

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет
імені Г. С. Сковороди



Мармаза О. І.

МЕНЕДЖМЕНТ В ОСВІТІ: ПУТІВНИК ДЛЯ МАЙБУТНЬОГО УСПІШНОГО КЕРІВНИКА



Навчальний посібник

Електронне видання



ЛІДЕРСТВО



СТРАТЕГІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ



КОМАНДА



ІННОВАЦІЇ



ЯКІСТЬ ТА
РОЗВИТОК



ПЛАНУВАННЯ



ОРГАНІЗАЦІЯ



МОТИВАЦІЯ



КОНТРОЛЬ



РЕЗУЛЬТАТ

БЕЗПЕРЕРВНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ



Харків – 2026

**Міністерство освіти і науки України
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди**

Мармаза О. І.

***Менеджмент в освіті: путівник для
майбутнього успішного керівника***

Навчальний посібник

Електронне видання

Харків – 2026

УДК 37.07:005(075.8)
М 25

Рекомендовано до друку Вченою радою Харківського національного
педагогічного університету імені Г. С. Сковороди
(протокол № 5 від 21.05.2026)

Рецензенти:

ГАЛУС Олександр – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

КРАВЧЕНКО Ганна – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри кафедрою педагогіки, адміністрування, спеціальної освіти та соціальної роботи ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Мармаза О. І.

М 25 Менеджмент в освіті: путівник для майбутнього успішного керівника: навчальний посібник / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. – Харків, 2026. – 244 с.

Навчальний посібник структуровано відповідно до логіки формування управлінського мислення здобувачів вищої освіти та вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент організацій та управління закладом освіти»; охоплює ключові теоретичні та прикладні засади підготовки фахівців зі спеціальності ДЗ Менеджмент (освітня програма «Управління закладом освіти»). Висвітлено еволюційний шлях розвитку управлінської думки та специфіку становлення освітнього менеджменту; з'ясовано методологічні основи: понятійний апарат, функції та методи управління в освітній сфері; розкрито ключові концептуальні підходи – процесний, системний і ситуаційний.

Матеріали посібника сприятимуть формуванню професійної ідентичності майбутнього менеджера освіти, розвитку здатності творчо застосовувати знання й ухвалювати ефективні управлінські рішення в умовах трансформації освітньої галузі та ключових викликів сучасності. Вони становлять інтерес для фахівців-практиків у сфері управління освітою, науково-педагогічних працівників; стануть надійною основою для їх професійного зростання, творчої діяльності та постійного самовдосконалення.

ISBN 978-617-8786-09-0

DOI: 10.34142/978-617-8786-09-0.mngr.marmaza.mngmnt.2026

©Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди
© Мармаза О. І.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ ТА ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Еволюція теорій менеджменту	7
1.2. Становлення і розвиток управління в галузі освіти	57
1.3. Професійна відповідність сучасного менеджера освіти	81
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ	96
2.1. Основні поняття менеджменту освіти	96
2.2. Функції управління та методи управління	123
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ	136
3.1. Процесний підхід до управління закладом освіти	136
3.2. Системний підхід до управління закладом освіти	188
3.3. Ситуаційний підхід до управління закладом освіти	202
ВИСНОВКИ	221
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	223
ДОДАТКИ	228

ВСТУП

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкими змінами в освітній сфері, зумовленими глобалізаційними процесами, цифровізацією, реформуванням системи освіти та зростанням вимог до якості освітніх послуг. В умовах децентралізації управління, автономії закладів освіти та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг ефективне управління закладом освіти стає ключовим фактором його успішного розвитку та конкурентоспроможності.

Підготовка висококваліфікованих фахівців зі спеціальності D3 Менеджмент (освітня програма «Управління закладом освіти») набуває особливого значення. Сучасний керівник освітньої установи має поєднувати глибокі знання в галузі менеджменту з розумінням специфіки освітнього середовища, педагогічних процесів та особливостей моделей управління освітою.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти, які опановують теоретичні основи та практичні аспекти управління закладом освіти. Його мета – сформувати у майбутніх менеджерів освіти системне розуміння управлінських процесів, розвинути професійні компетентності, необхідні для ефективного керівництва сучасним закладом освіти.

Посібник «Менеджмент в освіті: путівник для майбутнього успішного керівника» структуровано відповідно до логіки формування управлінського мислення та вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент організацій та управління закладом освіти» (додаток А).

У розділі 1 розглядається еволюція управлінської думки та освітнього менеджменту. Аналізуються основні етапи розвитку теорій менеджменту, історичний шлях становлення управління в галузі освіти та професійні вимоги до сучасного менеджера освіти.

Розділ 2 присвячено методології та теорії менеджменту освіти. У ньому розкриваються основні поняття, категорії та закономірності менеджменту в освітній сфері, а також детально розглядаються функції та методи управління.

У розділі 3 висвітлюються концептуальні засади менеджменту освіти через призму провідних підходів: процесного, системного та ситуаційного.

До кожного розділу додано контрольні питання та завдання, які дозволять перевірити ступінь опанування змістом начального матеріалу.

Читачам пропонується список науково-методичної літератури, яка доповнить та поглибить їхні знання й уміння з менеджменту.

Все це дозволяє здобувачам освіти оволодіти сучасним інструментарієм управлінського аналізу та прийняття рішень в умовах невизначеності та динамічних змін.

Матеріали посібника спрямовані на формування у майбутніх фахівців здатності творчо застосовувати теоретичні знання в практичній діяльності, аналізувати управлінські ситуації, розробляти стратегії розвитку закладів освіти та забезпечувати високу якість освітнього процесу.

Автор сподівається, що посібник стане надійним підґрунтям для підготовки компетентних, ініціативних та відповідальних керівників нової генерації, здатних ефективно управляти закладами освіти в умовах сучасних викликів. Успішне опанування навчальним матеріалом сприятиме формуванню професійної ідентичності менеджера освіти та підвищенню ефективності управління українською освітою.

Бажаю успіхів на шляху пізнання!

*З повагою до вас та вірою у ваше успішне управлінське майбутнє –
професор Мармаза Олександра Іванівна*

РОЗДІЛ 1.

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДУМКИ ТА ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Еволюція теорій менеджменту

Менеджмент сьогодні є однією з ключових сфер людської діяльності, що визначає ефективність функціонування будь-якої організації. Він поєднує в собі практичні дії, систематизовані знання та творчий підхід до керівництва.

Менеджмент – це специфічна сфера діяльності, яка охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю з метою досягнення поставлених цілей. У цьому контексті він виступає як діяльність, що безпосередньо впливає на результати роботи організацій та суспільства в цілому.

Водночас менеджмент є системою наукових знань, що дозволяє систематизувати досвід управлінської практики, вивчати закономірності взаємодії людей і ресурсів, розробляти теорії, моделі та методи управління. Науковий підхід до менеджменту забезпечує обґрунтованість рішень, прогнозування результатів та підвищення ефективності діяльності організацій.

Крім того, менеджмент є мистецтвом управління, адже ефективне керівництво неможливе без творчого підходу, здатності приймати нестандартні рішення, мотивувати людей і формувати організаційну культуру. Менеджер, як художник управління, використовує знання, інтуїцію та креативність для досягнення оптимальних результатів у різних ситуаціях.

Отже, менеджмент поєднує три виміри: діяльність, науку та мистецтво, що робить його унікальною сферою людської діяльності та основою розвитку сучасних організацій. У сучасному розумінні менеджмент – це:

- професія (діяльність менеджера);
- наука, система знань (категорії, теорії, закономірності, принципи);
- мистецтво виконувати функції та роботи з людьми.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності є комплексною, професійною та соціально значущою діяльністю, що поєднує наукові знання, практичні навички та мистецтво роботи з людьми. Його розвиток визначає ефективність і конкурентоспроможність організацій.

Менеджмент – це особливий вид професійної діяльності, спрямований на досягнення цілей організації шляхом раціонального використання ресурсів і координації зусиль людей. Менеджмент як практична діяльність передбачає виконання управлінських функцій у конкретній організації (підприємстві, закладі освіти, державній установі тощо).

Мета менеджменту як діяльності: забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення її цілей; координація ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для максимального результату; створення умов для стабільного розвитку та адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Завдання: планування – визначення цілей, розробка стратегій і планів дій; організація – створення структури, розподіл обов'язків та ресурсів; мотивація та керівництво – управління людьми, стимулювання продуктивності та командної роботи; контроль – оцінка результатів і корекція дій для досягнення поставлених цілей.

Ознаки менеджменту як специфічної діяльності.

Менеджмент відрізняється від інших видів діяльності такими характеристиками:

- Цілеспрямованість – орієнтація на досягнення стратегічних і тактичних цілей.
- Соціальний характер – об'єктом управління є люди та їхня взаємодія.
- Інтегративність – поєднує економічні, психологічні, правові, організаційні аспекти.
- Професійність – потребує спеціальної підготовки (спеціальність ДЗ «Менеджмент»).

- Відповідальність за результати – ефективність вимірюється показниками діяльності організації.

Рівні менеджменту:

- Вищий рівень – стратегічне управління (директори, керівники організацій).

- Середній рівень – координація підрозділів.

- Нижчий рівень – оперативне управління виконавцями.

Менеджмент як система наукових знань

Менеджмент як система наукових знань – це впорядкована сукупність теоретичних положень, принципів, закономірностей, категорій і методів, що пояснюють процеси управління організаціями та забезпечують їх ефективне функціонування і розвиток.

Як наука менеджмент сформувався на межі XIX–XX ст. у відповідь на ускладнення виробництва та управлінських процесів. Передумовами виникнення є індустріалізація, ускладнення виробництва, потреба раціоналізації праці.

Об'єкт науки менеджменту – організації різних типів (підприємства, заклади освіти, державні установи, громадські організації).

Предмет менеджменту – закономірності, принципи, методи та механізми управління організаційними системами.

Мета менеджменту як науки: систематизувати знання про процеси управління та взаємодію між людьми, ресурсами та технологіями; розробити теоретичні моделі, закони і принципи ефективного управління; підвищити ефективність управлінських рішень на основі досліджень та аналізу.

Завдання: вивчення закономірностей управлінської діяльності; розроблення методів планування, організації, мотивації та контролю; аналіз управлінських практик у різних сферах (економіка, освіта, виробництво); прогнозування результатів управлінських рішень та оптимізація процесів; розроблення інновацій в управлінні.

Менеджмент має міждисциплінарний характер, оскільки менеджмент

інтегрує знання з: економіки, психології, соціології, права, теорії систем, кібернетики тощо. Саме міждисциплінарність забезпечує його наукову глибину та практичну цінність.

Менеджмент пов'язаний із такими галузями:

- стратегічний менеджмент;
- інноваційний менеджмент;
- освітній менеджмент;
- публічне управління;
- управління персоналом;
- управління якістю тощо.

Менеджмент як наукова база професійної підготовки

Менеджмент як наукова база та система знань забезпечує професійну підготовку майбутніх керівників: формування управлінського мислення; здатність до стратегічного аналізу; прийняття обґрунтованих рішень; оцінювання ефективності діяльності організації; управління змінами тощо.

Мистецтво управління

Мистецтво управління – це здатність керівника ефективно організовувати, координувати та мотивувати діяльність людей і процесів у межах організації, використовуючи знання, інтуїцію, досвід і емоційний інтелект для досягнення цілей.

На відміну від науки менеджменту, яка дає систематизовані знання, мистецтво управління орієнтоване на практичну реалізацію цих знань у конкретних управлінських ситуаціях. Це поєднання: знання науки управління; особистісних якостей керівника; навичок прийняття рішень; уміння впливати на людей.

Мета менеджменту як мистецтва: забезпечити творче та ефективне використання знань та навичок для досягнення результатів; удосконалювати вміння працювати з людьми, враховуючи психологічні та соціальні аспекти; здійснювати інноваційне та гнучке управління у нестандартних ситуаціях.

Завдання: розвиток лідерських і комунікативних навичок; прийняття

ефективних рішень у складних та нестандартних ситуаціях; формування організаційної культури та командного духу; вдосконалення інтуїтивного та креативного підходу до управління.

Менеджмент як мистецтво виявляється у здатності керівника: приймати рішення в умовах невизначеності; мотивувати персонал; формувати організаційну культуру; управляти змінами.

Основні характеристики мистецтва управління:

- Суб'єктивність і індивідуальність – кожен керівник реалізує своє управлінське мистецтво, враховуючи особистісні якості та досвід.

- Творчий підхід – пошук нових рішень, інноваційність у організації роботи.

- Вміння передбачати і адаптуватися – реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

- Майстерність у спілкуванні – здатність мотивувати, надихати і формувати корпоративну культуру.

- Емоційний інтелект – управління власними емоціями та розуміння емоцій підлеглих.

Мистецтво управління, практична діяльність і наука менеджменту щільно взаємопов'язані. Наука менеджменту дає теоретичну базу: принципи, закони, методи управління. Мистецтво управління забезпечує реалізацію цих знань на практиці, враховуючи людський фактор і конкретні умови. Приклад: знання принципу планування (наука) → вміння розробити ефективний план із урахуванням людських і матеріальних ресурсів (мистецтво).

Ключові компоненти мистецтва управління – це:

- Прийняття рішень – швидко і обґрунтовано визначати оптимальні шляхи вирішення проблем.

- Комунікація і мотивація – здатність переконувати, впливати і надихати підлеглих.

- Лідерство – поєднання авторитету, поваги та здатності вести команду до цілей.

- Ситуаційне управління – адаптація стилю управління до конкретних умов і колективу.

- Стратегічне бачення – уміння прогнозувати розвиток організації та планувати довгострокові дії.

Психологічні аспекти мистецтва управління:

- Емпатія – розуміння потреб та емоцій підлеглих.

- Самоконтроль – керування власними емоціями у стресових ситуаціях.

- Конфліктологія – здатність запобігати і вирішувати конфлікти.

- Мотиваційні прийоми – використання внутрішньої та зовнішньої мотивації.

Значення мистецтва управління:

- підвищує ефективність організації та реалізацію стратегічних цілей;

- зменшує опір змінам і сприяє їх впровадженню;

- формує позитивний корпоративний клімат;

- сприяє професійному розвитку персоналу та керівника.

Отже, мистецтво управління – це поєднання науки, практики та особистісних якостей керівника. Воно реалізується через прийняття рішень, лідерство, комунікацію і творчий підхід. Ефективне мистецтво управління передбачає гнучкість, стратегічне мислення та високий рівень емоційного інтелекту.

Зазначимо, що менеджмент поєднує у собі науку (систематичні знання), мистецтво (творче застосування знань) та діяльність (практичне втілення управлінських процесів). Тобто, він одночасно є науково обґрунтованим, творчим і практично ефективним. Пропонуємо наочну таблицю «Мета та завдання менеджменту як діяльності, науки та мистецтва» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Мета та завдання менеджменту як діяльності, науки та мистецтва

Аспект менеджменту	Мета	Завдання
Діяльність	Ефективне функціонування організації та досягнення її цілей	- Планування цілей та стратегій. - Організація ресурсів та обов'язків. - Мотивація та керівництво людьми.

		- Контроль та корекція результатів
Наука	Систематизація знань про управління, розробка моделей та принципів	- Вивчення закономірностей управлінської діяльності. - Розроблення методів планування, організації, мотивації та контролю. - Аналіз управлінських практик у різних сферах. - Прогнозування та оптимізація управлінських процесів. - Розроблення інноваційних теорій, підходів, ідей до управління
Мистецтво	Творче та ефективне застосування знань для досягнення результатів	- Розвиток лідерських та комунікативних навичок. - Прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях. - Формування організаційної культури та командного духу. - Використання інтуїції та креативності в управлінні

Таблиця наочно показує, що менеджмент – це не лише практика, а й наука і мистецтво водночас: знання + творчість + реалізація = ефективне управління.

Значення менеджменту для розвитку організацій та суспільства

Менеджмент є: фактором економічного зростання; інструментом підвищення якості послуг; умовою конкурентоспроможності організацій; механізмом реалізації інновацій.

У сфері освіти менеджмент виступає основою ефективного функціонування закладу освіти, забезпечення якості освітнього процесу та стратегічного розвитку.

Менеджмент як система наукових знань є цілісною, структурованою, міждисциплінарною галуззю науки, що досліджує закономірності управління організаціями та формує теоретичну основу професійної діяльності менеджера.

Його науковість проявляється у наявності об'єкта, предмета, методології, категоріального апарату, закономірностей та принципів. Водночас практична спрямованість робить менеджмент динамічною наукою, що постійно розвивається відповідно до змін суспільства.

Історичні передумови виникнення менеджменту як науки управління

Українська науково-методична література з менеджменту активно розвивається з 1990-х років, паралельно з переходом до ринкової економіки. Вона поєднує класичні західні теорії (наукового управління, адміністративну, людських відносин, системну тощо) з адаптацією до національних особливостей: радянської спадщини, етнопсихологічних рис, посттрансформаційних викликів та акценту на людському факторі. Українські автори не лише перекладають та адаптують зарубіжний досвід, а й аналізують внесок мислителів і пропонують власні моделі.

Науковці О. Балацький, А. Журавський [2], Л. Дідковська [7], О. Баєва, Л. Лазоренко, Н. Новальська [11], Д. Кучеренко [13], Н. Безлюдна, В. Бойченко, О. Бялик, М. Гагарін [38] та ін. розкривають еволюцію управлінської думки, функції, механізми та адаптацію до українських умов (соціальні стосунки, психологічний мікроклімат, програмоване адаптивне управління). Менеджмент як наука виник у кінці XIX – на початку XX ст. у відповідь на стрімкий розвиток промисловості, зростання масштабів підприємств і складності організаційних процесів. Основні передумови:

- Індустріалізація: збільшення масштабів виробництва та кількості працівників; необхідність координації дій великої кількості робітників; поява фабрик і заводів із складною організаційною структурою.

- Технічний прогрес: впровадження нових технологій та машин, що змінювало робочі процеси; потреба у стандартизації та підвищенні продуктивності праці.

- Соціальні фактори: поява робітничого руху і вимог до покращення умов праці; необхідність врахування людського фактора у виробництві.

- Економічні умови: конкуренція між підприємствами; прагнення до підвищення ефективності та прибутковості виробництва.

Менеджмент почав формуватися як системна наука, що поєднувала теорію організації праці, управління персоналом та виробничі процеси. Основна мета: підвищення ефективності організаційних систем через

застосування наукових принципів управління. У центрі уваги – людський ресурс, організаційна структура та процеси прийняття рішень.

Зарубіжні наукові школи менеджменту.

1. Науковий менеджмент (*Scientific Management*).

Засновник: Фредерік Тейлор (США, кінець XIX ст.). Основні ідеї: раціоналізація праці; стандартизація робочих процесів; науковий підбір та навчання працівників; контроль і планування виробничих операцій. Основний принцип: підвищення продуктивності через наукове управління працею.

Фредерік Вінслоу Тейлор (1856–1915) вважається «батьком» наукового менеджменту. Його підхід здійснив справжню революцію, перетворивши управління з інтуїтивного «мистецтва» на строгу академічну та практичну дисципліну. Ось основні аспекти його внеску, які змінили вигляд сучасної менеджменту:

1. Чотири принципи наукового управління –це фундаментальні засади, які мали замінити застарілі методи роботи «на око»:

- Науковий підхід до кожного елемента роботи: замість використання традиційних звичок, кожен рух робітника аналізувався та оптимізувався.

- Науковий відбір та навчання: менеджери повинні ретельно відбирати працівників на основі їхніх здібностей, а потім систематично навчати їх конкретним навичкам.

- Співпраця між адміністрацією та робітниками: Тейлор наполягав на тому, щоб керівництво забезпечувало наукову підготовку процесу, а робітники точно виконували інструкції.

- Розподіл відповідальності: чіткий поділ праці: менеджери займаються плануванням та аналізом, а робітники – безпосереднім виконанням.

2. Хронометраж та вивчення рухів.

Тейлор першим почав використовувати секундомір для аналізу робочого часу. Він розкладав складні завдання на прості операції, відсікав зайві рухи та визначав «єдино правильний шлях» (*the one best way*) виконання роботи.

3. Диференційована система оплати праці.

Він вірив, що головним стимулом для робітника є гроші. Тейлор впровадив систему, де: працівники, які перевищували науково обґрунтовану норму, отримували значно вищу ставку за кожну одиницю товару; ті, хто не досягав норми, отримували нижчу ставку. Це стимулювало продуктивність без потреби в постійному нагляді «з батогом».

4. Спеціалізація функцій управління.

Тейлор запропонував відійти від лінійної структури, де один майстер відповідав за все. Він ввів поняття функціональних керівників (інспектори, майстри з ремонту, майстри з швидкості тощо), що дозволило поглибити експертизу на кожному етапі управління.

Переваги та критику теорії Тейлора відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги та критика теорії Тейлора

Переваги (плюси) теорії	Критика (мінуси) теорії
Велике зростання продуктивності праці	Сприйняття людини як «гвинтика» в машині
Стандартизація товарів та послуг	Монотонність та висока інтенсивність праці
Зниження собівартості продукції	Ігнорування психологічних та соціальних потреб робітника

Внесок Ф. Тейлора став фундаментом для конвеєрного виробництва Генрі Форда та всієї класичної школи менеджменту. Хоча сьогодні ми більше орієнтуємося на людський капітал, його ідеї про ефективність, стандартизацію та контроль залишаються актуальними для будь-якого операційного бізнесу.

Ідеї Фредеріка Тейлора (Ф. Тейлор), засновника наукового менеджменту, застосовують у сучасному менеджменті освіти трансформовано з урахуванням специфіки закладів освіти. Його підходи концентруються на підвищенні ефективності праці, стандартизації процесів та оптимізації управлінських рішень. Ось основні напрямки застосування:

- Стандартизація та оптимізація процесів: розроблення чітких процедур для адміністративної діяльності школи чи університету, оформлення документів, планування навчальних програм, розподіл навантаження викладачів; використання стандартів для забезпечення єдиного підходу до навчання, оцінювання та організації позакласної роботи. Наприклад, створення

шаблонів навчальних планів або методичних рекомендацій для викладачів, що зменшує варіативність підходів і підвищує продуктивність.

