі формується принципово інша соціальна ситуація, що супроводжується зміною ціннісних орієнтирів. Радикальні зміни в суспільстві відображаються в системі управління освітою, викликаючи необхідність перегляду управлінських функцій, зміни їхньої спрямованості та переосмислення відносин у системі управління. Старі нормативні вимоги стають менш актуальними, а нові, ще не визначені повністю, вимагають додаткового наукового осмислення педагогічної реальності та розробки нових управлінських підходів в науці і практиці [7].

У 1993 році Кабінетом Міністрів України була схвалена та затверджена Державна національна програма "Освіта" (відома як "Україна XXI століття"), яку підтримав I з'їзд педагогічних працівників України. Одним із розділів цієї програми було приділено увагу питанням управління освітою з метою створення цілісної системи управління освітою в Україні, що враховувало нові реалії державотворення. Цей розділ передбачав наукове обґрунтування нової системи управління освітою, вивчення інноваційних моделей управління галуззю та прийняття важливих управлінських рішень, а також проведення експериментів на регіональному та місцевому рівнях [23].

В основу реформ освіти цього періоду покладені такі принципи:

- «демократизація освіти;
- плюралізм, багатоукладність, варіативність і альтернативність освіти;
- народність і національний характер освіти;
- відкритість освіти;
- регіоналізація освіти;
- гуманізація освіти;
- диференціація освіти;
- розвивальний, діяльнісний характер освіти;
- безперервність освіти» [14, с. 37].

У 2002 році Президентом України була схвалена та затверджена Національна доктрина розвитку освіти. У цьому документі був включений спеціальний розділ, який був присвячений управлінню освітою (розділ 10). Ця доктрина стимулювала подальші наукові дослідження у галузі управління освітою та визначала налагодження високопрофесійного наукового, аналітичного та інформаційного супроводу управлінських рішень серед першочергових завдань [23]

У 2003 році був опублікований навчальний посібник «Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом», який став своєрідною енциклопедією менеджменту для управлінців у галузі освіти. Авторами цього посібника є Т. Десятов, О. Коберник, Б. Тевлін, Н. Чепурна [5]. У посібнику розглядаються наукові основи управління закладом загальної середньої освіти, функції, принципи і методи управління. Також надається характеристика педагогічного менеджменту, описується система внутрішнього шкільного керівництва й контролю, методика аналізу стану викладання й рівня навчальних досягнень учнів. Посібник розкриває теоретичні аспекти та методіку ефективного планування роботи закладу загальної середньої освіти, організації методичної роботи з педагогічними працівниками, ведення шкільної документації, фінансування, атестації педагогів тощо.

У 2012 році була представлена Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період 2012–2021 років. Однією з ключових складових стратегії є модернізація системи управління освітою. Більшість запропонованих заходів, викладених у цьому документі, спрямовані на організаційне вдосконалення. Однак стратегія також передбачає розроблення ефективних механізмів співпраці між органами управління освітою, сім'єю, освітніми установами, дитячими і молодіжними громадськими організаціями для розвитку, виховання і соціалізації дітей та молоді. Це незаперечно стимулювало проведення подальших наукових досліджень у цих напрямках. [19].

Створення Національних стандартів для директорів (National Standards for Headteachers) має значний вплив на розвиток конкретних аспектів теорії управління школою. Слід відзначити важливість розробки концепції цілісного управління освітою, яку вперше представив Ю. Конаржевський у 1991 році; це завдання залишається актуальним та вимагає подальшого теоретико-методологічного обґрунтування. Зауважимо, що затримка у розвитку вітчизняної науки управління в XX столітті виникла через вплив політичних процесів на суспільний прогрес. Проте недовзі наукові труди українських та зарубіжних авторів, представлені наприкінці XX століття та на початку XXI століття, істотно покращили дану ситуацію [2].

## **РОЗДІЛ II. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

### **2.1. Складові компоненти освіти**

Освіта виступає фундаментом для інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, сприяє успішній соціалізації, забезпечує економічний добробут і виступає запорукою розвитку суспільства, що об'єднане спільними цінностями і культурою, а також держави.

Метою освіти є глибокий розвиток людини як особистості та визнання її як найвищої цінності суспільства. Освіта спрямована на розкриття талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей та компетентностей, необхідних для успішної самореалізації. Крім того, вона націлена на виховання відповідальних громадян, здатних до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на благо інших людей і суспільства. Мета освіти полягає також у збагаченні інтелектуального, економічного, творчого та культурного потенціалу українського народу та підвищенні освітнього рівня громадян для забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Система освіти - це комплексність елементів, рівнів та ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, навчальних закладів, а також інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють взаємини між ними. Освітні процеси регулюються рядом спеціальних законів України [43].

### **Стаття 3. Право на освіту**

1. Право на якісну та доступну освіту є універсальним, охоплює право на неперервне навчання протягом усього життя, на доступність освітніх можливостей і на отримання безоплатної освіти відповідно до визначених Конституцією та законами України норм та процедур.

2. В Україні забезпечуються рівні можливості доступу до освіти, і ніхто не може бути обмежений у випадках здобуття освіти. Гарантується право на освіту незалежно від факторів, таких як вік, стать, раса, стан здоров'я, інвалідність, громадянство, національність, політичні, релігійні чи інші переконання, колір шкіри, місце проживання, мова спілкування, походження, соціальний і майновий стан, наявність судимості та інші аспекти.

3. Особа має право на здобуття освіти на різних рівнях і в різних формах, включаючи дошкільну, повну загальну середню, позашкільну, професійну (професійно-технічну), фахову передвищену, вищу освіту та освіту для дорослих.

4. Кожен має право на доступ до публічних освітніх, наукових та інформаційних ресурсів, включаючи Інтернет, електронні підручники та інші мультимедійні навчальні ресурси відповідно до встановлених законодавством норм.

5. Держава здійснює соціальний захист осіб, які здобувають освіту, відповідно до законодавства, і забезпечує рівний доступ до освіти для осіб із соціально вразливих верств населення.

6. Держава створює умови для навчання осіб з особливими освітніми потребами, враховуючи їхні індивідуальні потреби, можливості, здібності та інтереси, та гарантує виявлення та усунення факторів, що можуть перешкоджати реалізації їхніх прав та задоволенню освітніх потреб.

7. Іноземці та особи без громадянства мають можливість отримати освіту в Україні відповідно до законодавства та/або міжнародних договорів України.

8. Особи, які отримали статус біженця або потребують додаткового захисту, мають рівні з громадянами України права на освіту відповідно до встановлених законом та/або міжнародними договорами України.

9. Право на освіту не може бути обмежене законом, хоча закон може встановлювати спеціальні умови доступу до певного рівня освіти чи певної спеціальності (професії) [43].

Система освіти в Україні відповідає європейському стандарту та включає різні рівні освіти, такі як дошкільна освіта, загальна середня освіта, позашкільна освіта, професійно-технічна освіта, вища освіта, післядипломна освіта, аспірантура, докторантура та самоосвіта. Установлені наступні освітні рівні: початкова загальна освіта, базова загальна середня освіта, повна загальна середня освіта, професійно-технічна освіта, неповна вища освіта, базова вища освіта, повна вища освіта.

Відповідно до законодавства, зокрема Закону України "Про освіту", громадяни України мають право отримувати освіту в різних формах, таких як денна (очна), вечірня, заочна або екстернат. З розвитком інформаційних технологій активно розвивається дистанційна освіта, зокрема у форматі заочно-дистанційного навчання.

Зазначено, що структура освіти в Україні відповідає міжнародним стандартам, визначеним ЮНЕСКО, ООН та іншими міжнародними організаціями.

## **1. СЕРЕДНЯ ОСВІТА**

ПОЧАТКОВА СЕРЕДНЯ ОСВІТА в Україні здобувається протягом чотирьох років у загальноосвітніх навчальних закладах I ступеня, які можуть існувати як самостійні заклади або бути частиною загальноосвітніх навчальних закладів I-II, I-III ступенів. Визначення змісту, форм, процедури та терміни атестації річно визначається та схвалюється Міністерством освіти і науки України.

БАЗОВА СЕРЕДНЯ ОСВІТА передбачає п'ятирічний період навчання в основній школі. Право надавати базову загальну середню освіту мають загальноосвітні навчальні заклади II ступеня. Свідоцтво про базову загальну середню освіту дає можливість вступу до школи III ступеня, професійно-технічного навчального закладу, чи вищого навчального закладу I-II рівня акредитації.

ПОВНА СЕРЕДНЯ ОСВІТА завершується у старшій школі, яка є заключним етапом у набутті загальної середньої освіти. Тривалість навчання у старшій школі становить два роки. Учні можуть отримати повну загальну середню освіту в середніх загальноосвітніх і спеціалізованих школах, школах-інтернатах, гімназіях, ліцєях, колегіумах та інших закладах, які мають III ступінь освітнього рівня. Випускникам 11-го класу, які успішно складають державну підсумкову атестацію, видається атестат про повну загальну середню освіту. Крім того, видається додаток до атестата, в якому фіксуються академічні досягнення учнів у балах.

## **2. ЗНО**

Після завершення шкільної освіти випускники здають Зовнішнє незалежне оцінювання з тих предметів, які є обов'язковими для вступу до вищого навчального закладу. Конкретний перелік предметів визначається відповідно до вимог кожного вишу.

Особи, які успішно завершили повну загальну середню освіту, мають право подавати заяви на вступ до будь-якого вищого навчального закладу.

Проведення ЗНО здійснюється Українським центром оцінювання якості освіти в співпраці з місцевими органами управління освітою, обласними інститутами післядипломної педагогічної освіти та навчальними закладами. Беруть участь у зовнішньому оцінюванні особи, які мають повну загальну середню освіту або отримують її протягом поточного навчального року та зареєстровані згідно встановлених вимог.

### **3. ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА**

Професійно-технічна освіта в Україні є системою, спрямованою на підготовку кваліфікованих робітників. Вона є неот'ємною частиною освітньої системи країни та включає в себе різноманітні педагогічні та організаційно-управлінські заходи. Метою цієї системи є забезпечення громадян знаннями, уміннями та навичками у вибраній галузі професійної діяльності. Академічний рік у професійно-технічних навчальних закладах не перевищує 40 навчальних тижнів, а навчання передбачає проведення поточного, тематичного, проміжного та вихідного контролю знань. Кваліфікаційна атестація відбувається наприкінці циклу навчання.

Професійно-технічна освіта є ступеневою і визначається різними рівнями кваліфікації, складністю професій та освітньо-кваліфікаційним рівнем. Кожен рівень навчання в професійно-технічному навчальному закладі має теоретичну та практичну завершеність, а випускники отримують освітньо-кваліфікаційні рівні «кваліфікований робітник» або «молодший спеціаліст» відповідно до їхніх професійних досягнень.

Випускники, які успішно пройшли кваліфікаційну атестацію, отримують освітньо-кваліфікаційний рівень «кваліфікований робітник» відповідного розряду. Також освітньо-кваліфікаційний рівень «молодший спеціаліст» може бути присвоєний випускникам вищих професійних училищ і центрів професійно-технічної освіти з відповідним рівнем акредитації.

### **4. ВИЩА ОСВІТА**

Законодавство України, що регулює сферу вищої освіти, ґрунтується на принципах, закладених у Конституції України, та складається з низки нормативно-правових актів, зокрема «Про освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», даного Закону, і інших відповідних документів, а також міжнародних договорів, які були укладені Україною відповідно до законодавства.

Підготовка фахівців з вищою освітою реалізується через відповідні освітні або наукові програми на різних рівнях вищої освіти, зокрема:

- «початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти;
- перший (бакалаврський) рівень;
- другий (магістерський) рівень;
- третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень;
- науковий рівень».

Кожен рівень вищої освіти передбачає успішне виконання особою відповідної освітньої або наукової програми, що становить підставу для присудження відповідного ступеня вищої освіти.

## **5. ЛІЦЕНЗУВАННЯ ТА АКРЕДИТАЦІЯ**

Національна система забезпечення якості в освіті впроваджується через механізми ліцензування та акредитації. Діяльність вищих навчальних закладів в Україні здійснюється на підставі виданих ліцензій, причому видача ліцензії передбачає відповідність встановленим нормативам, які визначаються Міністерством освіти і науки України.

Важливо відзначити, що вищий навчальний заклад має право видачі документів про вищу освіту державного зразка лише з акредитованого напрямку (спеціальності). Напрямок (спеціальність) вважається акредитованим, якщо рівень підготовки за цим напрямком (за спеціальністю) відповідає встановленим державним вимогам.

Органи, що мають повноваження здійснювати контроль за забезпеченням якості вищої освіти в Україні, включають Міністерство освіти і науки України (МОН), Державну акредитаційну комісію (ДАК), Державну інспекцію навчальних закладів та Вищу атестаційну комісію (ВАК). Вищі навчальні заклади, які мають ліцензії, реєструються у Державному реєстрі закладів вищої освіти.

## **6. ПІСЛЯДИПЛОМНА ОСВІТА**

Післядипломна освіта входить у структуру освіти України та є об'єктом визначення в українському законодавстві. Цей вид освіти розглядається як спеціалізоване вдосконалення освітнього та професійного рівня особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її професійних знань, умінь і навичок, або отримання іншої спеціальності на базі вже здобутої вищої або професійно-технічної освіти, а також практичного досвіду.

## **2.2. Організаційна структура управління закладом освіти. Управління закладом освіти**

1. Система управління закладами освіти визначається законом та установчими документами.

2. Управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють:

- «засновник (засновники);
- керівник закладу освіти;
- колегіальний орган управління закладу освіти – педагогічна рада;
- колегіальний орган громадського самоврядування;
- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти».

### **Права і обов'язки засновника закладу освіти**

1. Права і обов'язки засновника щодо управління закладом освіти визначаються законами України, установчими документами закладу освіти.

2. Засновник закладу освіти або уповноважена ним особа:

– «затверджує установчі документи закладу освіти, їх нову редакцію та зміни до них;

– укладає строковий трудовий договір (контракт) з керівником закладу освіти, обраним (призначеним) у порядку, встановленому законодавством та установчими документами закладу освіти;

– розриває строковий трудовий договір (контракт) з керівником закладу освіти з підстав та у порядку, визначених законодавством та установчими документами закладу освіти;

– затверджує кошторис та приймає фінансовий звіт закладу освіти у випадках та порядку, визначених законодавством;

– здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю закладу освіти;

– здійснює контроль за дотриманням установчих документів закладу освіти;

– забезпечує створення у закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування;

– здійснює контроль за недопущенням привілеїв чи обмежень (дискримінації) за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі,

віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, сімейного та майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками;

– реалізує інші права, передбачені законодавством та установчими документами закладу освіти».

3. Засновник або уповноважена ним особа не має права втручатися в діяльність закладу освіти, що здійснюється ним у межах його автономних прав, визначених законом та установчими документами.