- Розподіл ролей і спеціалізація: поділ обов'язків між керівниками, адміністрацією, викладачами та технічним персоналом для підвищення ефективності; кожен учасник процесу виконує конкретні завдання відповідно до компетенцій. Наприклад, університетська система, де ректорат відповідає за стратегію, деканати – за організацію навчального процесу, а методичні комісії – за стандартизацію навчальних матеріалів.

- Вимірювання та оцінювання ефективності: використання показників для оцінювання роботи персоналу: відвідуваність занять, успішність студентів, дотримання стандартів викладання; запровадження систем мотивації на основі результатів. Наприклад, KPI для викладачів: кількість підготовлених курсів, проведених занять, участь у проєктах, успішність студентів.

- Раціоналізація часу та ресурсів: планування розкладів так, щоб мінімізувати втрати часу та ресурсів; впровадження автоматизованих систем управління навчальним процесом. Наприклад, використання електронних журналів і систем дистанційного навчання для ефективного контролю прогресу студентів.

- Мотивація та навчання персоналу: Тейлор наголошував на навчанні працівників для підвищення продуктивності. В освіті це застосовується через підвищення кваліфікації викладачів та адміністративного персоналу; систематичні тренінги, семінари та обмін кращими практиками.

Отже, ідеї Тейлора в менеджменті освіти не використовуються як суворі «команди та інструменти», а слугують основою для підвищення ефективності управлінських процесів, стандартизації роботи та обґрунтованого розподілу обов'язків. Вони допомагають створити чітку систему контролю та стимулювання, адаптовану до специфіки навчальних закладів.

2. Адміністративна школа (Administrative Management).

Засновник: Анрі Файоль (Франція). Основні ідеї: виділення управлінських функцій: планування, організація, командування, координація,

контроль. Принципи управління: єдність керівництва, поділ праці, дисципліна, відповідальність, ієрархія; управління як цілісна діяльність керівника, що охоплює всі рівні організації.

Якщо Фредерік Тейлор зосереджувався на роботі «в цеху» (рівень окремого робітника), то Анрі Файоль (1841–1925) став першим, хто подивився на організацію згори. Саме він перетворив управління на цілісну систему, створивши так звану адміністративну (класичну) школу менеджменту.

Ось ключові складові його внеску:

1. Функції управління (процесний підхід).

Файоль першим визначив менеджмент як безперервний процес, що складається з п'яти основних функцій. Ця модель досі є базовою для будь-якого керівника:

- Планування: розроблення програми дій та прогнозування майбутнього.
- Організація: забезпечення підприємства всім необхідним (матеріалами, капіталом, персоналом).
- Розпорядництво (керівництво): підтримка активності персоналу та надання вказівок.
- Координація: узгодження зусиль усіх відділів для досягнення спільної мети.
- Контроль: перевірка того, чи все йде згідно з планом.

2. 14 принципів управління.

У своїй праці «Загальне і промислове управління» (1916) Файоль сформулював правила, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Найважливіші з них: єдиноначальність: працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього керівника. Це запобігає хаосу та конфліктам; поділ праці: спеціалізація підвищує кваліфікацію та продуктивність; дисципліна: повага до угод між фірмою та її працівниками; скалярний ланцюг: чітка ієрархія від найвищого керівництва до нижчих ланок («лінія авторитету»); корпоративний дух (Esprit de Corps): сприяння гармонії та єдності всередині колективу та ін.

3. Класифікація операцій на підприємстві.

Файоль виділив шість основних груп діяльності, які притаманні будь-якій організації: технічна (виробництво); комерційна (купівля, продаж, обмін); фінансова (пошук та управління капіталом); страхова (захист власності та персоналу); облікова (інвентаризація, баланс, витрати); адміністративна (саме те, що ми називаємо менеджментом).

Важливе спостереження А. Файоля: чим вища посада керівника, тим більше часу він має приділяти адміністративній діяльності та менше – технічній.

Для порівняння теорій Ф. Тейлора та А. Файоля пропонуємо табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняння теорій Ф. Тейлора та А. Файоля

Характеристика	Фредерік Тейлор	Анрі Файоль
Об'єкт аналізу	Окремий робітник, операція	Організація в цілому
Напрямок	«Знизу вгору» (від верстата)	«Згори вниз» (від директора)
Мета	Ефективність виконання завдань	Ефективність адміністрування

Якщо Ф. Тейлор навчив нас, як краще копати яму, то А. Файоль пояснив, як керувати компанією, що ці ями копає.

Анрі Файоль не просто дав сухе визначення поняття «управління», а першим у світі розклав менеджмент на конкретні складові дії. Його підхід став класичним і до сьогодні вивчається в усіх бізнес-школах світу.

Згідно з А. Файолем, керувати (управляти) – це означає: передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати.

Чому це було революційним? До А. Файоля управління вважалося особистим талантом або «чуттям» власника. Файоль же довів, що:

- Управління – це окрема професія, яка має свої правила та методи.
- Управлінню можна навчити, якщо розбити його на ці п'ять функцій.
- Адміністрування відрізняється від технічних навичок (вміння лагодити верстат не робить вас хорошим менеджером).

Фактично, сучасна аббревіатура P-O-L-C (Planning, Organizing, Leading, Controlling), яку використовують у підручниках США та Європи, є дещо

спрощеною версією саме цього визначення Файоля 100-річної давнини.

Ідеї Анрі Файоля активно застосовуються у сучасному менеджменті освіти, оскільки його адміністративна теорія заклала універсальні принципи управління організаціями, зокрема й закладами освіти. Розглянемо, як саме використовують теорію Анрі Файоля у менеджменті освіти.

1. Реалізація основних функцій управління.

Файоль виокремив п'ять базових функцій управління, які повністю інтегровані в систему управління закладом освіти: планування – розроблення стратегії розвитку закладу освіти; формування річного плану роботи; планування освітніх програм і ресурсного забезпечення; організування – формування структури управління (директор, заступники, кафедри, методичні об'єднання); розподіл обов'язків між працівниками; регламентація внутрішніх процесів; розпорядництво (керівництво) – управління персоналом; мотивація педагогів; ухвалення управлінських рішень; координація – узгодження діяльності структурних підрозділів; забезпечення взаємодії між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками; інтеграція освітніх і виховних процесів; контроль – внутрішній моніторинг якості освіти; аналіз результатів навчання; оцінювання діяльності педагогів.

2. Використання 14 принципів управління А. Файоля в освіті.

Найбільш актуальні принципи в менеджменті освіти: поділ праці – чітке розмежування функцій між адміністрацією та педагогами; єдність керівництва – кожен працівник підпорядковується одному керівнику; дисципліна – дотримання правил внутрішнього розпорядку; справедливість – рівне ставлення до працівників і здобувачів освіти; ініціатива – підтримка інноваційної діяльності педагогів; корпоративний дух (*esprit de corps*) – формування позитивного мікроклімату в колективі.

Теорія А. Файоля має велике значення для ефективного управління закладом освіти. Ідеї Файоля стали основою побудови ієрархічної структури управління; нормативного регулювання діяльності; впровадження системного підходу до управління; формування адміністративної культури керівника. У

сучасному менеджменті освіти його підхід доповнюється гуманістичними та інноваційними концепціями, однак базові управлінські функції залишаються майже незмінними.

Отже, ідеї Анрі Файоля в менеджменті освіти реалізуються через функціональний підхід до управління, чітку організацію діяльності, регламентацію процесів та забезпечення системності управлінських рішень. Його теорія є фундаментом адміністративного управління закладом освіти й зберігає актуальність у сучасних умовах реформування освітньої сфери.

3. Бюрократична школа (Bureaucratic Management).

Автор концепції: Макс Вебер (Німеччина). Основні положення: раціональна ієрархія та структура організації; чіткі правила та регламенти; відповідальність та компетенція як основа управління; об'єктивність прийняття рішень. Мета: підвищення ефективності управління через формалізацію і стандартизацію процесів.

Якщо Фредерік Тейлор оптимізував роботу верстата, а Анрі Файоль — роботу директора, то німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920) створив модель ідеальної організації в цілому. Він розробив теорію раціональної бюрократії, яка стала фундаментом для побудови великих сучасних корпорацій та державних інституцій.

М. Вебер вважав, що бюрократія — це не «паперова тяганина», а найбільш технічно ефективна форма організації, заснована на логіці та праві, а не на особистих симпатіях.

Вебер виділив ключові характеристики, які роблять організацію стабільною та передбачуваною:

- Чіткий розподіл праці: кожна посада має вузьку спеціалізацію та визначені обов'язки.

- Ієрархічна структура: кожна нижча посада перебуває під контролем і наглядом вищої. Це створює зрозумілу вертикаль влади.

- Система формальних правил: всі робочі процеси мають бути зафіксовані в письмових інструкціях та регламентах. Це забезпечує однотипність

виконання завдань незалежно від того, хто їх виконує.

- Безособовість (деперсоналізація): менеджери мають ставитися до підлеглих та клієнтів об'єктивно, виключаючи емоції, фаворитизм або особисті зв'язки.

- Кар'єра на основі заслуг: просування по службі базується на технічній кваліфікації та досягненнях, а не на «кумівстві» чи соціальному походженні.

Вебер досліджував, чому люди підкоряються наказам, і виділив три типи легітимного панування:

1. Харизматичне: базується на вірі у виняткові якості. Мінус – нестабільність після того, як лідер іде.

2. Традиційне: базується на звичаях (монархія, передача влади у спадок). Мінус – відсутність фокусу на компетентності.

3. Раціонально-легальне: базується на вірі в законність встановлених правил. Люди підкоряються не особистості («царю»), а посадовій особі в межах її законних повноважень. Саме цей тип Вебер вважав основою сучасного менеджменту.

М. Вебер запровадив у менеджмент поняття стандартизації управління. Завдяки його ідеям великі організації змогли: працювати стабільно, навіть якщо змінюється керівництво; уникати свавілля начальників (завдяки правилам); забезпечувати високу точність та швидкість виконання операцій у масових масштабах.

Отже, Макс Вебер дав менеджменту уявлення про структуру організації. Хоча сьогодні термін «бюрократія» має негативний відтінок, жодна велика компанія (як-от Amazon, Google чи McDonald's) не змогла б існувати без веберівських принципів обліку, ієрархії та формальних стандартів.

Розглянемо, як використовують ідеї Макса Вебера у менеджменті освіти. Зауважимо, що ідеї М. Вебера у менеджменті освіти застосовуються переважно через його концепцію бюрократичної організації. Вони допомагають структурувати управління закладами освіти так, щоб підвищити ефективність, прозорість і передбачуваність процесів. Ось ключові моменти:

1. Раціональна ієрархія.

Вебер пропонував чітку ієрархічну структуру, де кожен має визначену роль і підпорядковується конкретним керівникам. У школах і університетах директори та декани мають повноваження приймати рішення на своєму рівні; вчителі і викладачі підпорядковані керівникам відділів або кафедр; забезпечується чітка система відповідальності за навчальні та адміністративні процеси.

2. Формалізація правил і процедур.

М. Вебер наголошував на важливості письмових правил та стандартів. Відповідно у закладах освіти навчальні плани, методичні вказівки, внутрішні регламенти забезпечують стандартизацію навчального процесу; прийняття рішень базується на формальних процедурах, що зменшує суб'єктивізм.

3. Професіоналізація персоналу.

М. Вебер відстоював, що організація має наймати фахівців на основі кваліфікації. У закладах освіти викладачі та адміністративні працівники проходять конкурсний відбір; система атестації та підвищення кваліфікації гарантує професійну компетентність.

4. Безособистісність управління.

За М. Вебером, рішення мають прийматися без упереджень і особистих симпатій. У практиці освіти призначення на посади, оцінювання студентів і розподіл ресурсів здійснюються за об'єктивними критеріями; зменшується корупційний або фаворитизмний фактор.

5. Документованість і контроль.

Вебер підкреслював, що вся діяльність організації має бути задокументована. У закладах освіти – це: ведення журналів відвідуваності, протоколів засідань кафедр, планів роботи кафедр; забезпечується контроль та звітність, що полегшує аудит і оцінку ефективності роботи.

Отже, ідеї М. Вебера дозволяють освітнім установам створювати чітку і стабільну організаційну структуру; підвищувати ефективність управління через формалізацію процедур; гарантувати професіоналізм і об'єктивність у

діяльності персоналу. Завдяки цим принципам сучасні школи та університети можуть забезпечувати стабільність і передбачуваність навчального процесу та адміністративної діяльності.

4. *Теорія людських відносин (Human Relations Movement).*

Лідер: Елтон Мейо (США). Основні положення: підкреслення важливості соціальних і психологічних факторів; мотивація працівників через увагу до їхніх потреб; вплив колективу та корпоративної культури на продуктивність; людський фактор має ключове значення для ефективного управління.

Якщо Тейлор та Файоль бачили в працівникові лише «економічну людину» або додаток до машини, то Елтон Мейо (1880–1949) здійснив крутий поворот до психології. Він став засновником Школи людських стосунків, довівши, що на продуктивність впливають не лише гроші та освітлення, а й атмосфера в колективі.

Головний внесок Е. Мейо пов'язаний із дослідженнями на заводі «Western Electric» у Хоторні (Хоторнські експерименти (1924–1932)). Спочатку дослідники хотіли з'ясувати, як фізичні умови (освітлення, перерви) впливають на виробітку. Результати ж виявилися сенсаційними: коли освітлення покращували – продуктивність зростала; коли освітлення погіршували – продуктивність все одно зростала. Е. Мейо дійшов висновку, що причиною був не фізичний фактор, а увага до робітників. Сам факт того, що ними цікавилися, радилися з ними та виділяли в окрему групу, змушував людей працювати краще. Це явище отримало назву «Хоторнський ефект».

Е. Мейо виявив, що всередині будь-якої офіційної структури (де є начальник і підлеглий) існують неформальні групи. Робітники встановлюють власні норми виробітку (часто нижчі за ті, що хоче менеджмент). Соціальне схвалення колег для працівника важливіше за грошові бонуси від керівництва. Група може «тиснути» на тих, хто працює занадто швидко або занадто повільно.

Відбулась зміна парадигми управління, Е. Мейо переглянув роль менеджера. Згідно з його теорією, хороший керівник має бути не просто

«контролером», а: соціальним посередником: слухати підлеглих, розуміти їхні емоційні потреби; психологом: створювати відчуття належності до команди.

Це кардинально відрізняло підходи до управління, наприклад Ф. Тейлора та Е. Мейо (табл. 1.4).

1.4 – Порівняння підходів до управління Ф. Тейлора та А. Мейо

Характеристика	Школа наукового управління (Ф. Тейлор)	Школа людських стосунків (Е. Мейо)
Стимул	Гроші (матеріальна вигода)	Визнання, спілкування, статус
Організація	Формальна ієрархія	Неформальні групи всередині фірми
Роль робітника	Виконавець інструкцій	Особистість із почуттями
Фокус	Технологія та процеси	Люди та соціальна взаємодія

Отже, внесок Елтона Мейо полягає в тому, що він «олюднив» менеджмент. Він довів, що підприємство – це не просто набір верстатів, а соціальна система. Завдяки йому в компаніях з'явилися відділи кадрів, корпоративна культура та тренінги з комунікації.

З'ясуємо, як використовують ідеї Елтона Мейо в менеджменті освіти. Ідеї Е. Мейо у менеджменті освіти застосовуються через його концепцію «людських відносин» (Human Relations Movement). Мейо наголошував, що ефективність організації багато в чому залежить від взаємодії людей, мотивації та соціального клімату. У закладах освіти це впливає на управління персоналом, організацію роботи та підвищення продуктивності навчального процесу.

Зазначимо ключові ідеї Е. Мейо та їх застосування в освіті.

1. Соціальний фактор у колективі.

Е.Мейо підкреслював, що задоволеність роботою і відчуття приналежності до колективу підвищують продуктивність. В освіті – це: створення дружнього мікроклімату серед викладачів, адміністрації та студентів; організація командних проєктів, педагогічних рад, тренінгів для розвитку комунікації; мотивація та участь у прийнятті рішень. Автор зазначав, що люди ефективніше працюють, коли їхні думки враховуються. В освіті викладачі та методисти залучаються до планування навчального процесу та розробки програм; учнівські комітети та опитування дозволяють враховувати потреби

учнів у організації освітнього процесу.

2. Важливість міжособистісних відносин.

А. Мейо показав, що неформальні групи і дружні стосунки впливають на продуктивність. В освіті відбувається формування взаємопідтримуючих команд викладачів і учнів; створення спільних проєктів; організація наставництва та менторських програм.

3. Зворотний зв'язок і увага до персоналу.

Люди відчувають мотивацію, коли їх слухають і цінують. В освіті – це: регулярні педагогічні наради, опитування задоволеності персоналу, індивідуальні консультації; визнання досягнень викладачів і студентів через нагороди, сертифікати, публікації.

4. Покращення робочого середовища.

За Е. Мейо, умови праці (світло, температура, комфорт) також впливають на ефективність. В освіті відбувається забезпечення комфортних класів і лабораторій; оптимізація робочого часу викладачів та графіків навчання.

Отже, ідеї Е. Мейо дозволяють навчальним закладам підвищити ефективність педагогічної та адміністративної роботи через врахування соціальних потреб персоналу; створити дружню і мотивуючу атмосферу для студентів та викладачів; забезпечити активну участь усіх учасників освітнього процесу у прийнятті рішень.

Мері Паркер Фоллет та її ідеї розвитку менеджменту.

Якщо Елтона Мейо називають батьком «людських стосунків», то *Мері Паркер Фоллет* (1868–1933) справедливо вважають «пророком управління». Вона випередила свій час на десятиліття, запропонувавши ідеї, які сьогодні ми називаємо Agile, тімбілдінгом та емоційним інтелектом, ще тоді, коли панував жорсткий тейлоризм. Її внесок став містком між механістичним підходом (Тейлор) та психологічним (Мейо).

М. Фоллет розрізняла два типи сили в організації: влада «НАД» (Power-over): традиційний контроль, примус та ієрархічне домінування; влада «З» (Power-with): спільна сила, яка виникає через взаємодію та кооперацію. Вона

стверджувала, що справжній успіх приходить тоді, коли керівник не «давить» авторитетом, а створює умови, де працівники відчують свою значущість і відповідальність.

М. Фоллет запропонувала три способи розв'язання суперечок у колективі:

- Домінування: одна сторона перемагає іншу (короткостроково, створює образу).

- Компроміс: обидві сторони чимось поступаються (ніхто не задоволений повністю).

- Інтеграція: знаходження третього шляху, який задовольняє справжні потреби обох сторін без втрат.

Фоллет критикувала сліпе підпорядкування наказам. Вона вважала, що розпорядження мають впливати не з волі боса, а з вимог конкретної ситуації. Робітник має слухатися не тому, що начальник «головний», а тому, що ситуація (наприклад, поломка верстата) вимагає певних дій. Це знімає особисту напругу між керівником і підлеглим.

Вона змінила розуміння лідера: лідерство як експертність, а не посада. Лідер – це не той, хто має найвищий чин, а той, хто краще за інших розуміє ситуацію і може згуртувати групу. Лідер має виховувати інших лідерів, а не просто послідовників.

Чому її ідеї революційні? Відповідь знайдете у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняння ідей класичного менеджменту та М. Фоллет.

Класичний менеджмент (Тейлор/Файоль)	Підхід Мері Паркер Фоллет
Жорстка ієрархія та наказ	Самоврядування та групова відповідальність
Людина – це інструмент	Людина – це частина соціальної системи.
Конфлікт – це збій у системі	Конфлікт – це можливість для розвитку через інтеграцію

Саме Мері Паркер Фоллет першою зрозуміла, що управління – це динамічний процес людської взаємодії. Її ідеї про «соціальну відповідальність бізнесу» та «демократію на робочому місці» стали основою для сучасних гнучких методологій управління та системного підходу.

Розглянемо, як використовують теорію Мері Паркер Фоллет у менеджменті освіти. Насамперед ідеї Мері Паркер Фоллет у менеджменті освіти застосовуються через її підхід до інтеграції, спільної роботи та динамічної організації, який наголошує на взаємодії людей, а не лише на формальній структурі. Вона вважає, що ефективне управління виникає через співпрацю, вирішення конфліктів і делегування повноважень.

М. Фоллет стверджувала, що конфлікти не завжди шкідливі; їх можна перетворити на рішення, які задовольняють усі сторони. В освіті спостерігаємо використання медіації та обговорень для вирішення суперечок між викладачами, студентами та адміністрацією; спільне визначення правил та стандартів навчального процесу, щоб усі учасники відчували свою участь.

Вона говорила про ефективне динамічне лідерство. Лідер повинен бути не тільки керівником, але й координатором та мотиватором. В освіті директори, декани та завідувачі кафедр активно залучаються у процес навчання та розвитку; лідери підтримують ініціативи педагогів і студентів, сприяють інноваціям у навчанні.

М. Фоллет вважала, що влада не повинна концентруватися у руках одного керівника; вона виникає через співпрацю. В освіті широко спостерігаємо делегування повноважень кафедрам, групам викладачів, комітетам; що рішення приймаються колективно через наради, обговорення та координаційні групи. Основний ресурс організації – це люди і їхні взаємини, що знаходить прояв у спільній проєктній роботі викладачів і студентів; формуванні робочих груп для організації заходів, навчальних програм або наукових досліджень.

Вона зазначала: організація зростає не через контроль, а через співробітництво, ініціативу і комунікацію. В освіті відбувається впровадження педагогічних інновацій через командну роботу; залучення студентів до організаційної та адміністративної діяльності закладу.

Отже, ідеї Мері Паркер Фоллет у менеджменті освіти дозволяють створювати співпрацюючі колективи та позитивний соціальний клімат; ефективно вирішувати конфлікти і залучати усіх учасників у процес прийняття

рішень; розвивати ініціативність та відповідальність персоналу і студентів, що підвищує якість освіти та інноваційність закладу.

Вплив ідей Дейла Карнегі на розвиток управління

Великий внесок у становлення науки управління зробив *Дейл Карнегі* (1888–1955). Він не був теоретиком менеджменту в класичному розумінні, як Ф. Тейлор чи А. Файоль. Проте його внесок у розвиток управління є колосальним, оскільки він став популяризатором «м'яких навичок» (soft skills) та етичного лідерства. Якщо школа наукового управління вчила менеджерів працювати з процесами, то Д. Карнегі навчив їх працювати з людьми.

Він популяризував психологічний підхід до управління, а його головна праця «Як здобувати друзів і впливати на людей» (1936) стала настільною книгою для поколінь бізнесменів. Він довів, що успіх менеджера на 15% залежить від професійних знань і на 85% – від уміння спілкуватися та керувати людьми.

Д. Карнегі запропонував ключові принципи – інструменти, які змінили стиль керівництва з авторитарного на демократичний:

- Щире визнання та похвала: Замість критики та залякувань Карнегі пропонував використовувати позитивне підкріплення. Він вважав, що людина працює набагато краще, коли відчуває свою значущість.

- Емпатія та точка зору іншого: Менеджер має дивитися на завдання очима підлеглого. Робота стає ефективною, коли працівник бачить у ній власний інтерес, а не лише наказ «згори».

- Мистецтво переконання без конфліктів: Він розробив методику, як вказати на помилку, не образивши людину (наприклад, починати з похвали та визнання власних помилок).

Також Д. Карнегі заснував мережу тренінгів з розвитку ораторського мистецтва та впевненості, де вчив менеджерів публічно виступати (вміння доносити ідеї до команди), долати страх перед відповідальністю, захоплювати людей своїм баченням (фундамент сучасного харизматичного лідерства).

У книзі «Як подолати неспокій і почати жити» Д. Карнегі надав практичні

поради для керівників щодо тайм-менеджменту та психологічної стійкості: вміння «жити в герметичному відсіку сьогоднішнього дня» (фокус на поточних завданнях); аналіз фактів замість емоційних переживань через помилки; вести боротьбу зі стресом в управлінні.

У табл. 1.6 ми наочно показали вплив ідей Д. Карнегі на управлінську діяльність.

Таблиця 1.6 – Вплив ідей Д. Карнегі на управлінську діяльність

Традиційний менеджер	Менеджер-лідер (за Карнегі)
Дає накази та карає за помилки	Надихає та допомагає виправити помилки
Вимагає підпорядкування через силу	Здобуває лояльність через повагу
Зосереджений на цифрах та звітах	Зосереджений на стосунках та мотивації

Дейл Карнегі став «містком» між жорсткими структурами бюрократії та сучасним управлінням, орієнтованим на людину. Його ідеї лягли в основу концепцій емоційного інтелекту (EQ) та корпоративної етики, які сьогодні є критично важливими для будь-якого керівника.

Ідеї Дейла Карнегі знайшли відгук у менеджменті освіти.

Так, Д. Карнегі наголошував на важливості уміння спілкуватися та розуміти інших. У освітян вже стали нормою тренінги для викладачів з ефективною комунікації з учнями та колегами; відкриті консультації щодо професійних та людських стосунків та організації комунікації.

Центральною ідеєю Д. Карнегі є мотивація через визнання. Люди більш продуктивні, коли їхні досягнення помічають і цінують. У освітянській практиці – це похвала студентів і викладачів, нагороди, сертифікати, публічне визнання успіхів. Автор зазначав, що важливо ставитися до людей так, як би вони хотіли, щоб до них ставилися. Прикладом цьому є індивідуальний підхід до студентів, підтримка педагогів у професійному розвитку. Знайшла відображення й ідея позитивного управління: заохочення та конструктивна критика ефективніші за суворий контроль; м'яке керівництво, наставництво, поради замість директив.

Розвиток лідерських навичок – це важлива теза Д. Карнегі для сучасного

управління закладом освіти. Лідерство керівника базується на вмінні надихати, а не тільки наказувати. На практиці – це самоменеджмент, тематичні курси для керівників закладів освіти, мотиваційні програми для усіх учасників освітнього процесу.

Отже, М. Фоллет робила акцент на співпраці, інтеграції, командній роботі та делегуванні повноважень, а Д. Карнегі – на мотивації, комунікації, позитивних відносинах та розвитку лідерства через взаєморозуміння. Разом їхні ідеї дозволяють створити організацію освіти, де структура поєднується з людяністю і мотивацією, підвищуючи ефективність управління та якість навчального процесу.

5. Школа поведінкових наук (Behavioral Science School).

Школа поведінкових наук сформувалася у 1950–1960-х рр. як продовження школи «людських відносин», але з опорою на досягнення психології, соціології, соціальної психології та теорії організацій. Її головна ідея – підвищення ефективності організації через глибоке розуміння поведінки людини, групової динаміки, мотивації та лідерства. Основні представники Школи: А. Маслоу, К. Левін, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Блейк, Дж. Мутон та ін.

Розкриємо внесок *Абрахама Маслоу* (1908–1970) у розвиток менеджменту. А. Маслоу – американський психолог, засновник гуманістичної психології, чийі ідеї суттєво вплинули на формування поведінкового напрямку в менеджменті. Його концепція мотивації змінила уявлення про працівника як «економічну людину», довівши, що ефективність діяльності залежить від глибших психологічних потреб. Теорія ієрархії потреб стала основою мотиваційного менеджменту.

А. Маслоу запропонував модель ієрархії потреб, відповідно до якої поведінка людини визначається поступовим задоволенням п'яти рівнів потреб:

- фізіологічні (базові умови існування, оплата праці);
- безпеки (стабільність, соціальні гарантії);
- соціальні (приналежність до колективу);

- повага і визнання (статус, авторитет);
- самореалізація (розвиток, творчість, досягнення).

Управлінське значення даної моделі полягає в тому, що: керівник має враховувати, що матеріальна мотивація – лише перший рівень; для високої продуктивності важливо створювати умови для професійного зростання та самореалізації; мотиваційна політика повинна бути диференційованою.

А. Маслоу заклав підвалини людиноцентричної (гуманістичної) моделі менеджменту: працівник розглядається як активна, творча особистість; управління повинно сприяти розвитку потенціалу; авторитарний контроль знижує внутрішню мотивацію. Його ідеї сприяли переходу від жорстких адміністративних моделей до демократичного стилю керівництва.

Також А. Маслоу розробив концепцію самоактуалізації в управлінні. Самоактуалізація – прагнення людини реалізувати свої здібності – стала важливим орієнтиром для сучасного менеджменту, що знайшла відображення у розробленні програм професійного розвитку; делегуванні повноважень; участі персоналу в прийнятті рішень; розвитку неформального лідерства. Він почав розглядати організацію як середовище розвитку, а не лише як систему контролю.

Вплив А. Маслоу на подальші теорії менеджменту був значним, ідеї Маслоу стали основою для теорії «Х і Y» Д. Мак-Грегора; двофакторної теорії мотивації Фредеріка Герцберга; сучасних концепцій організаційної культури та HR-менеджменту.

У сфері освіти внесок А. Маслоу проявляється через: створення безпечного та підтримувального освітнього середовища; стимулювання професійної самореалізації педагогів; формування командної культури; визнання досягнень учителів і учнів.

Внесок Абрахама Маслоу полягає в тому, що він: змінив розуміння мотивації працівника; заклав основи гуманістичного підходу в управлінні; довів значення внутрішніх мотивів для ефективності організації; сприяв розвитку сучасних концепцій лідерства та управління персоналом. Його теорія

й сьогодні залишається однією з базових у підготовці менеджерів та керівників закладів освіти.

Вплив теорій Курта Левіна на розвиток менеджменту.

Розкриємо також ідеї *Курта Левіна* та його внесок у розвиток менеджменту, зокрема й освітнього.

Курт Левін (1890–1947) – німецько-американський психолог, засновник теорії поля, дослідник групової динаміки та стилів лідерства. Його праці стали методологічною основою поведінкової школи управління й сучасного організаційного розвитку.

1. Теорія поля (Field Theory). Основна формула К. Левіна: $B = f(P, E)$ – поведінка (Behavior) є функцією особистості (Person) та середовища (Environment). Формула має управлінське значення: поведінку працівника визначає не лише його характер, а й організаційне середовище; зміни в структурі, кліматі чи культурі організації впливають на результати діяльності; ефективний керівник має працювати із «силами поля» – мотиваційними, соціальними, психологічними чинниками. У менеджменті це стало підґрунтям системного й ситуаційного підходів.

2. Теорія групової динаміки. К. Левін довів, що: група – це цілісна система взаємодій; поведінка індивіда змінюється залежно від норм і цінностей групи; згуртованість і стиль взаємодії впливають на продуктивність. Її значення для менеджменту: розвиток командного управління; формування організаційної культури; врахування неформального лідерства.

3. Стилi лідерства. Левін експериментально виділив три стилі:

- авторитарний – жорсткий контроль, централізація рішень;
- демократичний – участь членів групи в прийнятті рішень;
- ліберальний (laissez-faire) – мінімальне втручання керівника.

Найефективнішим у довгостроковій перспективі є демократичний стиль, оскільки він: підвищує мотивацію; формує відповідальність; покращує психологічний клімат. Ця ідея стала фундаментом сучасних концепцій партисипативного управління.

4. Модель управління змінами. К. Левін запропонував класичну трьохетапну модель змін:

- «Розморожування» (Unfreezing) – усвідомлення потреби змін.
- «Зміна» (Changing) – впровадження нових підходів.
- «Заморожування» (Refreezing) – закріплення нової поведінки.

Її управлінське значення: заклала основу теорії організаційного розвитку; використовується при реформуванні освітніх систем; пояснює механізми подолання опору змінам.

Отже внесок К. Левіна у розвиток менеджменту полягає у тому, що він започаткував наукове вивчення поведінки в організації; обґрунтував роль соціально-психологічних чинників управління; заклали основи теорії лідерства; сформував методологію управління змінами; вплинув на розвиток HR-менеджменту та організаційної культури. Його ідеї розвивали такі представники поведінкової школи, зокрема Дуглас Мак-Грегор.

У сфері управління закладом освіти ідеї Левіна проявляються через: демократичне керівництво (залучення педагогів до стратегічних рішень; розвиток педагогічних рад і команд); управління змінами в освіті (впровадження реформ НУШ; цифровізація освіти; стратегічне планування розвитку закладу); формування сприятливого освітнього середовища (створення позитивного психологічного клімату; попередження конфліктів; розвиток культури партнерства).

Отже, ідеї Курта Левіна змістили акцент управління з формальних структур на динаміку людських відносин і процес змін; його теорії поєднали психологію й менеджмент; стали основою сучасного лідерства; забезпечили методологічну базу для реформування освітніх організацій.

Внесок Дугласа Мак-Грегора в становлення управління.

Дуглас Мак-Грегор (1906–1964) – видатний соціальний психолог та професор менеджменту, чий внесок став фундаментом для сучасного гуманістичного управління. Його головна заслуга полягає в тому, що він змусив керівників замислитися: «А що я насправді думаю про своїх підлеглих?». Його

найвідоміша концепція Теорія Х та Теорія Y викладена у книзі «Людська сторона підприємства» (1960).

Д. Мак-Грегор стверджував, що стиль управління керівника напряму залежить від його прихованих переконань щодо природи людини.

Теорія Х – авторитарний підхід. Цей погляд притаманний класичному менеджменту. Він базується на припущеннях, що: люди за своєю природою ледачі, уникають праці за будь-якої можливості; працівників потрібно примушувати, контролювати та погрожувати покаранням для досягнення цілей; пересічна людина воліє, щоб нею керували, уникає відповідальності та понад усе прагне безпеки.

Теорія Y – демократичний/гуманістичний підхід. Цей погляд відображає ідеї школи людських стосунків. Він базується на припущеннях, що: праця для людини так само природна, як гра чи відпочинок; зовнішній контроль – не єдиний засіб (люди здатні до самоконтролю та самовираження, якщо вони зацікавлені в результаті); найкраща винагорода – це задоволення его та потреба в самореалізації (інтелектуальна праця); за належних умов люди не лише приймають, а й шукають відповідальності.

Автор зробив внесок у розвиток стилів лідерства. Мак-Грегор довів, що Теорія Х веде до неефективності у сучасному світі, оскільки вона задовольняє лише нижчі потреби людини (за Маслоу – фізіологію та безпеку). Для того, щоб працівник викладався на повну, менеджмент має перейти до принципів Теорії Y. Ключові зміни, які він запропонував: делегування повноважень: надання підлеглим свободи приймати рішення; участь в управлінні (Participative Management): залучення працівників до обговорення цілей компанії; зміна ролі менеджера: з «наглядача» менеджер перетворюється на «помічника» та «коуча».

Д. Мак-Грегор є автором концепції інтеграції інтересів. Він вважав, що головне завдання менеджменту – інтеграція. Це створення таких умов, за яких працівник може досягти своїх особистих цілей (успіх, визнання, розвиток) лише через досягнення цілей організації. Якщо цілі компанії та людини

збігаються, зникає потреба в жорсткому контролі.

Підходи концепції Теорія Х та Теорія Y ми пропонуємо розглянути в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Підходи концепції Теорія Х та Теорія Y

Параметр	Менеджер «Теорії Х»	Менеджер «Теорії Y»
Ставлення до підлеглих	Недовіра, песимізм	Довіра, оптимізм
Головний інструмент	Наказ, контроль, штраф	Підтримка, навчання, заохочення
Робоче середовище	Жорстка ієрархія	Гнучкість, відкритість.
Результат	Пасивність працівників	Ініціативність та креативність

Внесок Дугласа Мак-Грегора став переломним моментом: він довів, що ефективність організації залежить від того, як ми сприймаємо людей. Його ідеї заклали базу для сучасних систем мотивації, корпоративної культури та таких концепцій, як «бірюзові організації».

Розглянемо, як використовуються ідеї Д. Мак Грегора в менеджменті освіти. Ідеї Дуглас Мак Грегор у менеджменті освіти застосовуються через його Теорії Х і Y, які пояснюють різні підходи до управління людьми і мотивації персоналу. Вони допомагають керівникам освітніх закладів вибирати ефективний стиль управління, підвищувати залученість викладачів та якість навчання.

Теорія Х використовується у більш формалізованих закладах освіти, де надважлива дисципліна, чіткі норми та правила поведінки, прискіпливий нагляд за виконанням навчальних планів, сувора система оцінювання тощо. Керівник вважає, що працівники ліниві, уникають відповідальності і потребують тотального контролю. Це може знижувати мотивацію і ініціативу.

Інша справа, коли керівник закладу вважає, що працівники мотивовані, прагнуть відповідальності і саморозвитку. Це зумовлює заохочення ініціативи викладачів і студентів у навчальному процесі; делегування повноважень, участь у розробці навчальних програм і проєктів; створення програм розвитку педагогічних навичок, наставництва, педагогічних клубів. Результат: зростає мотивація, ефективність і творчий потенціал персоналу та студентів.

Д. Мак-Грегор наголошував, що керівник повинен визначати стиль

управління, виходячи з характеристик персоналу. Відповідно молоді викладачі або нові студенти потребують більше контролю і наставництва (Теорія Х); досвідчені викладачі і активні студенти добре працюють у середовищі довіри і самостійності (Теорія Y).

Мотивація через розвиток і самореалізацію знаходить прояв у підтримці участі в наукових дослідженнях, педагогічних інноваціях, конференціях; створенні можливостей для професійного зростання викладачів та розвитку лідерських навичок учнів.

Отже, ідеї Д. Мак-Грегора допомагають керівникам освітніх закладів вибирати ефективний стиль управління залежно від колективу і ситуації; підвищувати мотивацію та ініціативність персоналу і учнів; створювати гнучке середовище, де дисципліна поєднується з самореалізацією та творчістю.

Внесок Фредеріка Герцберга в розвиток науки управління.

Фредерік Герцберг (1923–2000) – видатний американський психолог, який став одним із найвпливовіших фахівців у сфері мотивації та управління персоналом. Його головний внесок – Двофакторна теорія мотивації (теорія мотиваційної гігієни), яка докорінно змінила уявлення про те, як задовольнити працівника на робочому місці. Герцберг довів: те, що робить нас щасливими на роботі, і те, що робить нас нещасними – це не протилежні речі, а два абсолютно різні набори факторів.

Розглянемо Двофакторну модель мотивації. Ф. Герцберг розділив усі фактори робочого середовища на дві великі групи.

Група 1. Гігієнічні фактори (зовнішні). Ці фактори пов'язані з умовами праці. Самі по собі вони не мотивують, але їх відсутність або недостатність викликає у працівника сильне незадоволення: заробітна плата (як це не дивно, Герцберг вважав її гігієною); умови праці (освітлення, безпека, комфорт); міжособистісні стосунки з колегами та керівництвом; політика компанії та адміністрування; статус і безпека на роботі. Логіка така: Якщо у вас в офісі брудно, а платять мало – ви незадоволені. Але якщо в офісі чисто і платять «ринкову» ціну – ви не стаєте автоматично «щасливим» чи «замотивованим»,

ви просто сприймаєте це як належне (стан «немає незадоволення»).

Група 2. Мотиваційні фактори (внутрішні). Саме ці фактори змушують людину працювати з повною віддачею та отримувати задоволення від процесу. Вони пов'язані із самою суттю роботи: успіх і визнання (похвала за конкретний результат); зміст самої роботи (цікаві завдання); ступінь відповідальності; можливість кар'єрного та професійного зростання.

Відбулась революція у розумінні «задоволеності». До Ф. Герцберга вважалося, що задоволеність і незадоволеність – це два кінці однієї палиці. Герцберг запропонував нову шкалу:

- Протилежність задоволеності – це відсутність задоволеності (а не незадоволеність).

- Протилежність незадоволеності – це відсутність незадоволеності (а не задоволеність).

Це означає, що менеджер може скільки завгодно покращувати умови в офісі (гігієну), але він лише досягне того, що люди перестануть скаржитися. Щоб вони почали «горіти» справою, потрібно підключати мотиватори.

На основі своїх досліджень Ф. Герцберг запропонував практичний інструмент для менеджерів – Концепцію «Збагачення праці» (Job Enrichment). Замість того, щоб просто давати працівнику більше однотипних завдань (розширення роботи), він закликав збагачувати її: надавати працівнику більше самостійності у прийнятті рішень; дозволяти бачити кінцевий результат своєї праці; забезпечувати прямий зворотний зв'язок щодо успішності виконання завдань.

Внесок Ф. Герцберга дозволив менеджменту зрозуміти: людина – це не автомат, який працює за монетки. Хоча матеріальна база (гігієна) є обов'язковим фундаментом, справжня ефективність народжується лише тоді, коли робота дає людині відчуття особистого зростання та визнання.

Ідеї Фредеріка Герцберга у менеджменті освіти застосовуються через його Двохфакторну теорію мотивації (Motivation-Hygiene Theory), яка пояснює, що задоволення працівників і їхня продуктивність залежать від двох груп

факторів: гігієнічних (умови роботи) та мотиваційних (внутрішня зацікавленість).

Так, гігієнічні фактори (запобігають незадоволеності) в закладі освіти – це: забезпечення комфортних класів, лабораторій, обладнання; справедлива система оплати праці викладачів та адміністративного персоналу; чіткі правила і стандарти, які регламентують навчальний процес та поведінку студентів і персоналу. Погане виконання цих факторів може призвести до незадоволеності, але саме по собі їхнє покращення не мотивує додатково.

Мотиваційні фактори (сприяють задоволенню і продуктивності) – це: визнання успіхів викладачів і студентів (сертифікати, нагороди, публікації); надання відповідальності за проєкти, розробку програм, організацію заходів; підтримка професійного росту через курси підвищення кваліфікації, участь у конференціях, наукових дослідженнях; покращення мотиваційних факторів підвищує залученість, творчість і ефективність роботи.

Люди мотивуються різними чинниками, тому важливо враховувати потреби кожного. Викладачі та учні мають різні інтереси та стимули: одних мотивує кар'єрний ріст, інших – участь у творчих проєктах. Ідентифікації сприяють персоналізовані програми розвитку і гнучкі підходи до оцінювання.

Ідеї Ф. Герцберга дозволяють навчальним закладам забезпечувати комфортні умови роботи для персоналу та учнів; підвищувати мотивацію і продуктивність через визнання досягнень та розвиток відповідальності; створювати систему управління персоналом, яка поєднує стабільність і стимулювання професійного росту.

Внесок Р. Блейка і Дж. Мутона у розвиток управління.

Внесок Роберта Блейка та Джейна Мутона у розвиток управління пов'язаний із формуванням поведінкового підходу до менеджменту та розробленням однієї з найвідоміших моделей стилів керівництва – управлінської решітки/гратки (Managerial Grid). Р. Блейк і Дж. Мутон виходили з ідеї, що: ефективність керівництва залежить не лише від особистих якостей керівника; ключову роль відіграє стиль управління; стиль можна діагностувати,

розвивати та вдосконалювати. Їхній підхід поєднав орієнтацію на результати діяльності організації та увагу до людського чинника.

Модель «Управлінська решітка» (1964) базується на двох вимірах:

1. Турбота про виробництво (Concern for Production) – орієнтація на завдання, результат, продуктивність.

2. Турбота про людей (Concern for People) – увага до потреб працівників, мотивації, психологічного клімату.

Кожен вимір оцінюється за шкалою від 1 до 9. Комбінація показників утворює п'ять основних стилів управління:

1.1. Збіднене управління. Мінімальна увага і до людей, і до результатів. Пасивне керівництво.

1.9. Клубне управління. Висока турбота про людей, низька – про виробництво. Комфортна атмосфера, але слабка результативність.

9.1. Авторитарне (директивне) управління. Максимальна орієнтація на завдання, мінімальна – на людей.

5.5. Компромісне управління. Середній рівень уваги до обох параметрів. Баланс, але без високих результатів.