4. Засновник або уповноважена ним особа може делегувати окремі свої повноваження органу управління закладу освіти та/або наглядовій (підкувальної) раді закладу освіти.

5. Засновник має право створювати заклад освіти, що здійснює освітню діяльність на кількох рівнях освіти.

6. Засновник закладу освіти зобов'язаний:

– «забезпечити утримання та розвиток матеріально-технічної бази заснованого ним закладу освіти на рівні, достатньому для виконання вимог стандартів освіти та ліцензійних умов;

– у разі реорганізації чи ліквідації закладу освіти забезпечити здобувачам освіти можливість продовжити навчання на відповідному рівні освіти;

– забезпечити відповідно до законодавства створення в закладі освіти безперешкодного середовища для учасників освітнього процесу, зокрема для осіб з особливими освітніми потребами».

### **Керівник закладу освіти**

1. Керівник закладу освіти має відповідальність за безпосереднє управління закладом, охоплюючи контроль за освітньою, фінансово-господарською та іншою діяльністю. Права та обов'язки керівника, а також його відповідальність визначаються законодавством та установчими документами закладу освіти. Керівник є представником закладу у взаємодії з державними органами, органами місцевого самоврядування, а також з юридичними та фізичними особами, діючи в межах наданих йому повноважень відповідно до законодавства та установчих документів.

2. Призначення керівника закладу освіти проводиться засновником відповідно до встановленого законами та установчими документами порядку. Кандидати на посаду керівника повинні володіти державною мовою та мати вищу освіту..

Додаткові кваліфікаційні вимоги до керівника та порядок його обрання (призначення) визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

**Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень:**

- «організовує діяльність закладу освіти;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;
- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу освіти.
- керівництво закладом загальної середньої освіти здійснює директор, повноваження якого визначаються законом, статутом закладу освіти та трудовим договором».

**Колегіальні органи управління закладів освіти**

1. Основним колегіальним органом управління закладу освіти є педагогічна рада, яка утворюється відповідно до спеціальних законодавчих актів та визначених порядків.

2. Педагогічна рада функціонує в усіх навчальних закладах, які забезпечують навчання за загальною середньою освітою, незалежно від їхнього підпорядкування, типу та форми власності, за умови наявності не менше трьох педагогічних працівників. Всі працівники закладу освіти, які є педагогічними працівниками, мають брати участь у засіданнях педагогічної ради.

**Педагогічна рада закладу загальної середньої освіти:**

- «планує роботу закладу;

- схвалює освітню (освітні) програму (програми) закладу та оцінює результативність її (їх) виконання;
- формує систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості освіти, включаючи систему та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- розглядає питання щодо вдосконалення і методичного забезпечення освітнього процесу;
- приймає рішення щодо переведення учнів (вихованців) до наступного класу і їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні;
- обговорює питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи, визначає заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, затверджує щорічний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- розглядає питання впровадження в освітній процес найкращого педагогічного досвіду та інновацій, участі в дослідницькій, експериментальній, інноваційній діяльності, співпраці з іншими закладами освіти, науковими установами, фізичними та юридичними особами, які сприяють розвитку освіти;
- ухвалює рішення щодо відзначення, морального та матеріального заохочення учнів (вихованців), працівників закладу та інших учасників освітнього процесу;
- розглядає питання щодо відповідальності учнів (вихованців), працівників закладу та інших учасників освітнього процесу за невиконання ними своїх обов'язків;
- має право ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту закладу та проведення громадської акредитації закладу;
- розглядає інші питання, віднесені законом та/або статутом закладу до її повноважень».

Рішення педагогічної ради закладу загальної середньої освіти вводяться в дію рішеннями керівника закладу.

### **Громадське самоврядування в закладі освіти**

1. Громадське самоврядування в закладі освіти - це право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і через органи громадського самоврядування колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу в закладі освіти, захисту їхніх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти у

межах повноважень, визначених законом та установчими документами закладу освіти.

У закладі освіти можуть діяти:

«органи самоврядування працівників закладу освіти;

органи самоврядування здобувачів освіти;

органи батьківського самоврядування;

інші органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу».

2. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу освіти є загальні збори (конференція) колективу закладу освіти.

3. Повноваження, відповідальність, засади формування та діяльності органів громадського самоврядування визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

4. У закладах загальної середньої освіти можуть функціонувати методичні об'єднання, що охоплюють учасників освітнього процесу та спеціалістів певного професійного спрямування.

#### **Наглядова (підкувальна) рада закладу освіти**

1. Наглядний (підкувальний) орган закладу освіти створюється за рішенням засновника відповідно до чинних законів. Порядок створення наглядового (підкувального) органу, його обов'язки, перелік та строк повноважень, а також процедура його функціонування визначаються відповідними законами та установчими документами навчального закладу.

2. Наглядний (підкувальний) орган закладу освіти сприяє вирішенню стратегічних завдань щодо розвитку закладу, привабленню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності в основних напрямках розвитку та здійснення контролю за їхнім використанням, а також ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами.

3. Члени наглядового (підкувального) органу закладу освіти мають право брати участь у роботі колегіальних органів закладу освіти з правом консультативного голосу.

4. До складу наглядового (підкувального) органу закладу освіти не можуть входити студенти та працівники цього закладу освіти.

Підкувальний орган має право:

- «брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання;
- сприяти залученню додаткових джерел фінансування;
- аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника;
- контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу освіти;
- вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти з підстав, визначених законом;
- здійснювати інші права, визначені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти». [41]

Див.додаток 1



2.3 Сучасні концепції ефективного управління закладом освіти

### 2.3. Сучасні тенденції сфери управління закладами освіти

Розвиток теорії управління освітою призвів до виникнення різноманітних тлумачень цього явища, що вплинуло на практичне здійснення управління освітнім процесом і призвело до виникнення термінів, таких як педагогічний менеджмент, дидактичний менеджмент, менеджери освіти, навчання та виховання. Педагогічний і дидактичний менеджмент, розглядені в контексті освітнього менеджменту, мають свої відмінності, обумовлені особливістю їхньої функції - створення систем управління педагогічними і дидактичними процесами. Освітній процес, у цьому випадку, включає навчально-пізнавальний, навчально-виховний і самоосвітній компоненти. З цього визначення випливає, що будь-який педагог, по суті, виступає менеджером навчально-пізнавального процесу, а керівник навчального закладу – менеджером всього освітнього процесу (як суб'єкти управління цими процесами). Термін «менеджмент» використовується в педагогічній науці відносно недавно. Менеджмент – це вміння виконувати завдання, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки людей. Однак термін «управління» в українському контексті не охоплює всю семантику «менеджменту». Менеджмент - це також функція та вид діяльності, що включає керівництво підлеглими в організації; менеджмент – це галузь знань, яка допомагає здійснювати управлінську функцію; менеджмент – це стиль спілкування та мистецтво взаємодії з людьми, обдарованість в будівництві стосунків, особливі навички та адміністративні здібності [13].

Педагогічний менеджмент є галуззю педагогіки, що вивчає організацію управління в сфері освіти. Ця галузь використовує сучасні досягнення науки про управління, законодавство, практику шкільництва, досвід управління в освітній галузі, а також історичну спадщину. Педагогічний менеджмент, як гілка педагогіки, залучає концепції та методи інших наук, таких як загальна теорія управління, економіка, соціальна психологія, фізіологія, шкільна гігієна і інші.