9.9. Командне (team management). Висока турбота і про людей, і про виробництво. Р. Блейк і Дж. Мутон вважали цей стиль найефективнішим.

Теоретичний внесок моделі «Управлінська решітка» у розвиток менеджменту визначають такі показники: систематизація стилів керівництва, обґрунтування двовимірної моделі управлінської поведінки, перехід від авторитарних моделей до гуманістичних. Практичний внесок: створення методики діагностики стилю керівника, розроблення програм управлінського тренінгу, запровадження концепції організаційного розвитку (OD). Їхня модель активно застосовувалася у корпоративному секторі США; у системі підготовки менеджерів; в освітньому менеджменті (зокрема при оцінюванні стилю керівника закладу освіти).

У сфері управління закладами освіти їхній підхід дозволяє: аналізувати стиль керівника (директора школи, ректора); визначати баланс між

результативністю та гуманістичною спрямованістю; розробляти програми розвитку управлінської компетентності. Особливо актуальною є модель 9.9, яка відповідає принципам: партнерського управління, демократичного стилю, командної взаємодії.

Попри популярність, модель має певні обмеження: не враховує ситуаційний контекст; не завжди універсальна для різних культур; спрощує складність управлінської поведінки. Проте вона стала фундаментом для подальших ситуаційних теорій лідерства; поєднала орієнтацію на результат і людський фактор; стала інструментом управлінської діагностики; вплинула на формування сучасних концепцій лідерства та організаційного розвитку. Їхня управлінська решітка залишається одним із класичних інструментів теорії та практики менеджменту.

6. Емпірична (прагматична) школа

Представники: Пітер Друкер, Тімо Санталайнен. Основні ідеї: орієнтація на результати та ефективність; розподіл відповідальності і делегування повноважень; інновації як ключ до розвитку організації.

Внесок Пітера Друкера у становлення менеджменту.

Внесок Пітера Друкера у становлення управління є фундаментальним. Його справедливо називають «батьком сучасного менеджменту», оскільки саме він перетворив управління з практики адміністрування на самостійну наукову дисципліну та професію. П. Друкер одним із перших обґрунтував менеджмент як окрему сферу знань; визначив управління як універсальну функцію будь-якої організації; довів, що менеджмент є соціальною інституцією, а не лише технічною діяльністю. У своїй праці «The Practice of Management» (1954) він систематизував основи управління та заклав теоретичні підвалини сучасного менеджменту.

Однією з найвідоміших ідей П. Друкера є концепція Management by Objectives (MBO) – управління за цілями. Суть підходу: керівник і працівник спільно визначають цілі; діяльність оцінюється за досягнутими результатами; відповідальність поєднується з автономією. Ця концепція підвищила мотивацію

персоналу; змістила акцент із процесу на результат; стала основою сучасного стратегічного менеджменту.

П. Друкер увів поняття knowledge worker (працівник знань) – фахівець, який створює цінність через інтелектуальну діяльність. Він підкреслював, що головний ресурс XXI століття – знання; організації повинні інвестувати в розвиток персоналу; ефективність залежить від самоменеджменту працівників. Ця ідея стала основою сучасної економіки знань та освітнього менеджменту зокрема.

П. Друкер одним із перших наголосив, що організація несе відповідальність перед суспільством; прибуток – не мета, а умова існування; менеджмент повинен орієнтуватися на довгострокову цінність. Ці ідеї сприяли розвитку таких концепцій: корпоративної соціальної відповідальності; етичного управління; сталого розвитку.

У книзі «Innovation and Entrepreneurship» (1985) П. Друкер визначив інновацію як систематичну діяльність; розробив підходи до управління змінами; сформулював принципи підприємницького менеджменту. Він розглядав інновацію як інструмент стратегічного розвитку організації.

Ідеї П. Друкера особливо актуальні для менеджменту закладів освіти, оскільки: управління за цілями – основа стратегічного планування школи чи університету; концепція працівника знань визначає роль педагога; орієнтація на результат впливає на систему оцінювання якості освіти; лідерство через цінності формує організаційну культуру закладу.

Він виділяв п'ять базових функцій менеджера: визначення цілей, організація роботи, мотивація та комунікація, вимірювання результатів, розвиток персоналу. Ця структура стала основою сучасних моделей управлінського циклу.

Отже, Пітер Друкер заклав теоретичні основи сучасного менеджменту; розробив концепцію управління за цілями; підкреслив значення людського капіталу; сформував підхід до інновацій та соціальної відповідальності. Його ідеї суттєво вплинули на розвиток стратегічного, інноваційного та освітнього

менеджменту і залишаються актуальними в умовах економіки знань та цифрової трансформації.

Ідеї Пітера Друкера у менеджменті освіти застосовуються через його концепції цільового управління (Management by Objectives, MBO), орієнтації на результат, децентралізації та розвитку людського капіталу. П. Друкер наголошував, що ефективність організації залежить від чітких цілей, автономії працівників і вимірюваних результатів.

Так, управління за цілями передбачає, що організація і персонал працюють, виходячи з чітко визначених цілей. В освіті – це: створення навчальних планів та програм із конкретними результатами для учнів; встановлення цілей для викладачів: підвищення кваліфікації, участь у проєктах, наукових публікаціях; оцінка ефективності кафедр, департаментів та викладачів через досягнення поставлених цілей. П. Друкер підкреслював важливість вимірюваних результатів діяльності організації. В освіті – це: аналіз успішності учнів, показників якості викладання, рейтингу закладу; використання КРІ для оцінювання ефективності адміністративних процесів і викладацької діяльності.

Автор зазначав, що ефективність підвищується, якщо прийняття рішень делегується ближче до виконавців. Відповідно в освіті кафедри та відділи отримують автономію у плануванні навчального процесу; викладачі можуть самостійно обирати методи викладання, організовувати проєкти та наукові роботи.

За П. Друкером, основний ресурс організації – люди; їхній розвиток критично важливий. Курси підвищення кваліфікації, тренінги, педагогічні стажування; мотивація викладачів через участь у дослідницьких проєктах і професійне зростання – це свідчення втілення цієї ідеї.

Надзвичайно цінним є положення П. Друкера, що організація повинна постійно адаптуватися та впроваджувати нові ідеї для досягнення ефективності. В освіті відбувається використання сучасних технологій (електронні платформи, онлайн-курси, дистанційне навчання); впровадження інноваційних методів викладання та управління закладом.

Отже, ідеї П. Друкера в освіті дозволяють підвищувати ефективність закладу через чіткі цілі та вимірювані результати; делегувати повноваження і розвивати автономію викладачів та кафедр; мотивувати персонал через професійний розвиток і участь у досягненні спільних цілей; створювати гнучку та інноваційну організацію, яка адаптується до змін і потреб учнів.

Ідеї Т. Санталайнена та його внесок у розвиток управління.

Тімо Санталайнен – представник європейської школи стратегічного менеджменту, який поєднав ідеї стратегічного планування та управління за цілями; розвинув концепцію управління за результатами (Management by Results); акцентував увагу на ролі керівника як стратегічного лідера. Його праці стали важливими для країн Центральної та Східної Європи в період реформування систем управління. Внесок Тімо Санталайнена у розвиток управління пов'язаний насамперед із формуванням сучасного стратегічного мислення, розвитком концепції управління за результатами та адаптацією західних моделей менеджменту до європейського освітнього й публічного сектору.

У своїй Концепції управління за результатами (Management by Results) Т. Санталайнен розвинув і конкретизував ідеї П. Друкера щодо управління за цілями, змістивши акцент: від формального визначення цілей – до вимірюваних результатів; від адміністративного контролю – до стратегічної відповідальності; від індивідуальних завдань – до організаційної ефективності. Основні положення концепції – це такі: результат є головним критерієм ефективності управління; стратегія повинна бути операціоналізована через показники; оцінювання діяльності має бути системним і прозорим.

Т. Санталайнен наголошував, що сучасний керівник повинен мислити довгостроково; аналізувати зовнішнє середовище; формувати конкурентні переваги організації; розвивати організаційну культуру. Він підкреслював перехід від реактивного управління – до проактивного; від адміністрування – до стратегічного лідерства.

Серед ключових ідей ученого: необхідність інтеграції стратегії та

повсякденної діяльності; системний підхід до формування місії, візії та цілей; узгодження ресурсів із довгостроковими пріоритетами; розвиток персоналу як стратегічного ресурсу. Його підхід сприяв впровадженню стратегічного планування в організаціях публічного сектору; модернізації управління в освіті; розвитку програм підготовки управлінських кадрів.

Ідеї Т. Санталайнена є особливо актуальними для закладів освіти, оскільки вони орієнтують керівника на досягнення конкретних освітніх результатів; передбачають формування системи показників ефективності; поєднують стратегію розвитку із якістю освітніх послуг; стимулюють командну відповідальність. Його концепція сприяє переходу закладу освіти від функціонального управління – до стратегічного; від формального планування – до результативного менеджменту.

Т. Санталайнен підкреслює важливість стратегічного мислення — здатності організації бачити майбутнє, визначати довгострокові цілі та адаптовуватися до змін. В освіті це використовують у такий спосіб: розроблення стратегічних планів розвитку закладу з урахуванням тенденцій змін у суспільстві, технологіях, потребах ринку праці; аналіз зовнішнього середовища (соціальні, економічні фактори) і адаптація освітніх програм під нього. Підхід допомагає закладам освіти стати гнучкими та проактивними у відповідь на виклики ХХІ ст.

Науковець відстоює ідею «усвідомленої стратегії», що поєднує результативність з відповідальністю та розвитком. У менеджменті освіти – це: визначення чітких показників якості (освітні результати, залученість студентів, інноваційність програм); узгодження навчальних стратегій із потребами студентів і ринку праці; використання стратегічних «скринінгів» для оцінки сильних і слабких сторін освітньої програми. Такий підхід забезпечує довгострокову сталість і конкурентоспроможність закладу освіти.

Т. Санталайнен спеціалізується на організаційному трансформуванні – зміні структури та процесів для адаптації до сучасних умов. В освіті це знаходить відображення у запровадженні змін – від традиційних ієрархічних

структур до більш мережевих і гнучких моделей управління; формуванні команд, що можуть швидко реагувати на зміни в навчальному середовищі; розвитку культури безперервного навчання та інновацій у серцевині освітньої організації. Це дозволяє закладам не лише реагувати на зміни, а й управляти ними проактивно.

У одному з напрямків Т. Санталайнен досліджує відкриту стратегію, що передбачає залучення різних стейкхолдерів у процес стратегічного планування. У менеджменті освіти – це: залучення викладачів, учнів, батьків, партнерів до обговорення стратегічних рішень; розроблення освітніх стратегій разом із зовнішніми партнерами (бізнес, громада); підвищення прозорості і спільної відповідальності за успіх закладу. Такий підхід сприяє інноваційності та гнучкості освітньої системи.

Наукова цінність підходу Т. Санталайнена полягає у конкретизації механізмів реалізації стратегії; розвитку інструментарію оцінювання ефективності; адаптації західних моделей до умов трансформаційних економік. Практичне значення його ідей проявляється у формуванні систем стратегічного планування; розробленні критеріїв оцінювання діяльності керівників; підвищенні управлінської відповідальності.

Отже, Т. Санталайнен зробив вагомий внесок у розвиток стратегічного та результативного управління, підкресливши пріоритет результату над процесом; стратегічну роль керівника; системність і вимірюваність управлінських рішень. Його ідеї стали важливим етапом еволюції менеджменту від класичного адміністрування до сучасного стратегічного управління, зокрема в освітній сфері.

Ідеї Тіма Санталайнена в менеджменті освіти допомагають розвивати стратегічне мислення і планування (довгострокова перспектива); спрямовувати освітні установи на результат і стійкість; проводити організаційну трансформацію для адаптації до сучасних викликів; створювати інклюзивні стратегічні процеси, що включають різних учасників освітнього середовища.

Для унаочнення перші концепції менеджменту подано у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Концепції менеджменту та їхній внесок у становлення науки управління

Школа/теорія	Основна ідея	Вплив на сучасний менеджмент
Науковий менеджмент (Тейлор)	Раціоналізація праці, стандартизація	Оптимізація робочих процесів, підбір та навчання персоналу
Адміністративна школа (Файоль)	Функції управління, принципи організації	Систематизація управлінських функцій, керівницька дисципліна
Бюрократична школа (Вебер)	Чітка ієрархія, правила, компетенція	Стандартизація, формалізація управління, регламенти
Теорія людських відносин (Мейо, Фоллет, Карнегі)	Соціальні та психологічні фактори	Корпоративна культура, мотивація, робота з колективом
Школа поведінкових наук (Левін, Мак-Грегор, Герцберг)	Дослідження поведінки людини в організації, мотиваційні теорії, лідерство, групова динаміка	Розвиток систем мотивації персоналу, теорії лідерства, управління змінами, участь працівників в управлінні
Емпірична школа (Друкер, Санталайнен)	Управління на основі практичного досвіду, орієнтація на результат, цілевстановлення	Концепція управління за цілями (МВО), стратегічне мислення, підвищення ефективності управлінських рішень, управління за результатами

Отже, менеджмент виник як відповідь на економічні, технологічні та соціальні виклики індустріальної епохи. Наукові школи менеджменту створили фундаментальні принципи управління: від оптимізації праці до врахування людського фактора.

Сучасний менеджмент поєднує елементи всіх шкіл: ефективні структури, принципи організації, мотивацію персоналу та стратегічну орієнтацію на результат. Розуміння історичних передумов допомагає керівникам закладів освіти адаптувати наукові концепції до сучасних реалій освітньої сфери.

Разом з тим, доцільно зупинитись на особливостях менеджменту у міжнародному контексті: американська, японська та європейська моделі.

Особливості американської моделі менеджменту.

Американська модель менеджменту сформувалася під впливом індустріалізації, ринкової конкуренції та підприємницької культури США. Вона стала основою сучасного корпоративного управління й значною мірою визначила світові стандарти менеджменту. Зупинимось на декількох найбільш виражених аспектах цієї моделі.

1. Індивідуалізм і особиста відповідальність.

Американська модель ґрунтується на високій автономії працівника, персональній відповідальності за результат, орієнтації на індивідуальні досягнення. Керівник оцінює працівника насамперед за особистими показниками ефективності (performance).

2. Орієнтація на результат і прибуток.

Ключовий принцип – максимізація результату. Основні риси: чітко визначені цілі, вимірювані показники ефективності (KPI), жорсткий контроль виконання, конкурентність як рушій розвитку. Цей підхід розвивав Фредерік Тейлор у межах наукового менеджменту, а згодом – Пітер Друкер через концепцію управління за цілями.

3. Раціоналізм і формалізація управління.

Американська модель характеризується чіткою структурою організації, розподілом функцій і повноважень, регламентами й стандартами, розвиненою системою планування. Поширеною є практика стратегічного планування, бюджетування, аудиту.

4. Лідерство та управлінська мобільність.

Особливості: розвиток професійного менеджменту як окремої кар'єри, висока мобільність управлінських кадрів, орієнтація на лідерські якості, інвестиції в управлінську освіту (МВА). Менеджер – це найманий професіонал, а не власник бізнесу.

5. Конкурентна корпоративна культура.

Американські компанії формують культуру досягнень, систему матеріального стимулювання, бонусні програми, просування за результатами. Кар'єрне зростання часто залежить від особистої ефективності.

6. Інноваційність і підприємництво.

США стали осередком розвитку стартап-культури, венчурного капіталу, технологічних корпорацій. Американська модель підтримує ризик, швидке прийняття рішень, управління змінами.

Перевагами американської моделі менеджменту є висока продуктивність,

чіткість управління, стимулювання ініціативи, швидке прийняття рішень. Недоліки – це: висока конкуренція і стрес, ризик надмірної орієнтації на короткостроковий прибуток, менша увага до колективізму.

Отже, американська модель менеджменту характеризується орієнтацією на результат, раціональністю, індивідуалізмом і професіоналізацією управління. Вона суттєво вплинула на формування сучасного стратегічного, інноваційного та корпоративного менеджменту у світі та стала базовою моделлю для глобального бізнесу й управління організаціями.

Особливості моделі японського менеджменту.

Японська модель менеджменту сформувалася після Другої світової війни під впливом національної культури, колективістських цінностей та філософії безперервного вдосконалення. Вона набула світового визнання завдяки успіхам компаній, зокрема Toyota, Sony, Panasonic. Особливості цієї моделі знаходять відображення у таких аспектах, як:

1. Колективізм і групова відповідальність: пріоритет інтересів групи над індивідуальними; рішення ухвалюються колегіально (принцип *рингі* — погодження «знизу вгору»); високий рівень корпоративної солідарності та лояльності працівників.

2. Довічне наймання (*lifetime employment*): традиційна практика довготривалого працевлаштування в одній компанії; формування сильної корпоративної ідентичності; низька плинність кадрів.

3. Система старшинства (*seniority system*): просування по службі залежить від стажу роботи; заробітна плата зростає поступово разом із досвідом; підтримується стабільність і передбачуваність кар'єрного розвитку.

4. Безперервне вдосконалення (*кайдзен*): концепція *Kaizen* – постійне покращення процесів; орієнтація на якість на кожному етапі виробництва; активна участь працівників у раціоналізаторських пропозиціях.

5. Якість як стратегічний пріоритет: всеохопне управління якістю (TQM); активне впровадження статистичних методів контролю якості; орієнтація на довгострокову репутацію компанії.

6. Корпоративна культура та соціальна відповідальність: компанія розглядається як «родина»; турбота про працівників (соціальні гарантії, корпоративні заходи); високий рівень дисципліни та самоконтролю.

7. Довгострокове стратегічне мислення: планування на десятиліття вперед; інвестування в інновації та навчання персоналу; стабільність важливіша за короткостроковий прибуток.

Переваги японської моделі – це: висока якість продукції, стабільність кадрів, сильна корпоративна культура, ефективна командна робота. Недоліки: повільність ухвалення рішень, обмежені можливості швидкого кар'єрного зростання, складність адаптації до швидких глобальних змін, надмірна залежність від корпоративної культури.

Отже, японська модель менеджменту базується на гармонії, довірі, довгостроковості та постійному вдосконаленні. Її відмінність від американської моделі полягає у перевазі колективізму над індивідуалізмом, стабільності над мобільністю та якості над швидким прибутком.

Європейська модель менеджменту та її особливості.

Європейська модель менеджменту сформувалася під впливом історичних традицій, соціально орієнтованої економіки та демократичних цінностей країн Західної і Північної Європи. Вона поєднує ефективність ринкових механізмів із високим рівнем соціальної відповідальності бізнесу, що відповідає принципам розвитку в межах Європейський Союз. Основними характеристиками цієї моделі є такі, як:

1. Соціальна орієнтованість управління: людина розглядається як ключова цінність організації; забезпечується баланс між економічною ефективністю та соціальним захистом працівників; розвинена система соціального партнерства між роботодавцями, працівниками та державою.

2. Демократичний стиль управління: широке залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень; поширення колегіальних органів управління; високий рівень довіри між керівництвом і працівниками.

3. Правове регулювання та стандартизація: чітке дотримання трудового

законодавства; значна роль колективних договорів; орієнтація на міжнародні стандарти менеджменту, якості та безпеки праці.

4. Професіоналізм і компетентнісний підхід: кар'єрне зростання ґрунтується на професійній підготовці та кваліфікації; значна увага до безперервної освіти та розвитку персоналу; високі вимоги до управлінської культури керівників.

5. Різноманіття національних управлінських моделей, оскільки європейська модель не є уніфікованою, а поєднує національні підходи:

- Німецька модель – орієнтація на порядок, планування, технічну точність (Німеччина).

- Французька модель – централізоване управління, вагома роль держави (Франція).

- Скандинавська модель – партнерство, довіра, соціальна рівність (Скандинавські країни).

- Британська модель – гнучкість, ринкова орієнтація, прагматизм (Велика Британія).

6. Орієнтація на сталий розвиток: інтеграція принципів сталого розвитку в стратегії організацій; активна екологічна політика; підтримка етичного бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

7. Довгострокове стратегічне планування: поєднання стратегічного й операційного управління; інвестування в людський капітал та інновації; перевага стабільності та якості над короткостроковим прибутком.

Переваги європейської моделі – це: високий рівень соціального захисту працівників; стабільність і передбачуваність управлінських процесів; висока якість управлінських рішень; сприяння інноваціям через розвиток людського капіталу. Недоліки: відносна повільність ухвалення рішень; високі витрати на соціальні програми; жорстке правове регулювання може знижувати гнучкість бізнесу.

Отже, європейська модель менеджменту ґрунтується на принципах демократичності, соціальної відповідальності, правової регламентованості та

професіоналізму. Вона прагне забезпечити не лише економічний успіх організацій, а й соціальну стабільність суспільства.

Пропонуємо наочну порівняльну таблицю європейської, американської та японської моделей менеджменту (табл. 1.9). Вона показує ключові характеристики, підходи до управління та основні переваги/недоліки.