Педагогічний менеджмент, або керівництво в іншій термінології, є системою принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом з метою підвищення його ефективності. З позиції Л. Мартинець виділяються наступні управлінські принципи, які базуються на цих вихідних засадах:

- «принцип поваги і довіри до людини;
- принцип цілісного погляду людини;
- принцип співробітництва;

- принцип соціальної справедливості;
- принцип індивідуального підходу в управлінні;
- принцип особистого стимулювання;
- принцип консенсусу;
- принцип колективного прийняття рішення;
- принцип цільової гармонізації;
- принцип автономізації управління;
- принцип постійного оновлення» [15, с. 56].

Функції керівника, відповідального за організацію освітнього процесу у навчальному закладі, включають наступні аспекти:

1. Визначення і ідентифікація осіб, які потребують отримання освіти. У більшості розвинених країн, де закон про обов'язкову освіту відсутній, це стає завданням керівника.
2. Добір персоналу з необхідною кваліфікацією, залучення фахівців із високим професійним досвідом для забезпечення якісного навчання.
3. Об'єднання суб'єктів навчання в одному місці, такому як університети, школи, аудиторії чи класи, для ефективного проведення освітнього процесу.
4. Впровадження та забезпечення всіма необхідними ресурсами для ефективного проведення освітнього процесу.
5. Стимулювання, контроль та коригування процесу навчання з метою забезпечення необхідної якості освіти впродовж усього періоду навчання.

Визначені функції сприяють ідентифікації основних завдань педагогічного менеджменту, які включають у себе наступні аспекти: постановка цілей; планування процесу; забезпечення ресурсами для процесу; стимулювання високої мотивації учасників; здійснення контролю та координації процесу; проведення аналізу результатів діяльності.

Особливості області педагогічного менеджменту обумовлені характером та змістом освітньої діяльності. Процес формування людини, який представляє собою продукт навчання і виховання, відрізняється великою унікальністю порівняно з іншими галузями діяльності. Оскільки результатом шкільної діяльності є виховане особистість, то процес її становлення характеризується численними особливостями, і менеджмент у цій сфері має свою специфіку. Серед цих особливостей управління в області освіти і виховання можна виокремити такі:

- безпосередня і особистісно проєктована взаємодія між усіма суб'єктами освітнього процесу;
- необхідність диференціації та індивідуалізації освітніх послуг; – залежність функціонування організації від поведінки споживачів;
- складність визначення параметрів якості;
- необхідність володіння досконалими навичками роботи з споживачами;
- складність визначення ефективності діяльності персоналу;
- наявність низки регуляторів, які суттєво впливають на хід процесу.

Розвиток закладу освіти в сучасних умовах потребує переосмислення функцій управління. Це відображається в підходах до змісту та напрямів управління. Тенденції такої парадигмальної зміни функцій управління представлені в таблиці 2.

### Трансформація функцій управління

Традиційне управління (характерні ознаки)	Інноваційне управління (характерні ознаки)
<b>Функція управління: аналіз</b>	
Встановлення конкретних каналів знаходження і методів обробки інформації	Створення системи збору, обробки та збереження інформації
Вивчення та аналіз роботи педагогів	Аналіз стану роботи вчителів включає в себе дослідження їхніх професійних мотивів і цінностей, а також можливостей стимулювання для участі в інноваційних та експериментальних ініціативах.
Формування висновків за існуючим станом справ	Здійснення комплексної оцінки ситуації і складання прогнозу її розвитку
Розвиток критичності мислення керівника як основа для вдосконалення діяльності	Самоаналіз діяльності, рефлексивність управління як основа вдосконалення
<b>Функція управління: планування</b>	
Розробка перспективного плану. Одноосібне планування. Планування	Розробка програми розвитку школи. Розробка цільових проєктів.

цілей пов'язується з бюджетом. Планування в умовах заданих проблем	Прогнозування і проєктування розвитку закладу освіти і його підсистем
Ідеологізована постановка мети, планування від мети зверху. Планова основа управління. Складання планів роботи персоналу. Складання планів самонавчання педагогів	Привернення колективу до участі у формуванні планів, розробці програм розвитку та цільових проєктів визначає раціональність планування. Умови вільного вибору цілей і завдань створюють можливість широкого використання наукового підходу до планування. Визначення місії закладу освіти виступає ключовим елементом цього процесу. Досягнення поставлених цілей досягається шляхом оптимізації. Концептуальна основа управління передбачає чіткий розподіл завдань між членами колективу, кожен з яких несе відпов
<b>Функція управління: контроль</b>	
Увага до кількісних аспектів перевірки	Узагальнення кількісних показників і перетворення їх на якісні аспекти
Перевірка методики проведення навчальних занять	Увага до кінцевих результатів, вивчення системи роботи
Використання постійної, випробуваної системи внутрішнього контролю	Постійне моделювання та оновлення системи внутрішнього контролю
Широке використання несподіваного контролю як засобу адміністративного впливу	Забезпечення випереджаючого характеру контролю, реалізація мотиваційної функції контролю
Одноосібне і адміністративне планування внутрішнього контролю	Гласність контролю, залучення до розробки та обговорення системи внутрішнього контролю в колективі
Вибір зручної технології контролю	Вибір ефективної технології контролю

Очевидно, що в сфері педагогічного менеджменту важлива роль належить керівникові освітнього закладу, особливо щодо філософії та мотивації управління, на яких

ґрунтується його діяльність. Ідеально, керівник закладу освіти має виступати лідером у власній установі. Аналізуючи досвід управління освітніми установами, можна виокремити п'ять типів лідерства, які є необхідними для успішного функціонування закладу освіти [3].

### Лідерство та його ознаки

Типи лідерства	Змістові ознаки
Технічне лідерство	Керівник успішний і визнаний в плануванні, організації, координації, складанні бюджету, навчального розкладу. Добре володіє ситуацією в господарських проблемах школи
Комунікативне лідерство	Керівник добре контактує з людьми, надає підтримку, намагається унеможливити конфлікти. Впливає на формування моральних підвалин і етичних цінностей, сприяє розвитку творчості. Використовує тактику спільного прийняття рішень.
Освітнє лідерство	Передбачає успішність керівника в діагностиці проблем школи і вчителів, наданні допомоги в молодим вчителям Освітній лідер успішний в складанні навчального плану і в структуруванні програми навчання. Він може брати участь в підготовці вчителів школи.
Символічне лідерство	Керівник стає символом освітнього закладу, тобто школу (ліцей, коледж, ЗВО) асоціюють не за назвою, а за прізвиськом керівника.
Культурне лідерство	Керівник в такій школі є головним носієм і зберігачем культури школи, її традицій і символів. Він підтримує

	належний духовний клімат, основоположні ідеї і загальні завдання, стежить за передачею традицій і культури. Учасники освітнього процесу вірять у школу як в ідеологічну систему, розуміють, що вони члени єдиної культури, і це надає їм почуття власної значущості, відчуття важливості їх роботи
--	--

Для ефективного забезпечення цілісного освітнього процесу керівник повинен вміло комбінувати різні типи лідерства у своїй роботі та активно сприяти розвитку різноманітного досвіду в організації освітнього процесу. Це означає формування комплексного підходу до створення освітнього середовища, спрямованого на повноцінне розвиток особистостей учнів та підвищення дієздатності педагогічного колективу [1].