Таблиця 1.9 – Порівняльна таблиця європейської, американської та японської моделей менеджменту

Характеристика	Європейська модель	Американська модель	Японська модель
Ключова цінність	Соціальна відповідальність, баланс між ефективністю та правами працівників	Прибутковість, ефективність, інновації	Колективізм, довгострокова стабільність, безперервне вдосконалення
Стиль керівництва	Демократичний, участь працівників у рішеннях	Авторитарно-лідерський, орієнтація на результат	Колегіальний, групова відповідальність, участь у кайдзен
Організаційна структура	Децентралізована, гнучка	Централізована, вертикальна	Горизонтальна/площинна, командна
Кар'єрна політика	Професійна компетенція, ротація	Мобільність, швидке зростання по заслугах	Довічне наймання, система старшинства
Фокус на якість/результат	Високі стандарти, сертифікації (ISO, EFQM)	Короткостроковий прибуток, ринок, конкуренція	Безперервне вдосконалення (Kaizen), TQM
Роль працівника	Партнер, учасник прийняття рішень	Виконавець, орієнтований на результат	Активний учасник вдосконалення процесів, лояльний до компанії
Відношення до інновацій	Поступові, стабільні	Швидкі, ризиковані	Постійне покращення, інкрементальні інновації
Соціальна орієнтація	Висока (соціальні гарантії, охорона праці, CSR)	Низька, орієнтація на ринок	Середня (корпоративна «родина», турбота про працівників)
Переваги	Соціальна стабільність, якість управління, довгостроковий розвиток	Гнучкість, швидкість рішень, інноваційність	Висока якість продукції, стабільність кадрів, сильна корпоративна культура
Недоліки	Повільність рішень,	Короткострокова	Повільність ухвалення

	високі соціальні витрати	орієнтація, висока плінність кадрів	рішень, складність адаптації до глобальних змін
--	--------------------------	-------------------------------------	---

Досягнення сучасного менеджменту та погляд у майбутнє теорії та практики управління

Українська науково-методична література продовжує активно розвиватися навіть в умовах викликів останнього десятиліття. Нові підручники та посібники зберігають класичну структуру еволюції менеджменту (від донаукового періоду до постіндустріального/цифрового), але посилюють акценти на цифровій трансформації, кризовому управлінні (включаючи воєнний час), стійкості, національній специфіці та інтеграції з теорією організацій. Багато видань мають комплексний характер і поєднують теоретичний огляд з практичними кейсами: Т. Дуткевич, О. Толокова [8], С. Білоус, М. Мальська [15], І. Демків, Ж. Крисько, О. Овсянюк-Бердадіна, М. Шільняк [41] та ін.

Сучасний менеджмент – це динамічна та багатовимірна сфера знань, яка об’єднує наукові теорії, практичні методи управління та інноваційні підходи до організації діяльності. Він є ключовим чинником ефективності організацій у сучасному світі, включно з закладами освіти, державними та комерційними структурами.

З розвитком технологій, глобалізації та змін у соціальній сфері менеджмент перетворюється із системи формальних правил на гнучку, адаптивну та стратегічно орієнтовану практику.

Визначимо *досягнення сучасного менеджменту* за різними аспектами.

1. Науково-технічні досягнення: використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для управління процесами; автоматизація планування, контролю та моніторингу діяльності; використання аналітики та Big Data для стратегічного прийняття рішень; розвиток цифрового менеджменту у закладах освіти та бізнесі.

2. Теоретичні досягнення: інтеграція класичних теорій (науковий менеджмент, адміністративна школа, теорія людських відносин та

поведінкових наук, емпірична школа) у системну модель управління; розвиток концепції управління за результатами (Management by Objectives, MBO); виникнення системного підходу, який враховує взаємозв'язок структур, процесів і персоналу; підвищення ролі гнучких організаційних структур та ситуаційного й адаптивного управління; становлення теорії рішень; ствердження програмно-цільового підходу до розвитку організацій; компетентнісний підхід до керівника; розвиток інноваційного менеджменту.

3. Практичні досягнення: впровадження стратегічного менеджменту у закладах освіти та бізнесі; використання інноваційних методів мотивації та стимулювання персоналу; підвищення ефективності через командну роботу, коучинг і наставництво; застосування проєктного та процесного підходів до управління організацією.

4. Соціальні та психологічні досягнення: розуміння важливості емоційного інтелекту керівника; підкреслення ролі корпоративної культури та ціннісно-орієнтованого управління; визнання принципів етичного та соціально відповідального управління; акцент на залученні персоналу до прийняття рішень.

Сучасні *тенденції та інновації* у менеджменті – це:

- гнучкі організаційні структури (agile management), швидка адаптація до змін та інновацій;
- електронний та дистанційний менеджмент, управління процесами через цифрові платформи;
- сталий розвиток та соціальна відповідальність, екологічні та соціальні аспекти в управлінні;
- інноваційне лідерство як здатність керівника передбачати зміни та стимулювати розвиток команди, управляти інноваціями;
- персоналізація управлінських підходів, врахування індивідуальних потреб та компетенцій працівників;
- управління якістю.

Зазначимо *виклики майбутнього* менеджменту:

- прискорене технологічне оновлення, потреба в управлінні великими обсягами інформації;
- зростаюча конкуренція та глобалізація;
- потреба у гнучких навичках керівника (soft skills, критичне мислення, креативність);
- складність прогнозування та управління ризиками у швидкозмінному середовищі;
- необхідність поєднання науки, мистецтва і цифрових технологій у практиці управління.

Перспективи майбутнього менеджменту:

- синтез науки та мистецтва управління як баланс формальних методів і інтуїтивних рішень, розвиток мистецтва управління;
- діджиталізація та інноваційні технології: використання AI, аналітики та автоматизації управлінських процесів;
- сталий розвиток та соціальна відповідальність, управлінські рішення орієнтовані на довгострокову користь суспільству;
- глобалізація управлінських практик, інтеграція міжнародного досвіду та стандартів;
- лідерство та мотивація майбутнього, розвиток креативності, адаптивності та емоційного інтелекту керівників;
- освітні, педагогічні та управлінські інноваційні технології: підвищення компетентності керівників, персоналу через безперервне навчання та практичні тренінги.

Отже, сучасний менеджмент досяг високого рівня системності, інноваційності та адаптивності. Він поєднує наукові принципи, соціальні та психологічні аспекти, цифрові технології. Сучасні теорії та концепції менеджменту характеризуються: стратегічною спрямованістю; людиноцентризмом; гнучкістю та адаптивністю; інноваційністю; цифровізацією управління; соціальною відповідальністю. Вони формують нову парадигму управління, у якій керівник виступає не лише адміністратором, а

стратегом, лідером змін і фасилітатором розвитку організації. Майбутнє менеджменту – це гнучкість, стратегічна орієнтація, цифровізація та сталий розвиток. Відтак керівники закладів освіти повинні використовувати комплексний підхід, поєднуючи класичні теорії, сучасні практики та інновації для підвищення ефективності організації та власної управлінської діяльності.

Українські дослідники О. Балацький, А. Журавський [2], Д. Кучеренко [13], М. Мальська, С. Білоус [15] та ін. наголошують, що сучасні концепції менеджменту базуються на спадкоємності класичних шкіл (наукового управління, адміністративної, поведінкової), однак суттєво трансформуються під впливом нових умов. Зокрема, у працях підкреслюється перехід від авторитарних ієрархічних моделей до стратегічного та адаптивного управління; від жорсткої регламентації до гнучких організаційних структур; від технократичного підходу до людиноцентризму. Дослідження українських науковців демонструють, що сучасна управлінська думка інтегрує елементи класичних теорій із новими підходами, формуючи гібридні моделі управління.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність менеджменту як сфери людської діяльності.
2. Розкрийте сутність менеджменту як системи наукових знань.
3. Розкрийте сутність менеджменту як мистецтва управління.
4. Які історичні передумови становлення менеджменту як науки?
5. Який внесок у розвиток менеджменту зробили представники школи наукового менеджменту?
6. Який внесок у розвиток менеджменту зробили представники адміністративної школи менеджменту?
7. Який внесок у розвиток менеджменту зробили представники бюрократичної школи?
8. Який внесок у розвиток менеджменту зробили представники школи людських відносин?
9. Який внесок у розвиток менеджменту зробили представники школи поведінкових наук?
10. Який внесок у розвиток менеджменту зробили представники емпіричної школи?
11. Розкрийте особливості американської моделі менеджменту.
12. Розкрийте особливості японської моделі менеджменту.
13. Розкрийте особливості європейської моделі менеджменту.

14. Визначте досягнення сучасного менеджменту.

15. Визначте тенденції, виклики та перспективи сучасного менеджменту.

1.2. Становлення і розвиток управління в галузі освіти

У період 2020–2026 рр. українська науково-методична література з менеджменту освіти активно розвивалася на тлі реформ (Нова українська школа, автономія ЗЗСО, цифрова трансформація), пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення та післявоєнного відновлення. Автори В. Кравець, Г. Мешко [1], акцентують на історичних коренях, еволюції від традиційного «управління» до сучасного «менеджменту освіти» (як інтеграції педагогіки, економіки, психології та лідерства), а також на адаптації до нових викликів. Науковці відзначають суперечності: нестача практичних навичок у керівників, вплив війни на стабільність, необхідність оновлення підготовки менеджерів освіти; обґрунтовують перспективи – посилення академічного менеджменту, цифрові інструменти, європейська інтеграція, післявоєнне відновлення.

Література 2020–2026 рр. демонструє зрілість української школи освітнього менеджменту. Ключові роботи Л. Мартинець [26], З. Онишківа [32], Є. Хрикова [40] та цілих наукових колективів [3; 29; 30; 31; 37; 38; 39] формують методологічну базу, поєднуючи теорію з практикою. Становлення менеджменту освіти в Україні – це перехід від централізованої моделі до адаптивної, компетентнісної системи, орієнтованої на якість, інновації та людський капітал. Рекомендується використовувати ці джерела для історичного огляду, аналізу етапів та сучасних тенденцій у посібнику.

Розвиток управління в освіті є складним і багатовимірним процесом, який визначається як внутрішніми потребами закладу освіти, так і зовнішніми соціально-економічними, політичними та технологічними змінами. У сучасних умовах реформування системи освіти, впровадження інновацій та цифровізації,

ефективне управління стає ключовим фактором забезпечення якості освітніх послуг та конкурентоспроможності закладів освіти.

Фактори, що зумовлюють розвиток управління в освіті

Зазначимо найбільш вагомі внутрішні фактори розвитку управління в освіті, зокрема:

1. Структура та організаційна культура закладу освіти:

- чітко визначена ієрархія управління, розподіл обов'язків та компетенцій керівників, педагогічних та адміністративних працівників;

- формування корпоративної культури, яка стимулює професійний розвиток і мотивацію працівників.

2. Професійна компетентність керівників і педагогів:

- рівень управлінських, педагогічних та цифрових компетенцій керівника впливає на ефективність стратегічного та оперативного управління;

- підвищення кваліфікації персоналу та освоєння інноваційних технологій навчання і управління.

3. Внутрішні ресурси та інфраструктура:

- матеріально-технічне забезпечення (обладнання, інформаційні системи, цифрові платформи);

- фінансові ресурси, що дозволяють реалізувати освітні та управлінські проекти.

4. Система мотивації та стимулювання:

- механізми оцінювання результатів роботи педагогів і адміністрації;

- заохочення до інноваційної діяльності та впровадження ефективних управлінських практик.

Щодо зовнішні факторів розвитку управління в освіті, то це такі, як:

1. Соціально-економічне середовище:

- економічна стабільність та рівень фінансування освіти;

- попит на високоякісну освіту та розвиток компетенцій учнів відповідно до потреб ринку праці.

2. Політичні та правові чинники:

- освітня політика держави, закони та нормативні акти (наприклад, законодавство про загальну середню освіту, заклади вищої освіти);

- реформи, стандарти якості освіти, акредитаційні вимоги.

3. Науково-технічний прогрес та цифровізація:

- використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для управління, планування та моніторингу освітнього процесу;

- впровадження систем електронного документообігу, онлайн-освіти, інструментів аналітики даних.

4. Глобалізація та міжнародні тенденції освіти:

- поширення міжнародних стандартів якості та сертифікаційних систем;

- обмін досвідом з закордонними освітніми організаціями, міжнародні рейтинги та проекти співпраці.

5. Соціокультурні фактори:

- очікування батьків і громади щодо якості освіти;

- зміни у соціальних цінностях та культурних пріоритетах, які впливають на освітні програми та управлінські підходи.

Відбувається інтеграційний ефект факторів, що свідчить про те, що внутрішні та зовнішні фактори взаємопов'язані. Наприклад: Впровадження цифрових технологій (зовнішній фактор) стимулює розвиток цифрових компетенцій керівників та педагогів (внутрішній фактор). Соціально-економічні зміни формують потребу в інноваційних моделях управління, що потребує перегляду організаційної структури та мотиваційної системи. Для наочності ми пропонуємо розглянути зміст табл. 1.10

Таблиця 1.10. – Фактори – вплив на управління – розвиток закладу освіти

Фактор	Вплив на управління закладом освіти	Розвиток закладу освіти
Внутрішні фактори		
Компетентність керівника та педагогів	Покращення прийняття управлінських рішень, стратегічне планування	Підвищення ефективності освітнього процесу та якості навчання
Організаційна структура та культура	Чіткий розподіл ролей, стимулювання колективної	Зростання продуктивності та взаємодії в команді

	роботи	
Мотиваційна система та оцінка результатів	Стимулює інноваційну діяльність та відповідальність	Підвищення професійної залученості та досягнення цілей
Ресурси та інфраструктура	Дозволяє впроваджувати сучасні методики навчання та управління	Оптимізація процесів, розвиток освітніх програм
Зовнішні фактори		
Соціально-економічне середовище	Визначає пріоритети розвитку, бюджетні можливості	Модернізація освітніх послуг відповідно до потреб ринку праці
Законодавство та освітня політика	Встановлює рамки діяльності та стандарти якості	Підвищення легітимності та відповідності освітніх програм
Науково-технічний прогрес / цифровізація	Використання ІКТ для управління та навчання	Автоматизація процесів, підвищення ефективності та прозорості
Глобалізація та міжнародні стандарти	Стимулює впровадження сучасних практик та сертифікацій	Конкурентоспроможність на міжнародному рівні
Соціокультурні зміни	Впливають на очікування та цінності учнів, батьків та громади	Актуалізація освітніх програм, адаптація до потреб суспільства

Усвідомлення і системне врахування цих факторів дозволяє підвищити ефективність управління, сприяти інноваційному розвитку закладу освіти та підвищенню якості освітніх послуг.

Становлення менеджменту освіти

Менеджмент освіти – це сукупність організаційних, управлінських та адміністративних процесів, спрямованих на ефективне функціонування освітніх закладів і реалізацію освітніх програм. Його становлення відображає еволюцію управлінської думки в освіті, адаптацію до соціально-економічних, політичних та технологічних змін у суспільстві. Дослідження історії менеджменту освіти дозволяє зрозуміти його сучасну роль і перспективи розвитку.

Зазначимо історичні передумови становлення та розвитку управління в освіті у світовому контексті:

- Античність та середньовіччя: управління освітою мало адміністративний характер (організація шкіл, монастирських і університетських

навчальних закладів). Основна мета – контроль навчального процесу та забезпечення стандартів.

- XVII–XVIII ст.: поява державних систем освіти, стандартизація навчання, інституційна організація (школи, академії).

- XIX ст.: початок наукового підходу до управління, вплив промислової революції, розвиток управлінських структур у школах та університетах.

Розглянемо традиційну адміністративна модель освіти та управління нею (XIX – початок XX ст.). Освіта розглядалася як державна функція; керівництво закладами було бюрократичним. Основні завдання: контроль, забезпечення дисципліни, дотримання програм та стандартів. Лідерство було авторитарним, управлінські рішення приймалися централізовано.

Для наукового менеджменту (початок – середина XX ст.) характерно впровадження принципів наукового менеджменту Фредеріка Тейлора та інших Шкіл менеджменту в освіту; акцент робиться на планування, стандартизацію процедур, підвищення продуктивності праці педагогів та адміністрації; виникає потреба у системному підході до організації навчального процесу.

Педагогічно-управлінський підхід (1960–1980-ті рр.) позначився появою теорій управління освітнім процесом, орієнтованого на навчальні результати; виникає концепція ефективності освіти через організаційні зміни та вдосконалення навчальних програм; зростає роль керівника як координатора педагогічної діяльності та мотиватора колективу.

Сучасний менеджмент освіти (1990–дотепер) має такі риси, як: орієнтація на інноваційні, стратегічні та проєктні підходи; впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для управління, моніторингу та аналітики; поява концепцій управління знаннями, цифрової компетентності керівників, стратегічного планування розвитку закладів освіти; розвиток автономії закладів освіти, децентралізація управління та участь громадськості. Відобразимо це в табл. 1.11.

Таблиця 1.11 – Становлення та розвиток менеджменту освіти

Етап розвитку	Часовий період	Основні характеристики	Ключові фактори впливу
Традиційна адміністративна модель	XIX – початок XX ст.	Централізоване управління, авторитарне лідерство, контроль виконання програм	Державна політика, бюрократія, соціальні потреби суспільства
Науковий менеджмент	Початок – середина XX ст.	Стандартизація процедур, планування, підвищення ефективності роботи	Теорії наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Школи менеджменту), економічні потреби, ефективність організації
Педагогічно-управлінський підхід	1960–1980-ті рр.	Орієнтація на результат, координація педагогів, мотивація колективу	Дослідження ефективності освіти, організаційні зміни, потреби учнів
Сучасний менеджмент освіти	1990–дотепер	Стратегічне та інноваційне управління, цифровізація, автономія, участь громади	Технології, глобалізація, стандарти якості, цифрові компетенції керівників, інноваційні методики

Розглянемо особливості становлення управління освітою в Україні поетапно, з історичними, політичними та соціальними аспектами.

1. Київська Русь (IX–XIII ст.).

Основні форми освіти – це церковно-монастирські школи (в монастирях, при храмах). Управління освітою централізоване духовенством, воно ж здійснює контроль за навчанням та вихованням. Відтак головна особливість цього періоду – освіта була прерогативою церкви, державні структури майже не втручались в освітню діяльність країни.

2. Литовсько-Польський період (XIV–XVIII ст.).

На цьому етапі спостерігається вплив західноєвропейських систем освіти. З'являються школи при монастирях та католицьких колегіумах, що підпорядковувались релігійним та місцевим адміністративним структурам. Особливість – децентралізація управління освітою, все ще значний вплив церкви та шляхти на навчальні заклади.

3. Російська імперія та Австро-Угорщина (XVIII–XIX ст.).

Для даного періоду характерним є поступова державна централізація освіти: створення шкільних округів, навчальних комітетів; впровадження стандартів та планів навчання, підготовка вчителів у педагогічних інститутах. Особливість: освіта підпорядкована політичним та імперським потребам, формування адміністративних структур управління.

4. Українська Народна Республіка та радянський період (1917–1991).

- УНР: спроби створення національної системи освіти, введення української мови у школах.

- СРСР: централізоване управління освітою через Народний комісаріат освіти – Міністерство освіти УРСР.

Особливості радянського управління: планова освіта, суворая централізація; обов'язковість навчання; ідеологічна спрямованість навчальних програм; контроль якості через державні органи.

5. Незалежна Україна (з 1991 р.).

- Децентралізація управління: передача частини повноважень місцевим органам влади (ОТГ, міські ради, департаменти освіти).

- Розвиток нормативно-правової бази: Закони «Про освіту» (1991, 2017), «Про загальну середню освіту» (2020), стандарти НУШ.

Особливості сучасного управління: стратегічний підхід (плани модернізації та програми розвитку закладів освіти); інновації та цифровізація навчання; підвищення автономії закладів освіти; інтеграція до європейських та міжнародних освітніх стандартів; участь громадськості у процесах управління (батьківські ради, органи самоврядування).

Все це зумовило характерні риси розвитку управління освітою в Україні, зокрема такі: синтез історичних впливів: церковно-духовний, європейський, радянський; централізація – децентралізація: постійна зміна рівня управлінської автономії закладів; політичний та ідеологічний вплив: від церкви до держави, від радянської ідеології до національної; фокус на якість та стандарти: сучасна тенденція – ефективність управління, прозорість та інновації.

Пропонуємо наочну хронологічну таблицю «Становлення управління

освітою в Україні», де відображено усі етапи та ключові характеристики кожного етапу (табл. 1.12).

Таблиця 1.12 – Становлення управління освітою в Україні

Етап	Час	Форми управління	Особливості
Київська Русь	IX–XIII ст.	Церковно-монастирське управління	Освіта під контролем церкви, навчання духовної та письмової культури, відсутність державного управління
Литовсько-Польський період	XIV–XVIII ст.	Децентралізоване (церква, місцева шляхта)	Вплив західноєвропейських шкіл, релігійна спрямованість освіти, відсутність єдиної державної системи
Російська імперія та Австро-Угорщина	XVIII–XIX ст.	Центральне державне управління через навчальні комітети	Стандартизація програм, підготовка вчителів, підпорядкування освіти політичним цілям імперії
Українська Народна Республіка / Радянський період	1917–1991	Централізоване через Нарком/Міністерство освіти	Планова система, обов’язковість навчання, ідеологічне спрямування, контроль якості через державні органи
Незалежна Україна	1991–дотепер	Децентралізоване з елементами автономії закладів	Децентралізація управління, стратегічне планування, цифровізація, інтеграція в європейські стандарти, участь громади та самоврядування

Менеджмент освіти пройшов еволюційний шлях від бюрократично-адміністративного до стратегічно-інноваційного підходу. Його розвиток зумовлений комплексом соціально-політичних, економічних, технологічних та соціокультурних факторів. Сучасний менеджмент освіти орієнтований на ефективність, інноваційність, цифровізацію та участь громади.

Розглянемо українську наукову школу освітнього менеджменту.

Василь Олександрович Сухомлинський

Василь Олександрович Сухомлинський (1918–1970) – український педагог, директор Павлівської середньої школи, педагогічний мислитель, автор

численних праць з методики, психології та управління школою. Його ідеї стали фундаментом гуманістичного підходу до освіти, що поєднує педагогіку з ефективним управлінням закладом освіти.

Основні принципи управління в освіті за В. Сухомлинським – це:

- Гуманізація освіти: школа – простір розвитку дитини як особистості, а не лише як учня; управління освітою орієнтоване на розвиток моральних, емоційних і творчих здібностей.

- Особистісно-орієнтоване управління: вчитель і керівник закладу враховують індивідуальні потреби учнів та педагогів; система управління будується так, щоб кожна дитина відчувала себе важливою.

- Єдність педагогіки та адміністративного управління: В. Сухомлинський поєднував педагогічні ідеї з організаційними рішеннями: планування навчального процесу, підбір кадрів, створення методичних об'єднань; кожне управлінське рішення мало виховний і педагогічний зміст.

- Колективна відповідальність і співпраця: активне залучення вчителів, батьків і учнів до процесів прийняття рішень; формування шкільної культури взаємоповаги та підтримки.