## **РОЗДІЛ III. МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ВІДПОВІДНО ДО ЗМІН ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ**

### **3.1 Нововведення у сфері освіти**

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року № 988-р, націленим на реалізацію державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти, відповідно до Концепції Нової української школи (НУШ), є проведення докорінної та системної реформи. Ця реформа включає в себе такі аспекти як ухвалення нових державних стандартів загальної середньої освіти, спрямованих на успішну самореалізацію особистості з урахуванням компетентностей; запровадження нового принципу педагогіки партнерства, що ґрунтується на співпраці між учнем, вчителем і батьками; підвищення мотивації вчителя через підвищення рівня його оплати праці; надання академічної свободи та стимулювання до професійного зростання; запровадження принципу дитиноцентризму, орієнтованого на потреби учня; удосконалення процесу виховання; створення нової структури школи для засвоєння нового змісту освіти та отримання ключових компетентностей; децентралізацію та ефективне управління загальною середньою освітою, сприяючи реальній автономії школи; справедливий розподіл публічних коштів для забезпечення рівного доступу усіх дітей до якісної освіти; створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, вчителів і батьків; а також створення необхідних умов для навчання учнів безпосередньо за місцем їх проживання [9].

Пріоритетні завдання процесу реформування освітнього середовища полягають у створенні умов для розвитку всіх користувачів освітніх послуг відповідно до нової освітньої парадигми, яка визначає навчання впродовж життя. Процеси змін, пов'язані з реформуванням та впровадженням Концепції Нової української школи, визначають нові цілі для керівників закладів освіти, включаючи створення освітнього середовища для реалізації нових державних стандартів, перехід до педагогіки партнерства, створення умов для інклюзивного навчання та стимулювання особистого і професійного зростання педагогічного персоналу, надаючи їм право на академічну свободу. Реформування освіти та орієнтація на розвиток закладу освіти в мінливих умовах вимагають від керівників ефективного управління змінами. Кількісні та якісні зміни в закладах освіти невіддільні від реалізації управління змінами. Керівник

виступає агентом змін, формуючи генерацію нововведень та спрямовуючи їх на досягнення нових цілей та створення нового бачення.

Ефективне управління змінами в освіті пов'язане з інформатизацією, оптимізацією управлінської структури, динамікою робочої сили та інтуїтивними рішеннями. Забезпечення системного використання технологій та механізмів управління змінами стає ключовим для адаптації закладу освіти та його конкурентоспроможності. Управління змінами визначається тенденціями сучасного суспільства та внутрішніми факторами, що впливають на розвиток організації.

Організація освіти, як відкрита система, піддавана постійним динамічним процесам, і ефективне управління змінами визначає успішність цього процесу. Керівник закладу освіти виступає як координатор зусиль всіх учасників організації для досягнення нових цілей та формування нового бачення.

Упровадження Концепції Нової української школи внесло суттєві зміни в освітнє середовище. Ефективна реалізація концепції в межах програми навчання учнів, спрямованої на інтеграцію та встановлення міжпредметних зв'язків, сприяє всебічному розвитку дитини, враховуючи її таланти, здібності та наскрізні уміння відповідно до індивідуальних особливостей та потреб. Головною метою концепції є готовність учнів до подальшого навчання в основній школі, а також їхнє життя в полікультурному середовищі, що визначене сучасним суспільством знань та нанотехнологій.

Ключовим критерієм ефективності Нової української школи є зміна сприйняття учнями освітнього процесу загалом. Учень у ролі активного суб'єкта та учасника освітнього процесу взаємодіє з навколишнім середовищем, впливає на нього та формує свою траєкторію розвитку. Однією з основних принципів концепції є персоналізація освітнього процесу, врахування освітніх потреб та індивідуальних запитів учнів, а також стимулювання свідомості важливості навчання протягом усього життя.

У контексті реформування та реалізації концепції Нової української школи відбулись нововведення в навчальних програмах. Як результат, відзначається ефективне вдосконалення якості підручників, що базується на дизайн-концепції нового покоління, орієнтованій на пріоритети та реалії сучасності. Управління змінами в освіті виявляється складним процесом, який залежить від численних факторів, зокрема мотивації всіх учасників освітньої діяльності.

Процес упровадження змін – це витратний етап, що передбачає детальний план, чітку взаємодію в педагогічному колективі, їх навчання та психологічну підготовку, залучення додаткових ресурсів та експертів, послідовну роботу з учнями та батьками, а також систему зворотного зв'язку між усіма учасниками змін.

Завданням нової школи є формування компетентного випускника, спроможного свідомо приймати рішення, аналізувати ситуації, володіти критичним мисленням, взаємодіяти з медійним середовищем, виконувати пошукову діяльність та застосовувати отримані знання на практиці.

Останні десятиріччя в суспільстві супроводжує процес трансформації системи управління в закладах освіти. Ієрархічні структури відступають на користь колективного та колегіального управління, що ґрунтується на принципах лідерства, командної роботи, відкритості та прозорості. У цьому контексті вчителі виступають ініціаторами змін.

Результати дослідження включають визначення поглядів педагогів на зміни та рекомендації для керівників освітніх закладів. Серед них: оновлення матеріально-технічної бази, співпраця з батьками, оптимізація навчальних планів учнів, спільна проєктна діяльність вчителів, учнів і батьків, гарантування та захист прав вчителів, зменшення наповненості класів, оновлення бібліотечного фонду, зменшення адміністративно-паперової роботи, інформатизація навчального процесу, чіткий розподіл обов'язків, фінансова та психологічна мотивація вчителів, обмеження кількості учнів, оптимізація домашніх завдань, свобода вибору форм і методів навчання, комплексно-хвильові уроки, врахування думок всіх вчителів, реагування на запити учнів та вчителів, підготовка батьків до змін в освітньому процесі, адаптація закладу до стандартів освітньої реформи, повага адміністрації школи до вільного часу педагогів, зокрема під час відпустки.

Впровадження Концепції Нової української школи на практиці передбачає впровадження механізмів управління змінами у освітніх процесах. Принципи управління змінами становлять важливий аспект в проведенні управлінської діяльності керівника в умовах реформування освітньої галузі. Керівник закладу освіти повинен оперативно реагувати на швидкі зміни та вирішувати завдання в умовах невизначеності, а також проводити аналіз проблеми змін та їх впливу на всіх учасників освітнього процесу [1].

### **3.2 Інтеграція освітнього процесу України до орієнтирів Європейського Союзу на прикладі Норвегії.**

Управління освітою у сучасних умовах націлене на розв'язання комплексу проблем, які включають організацію доступу до освіти, що відповідає освітнім потребам населення в ХХІ столітті (реалізація принципу доступності освіти від раннього дитинства протягом усього життя); забезпечення рівних можливостей у доступі до освіти на всіх її рівнях; досягнення високого ступеня відповідності якості освіти вимогам суспільства; підвищення ефективності та продуктивності освітньої системи.

Управління освітою в сучасних умовах характеризується необхідністю взаємодії з різними соціальними інститутами, зокрема підприємствами та сім'ями, у вирішенні проблем управління. Важливо переглянути роль навчальних закладів та учнів у реалізації навчального процесу. Роль учня в організації його освіти стає більш визначальною, оскільки сучасний навчальний процес віддає перевагу самоосвіті, де учень самостійно обирає свій освітній шлях у навчальному середовищі.

Сім'я стає активним учасником у виборі навчального закладу та у фінансуванні освіти, що значно впливає на її зміст, особливо в контексті дистанційного навчання на основі інформаційних комунікацій.

Роль підприємств у сучасному управлінні освітою визначається їхнім фінансовим внеском у систему оподаткування, а частково і безпосередньо у фінансуванні освітніх закладів.

Донедавна, у багатьох країнах, включаючи Україну, державні органи управління прямо взаємодіяли з освітніми закладами. У командно-адміністративній системі таке управління набувало форми розпорядчого, директивного та бюрократичного керівництва в освіті. В умовах сучасної адміністративно-командної системи управління освітою виявляється неефективним як з економічної, так і педагогічної перспективи. Зробивши аналіз, держава визнає необхідність перегляду своєї ролі в освітній галузі, удосконалення навчальних закладів та переходу від прямого управління до функції замовника освітніх послуг.