- Творчість у управлінні: використання інноваційних методів навчання та організації роботи школи; заохочення педагогів до експериментів, впровадження нових форм позакласної діяльності та самоосвіти.

Практичні впровадження і досягнення В. Сухомлинського:

- створив модель школи як життєвого середовища для дітей, де управлінські рішення служать педагогічній меті;

- впроваджував систему методичного керівництва та наставництва серед педагогів;

- розробив програму роботи школи, де поєднувалися навчальна, виховна та адміністративна діяльність;

- його підхід став основою сучасних гуманістичних моделей управління школою в Україні.

В. Сухомлинський зробив ключовий внесок у розвиток управління

освітою, поєднавши педагогіку і менеджмент. Він показав, що ефективно управління школою неможливе без урахування індивідуальних потреб учнів, мотивації педагогів та створення сприятливого соціально-психологічного середовища.

У незалежній Україні (1991 – дотепер) сформувалась наукова управлінська школа, до якої увійшли талановиті вчені, педагоги, які зробили величезний внесок у розвиток освітнього менеджменту.

Валентин Іванович Маслов – український вчений-педагог, дослідник проблем управління освітою, професійної компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів та післядипломної підготовки управлінців.

В. Маслов розробив концептуальні положення щодо теорії педагогічного менеджменту, як окремої галузі знань, що поєднує управлінську діяльність із педагогічною. У цій теорії управління закладом освіти подається як динамічний процес, а не як одноразова дія; акцент ставиться на цілісний розвиток закладу та його персоналу; управлінська діяльність розкривається через функції (організацію, мотивацію, координацію, контроль) і компетентність суб'єктів управління.

Науковець розглядав управління в освіті не просто як виконання адміністративних функцій, а як сукупність компетентностей керівника – знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного управління закладом освіти. Це означає, що керівник має володіти не лише технічними знаннями з організації роботи, але й педагогічними, соціальними й комунікативними вміннями. Йому належить теорія системного розуміння управлінської діяльності в закладі освіти як сукупності взаємозалежних процесів,

В. Маслов зробив значний внесок у становлення педагогічного менеджменту як науки про управління навчальними закладами, особливо щодо компетентності керівників освіти та побудови теоретичних засад управлінської діяльності; у розбудову післядипломної освіти та підготовку фахівців для керівного складу освіти.

Євген Миколайович Хриков – один із провідних українських фахівців з управління в освіті. Науковець одним із перших в Україні системно розробив концепцію макротехнології управління навчальним закладом, де чітко описав функції управління (планування, організацію, контроль, регулювання) та їх значення для освіти різних типів (дошкільні, загальноосвітні, професійно-технічні, вищі).

Він узагальнив методи управління і обґрунтував їхнє педагогічне значення. Є. Хриков сформулював одну з фундаментальних теорій внутрішкільного управління – концепцію «створення умов» для ефективної організації педагогічної діяльності. Це підхід, який ставить у центр уваги не лише формальні управлінські функції, а й педагогічні умови успішної діяльності закладу: створення організаційного, методичного та психологічного середовища, що сприяє освіті та саморозвитку. Науковець довів, що ефективне управління – це не лише діяльність адміністратора, а педагогічний процес, що забезпечує розвиток здобувачів освіти та професійну реалізацію педагогів.

Є. Хриков перетворив пракику уавління закладом освіти з хаотичного адміністративного процесу на науково-обґрунтовану систему, де управлінські рішення пов'язані з педагогічними цілями, умовами і результатами діяльності.

Галина Василівна Єльнікова – український педагог-дослідник. Г. Єльнікова заснувала та очолила наукову школу адаптивного управління соціально-педагогічними системами і закладами освіти, що сприяє підготовці педагогічних і науково-педагогічних кадрів, методичній підтримці практиків, міжнародній співпраці освітніх установ.

Вона поширювала ідеї адаптивного управління, яке враховує змінні зовнішні та внутрішні умови функціонування освіти. Це підхід, що орієнтується на гнучкість, здатність системи до саморегуляції, моніторинг змін і коригування дій, а не лише на рутинні адміністративні процедури управління. Центральними складовими адаптивного управління є: збір і аналіз інформації для прийняття рішень; прогнозування розвитку навчального закладу; корекція управлінських дій у відповідь на зміни. Це дозволяє ефективно управляти

навчальними закладами в умовах реформ та зовнішніх викликів (зміни політики, цифровізація, соціальні трансформації).

У своїх працях вчена розглядала професійні компетентності керівника освіти, методологічні принципи підготовки управлінських кадрів, атестацію та підвищення кваліфікації керівників шкіл і професійних навчальних закладів. Це важливо для формування управлінської культури керівника освіти як системи знань, умінь і ціннісних орієнтацій, що забезпечують якісне управління навчальними процесами.

Г. Єльнікова розробила інструментарій для оцінювання ефективності управління, зокрема в контексті професійно-технічної освіти та профільної школи, через систему індикаторів ефективності. Це значущий внесок, оскільки він дозволяє визначати ступінь готовності закладів до впровадження змін (наприклад, профільного навчання); оцінювати якість управління як складової розвитку освіти.

Василь Васильович Крижко – український науковець у галузі педагогіки та управління освітою, який розглядав управління закладом освіти як соціально-педагогічну систему, що функціонує в умовах демократизації, гуманізації та інноваційного розвитку. Його праці присвячені теоретико-методологічним засадам менеджменту освіти, професійній підготовці керівників і впровадженню стратегічного підходу в управлінні.

Учений розглядав заклад освіти як цілісну відкриту систему, що взаємодіє з соціальним середовищем. Управління повинно враховувати внутрішні та зовнішні чинники; забезпечувати узгодженість цілей, змісту, структури та результатів діяльності; базуватися на аналізі освітнього середовища.

В. Крижко обґрунтовував необхідність переходу від адміністративного керування до стратегічного менеджменту, що передбачає формування місії та візії закладу; визначення довгострокових цілей; розроблення програм розвитку; моніторинг та оцінювання результатів.

Науковець розглядав керівника закладу освіти як провідника, менеджера-

лідера, який має володіти управлінською компетентністю; комунікативною культурою; стратегічним мисленням; здатністю до інноваційної діяльності. Він наголошував на необхідності спеціальної підготовки керівників за спеціальністю Менеджмент.

Лідія Іванівна Даниленко – українська вчена у галузі теорії та практики управління освітою, яка зробила вагомий внесок у розроблення концептуальних засад інноваційного, стратегічного та професійно орієнтованого менеджменту освіти. Її наукові праці спрямовані на модернізацію управління закладами освіти в умовах реформування галузі.

Однією з ключових ідей є обґрунтування інноваційного типу управління, який передбачає орієнтацію на розвиток і зміни; впровадження нових освітніх технологій; підтримку творчої активності педагогів; управління інноваційними процесами як системним явищем. Вона підкреслювала, що сучасний заклад освіти має бути інноваційною організацією.

Л. Даниленко акцентувала увагу на формуванні управлінської культури керівника, яка включає стратегічне мислення, лідерські якості, здатність до інновацій, управлінську рефлексію, етичну відповідальність. Вона обґрунтувала потребу спеціальної професійної підготовки менеджерів освіти.

Людмила Миколаївна Карамушка – українська науковиця у галузі організаційної та управлінської психології. Її наукові праці стали методологічною основою розвитку психології управління в освіті та формування сучасної моделі керівника закладу освіти.

Ключовими напрямками її діяльності є: розроблення психологічних засад управління освітніми організаціями; обґрунтування ролі психологічного чинника в ефективності управлінської діяльності; інтеграція організаційної психології та освітнього менеджменту.

Вчена довела, що управління закладом освіти – це не лише адміністративна діяльність, а й соціально-психологічний процес, який залежить від стилю керівництва, комунікації, мотивації та організаційної культури. Суттєвий внесок зроблено у дослідження психологічного клімату; формування

позитивної організаційної культури; запобігання професійному вигоранню; управління конфліктами в колективі. Учена довела, що ефективність освітньої установи значною мірою визначається рівнем довіри, відкритості та партнерства в колективі.

Ідеї Л. Карамушки сприяють гуманізації управління освітою; формують компетентнісну модель керівника; орієнтують управління на розвиток особистості; забезпечують психологічну безпеку освітнього середовища. Таким чином, її внесок полягає у психологізації освітнього менеджменту, що відповідає сучасним викликам трансформації освіти.

Вадим Едуардович Лунячек – український науковець у галузі управління освітою, який досліджує проблеми стратегічного розвитку закладів освіти, інноваційного менеджменту, професіоналізації керівника та модернізації освітніх систем. Його праці спрямовані на формування сучасної моделі управління освітньою організацією в умовах реформування та децентралізації.

Учений розглядає заклад освіти як відкриту соціально-педагогічну систему; суб'єкт інноваційної діяльності; організацію, що функціонує в умовах змін і конкуренції. Зазначає, що управління має бути спрямоване не лише на підтримку функціонування, а на забезпечення сталого розвитку. Він обґрунтовує необхідність формування місії та візії закладу, розроблення стратегії розвитку, визначення стратегічних і операційних цілей, впровадження системи моніторингу виконання стратегії; підкреслює важливість стратегічного мислення керівника та командної роботи в процесі стратегування.

В. Лунячек визначає керівника як менеджера-лідера, який повинен володіти стратегічною та аналітичною компетентністю, управлінською культурою, навичками комунікації та партнерства, здатністю до прийняття управлінських рішень на основі даних. Дослідник акцентує увагу на створенні внутрішніх систем забезпечення якості, використанні показників ефективності, впровадженні моніторингових механізмів, орієнтації на результат і розвиток особистості здобувача освіти.

Тамара Михайлівна Сорочан – українська дослідниця у сфері

менеджменту освіти, яка спеціалізується на питаннях управління розвитком закладів освіти, стратегічного планування, інноваційного менеджменту та професійної компетентності керівників. Її підходи поєднують системний, стратегічний та компетентнісний підходи до управління.

Т. Сорочан розглядає заклад як відкриту соціально-педагогічну систему; організацію, що постійно адаптується до змін; суб'єкт інноваційного розвитку. Управління ним має бути спрямоване на забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та якісного освітнього процесу. Науковиця наголошує на необхідності, формування місії та бачення закладу; визначення стратегічних цілей та пріоритетів; розроблення стратегічних програм розвитку; системного моніторингу та оцінювання результатів. Зазначає, що стратегічне мислення керівника є ключовою складовою ефективного управління.

Т. Сорочан акцентує увагу на формуванні управлінської компетентності, яка включає стратегічне та аналітичне мислення, лідерські та комунікативні навички, здатність до управління змінами, етичну та соціальну відповідальність, готовність до впровадження інновацій. Дослідниця підтримує розвиток партнерства із громадськістю та засновниками закладів, колегіальне ухвалення рішень, прозорість і відкритість управлінських процесів, автономію навчальних закладів.

Аналіз сучасної джерельної бази з проблем освітнього менеджменту свідчить, що українські науковці розвивають управління закладами освіти в межах трьох основних напрямів.

1. Стратегічне управління та розвиток закладу. Більшість дослідників (Г. Кравченко, В. Луначек, О. Мармаза Т. Сорочан, Є. Павлютенков та ін.) акцентують на формуванні місії, візії, стратегічних цілей та програм розвитку. Ключовим є стратегічне мислення керівника та орієнтація на довгостроковий розвиток, ефективність і конкурентоспроможність закладу.

2. Інноваційний менеджмент та зміни. Л. Даниленко, Г. Єльнікова, О. Мармаза 3. Рябова та ін. та підкреслюють важливість створення інноваційного середовища, впровадження нових педагогічних технологій,

підтримки творчості колективу та управління змінами. Інноваційність розглядається як умова конкурентоспроможності та адаптивності закладу освіти.

3. Компетентнісний та ціннісний аспект керівника. С. Корольок, Г. Кравченко, В. Крижко, В. Маслов та ін. наголошують на формуванні професійної компетентності керівника, що включає стратегічне та аналітичне мислення, лідерські якості, комунікацію, етичну відповідальність та готовність до інновацій. Управлінська культура керівника визнається ключовим чинником ефективного функціонування закладу.

Зазначимо також важливі аспекти, які стали предметом досліджень останнім часом:

- Управління якістю та ефективністю освіти: практично всі дослідники розробляють підходи до внутрішніх систем моніторингу, оцінки результатів та забезпечення якості освітньої діяльності.

- Участь колективу та партнерство: науковці підкреслюють значення колегіального ухвалення рішень, демократизації управління, партнерства з громадськістю, батьками та засновниками.

- Системний підхід: більшість авторів розглядає заклад освіти як відкриту соціально-педагогічну систему, що постійно адаптується до змін зовнішнього середовища.

Без перебільшення – українські науковці у сфері управління освітою формують цілісну модель сучасного менеджменту закладу освіти, яка базується на: стратегічному розвитку, інноваційному управлінні та підтримці змін, професійній компетентності та ціннісній орієнтації керівника, забезпеченні якості та ефективності освітньої діяльності, партнерстві та колегіальності у процесах управління. Ця модель забезпечує стійкий розвиток, адаптивність та конкурентоспроможність закладу освіти, поєднуючи наукові концепції стратегування, інноваційності та компетентнісного підходу до управління.

Особливості управління закладом освіти

Управління закладом освіти має певні особливості. Управління закладом

освіти – це цілеспрямована професійна діяльність керівника та управлінської команди, спрямована на забезпечення якості освітнього процесу, розвитку особистості здобувачів освіти та сталого функціонування установи в умовах змін. Відповідно визначимо характерні для нього особливості.

1. Соціально-гуманістичний характер управління.

Заклад освіти працює з людиною і для людини. Тому управління має орієнтацію на розвиток особистості учня й педагога; пріоритет цінностей гуманізму, демократії, партнерства; поєднання адміністративних і педагогічних впливів. На відміну від бізнес-організацій, результат діяльності школи не лише кількісний (успішність, рейтинги), а передусім якісний – сформованість компетентностей, цінностей, соціального досвіду.

2. Нормативно-правова зумовленість.

Управління здійснюється в межах державної освітньої політики, визначеної, зокрема, Міністерство освіти і науки України, та відповідно до Закон України «Про освіту». Це означає чітке дотримання державних стандартів освіти; регламентованість управлінських процедур; поєднання автономії закладу з державною відповідальністю.

3. Педагогічна спрямованість управління.

Керівник закладу освіти – не лише адміністратор, а й педагог-лідер. Відтак виникають такі особливості, як: управління освітнім процесом, а не лише ресурсами; методичне керівництво педагогами; створення умов для професійного зростання вчителів; впровадження інноваційних освітніх технологій.

4. Багатосуб'єктність управління.

Сучасна модель управління передбачає участь керівника та адміністрації; педагогічної ради; органів учнівського самоврядування; батьківської громадськості; засновника закладу. Отже, управління має державно-громадський характер, що вимагає розвитку комунікації та партнерства.

5. Відкритість і публічність.

Заклад освіти функціонує в умовах громадського контролю; прозорості

фінансування; публічної звітності керівника; формування позитивного іміджу. Це посилює значення стратегічного менеджменту та репутаційного управління.

6. Інноваційність і динамічність.

Освітнє середовище постійно змінюється (цифровізація, компетентнісний підхід, інтеграція в європейський освітній простір). Тому керівник має впроваджувати інновації, управляти змінами, формувати культуру розвитку.

7. Поєднання централізації та автономії.

Сучасний заклад освіти отримує більше академічної, організаційної та фінансової автономії, але водночас несе підвищену відповідальність за результати діяльності.

Управління закладом освіти – це: соціально відповідальна діяльність; система педагогічного лідерства; нормативно врегульований процес; багаторівнева взаємодія суб'єктів; стратегічне управління розвитком.

Розкриємо сучасне управління закладом освіти з ключовими елементами та підходами.

1. Стратегічний рівень.

Мета: забезпечення сталого розвитку закладу та високої якості освіти. Завдання: визначення місії, цінностей та стратегічних цілей закладу освіти; планування розвитку освітніх програм і інфраструктури; управління репутацією та іміджем.

2. Організаційно-управлінський рівень.

- Керівник закладу (директор/завідувач): стратегічне та тактичне управління; формування команди управління; забезпечення відповідності стандартам і нормативам.

- Адміністрація: планування робочого часу, навчальних планів, ресурсів; контроль за виконанням рішень керівника.

- Педагогічна рада: методичне керівництво та підтримка педагогів; розроблення та впровадження інновацій.

- Рада закладу / громадські органи: взаємодія з батьками та громадськістю; участь у стратегічних рішеннях.

3. Педагогічно-методичний рівень.

Управління інноваційними процесами; впровадження інновацій та сучасних технологій (цифрові інструменти, STEM, дистанційне навчання); професійний розвиток педагогів: тренінги, курси підвищення кваліфікації; менторство та внутрішня підтримка; оцінювання та якість освіти: внутрішні моніторинги; підтримка розвитку учнів і педагогів.

4. Комунікаційно-інформаційний рівень.

Забезпечує ефективну взаємодію всіх учасників процесу: внутрішні комунікації (педагогічний колектив, учні, адміністрація); зовнішні комунікації (батьки, громада, засновник, партнери); використання сучасних ІТ-інструментів для управління даними, планування та звітності.

5. Інноваційно-розвивальний рівень.

- Управління змінами: впровадження нових освітніх програм; адаптація до цифровізації та нових освітніх стандартів; моніторинг та саморозвиток закладу: створення культури безперервного вдосконалення; розвиток внутрішніх ресурсів і компетенцій.

Ключові характеристики моделі управління закладом освіти – це:

- соціально-гуманістична орієнтація – розвиток особистості учнів і педагогів;
- стратегічність і прозорість – планування і публічна звітність.
- інноваційність і адаптивність – швидка реакція на зміни освітнього середовища;
- багатосуб'єктність і партнерство – участь адміністрації, педагогів, учнів, батьків, громади;
- комплексність управління – поєднання адміністративного, педагогічного та комунікаційного підходів.

Сучасні виклики та трансформації в управлінні закладом освіти

Сучасні заклади освіти працюють у середовищі постійних змін, тому управління ними стикається з низкою викликів та потребує трансформацій.

1. Цифровізація та технологічні зміни: впровадження дистанційного та

змішаного навчання, електронних журналів, платформ для управління навчальним процесом; необхідність формування цифрових компетенцій педагогів і учнів.

Виклик: забезпечити якість освіти в цифровому середовищі та уникнути цифрового розриву.

2. Зміни у державній політиці та нормативній базі: нові стандарти освіти, закони, реформування фінансування.

- Виклик: оперативно адаптувати внутрішні процеси закладу до державних вимог.

3. Соціальні та демографічні зміни: зменшення або нерівномірний розподіл учнів, зміни у складі педагогічного колективу.

Виклик: підтримувати якість освіти та мотивацію колективу при обмежених ресурсах.

4. Підвищення очікувань від якості освіти: суспільство очікує компетентних, критично мислячих, соціально адаптованих випускників.

Виклик: впроваджувати сучасні методики навчання, орієнтовані на результат.

5. Інклюзія та різноманітність: потреба створення умов для дітей з особливими освітніми потребами, різних культурних та соціальних груп.

Виклик: адаптація освітніх програм і ресурсів, формування інклюзивної культури.

6. Психологічне та емоційне навантаження: пандемії, конфлікти, стреси дітей та педагогів.

Виклик: забезпечити підтримку психологічного здоров'я та безпеки.

7. Конкуренція та імідж закладу: зростає роль репутації та рейтингу закладу.

Виклик: стратегічне управління іміджем та розвитком бренду школи.

Зазначимо трансформації в управлінні закладом освіти, які відбуваються на сучасному етапі.

- Перехід від адміністративного до стратегічного управління. Керівник –

не лише адміністратор, а стратег і лідер змін. Акцент на довгостроковому розвитку, плануванні ресурсів та інноваціях.

- Багатосуб'єктне управління. Активне залучення педагогів, учнів, батьків та громадськості. Прийняття рішень через колегіальні органи та комунікаційні платформи.

- Інноваційне та цифрове управління. Використання ІТ-систем для моніторингу, планування, дистанційного навчання та комунікацій. Аналітика даних для прийняття рішень.

- Комплексна система оцінювання якості освіти. Показники не лише результатів учнів, а й ефективності педагогів, задоволеності батьків і громади.

- Культура безперервного розвитку. Постійне підвищення кваліфікації педагогів. Впровадження нових методик та практик. Фокус на адаптивності та здатності закладу швидко реагувати на зміни.

Сучасні заклади освіти управляються в умовах високої динамічності, технологічних і соціальних змін, зростання вимог до якості освіти та впровадження інновацій. Тому керівники мають бути стратегічними лідерами, здатними поєднувати адміністративну, педагогічну та інноваційну діяльність, будувати партнерські відносини та підтримувати розвиток всіх учасників освітнього процесу.

Пропонуємо інтегровану таблицю «Виклики – трансформації управління закладом освіти», яка показує, як сучасні виклики зумовлюють певні трансформаційні заходи (табл. 1.13).

Таблиця 1.13 – Виклики – трансформації управління закладом освіти

Сучасний виклик	Його зміст	Трансформація управління	Практичні заходи
Цифровізація та технології	Дистанційне навчання, електронні платформи	Інноваційне та цифрове управління	Використання LMS, аналітика даних, цифрові навички педагогів та учнів
Державна політика та нормативи	Нові стандарти, закони, фінансування	Від адміністративного до стратегічного управління	Стратегічне планування, адаптація процесів до вимог держави

Соціальні та демографічні зміни	Зменшення учнів, зміни складу педагогів	Багатосуб'єктне управління	Активне залучення педагогів, учнів, батьків, громади у прийняття рішень
Високі очікування суспільства щодо якості освіти	Компетентні, соціально адаптовані випускники	Культура безперервного розвитку	Впровадження нових методик навчання, підвищення кваліфікації педагогів
Інклюзія та різноманітність	Учні з ООП, різні соціальні групи	Культура безперервного розвитку	Адаптація програм, створення інклюзивного середовища
Психологічне та емоційне навантаження	Стреси учнів і педагогів	Комплексне оцінювання та підтримка	Психологічна підтримка, програми соціально-емоційного розвитку
Психологічне та емоційне навантаження	Стреси учнів і педагогів	Комплексне оцінювання та підтримка	Психологічна підтримка, програми соціально-емоційного розвитку
Конкуренція та імідж закладу	Рейтинги, репутація	Від адміністративного до стратегічного управління	Управління іміджем, стратегія розвитку, комунікаційні кампанії

У цій таблиці добре видно логіку: кожен сучасний виклик зумовлює конкретну трансформацію управління, а практичні заходи показують реалізацію цієї трансформації в закладі освіти.

Напрями удосконалення управлінської діяльності

Наведемо систематизацію напрямів удосконалення управлінської діяльності закладу освіти (табл. 1.14). Їх можна розглядати як практичне продовження трансформацій, спрямоване на підвищення ефективності управління.

Таблиця 1.14 – Напрями удосконалення управлінської діяльності закладу освіти

Напрямок	Основна суть	Приклади удосконалення
Стратегічне планування та розвиток	Забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності закладу	Розробка стратегічних цілей, дорожніх карт розвитку, системи КРІ для педагогів та учнів
Цифровізація та інновації	Використання сучасних технологій у навчанні та	Впровадження LMS, електронного документообігу, дистанційних

	управлінні	платформ, цифрових інструментів оцінювання
Підвищення кваліфікації та професійний розвиток педагогів	Формування компетентного колективу	Тренінги, курси підвищення кваліфікації, менторство, обмін кращими практиками
Покращення внутрішньої комунікації та співпраці	Забезпечення ефективної взаємодії між усіма суб'єктами	Впровадження регулярних нарад, онлайн-інструментів комунікації, колегіальних форм прийняття рішень
Моніторинг та оцінювання якості освіти	Підвищення прозорості та об'єктивності управлінських рішень	Внутрішній аудит, аналітика даних щодо навчальних результатів, опитування задоволеності учнів та батьків
Інклюзія та соціальна адаптація	Створення умов для різних категорій учнів	Розробка адаптивних програм, підтримка дітей з ООП, розвиток соціальних та емоційних компетентностей
Управління змінами та розвиток культури закладу	Формування здатності швидко адаптуватися до нових умов	Створення системи внутрішніх інновацій, проектна діяльність, стратегічні ініціативи, підтримка ініціатив педагогів
Розвиток іміджу та комунікацій із громадськістю	Підвищення привабливості закладу	Публічні звіти, участь у рейтингах, налагодження зв'язків із батьками та громадою

Отже, зробимо ключові акценти: управлінська діяльність має бути стратегічною, проактивною та інноваційною; педагогічне лідерство та розвиток колективу; необхідність системного оцінювання та моніторингу для прийняття ефективних рішень; розвиток комунікацій та партнерства всередині закладу та з громадою.

Розкриємо *перспективи та ключові ідеї розвитку освітнього менеджменту* у систематизованому вигляді.

1. Стратегічна орієнтація на якість освіти: зміщення акценту з адміністративного контролю на результативність навчального процесу; впровадження систем управління якістю освіти (Quality Management Systems, ISO, EFQM).

2. Інтеграція інновацій та цифрових технологій: активне використання

цифрових платформ, дистанційного та змішаного навчання; цифровізація управлінських процесів (електронний документообіг, аналітика результатів, CRM для закладу).

3. Розвиток компетентнісного підходу: орієнтація на формування ключових компетентностей учнів (критичне мислення, соціальні, цифрові та емоційні навички); професійний розвиток педагогів через безперервне навчання та наставництво.

4. Гуманізація та соціальна відповідальність управління: підвищення уваги до соціально-емоційного розвитку учнів і педагогів; формування інклюзивного середовища, залучення громади та батьків.

5. Гнучкість і адаптивність до змін: здатність швидко реагувати на освітні, соціальні та технологічні зміни; управління змінами як ключова компетенція керівника закладу.

6. Багатосуб'єктне та партнерське управління: активне залучення педагогів, учнів, батьків, громади у прийняття рішень; розвиток колегіальних органів управління та комунікаційних платформ.

7. Розвиток іміджу та бренду закладу освіти: підвищення конкурентоспроможності через стратегічне управління репутацією; прозорість діяльності, участь у рейтингах, презентація успішних практик.

Ці матеріали ми доповнили інформацією, яку подали у табл. 1.15.

Таблиця 1.15 – Ключові ідеї розвитку освітнього менеджменту

Ідея	Суть	Практична реалізація
Стратегічне управління	Орієнтація на довгостроковий розвиток закладу	Розробка стратегії, планування ресурсів, KPI
Інновації та цифровізація	Використання технологій для навчання та управління	LMS, електронні журнали, аналітика даних
Компетентнісний підхід	Фокус на розвиток ключових компетентностей учнів	Проектна діяльність, інтегровані програми, STEM
Гуманізація та інклюзія	Соціальна відповідальність та розвиток особистості	Психологічна підтримка, адаптивні програми, інклюзивні класи
Адаптивність та управління змінами	Швидка реакція на зовнішні та внутрішні зміни	Тренінги для керівників, моніторинг результатів,

		проектні ініціативи
Партнерство та колегіальність	Залучення всіх суб'єктів освітнього процесу	Педагогічні ради, учнівське самоврядування, батьківські комітети
Імідж та брендинг	Підвищення конкурентоспроможності закладу	Публічна звітність, участь у рейтингах, PR-активності

Отже, освітній менеджмент майбутнього: стратегічний, інноваційний, соціально-гуманістичний, орієнтований на розвиток компетентностей, здатний швидко адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте фактори, що зумовлюють розвиток управління в освіті.
2. Розкрийте історичні передумови становлення та розвитку менеджменту в освіті.
3. Розкрийте внесок української школи управління у розвиток освітнього менеджменту.
4. Розкрийте особливості управління закладом освіти.
5. Розкрийте сучасні виклики та трансформації в управлінні закладом освіти.
6. Визначте напрями, перспективи та ключові ідеї розвитку освітнього менеджменту.

1.3. Професійна відповідність сучасного менеджера освіти.

Сучасний менеджер освіти – це не лише адміністратор, а стратег, лідер змін, фасилітатор розвитку персоналу й гарант якості освітніх послуг. Його діяльність формується під впливом ідей класичного та сучасного менеджменту, а також трансформаційних процесів у суспільстві.

Центральним документом став Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» [34]. Він визначає мету професійної діяльності керівника як безпосереднє управління закладом і відповідальність за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності.

Науково-методична література 2020–2026 рр. активно розвиває компетентнісний підхід, акцентуючи на трансформаціях в умовах реформи НУШ, цифровізації, інклюзії, воєнного стану та повоєнного відновлення. Науковці В. Кравець, Г. Мешко [1], М. Братко, С. Маляр, Є. Сіменник [3], Т. Бакуменко, І. Вербовський [4], О. Мармаза [16; 25] акцентують на інноваційно-креативних, морально-етичних, психолого-педагогічних, фахово-теоретичних та методичних критеріях; підкреслюють необхідність менеджера-новатора, інтелектуала з високим рівнем управлінського мислення, творчого та морального потенціалу; висвітлюють права, обов'язки, управління майном, створення умов для творчого зростання колективу.

Науковці М. Братко, С. Маляр, Є. Сіменник [3], В. Крижко, О. Козлова, О. Мармаза [12; 21], Л. Михайлова, Л. Савенко, В. Стасюк [30] зазначають, що умови невизначеності (війна, трансформації) вимагають акмеологічних якостей: самоініціації, самоконтролю, здатності приймати ризиковані рішення на основі неповної інформації; акцентують на інформаційно-технологічній компетентності, адаптації європейських практик, інклюзивному середовищі та партнерстві з громадою/роботодавцями.

Авторські колективи монографій [18; 28; 32; 38] розкривають що професійна відповідність сучасного менеджера освіти – це динамічна інтеграція нормативних вимог, особистісних якостей та адаптивних компетентностей, орієнтованих на якість освіти та розвиток особистості учня/педагога.

Аналіз українських наукових джерел 2020–2026 років дозволяє зробити такі висновки, що відбувається перехід від функціональної до компетентнісної парадигми управління освітою; професійна компетентність керівника має інтегративний характер і включає знання, уміння, цінності та особистісні якості⁴ суттєво зростає роль цифрової, інноваційної та здоров'язбережувальної компетентностей; керівник закладу освіти трансформується у лідера змін і стратегічного менеджера; професійна відповідність сучасного менеджера освіти визначається здатністю забезпечувати розвиток закладу в умовах динамічного освітнього середовища.

Вимоги до сучасного менеджера освіти

Розглянемо вимоги до сучасного керівника закладу освіти.

1. Професійно-управлінські:

- стратегічне мислення: здатність формувати місію, візію та стратегію розвитку закладу освіти; володіння інструментами стратегічного аналізу (SWOT, PEST, бенчмаркінг); управління змінами та розвитком організації;

- організаційно-управлінська компетентність: планування, організація, мотивація і контроль; делегування повноважень; управління ресурсами (кадровими, фінансовими, матеріальними, інформаційними); побудова ефективної організаційної структури.

- управління якістю освіти: розроблення та впровадження внутрішньої системи забезпечення якості; моніторинг освітніх результатів; аналітична діяльність і прийняття управлінських рішень на основі даних.

2. Лідерські вимоги:

- лідерство і командотворення: формування професійної команди; створення сприятливого психологічного клімату; підтримка корпоративної культури; розвиток педагогічного лідерства;

- мотиваційна компетентність: володіння теоріями мотивації; створення умов для професійного зростання педагогів; стимулювання інноваційної діяльності;

- емоційний інтелект: саморегуляція, емпатія, управління конфліктами, розвиток довіри в колективі.

3. *Комунікативні вимоги:* ефективна взаємодія з педагогами, учнями, батьками, засновниками; ведення переговорів; публічні виступи; медіакомпетентність; прозорість та відкритість управління. Сучасний керівник закладу освіти виступає також як представник громади, партнер органів місцевого самоврядування та стейкхолдерів.

4. *Інноваційно-цифрові вимоги:* цифрова грамотність; впровадження освітніх технологій; управління дистанційним та змішаним навчанням; використання аналітичних платформ і електронних систем управління. У

сучасних умовах менеджер освіти має орієнтуватися на цифрову трансформацію закладу та безпечне використання ШІ-технологій.

5. *Правові та етичні вимоги*: знання освітнього законодавства; дотримання принципів академічної доброчесності; забезпечення безпечного освітнього середовища; прозорість фінансової діяльності; відповідальність за результати діяльності закладу.

6. *Особистісні якості сучасного менеджера освіти*: відповідальність; стресостійкість; гнучкість і адаптивність; здатність до безперервного навчання; інноваційність; рефлексивність.

Отже, сучасний менеджер освіти – це професійний управлінець нового покоління, який поєднує стратегічне бачення, лідерство, управління якістю, цифрову компетентність, етичну відповідальність. Його діяльність спрямована не лише на функціонування закладу освіти, а й на його сталий розвиток, конкурентоспроможність та формування освітнього середовища, орієнтованого на потреби особистості й суспільства.

Основні ознаки успішності керівника закладу освіти

Успішність керівника закладу освіти визначається не лише досягнутими результатами, а й якістю управлінських процесів, рівнем розвитку колективу та впливом на освітнє середовище. Сучасне розуміння управлінського успіху спирається на ідеї результативного менеджменту П. Друкера та концепцію багатофункціональної ролі керівника Г. Мінцберга [7].

Визначимо основні *критерії та показники успішності керівника* закладу освіти.

1. Стратегічна результативність: наявність чіткої місії та візії розвитку закладу; реалізація стратегії розвитку; позитивна динаміка освітніх показників; здатність передбачати ризики й управляти змінами.

Ознака успішності: заклад має стабільний розвиток і конкурентні переваги.

2. Висока якість освітнього процесу: стабільні або зростаючі результати навчання; ефективна система внутрішнього забезпечення якості; впровадження

інновацій; задоволеність учнів і батьків.

Ознака успішності: освітні результати підтверджуються моніторингами та позитивним іміджем закладу.

3. Сформована професійна команда: згуртований педагогічний колектив; низька плинність кадрів; професійне зростання працівників; розвиток педагогічного лідерства.

Ознака успішності: колектив демонструє ініціативність, відповідальність і мотивацію.

4. Ефективна комунікація та партнерство: відкритість управління; довіра з боку батьків, громади, засновників; розвиток соціального партнерства; позитивний публічний імідж.

Ознака успішності: заклад має широку мережу партнерів і підтримку громади.

5. Інноваційність і цифрова зрілість: впровадження сучасних освітніх технологій; використання цифрових інструментів управління; готовність до змін та експериментів.

Ознака успішності: заклад активно адаптується до нових викликів (дистанційне навчання, цифровізація, ІІІ).

6. Управлінська культура та етичність: дотримання законодавства; прозорість фінансової діяльності; академічна доброчесність; створення безпечного освітнього середовища.

Ознака успішності: відсутність конфліктів і правових порушень, високий рівень довіри.

7. Особистісна зрілість керівника: відповідальність; стресостійкість; емоційний інтелект; здатність до саморозвитку; рефлексивність.

Ознака успішності: керівник є моральним авторитетом і прикладом професійної поведінки.

Отже, успішний керівник закладу освіти – це: стратег, який бачить перспективу розвитку; лідер, який надихає команду; менеджер, який забезпечує результат; комунікатор, який будує партнерства; інноватор, який впроваджує

зміни; носій цінностей, який формує культуру якості. Успішність керівника закладу освіти проявляється в поєднанні: результативності діяльності, розвитку людського потенціалу, позитивного іміджу, сталого розвитку закладу.

Формально ефективний керівник забезпечує стабільність і виконання нормативних вимог. Успішний керівник мислить стратегічно, діє проактивно, розвиває людей і організацію, створює додану цінність для громади. Головна відмінність полягає у спрямованості: на процес і звітність – або на розвиток і результат. Пропонуємо порівняльну таблицю, в якій відображені характеристики успішного та формально ефективного керівника (табл. 1.16).

Таблиця 1.16 – Успішний керівник закладу освіти – формально ефективний керівник

Критерій	Успішний керівник	Формально ефективний керівник
Стратегічне бачення	Має чітку місію та візію, формує довгострокову стратегію розвитку	Працює за річними планами без системного стратегічного бачення
Орієнтація на результат	Досягає якісних і кількісних освітніх результатів, забезпечує розвиток	Виконує планові показники, зосереджується на звітності
Управління змінами	Ініціює та впроваджує інновації, управляє трансформаціями	Уникає ризиків, діє за усталеними схемами
Лідерство	Надихає, формує команду, розвиває педагогічне лідерство	Контролює виконання обов’язків, домінує адміністративний стиль
Мотивація персоналу	Створює умови для професійного зростання, підтримує ініціативу	Використовує переважно формальні стимули (накази, вказівки)
Комунікація	Відкрита, прозора, партнерська взаємодія з громадою	Комунікація переважно офіційна, одностороння
Організаційна культура	Формує культуру довіри, співпраці, академічної доброчесності	Підтримує дисципліну та формальне дотримання правил
Управління ресурсами	Раціонально використовує ресурси для розвитку	Забезпечує базове функціонування закладу
Інноваційність і цифровізація	Активно впроваджує цифрові рішення, сучасні методики	Використовує технології мінімально, за необхідністю
Професійний розвиток	Постійно навчається,	Підвищує кваліфікацію

	рефлексує, удосконалює управлінські практики	формально, відповідно до вимог
Репутація та імідж	Має високий рівень довіри та авторитету в громаді	Виконує посадові функції без вираженого суспільного впливу
Вплив на розвиток закладу	Забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність	Підтримує стабільне, але без динаміки функціонування

Обмеження керівника закладу освіти

Обмеження керівника закладу освіти – це сукупність нормативних, організаційних, ресурсних, особистісних і соціальних чинників, що визначають межі його управлінської автономії та впливають на ефективність діяльності. Їх доцільно розглядати системно: як об’єктивні (зовнішні) та суб’єктивні (внутрішні).

1. Нормативно-правові обмеження: діяльність у межах чинного освітнього законодавства; підпорядкованість засновнику; фінансова регламентація; кадрові обмеження (процедури прийому, атестації, звільнення); вимоги державних стандартів освіти.

Особливість: автономія керівника завжди поєднується з відповідальністю та підзвітністю.

2. Організаційно-структурні обмеження: визначена структура управління; розподіл повноважень між заступниками; залежність від рішень органів управління освітою; наявність колегіальних органів (педагогічна рада, наглядова рада).

Ризик: формалізація управління та обмежена гнучкість у прийнятті рішень.

3. Фінансово-ресурсні обмеження: обсяг бюджетного фінансування; матеріально-технічна база; кадровий потенціал; обмежений доступ до додаткових ресурсів.

Наслідок: складність реалізації інноваційних ініціатив без зовнішньої підтримки.

4. Соціально-комунікативні обмеження: очікування батьківської

спільноти; вплив громади та засновника; медіа-реакція; суспільний тиск у кризових ситуаціях.

Особливість: керівник працює в умовах високої публічності.

5. Психологічні та особистісні обмеження. Ці обмеження пов'язані з внутрішніми бар'єрами управлінця: страх прийняття непопулярних рішень; низька толерантність до невизначеності; авторитарний стиль управління; професійне вигорання; недостатній рівень рефлексії. У теорії змін К. Левіна наголошується, що внутрішні бар'єри часто є сильнішими за зовнішні [27].

6. Культурні та ментальні обмеження: традиційність освітнього середовища; опір змінам; стереотипи щодо ролі керівника («адміністратор, а не лідер»); низький рівень управлінської культури в колективі.

7. Часові обмеження: надмірна кількість адміністративних завдань; звітність; кризові ситуації; дефіцит часу для стратегічного мислення. Саме часові обмеження часто заважають переходу до стратегічного управління, про необхідність якого писав П. Друкер [7].

Отже, обмеження керівника закладу освіти не є лише перешкодами – вони: визначають межі управлінської автономії; формують зону відповідальності; стимулюють розвиток управлінської компетентності. Ефективний керівник усвідомлює власні обмеження; диференціює ті, що можна змінити, і ті, що потрібно врахувати; перетворює обмеження на управлінські можливості.

Загальна характеристика моделі сучасного менеджера

Пропонуємо ґрунтовну загальну характеристику моделі сучасного менеджера, яка враховує сучасні підходи в управлінні, освіті та організаціях.

1. Компетентності та навички:

- лідерські якості – здатність надихати команду, формувати спільну мету та цінності, підтримувати мотивацію;

- стратегічне мислення – уміння бачити довгострокові перспективи організації, планувати розвиток та прогнозувати ризики;

- аналітичні здібності – вміння збирати, обробляти та інтерпретувати

інформацію для прийняття обґрунтованих рішень;

- комунікаційні навички – ефективна взаємодія з колегами, підлеглими, керівництвом, батьками та громадськістю (для освітніх закладів);

- управління змінами – гнучкість у реагуванні на нові обставини, впровадження інновацій, адаптація організації до нових умов.

2. Особистісні якості:

- емоційний інтелект – здатність усвідомлювати власні емоції та емоції інших, керувати конфліктами, підтримувати командний дух;

- моральна та соціальна відповідальність – етика управлінських рішень, орієнтація на інтереси колективу та суспільства;

- професійна мотивація – прагнення до розвитку себе та організації, постійне навчання і самовдосконалення.

3. Рольові функції:

- організаційна – планування, координація, контроль, оцінка ефективності роботи команди та ресурсів;

- інноваційна – впровадження нових технологій, сучасних методів управління та навчання;

- комунікативна – встановлення ефективних зв'язків всередині та поза організацією;

- аналітична – аналіз внутрішніх процесів, моніторинг результатів діяльності, оцінка ефективності прийнятих рішень.

4. Модель управлінського стилю:

- орієнтація на партнерство і делегування повноважень;

- використання принципів адаптивного менеджменту, що поєднує контроль та автономію команди;

- поєднання традиційних та сучасних методів управління, включаючи цифрові інструменти та аналітику даних.

5. Освітня та професійна підготовка:

- знання сучасних теорій менеджменту, психології управління та педагогіки (для освіти);

- уміння працювати з інноваційними технологіями, системами управління знаннями та інформаційними платформами;

- готовність до постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Отже, сучасний менеджер – це універсальна особистість, яка поєднує стратегічне мислення, лідерські якості, інноваційність, комунікативні та аналітичні навички. Він здатен ефективно управляти ресурсами, командою та процесами, адаптуючись до постійних змін у середовищі організації та суспільства.

Імідж сучасного керівника закладу освіти

У сучасних умовах успіх організації залежить від багатьох факторів, особливо від іміджу її керівників. Наявність в освітній організації досвідчених і ефективних менеджерів є необхідною умовою для досягнення нею сталого розвитку на ринку. А отже, існують об'єктивні потреби сучасного закладу освіти у особистості керівника, орієнтованого на професіоналізм, успішність, позитивний імідж. Імідж керівника стає наразі необхідним атрибутом соціально-професійних відносин, так як відображає значущі з позиції масової свідомості особливості особистості та професійної діяльності керівника.

Імідж керівника – це цілісний несуперечливий образ, що виникає у свідомості оточуючих, який відповідає цілям, нормам, цінностям, прийнятим у певній групі (персонал, керівники вищої ланки, постачальники, користувачі послуг, громадськість тощо) [17].

Розглянемо комплексну характеристику іміджу сучасного керівника закладу освіти, що відображає актуальні вимоги до управління освітніми організаціями.

Імідж сучасного керівника закладу освіти складається із таких *структурних елементів*, як:

1. Професійний імідж передбачає компетентність – глибокі знання педагогіки, менеджменту, нормативно-правових аспектів освіти; досвід роботи – ефективне впровадження освітніх програм, інновацій, управлінських рішень;

аналітичність/рефлексивність – здатність оцінювати результати діяльності закладу, аналізувати освітні тенденції, прогнозувати потреби.