Європа активно працює над тим, щоб зробити мобільність професійної освіти в європейському просторі реальністю. На сьогодні кожен рівень європейської професійної освіти спрямований на підготовку майбутніх фахівців до вступу на ринок праці, розвитку їхніх компетентностей та формування активної громадянської позиції.

Аналіз стану та динаміки розвитку освітніх систем Західної Європи, проведений О. Огієнко, вказує на початок глобальної реформи в цій галузі. Глобалізаційні процеси, які активізували тенденції мобільності, неперервності освіти протягом життя та інтеграції, визначають реформування освіти у Західній Європі та створення єдиного європейського освітнього простору. Цей процес передбачає конвергенцію систем підготовки кваліфікованих робітників у країнах Європейської спільноти, з урахуванням збереження та розвитку національної самобутності. В контексті інтеграції України до Європи та світового освітнього простору важливим є використання не лише найкращих зразків вітчизняної педагогічної спадщини, але і врахування загальних тенденцій європейського розвитку освіти, результатів міжнародних досліджень та прогресивних ідей зарубіжного досвіду.

В цьому контексті аналіз досвіду Норвегії в розвитку системи професійної освіти та її управління викликає значний інтерес. Цей досвід може служити важливим джерелом для всебічного осмислення та творчого використання позитивних ідей, оскільки Норвегія є провідною високорозвинутою країною, де якісна та демократична освіта визнається пріоритетом у державній політиці. Норвезька освітня система визнана однією з найкращих, стабільних та демократичних у світі. Вивчення цього досвіду дозволяє отримати уявлення про характер загальних проблем і тенденцій у європейському та світовому освітньому просторі, а також про гармонізацію глобальних та локальних аспектів розвитку освіти, об'єднання європейських та світових підходів із національними особливостями культури, історії, політики та менталітету.

Різноманітні аналізи дозволяють виявити основні принципи моделі управління розвитком освіти в Норвегії, включаючи демократизацію освітнього простору, децентралізацію управління освітою, автономність навчальних закладів, педагогіку партнерства і співробітництва, варіативність освіти та адаптацію національної системи до світових стандартів освіти. Зазначається, що принцип рівності можливостей у здобутті освіти для всіх соціальних і вікових груп населення, незалежно від статевої, соціальної позначки, здібностей та культурного спадку, завжди визнавався і залишається ключовим у розвитку освітньої політики в Норвегії [20]. Педагогіка партнерства і співробітництва акцентує на важливості взаємодії між всіма учасниками освітнього процесу, включаючи вчителів, учнів, батьків та інші зацікавлені сторони. Це сприяє створенню сприятливого середовища для навчання та розвитку.

Варіативність освіти та адаптація національної системи до світових освітніх стандартів вказують на гнучкість та відкритість норвезької моделі, що сприяє вдосконаленню та адаптації до сучасних викликів у галузі освіти.

### **3.3. Важливість формування у майбутніх керівників освіти ефективних управлінських компетентностей**

Швидка перебудова, що відбувається в різних сферах життя країни, вимагає від сучасної освіти нових ідей та концепцій, які відображають розуміння змін освітньої парадигми та орієнтацію на нові цінності та результати. Проявом цієї зміни є переналаштування освітньої системи на компетентно орієнтований зміст діяльності суб'єктів освітнього процесу, що в свою чергу сприятиме підвищенню рівня надання освітніх послуг. Значуща роль в цих процесах належить управлінню в освіті. Тому підвищується важливість якості підготовки майбутніх керівників закладів освіти, зокрема, формування в них компетентностей, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій [31].

- **Конфліктологічна компетентність.**

Конфліктологічна компетентність, розглянута як складова професійної компетентності, спрямована на забезпечення успішного вирішення завдань з управління конфліктом у ході професійної діяльності та ефективного впливу на оточуюче середовище. Усвідомлення можливості формування конфліктологічної компетентності під час підготовки фахівця породжує завдання теоретичного, методичного та організаційного забезпечення конфліктологічної освіти. Важливо визнати, що конфліктологічна компетентність розвивалася у фахівців протягом тривалого часу, переважно методом спроб і помилок, нецілеспрямовано. Деяка міра розвитку цієї компетентності спостерігається під час навчання у виші, але цей процес часто є стихійним та призводить до різних рівнів сформованості конфліктологічної компетентності у випускників. Низький рівень цієї компетентності може ускладнити професійну кар'єру молодого спеціаліста, призводити до внутрішніх конфліктів, стресів і розчарувань. Аналіз взаємин людей у конфліктних ситуаціях, відкрите вирішення позицій, принципів змін в діяльності та настановах особистості – усі ці аспекти привертають увагу дослідників. Справжні причини конфліктів важливо з'ясувати під час їх аналізу, враховуючи мотиви та інтереси сторін, зокрема їхні бажання та спроби змінити виробничу реальність. Сучасному керівнику часто доводиться не тільки уникати чи попереджати конфлікти, але й знаходити способи зробити їх продуктивними, максимально використовуючи їхні потенційні можливості та мінімізуючи негативні наслідки. Таким чином, важливо вчитися ефективно управляти конфліктами.

Керівник закладу освіти повинен чітко визначити свою позицію, яка спрямована на захист інтересів установи, забезпечення працездатності колективу та високої моральності. Він має активно підтримувати ту сторону, яка відповідає вищезазначеним цінностям. У випадку, якщо конфлікт з самого початку має деструктивний характер, керівник повинен взяти на себе роль нової конфлікуючої сторони, керуючись принциповими підходами.

Конфліктологічна компетентність керівника закладу освіти може бути розглянута як інтегральна характеристика, що визначає його здатність ефективно вирішувати професійні проблеми та типові завдання, які виникають у процесі управлінсько-педагогічної діяльності. Це досягається за допомогою використання знань, професійного та особистого досвіду, цінностей та схильностей у реальних умовах.

До складових конфліктологічної компетентності майбутнього менеджера освіти слід віднести:

- 1) оптимальний вибір фахівцем конфліктної стратегії;
- 2) самоуправління негативними емоційними станами в конфліктній ситуації;
- 3) здатність до управління (впливу) опонентом професійного конфлікту в результаті управлінського самовизначення на основі конструктивної конфліктної позиції [4].

- **Контрольно-діагностична компетентність**

Враховуючи тенденції розвитку освіти в Україні, важливо впроваджувати зміни у стратегії та тактиці управління розвитком освітніх закладів. Це включає створення системи, яка здатна аналізувати, оцінювати, контролювати та прогнозувати педагогічні системи відповідно до об'єктивних процесів у економічному та соціально-культурному житті країни та контексту формування освітньої політики. Один із засобів такої системи - це контрольно-діагностична діяльність керівника навчального закладу, яка включає інспектування, моніторинг, діагностику, аудит та експертизу. Контрольно-діагностична компетентність керівника закладу освіти визначається його здатністю ефективно вирішувати завдання на основі набутих знань і навичок, аналізувати свої дії та оцінювати результати власної контрольно-діагностичної діяльності. Збір та аналіз фактів для внутрішнього контролю є важливим джерелом інформації для прийняття управлінських рішень та їх відповідної координації і виконання. Керівник, який має високий рівень конфліктологічної компетентності,

може ефективно керувати конфліктними ситуаціями, сприяючи покращенню соціального іміджу освітнього закладу.

Контроль за ходом роботи та її результатами є однією з ключових управлінських функцій, яка відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та досягненні поставлених цілей. Здійснюючи контроль, керівник виступає у ролі надавача своїм співробітникам цієї професійної функції. Ця подвійна роль контролю є важливою для захисту як самої організації, так і її працівників від можливих втрат. Зазначено, що контроль має включати спостереження за ходом роботи та аналіз отриманих результатів. Це обумовлено необхідністю забезпечення якісного виконання поставлених перед організацією завдань і досягнення її цілей. За словами Б. Сівона, контроль у межах функції управління передбачає висвітлення фактичного стану виконання, дослідження визначеного стану, порівняння виконання з визначеним станом для визначення ступеня відповідності, а також виявлення причин відхилень виконання від визначеного стану [39].

- **Комунікативна компетентність.**

Успіх управлінського спілкування визначається якістю процесу спілкування, умінням керівника ефективно сприймати та передавати інформацію, а також його здатністю розуміти співрозмовників, якими є педагогічні працівники, учні та їхні батьки. Це передбачає наявність широкого спектру комунікативних знань, умінь та навичок у керівника закладу освіти, що є важливою передумовою для успішності його управлінської діяльності.

Ключовою основою комунікативної компетентності керівника освітнього закладу є його професійна управлінська комунікація. Ефективність такої комунікації залежить від якості міжособистісних відносин у педагогічному колективі та соціально-психологічного клімату. При сприятливих умовах в колективі установлюється атмосфера взаєморозуміння, співпраці, взаємодопомоги та самореалізації особистості вчителя.

Для успішного управління колективом керівник повинен мати лідерський вплив, який не базується лише на посаді, але визнається через авторитетність. Ця остання вимагає від керівника кваліфікованості викладача, методиста, організатора роботи та майстра педагогічного спілкування. Крім того, загальновизнаною популярністю серед учнів, їхніх батьків та керівництва є важливим показником успішного управління. Для цього необхідно мати добру офіційну репутацію, бути вимогливим, справедливим та демократичним у спілкуванні, а також володіти

лідерськими якостями, що допомагають спрямовувати та об'єднувати колектив. Керівник закладу освіти виступає в ролі вихователя вихователів та повинен демонструвати особистим прикладом вміння згуртовувати колектив та реалізовувати основні функції управлінської праці.

Отже, комунікативна компетентність керівника закладу освіти є необхідною для успішного виконання ним професійних обов'язків у сфері управління. Ця компетентність займає особливе місце, оскільки вона забезпечує ефективне виконання ролі управлінця під час взаємодії в зовнішніх та внутрішніх контактах. Іншими словами, комунікативна компетентність є важливим і необхідним інструментом для реалізації управлінської компетентності керівника закладу освіти у численних взаємодіях як з членами колективу закладу, так і поза ним в рамках професійної діяльності (з колегами на рівнях району, області, регіону, національного рівня в системі освіти; представниками керівництва на рівні міністерства і місцевих органів самоврядування та інше).

Враховуючи вимоги, що пред'являються до особистості, яка має виконувати функції керівника закладу освіти, важливою є наявність педагогічної освіти магістерського рівня. Таким чином, можна припускати, що в системі педагогічної освіти має бути внесений внесок у формування відповідних професійних компетентностей [31].

## ВИСНОВКИ

На основі аналізу наукових досліджень узагальнено теоретико-методологічні основи управління в системі менеджменту закладу вищої освіти в сучасних умовах. Охарактеризовано і висвітлено основні концептуальні положення формування і розвитку управління освітніми закладами. Встановлено, що освітній менеджмент нині займає важливу позицію, завдяки модернізації освітнього процесу, спричинений змінами у сфері освіти.

До кінця XX ст. феномен управління вважалось важливим тільки для сфери виробництва. Поступово, зародилася концепція вагомості управління не тільки в економіці, а й у сегменті освітнього процесу.

На сучасному етапі розвитку людської цивілізації, який визначається як перехід до суспільства знань, виникають якісно нові вимоги до розвитку освіти. Освіта, перетворившись на продуктивну силу, стає все більшим чинником, який визначає успішність націй та регіонів у конкурентній боротьбі за виживання. Тому не випадково, що на початку XXI століття освіта здобула статус предмета пріоритетної уваги національної та міжнародної політики. Ця тенденція виявилася в організаційному вигляді на новому етапі європейської освітньої політики, який був сформований в рамках програми "Освіта та професійна підготовка 2010", затвердженої у травні 2000 року на засіданні Єврокомісії у Лісабоні. Важливим проявом цієї тенденції є концепція якості освіти, яка синтезує різні підходи, розроблені в рамках Болонського процесу, і об'єднує їх в одну цільову спрямованість. [8].

Вимогою часу стає підготовка фахівців, керівників чи менеджерів освіти нової якості – здатних творчо мислити, швидко орієнтуватися в сучасному насиченому інформаційному просторі, приймати нестандартні рішення, вчитися і розвиватися протягом усього життя. Живучи в посиленому, інноваційному просторі, однією з головних запорок успішного керівництва – є постійне набуття досвіду, шляхом безперервного вдосконалення особистості.

З метою реалізації завдань інтегрування у європейський освітній простір розробляються і впроваджуються поступово концептуальні моделі розвитку. Особливість сфери педагогічного менеджменту обумовлена характером і змістом освітньої діяльності. Процесом навчанням і вихованням створюється вельми своєрідний продукт, не схожий на продукти інших сфер діяльності. Продукт школи –

людина, тому процес її формування характеризується багатьма особливостями, а менеджмент має певну специфіку. Серед особливостей менеджменту в сфері освіти і виховання можна виділити наступні:

- безпосередня і особистісно проєктована взаємодія між усіма суб'єктами освітнього процесу;

- необхідність диференціації та індивідуалізації освітніх послуг;

- залежність функціонування організації від поведінки споживачів;

- складність визначення параметрів якості;

- необхідність володіння досконалими навичками роботи з споживачами;

- складність визначення ефективності діяльності персоналу;

- наявність низки регуляторів, які суттєво впливають на хід процесу.

Керівник навчального закладу має бути одночасно кваліфікованим викладачем і методистом, умілим організатором шкільної навчальної і виховної роботи, ефективним господарем, майстерно має володіти культурою педагогічного спілкування: знати підказати, порадити, допомогти своїм підлеглим, педагогам, батькам, учням. Для забезпечення функціонування якісного освітнього середовища керівник зобов'язаний сприяти: домінуванню гуманістичних цінностей, забезпечити якісну освіту, врахувати пріоритети особистості учнів незалежно від статусу, створити умови для самовизначення та самореалізації усіх учнів, отримання ними життєвого досвіду, створити умови для постійного професійного зростання педагогічних кадрів школи.

Особливого значення для майбутніх керівників набуває мистецтво спілкування з людьми, управлінські вміння, формування управлінської компетенції та здатність до організації. Головна мета освітнього процесу 21 ст. – формування вільної, відповідальної і творчої людини, готової до життя в сучасних умовах. Реформування освітньої галузі та впровадження Концепції Нової української школи (НУШ) породило нові виклики для педагогічних колективів країни. Зміни в освітньому середовищі є результатом динамічного розвитку, спричиненого глобалізацією ринкових відносин на світовому рівні, зростанням інформатизації, розвитком нанотехнологій, тенденціями демократизації та децентралізації управління, а також оновленням нормативно-правового середовища закладів освіти. У цьому контексті відбуваються зміни у статусі освітніх закладів, методах оцінювання якості освіти, змісті навчання, наукових підходах до освітнього процесу, а також в методах і формах навчання та розвитку учнів, в сфері освіти дорослих тощо. Однак особливий акцент у

реформуванні зроблено на концепціях академічної свободи педагога і безперервного навчання вчителя, які є ключовими аспектами реалізації Концепції Нової української школи. Враховуючи, що будь-які зміни можуть викликати хаос у діяльності, на сьогодні особливо актуальною є концепція управління змінами, що передбачає ідеї швидкої адаптації та прийняття змін в освітньому процесі.

Керівник, як професіонал своєї справи, особистим прикладом, харизмою, повагою зуміє повести за собою колектив. Справжній керівник цінує працю і наполегливість своїх людей, а найважливіша навичка хорошого керівника — вміння оцінити старання інших.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A tudományos kutatások elemzése alapján munkámban összefoglaltam menedzsment elméleti és módszertani alapjait a felsőoktatási intézmény irányítási rendszerében, modern körülmények között. Az oktatási intézmények menedzsmentjének kialakulásának és fejlődésének főbb koncepcionális előírásait is ismertettem. Megállapítást nyert, hogy az oktatási menedzsment ma már fontos helyet foglal el az oktatási folyamatnak az oktatás területén bekövetkezett változások okozta modernizációja miatt.

A huszadik század végéig a menedzsment jelenségét csak a termelési szektorban tartották fontosnak. Fokozatosan alakult ki az a felfogás, hogy a menedzsment nemcsak a gazdaságban, hanem az oktatási folyamat szegmensében is fontos.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с
2. Байбородова С. В. Подготовка руководителей образования в Великобритании. URL: <http://vestnik.yspu.org>.
3. Бондар В.І. Повний цикл педагогічного аналізу. URL: <http://www.pld.org.ua/index.php?go=Page&in=view&id=1426>
4. Гришина Н. В. Психология конфликта. Н. В. Гришина. СанктПетербург: Онри, 2000. 258 с
5. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник. Харків: Видавничка група «Основа», 2003. 240 с
6. Друкер П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
7. История развития менеджмента и теории управления образованием URL: <http://rudocs.exdat.com>.
8. Інтеграція в європейський освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи: Монографія / За заг. ред. Ф.Г. Ващука. – Ужгород: ЗакДУ, 2011. – 560 с. – (Серія «Євроінтеграція: український вимір»; Вип. 16).
9. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 14 грудня 2016 р. № 988-р, Київ, «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80>
10. Крупская Н. К. О коммунистическом воспитании школьников: сб. статей, выступлений, писем / сост. О. И. Грекова и др. М.: Просвещение, 1987. 256 с.
11. Левківський М. В., Пашенко Д. І. Історія педагогіки: навч.- метод. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 377 с.
12. Локшина О. І. Зміст шкільної освіти в країнах Європейського Союзу: теорія і практика (друга половина ХХ – початок ХХІ ст.): монографія. К.: Богданова А. М., 2009. 404 с
13. Лукіна Т.О. Управління якістю. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк

- (голова) та ін. Т. 4: Галузеве управління / наук.-ред. колегія: М.М. Їжа (співголова), В.Г. Бодров (співголова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. С. 620–622.
14. Любар О. О. Стельмахович М. Г., Федоренко Д. Т. Історія української школи і педагогіки: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 447 с
  15. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник. Вінниця, 2018. 196 с.
  16. Международная стандартная классификация образования
  17. Международная стандартная классификация образования URL: [http://professional\\_education.academic.ru](http://professional_education.academic.ru).
  18. Мосіяшенко В. А., Курок О. І., Задорожна Л. В. Історія педагогіки України в особах: навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 266 с.
  19. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012– 2021роки URL: <http://www.mon.gov.ua>
  20. Огієнко О. І. Тенденції розвитку освіти дорослих у скандинавських країнах: монографія / О. І. Огієнко / за ред. Н. Г. Ничкало. – Суми: Еллада, 2008. – 444 с
  21. Педагогика / под ред. П. Н. Груздева. М., Учпедгиз, 1940. 624 с
  22. Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»): постанова Кабінету Міністрів України № 896 від 03.11.1993 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
  23. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002 // Президент України : офіц. інтернет-представництво. URL: <http://www.president.gov.ua>.
  24. Прокопенко Л. Л. Становлення державного управління освітою в Україні: історико-теоретичний аспект. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua>.
  25. Редько С. Комунікативна компетентність як основа успішної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Педагогічний процес: теорія і практика (Серія: педагогіка). 2017 № 3 (58), С. 116-119. <http://pptp.kubg.edu.ua/images/2017/3/22.pdf>
  26. Сбруєва А. А. Тенденції реформування середньої освіти розвинених англослов'янських країн в контексті глобалізації (90-ті рр. XX – початок XXI ст.): монографія. Суми: Сум. обл. друкарня; Козацький вал, 2004. 500 с.
  27. Сірополко С. Історія освіти в Україні. К. : Наук. думка, 2001. 912 с.

28. Сухомлинський В. О. Директор школи – керівник навчально-виховної роботи: дис...канд. пед. наук / с. Павлиш Онуфріївського р-ку Кіровоградської обл. 1954. 412 с.
29. Українка Леся. Волинські образки. 1. Школа. URL: <http://www.lukrainka.name/uk>
30. Українська педагогіка в персоналіях: У 2 кн. Кн.2: Навч. посібник / за ред. О. В. Сухомлинської. К.: Либідь, 2005. 552 с.
31. 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.
32. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика Колективна монографія ст.6-7 візаві
33. Управління освітою: навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління» В Луговий - К.: Вид-во УАДУ, 1997
34. Ушинський К. Д. Три елементи школи. Вибрані педагогічні 45 твори: в двох томах К. : Радянська школа, 1983. Т. 1. С. 26–43
35. Філоненко Р. С. Історія розвитку та сучасний стан управління освітою. Наукові записки РДГУ. Випуск 13(56); Частина I, 2016. С. 164– 166.
36. Фіцула М. М. Педагогіка: навч. посіб. для студ. вищих пед. закладів освіти. К.: Академія, 2000. 544 с.
37. Школоведение / под ред. А. Н. Волковского и М. П. Малышева. М.: Государственное учебно-педагогическое издательство Министерства просвещения РСФСР. 1955. 518 с.
38. Council of the European Union (2002), «Detailed work program on the follow-up of the objectives of education and training systems in Europe», Brussels, 20 February. 2002.
39. Sivon B. Kontrola kosztow dzialalnoscigospodarcej.–Warszawa: PWE, 1988. 188 s.
40. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/38254/1>
41. <https://ovruchgimnaziya.osv.org.ua/>
42. <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/>
43. <https://zakon.rada.gov.ua/>

ДОДАТКИ



Ім'я користувача:  
Ілдіко Гребга

ID перевірки:  
1016068642

Дата перевірки:  
17.01.2024 14:17:13 CET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
17.01.2024 14:39:08 CET

ID користувача:  
100011752

Назва документа: **Апикó (1)**

Кількість сторінок: **56** Кількість слів: **13442** Кількість символів: **109916** Розмір файлу: **746.92 KB** ID файлу: **1015774339**

## 17.9% Схожість

Найбільша схожість: **8.91%** з Інтернет-джерелом (<http://eprints.zu.edu.ua/32275>)

17.9% Джерела з Інтернету 15 ..... Сторінка 58

Не знайдено джерел з Бібліотеки

## 2.52% Цитат

Цитати 9 ..... Сторінка 59

Не знайдено жодних посилань

## 8.75% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за **8 слів** та **1%**)

8.75% Вилучення з Інтернету 951 ..... Сторінка 60

0.09% Вилученого тексту з Бібліотеки 2 ..... Сторінка 74

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1