2. Лідерський імідж передбачає візіонерство – визначення стратегічного напрямку розвитку закладу; мотиваційну роль – надихає педагогічний колектив, підтримує ініціативу та творчість; організаторські здібності – координація роботи команди, делегування обов’язків, управління ресурсами.

3. Соціальний імідж передбачає комунікабельність – ефективна взаємодія з колегами, учнями, батьками та громадою; етичність та відповідальність – дотримання моральних норм, прозорість прийняття рішень; партнерство та відкритість – залучення спільноти до розвитку закладу, створення позитивного клімату.

4. Імідж інноваційного керівника – керівника нового покоління – утворюють технологічна грамотність – використання сучасних цифрових та інформаційних технологій в управлінні та навчальному процесі; гнучкість і адаптивність – швидке реагування на зміни в освітньому середовищі, впровадження нових методик та програм; підтримка професійного розвитку колективу – стимулювання безперервного навчання педагогів, організація тренінгів та підвищення кваліфікації.

5. Особистісний імідж передбачає емоційний інтелект – уміння розуміти себе і інших, ефективно керувати конфліктами, підтримувати командний дух; моральні цінності – чесність, справедливість, соціальна відповідальність; проактивність – ініціативність у вирішенні проблем, прагнення до розвитку закладу та власного професійного зростання.

Сучасний керівник закладу освіти – це комплексний професіонал, який поєднує управлінські, педагогічні та соціальні компетенції. Його імідж ґрунтується на професіоналізмі, лідерстві, інноваційності та відповідальності, що дозволяє ефективно управляти освітнім закладом та формувати позитивну репутацію в суспільстві. Усі елементи іміджу керівника ми унаочнили у табл. 1.17 та на рис 1.1.

Таблиця 1.17 – Складові елементи іміджу сучасного керівника закладу освіти

Складова іміджу	Ключові риси та компетенції
Професійний імідж	- Компетентність - Досвід та експертиза - Аналітичність
Лідерський імідж	- Візіонерство - Мотивація команди - Організаторські здібності
Соціальний імідж	- Комунікабельність - Етичність і відповідальність - Партнерство з громадою
Імідж інноватора	- Технологічна грамотність - Адаптивність - Підтримка розвитку колективу
Особистісний імідж	- Емоційний інтелект - Моральні цінності - Проактивність



Рис. 1.1. Імідж сучасного керівника закладу освіти

Розкриємо *шляхи та засоби формування іміджу керівника закладу освіти.*

По-перше зазначимо шляхи формування іміджу керівника закладу освіти відповідно до компонентів структури іміджу.

1. Професійний розвиток: постійне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, конференціях; освоєння сучасних управлінських технологій та методів педагогічного менеджменту; публікації у наукових та професійних виданнях, участь у освітніх проєктах.

2. Лідерство та організаційна діяльність: формування чіткої стратегії розвитку закладу освіти; уфективне управління командою, стимулювання професійного росту педагогів; делегування обов'язків і розвиток партнерства з колективом.

3. Соціальна взаємодія та комунікації: побудова відкритих і прозорих комунікацій з учнями, батьками, педагогами та громадою; участь у громадських заходах, освітніх форумах, презентаціях закладу; створення позитивного клімату в колективі, вирішення конфліктів та підтримка командного духу.

4. Імідж інноватора: впровадження сучасних технологій в управлінні та навчальному процесі; розроблення та підтримка інноваційних освітніх програм та методик; адаптивність до змін у законодавстві, цифровізації освіти та нових освітніх тенденцій.

5. Особистісний розвиток: виховання емоційного інтелекту, самоконтролю та стресостійкості; демонстрація моральних цінностей, чесності та етичності у прийнятті рішень; активна участь у професійних спільнотах, мережах та асоціаціях освітян.

По-друге, розкриємо *засоби формування іміджу керівника.*

1. Комунікаційні засоби: публічні виступи, презентації, участь у конференціях; соціальні мережі, офіційні сайти закладу, внутрішні інформаційні канали; візуальні матеріали (інфографіки, звіти, буклети).

2. Організаційні засоби: впровадження прозорих процедур управління; створення ефективної системи внутрішнього контролю та оцінювання;

організація колективних заходів, свят, тренінгів, майстер-класів.

3. Особистісні засоби: демонстрація компетентності, лідерських якостей та професіоналізму; емоційна відкритість та щирість у взаємодії з колективом; постійне самонавчання та самовдосконалення.

4. Іміджеві заходи: публікація досягнень закладу та колективу у медіа; нагородження та участь у конкурсах педагогічної та управлінської майстерності; формування бренду закладу через активну участь у локальних і національних проектах.

Отже, формування іміджу сучасного керівника закладу освіти – це системний процес, який поєднує професійний розвиток, соціальну активність, інноваційність та особистісне вдосконалення. Використання комунікаційних, організаційних та іміджевих засобів дозволяє створити позитивний, впевнений та компетентний образ керівника в очах колективу, учнів, батьків та громади.

Пропонуємо для унаочнення таблицю «Шляхи та засоби формування іміджу керівника» (табл. 1.18).

Таблиця 1.18 – Шляхи та засоби формування іміджу керівника

Шляхи формування іміджу	Конкретні засоби та дії
Професійний розвиток	- Підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, конференції - Освоєння сучасних управлінських технологій - Публікації та участь у освітніх проектах
Лідерство та організаційна діяльність	- Формування стратегії розвитку закладу - Делегування обов'язків та управління командою - Мотивація педагогів, розвиток партнерства
Соціальна взаємодія та комунікації	- Відкриті комунікації з колективом, учнями, батьками - Участь у громадських та освітніх заходах - Підтримка позитивного клімату та вирішення конфліктів
Імідж інноватора	- Впровадження сучасних технологій у навчальний та управлінський процес - Підтримка інноваційних програм та методик - Адаптивність до освітніх змін
Особистісний розвиток	- Розвиток емоційного інтелекту, самоконтролю, стресостійкості - Демонстрація етичності та чесності - Участь у професійних спільнотах та мережах

Зазначимо, що ключовими засобами формування іміджу є такі: комунікаційні – публічні виступи, соціальні мережі, сайти, внутрішні канали; організаційні – прозорі процедури управління, оцінка ефективності, колективні заходи; особистісні – демонстрація компетентності, лідерських якостей, самовдосконалення; іміджеві – публікації досягнень, участь у конкурсах, бренд закладу. На рис.1.2 наочно показані шляхи та засоби формування іміджу сучасного керівника закладу освіти.



Рис.1.2. Шляхи та засоби формування іміджу сучасного керівника закладу освіти

Керівнику організації важливо приділяти увагу своєму особистісно-професійному іміджу з низки обставин, зокрема: правильно сформований імідж

дозволить йому досягти успіхів у діяльності; імідж першої особи організації – один із ключових факторів формування корпоративного іміджу. Отже, сучасний керівник має виступати активним творцем власного іміджу, використовуючи професійні знання, комунікаційні навички та іміджологічні технології [17].

Робота над власним іміджем повинна бути постійною, бо імідж треба або кардинально змінювати, або наповнювати новим змістом. Для того, щоб бути конкурентоздатним на освітньому ринку, керівник повинен опанувати технології самопрезентації, тобто навчитись управляти враженням про себе.

Питання для самоконтролю

1. Розкрити вимоги до сучасного керівника закладу освіти.
2. Розкрити основні ознаки успішності керівника закладу освіти.
3. Розкрити основні обмеження керівника закладу освіти.
4. Зробити загальну характеристику моделі сучасного менеджера.
5. Дати загальну характеристику структури іміджу сучасного керівника закладу освіти.
6. Розкрити шляхи та засоби формування іміджу керівника закладу освіти.

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

2.1. Основні поняття менеджменту освіти

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Сучасний етап розвитку освіти характеризується глибокими трансформаціями, пов'язаними з децентралізацією управління, автономією закладів освіти, цифровізацією, підвищенням вимог до якості освітніх послуг та інтеграцією в європейський освітній простір. За цих умов особливої актуальності набуває ефективний освітній менеджмент як науково обґрунтована система управління розвитком освітніх організацій.

Освітній менеджмент є складовою загальної теорії управління та водночас самостійною галуззю наукового знання, що поєднує положення класичних управлінських концепцій, педагогіки, психології, соціології та економіки освіти. Його теоретичні засади сформувалися під впливом ідей Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля, Макса Вебера, Пітера Друкера, а також сучасних концепцій лідерства, стратегічного управління та організаційного розвитку, зокрема в галузі освіти.

Сутність освітнього менеджменту полягає у цілеспрямованій, науково організованій діяльності суб'єктів управління, спрямованій на забезпечення стабільного функціонування й інноваційного розвитку закладу освіти як відкритої соціально-педагогічної системи.

Освітній менеджмент розглядається у кількох вимірах: як діяльність – процес аналізування, планування, організації, контролю та регулювання; як система знань – теорія особливостей управління освітніми організаціями; як мистецтво – здатність керівника ефективно працювати з людьми, приймати стратегічні рішення, формувати команду, оптимально поєднуючи теорію та практику управління; як професія – фахова діяльність у сфері освіти спеціально підготовленої до цього людини. На відміну від бізнес-менеджменту, освітній менеджмент орієнтований не на прибуток, а на досягнення суспільно значущих результатів, як-то: розвиток особистості здобувача освіти, формування компетентностей, забезпечення якості освітніх послуг.

Зауважимо, що у сучасних умовах освітній менеджмент виконує стратегічну роль, оскільки забезпечує якість освіти через ефективне управління ресурсами та освітніми процесами; формує конкурентоспроможність закладу освіти в умовах освітнього ринку; сприяє професійному розвитку педагогів і створенню сприятливого освітнього середовища; забезпечує інноваційний розвиток і впровадження освітніх реформ; підтримує партнерство з громадою, органами влади та стейкхолдерами. Таким чином, освітній менеджмент стає ключовим механізмом модернізації освіти, перетворюючи заклад освіти на організацію, що навчається та постійно розвивається.

Методологія освітнього менеджменту ґрунтується на сукупності понять, законів, закономірностей, принципів, наукових підходів і методів управління. Методологічна основа освітнього менеджменту передбачає інтеграцію теорії та практики, поєднання нормативного регулювання з управлінською творчістю, стратегічного бачення з оперативною діяльністю.

Українські автори (О. Блистів, В. Бодак, І. Дарманська, О. Мармаза, Л. Михайлова, З. Онишків, А. Рибчук, Л. Савенко, В. Стасюк та ін.) трактують менеджмент освіти (освітній/педагогічний менеджмент) як інтегровану, багатоаспектну управлінську діяльність, що поєднує педагогічні, економічні, соціальні та організаційні аспекти [20; 22; 30; 32]. Прзглядають його не просто як адміністрування, а як системне забезпечення якості освітнього процесу, адаптації до змін і розвитку людського капіталу.

Автори колективної монографії підкреслюють еволюцію: від класичного управління до сучасного, орієнтованого на людину (людиноцентристський підхід), інновації, якість і конкурентоспроможність; виділяють рівні (державний, інституційний, локальний) та підсистеми (стратегічний розвиток, наука, інформатизація); одностайно наголошують на стратегічній ролі менеджменту як ключового фактора ефективності, трансформації та стійкості системи освіти в умовах реформ, війни, цифровізації та європейської інтеграції [1].

Поняття «управління», «керівництво», «менеджмент»

Розкриття понять «управління», «керівництво», «менеджмент» є важливим для розуміння сутності управлінської діяльності, зокрема в освіті. Ці поняття взаємопов'язані, але не тотожні. Адаптуємо також поняття «управління», «керівництво», «менеджмент» до контексту менеджменту освіти, з урахуванням специфіки закладу освіти як соціально-педагогічної системи.

Поняття «управління»

Управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення його функціонування, розвитку та досягнення визначених цілей. Основні характеристики управління: наявність суб'єкта (той, хто

управляє) і об'єкта (ким/чим управляють); цілеспрямованість; організуючий та регулюючий характер; забезпечення стабільності та розвитку системи. Управління можна розглядати як процес (планування, організація, мотивація, контроль); як функцію будь-якої організованої системи (соціальної, технічної, біологічної) та систему впливів, що забезпечує впорядкованість діяльності. У широкому розумінні управління існує в державі, економіці, освіті, військовій сфері тощо.

Управління в освіті – це цілеспрямований, системний вплив на освітню систему (заклад освіти, громаду, регіон, державу) з метою забезпечення її функціонування, розвитку та підвищення якості освіти.

Особливості управління в освіті: об'єкт – освітня система (заклад освіти, освітній процес, педагогічний колектив); суб'єкт – директор, адміністрація, органи управління освітою; поєднання нормативного регулювання та автономії; спрямованість на якість освітніх результатів; гуманістичний характер (робота з особистістю). Основні функції: стратегічне планування розвитку закладу; організація освітнього процесу; забезпечення кадрової політики; контроль і моніторинг якості освіти; управління змінами. Управління в освіті має соціальний і педагогічний характер, оскільки впливає не лише на процеси, а й на розвиток особистості.

Поняття «керівництво»

Керівництво – це вид управлінської діяльності, що безпосередньо пов'язаний із впливом на людей, організацією їхньої спільної діяльності та координацією зусиль для досягнення поставленої мети. Основні ознаки керівництва: персоніфікований характер (конкретна особа – керівник); безпосередня робота з колективом; поєднання адміністративного та психологічного впливу; реалізація управлінських рішень у практичній діяльності з персоналом. Особливості керівництва – це частина управління, що стосується людського чинника; передбачає комунікацію, мотивацію, лідерство; реалізується через стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний тощо). Отже, якщо управління – ширше поняття, то керівництво –

це його конкретна форма, пов'язана з організацією діяльності людей.

Керівництво у сфері освіти – це безпосередній вплив керівника на педагогічний колектив, учнів, батьків та партнерів задля реалізації цілей закладу освіти. Характерні риси: персоніфікована діяльність директора; поєднання адміністративних і лідерських функцій; організація спільної педагогічної діяльності; формування позитивного психологічного клімату. Керівник закладу освіти: ухвалює управлінські рішення; мотивує педагогів; координує освітній процес; представляє заклад у громаді. У сучасних умовах керівництво набуває рис педагогічного лідерства, а не лише адміністративного контролю.

Поняття «менеджмент»

Менеджмент – це специфічна сфера професійної діяльності та система наукових знань про ефективне професійне управління організаціями в умовах ринку, діяльність підготовлених фахівців-менеджерів. Характерні риси менеджменту: орієнтація на результат; ефективне використання ресурсів; стратегічне мислення; адаптивність до змін; інноваційність.

Менеджмент освіти – це професійна діяльність і наукова галузь, що досліджує та забезпечує ефективне управління освітніми організаціями в умовах автономії, конкуренції та освітніх реформ. Специфіка менеджменту освіти: орієнтація на якість освіти; стратегічний розвиток закладу; управління людським капіталом (педагоги як ключовий ресурс); маркетинг освітніх послуг; фінансова автономія; партнерство з громадою.

Порівняння понять «управління», «керівництво», «менеджмент» ми показали в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика понять

Критерій	Управління	Керівництво	Менеджмент
Обсяг поняття	Найширше	Вужче	Специфічна форма управління
Об'єкт впливу	Системи, процеси, люди	Переважно люди	Організації (переважно соціально-економічні)
Характер	Загальносоціальний	Персоніфікований	Професійний, науково обґрунтований

Сфера застосування	Усі сфери діяльності	Колективи, організації	Переважно економіка, бізнес, освіта
Акцент	Регулювання та розвиток системи	Організація спільної діяльності	Ефективність і результативність

Отже, управління – найбільш загальне поняття, що означає цілеспрямований вплив на систему. Керівництво – складова управління, пов’язана з безпосередньою організацією діяльності людей. Менеджмент – професійно організоване управління, що спирається на наукові принципи, орієнтоване на ефективність і результат.

Управління в освіті – це широка система регуляції та розвитку освітньої організації та галузі. Керівництво – практична діяльність директора щодо організації роботи колективу. Менеджмент освіти – сучасна професійна модель управління закладом освіти, що поєднує науку, мистецтво і технології управління.

Закони, закономірності та принципи управління

Закони управління

Закони управління – це об’єктивні, стійкі, повторювані зв’язки й залежності, що визначають функціонування та розвиток керованих соціальних систем. Вони не встановлюються керівником, а виявляються і враховуються у практиці управління. У менеджменті освіти закони управління відображають закономірності розвитку закладу освіти як відкритої соціально-педагогічної системи, де ключовим ресурсом є люди (педагоги, здобувачі освіти, батьки, партнери).

Зазначимо загальні закони управління та зробимо їх інтерпретацію для освітньої галузі.

1. Закон цілеспрямованості управління. Його сутність: будь-яка управлінська діяльність має бути підпорядкована чітко визначеним цілям. У менеджменті освіти – це стратегія розвитку закладу освіти; узгодженість місії, візії, цінностей і освітніх результатів; орієнтація на якість освіти, а не лише на процес. Без чіткої мети управління перетворюється на ситуативне

адміністрування.

2. Закон системності управління. Сутність закону: ефективність управління забезпечується врахуванням взаємозв'язків усіх елементів системи. В освіті він знаходить прояв у таких аспектах, як: взаємозалежність навчального процесу, виховання, кадрової політики, фінансів; управління не окремими заходами, а всією системою розвитку закладу; баланс між автономією і державним регулюванням. Системний підхід спирається на ідеї класичної теорії управління.

3. Закон зворотного зв'язку. Його сутність: управління можливе лише за умови постійного отримання інформації про результати діяльності. У закладі освіти він знаходить прояв у моніторингу якості освіти; внутрішній системі забезпечення якості; опитуванні учнів, батьків, педагогів; аналізі результатів навчання. Без зворотного зв'язку керівник не може коригувати діяльність і приймати обґрунтовані рішення.

4. Закон відповідності керуючої та керованої систем. Сутність закону: рівень управління має відповідати складності об'єкта управління. В освіті він діє через те, що сучасна школа потребує керівника зі стратегічним мисленням; зростання автономії → зростання управлінської компетентності; складні освітні реформи потребують нових управлінських технологій. Якщо управлінська система відстає від розвитку освітньої організації, то виникає криза.

5. Закон оптимального поєднання централізації та децентралізації. Його сутність: ефективне управління потребує балансу між єдиним керівництвом і розподілом повноважень. У менеджменті освіти – це автономія закладу освіти; педагогічне самоврядування; делегування повноважень; командне управління. Цей закон особливо актуальний в умовах реформування освіти.

6. Закон економії часу та ресурсів. Сутність: управління має забезпечувати досягнення результатів із мінімальними витратами. В освітньому середовищі закон знаходить прояв у таких виявах: раціональний розподіл педагогічного навантаження; оптимізація документації; цифровізація управління; ефективне бюджетування. Ідеї раціональної організації праці

пов'язані з концепцією Фредеріка Тейлора, однак у сфері освіти вони доповнюються гуманістичними принципами.

7. Закон мотиваційної зумовленості управління. Сутність закону: результативність діяльності залежить від рівня мотивації персоналу. У закладі освіти він реалізується через підтримку професійного розвитку педагогів; моральне та матеріальне стимулювання; формування корпоративної культури; визнання досягнень. Освіта – сфера, де людський фактор має визначальне значення.

8. Закон розвитку та змін. Його сутність: будь-яка соціальна система перебуває в постійному розвитку. Прояви закону в освіті: необхідність стратегічного планування; управління інноваціями; адаптація до цифровізації; реагування на суспільні виклики. Сучасна управлінська філософія, зокрема концепція управління за результатами Пітера Друкера, акцентує увагу на динамічності організації.

Окрім загальних законів, у сфері освіти діють специфічні закони, як-то:

- закон гуманізації управління: управлінські рішення мають відповідати цінностям розвитку особистості;
- закон педагогічної доцільності: управлінські дії не можуть суперечити освітнім цілям;
- закон єдності навчання й управління: управлінські рішення впливають на освітні результати;
- закон партнерської взаємодії: ефективність закладу освіти залежить від співпраці з громадою.

Закони управління в менеджменті освіти забезпечують стратегічну визначеність; системну узгодженість діяльності; адаптивність до змін; орієнтацію на якість освіти; гуманістичний характер управління.

Отже, закони управління становлять теоретичну основу менеджменту освіти. Вони відображають об'єктивні закономірності розвитку освітніх організацій і визначають логіку управлінської діяльності керівника закладу освіти. Їх усвідомлення дозволяє перейти від інтуїтивного адміністрування до

науково обґрунтованого, стратегічно орієнтованого управління розвитком освіти. Пропонуємо узагальнюючу таблицю «Закони та їхні управлінські прояви в ЗО» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Закони та їхні управлінські прояви в ЗО

Закон управління	Сутність закону	Управлінські прояви в ЗО	Практичний приклад
Закон цілеспрямованості	Управління здійснюється заради досягнення чітко визначеної мети	Розроблення стратегії розвитку ЗО, визначення місії та візії, планування діяльності	Створення Програми розвитку закладу на 5 років
Закон системності	Усі елементи системи взаємопов'язані та впливають один на одного	Узгодження освітнього процесу, кадрової політики, фінансів, виховної роботи	Зміна освітньої програми супроводжується підвищенням кваліфікації педагогів
Закон зворотного зв'язку	Ефективність управління залежить від постійного отримання інформації про результати	Моніторинг якості освіти, внутрішній аудит, анкетування учасників освітнього процесу	Аналіз результатів НМТ/ДПА та корекція навчальних планів
Закон відповідності керуючої та керованої систем	Рівень управління має відповідати складності організації	Підвищення управлінської компетентності директора, створення управлінської команди	Впровадження стратегічного планування в автономному закладі
Закон поєднання централізації та децентралізації	Потрібен баланс між єдиним керівництвом і делегуванням повноважень	Розподіл функцій між адміністрацією, методичними об'єднаннями, педагогічною радою	Делегування керівництва освітніми проєктами творчим групам
Закон економії ресурсів	Досягнення результату з оптимальними витратами часу й ресурсів	Раціональне навантаження педагогів, цифровізація документообігу	Використання електронних журналів і автоматизованих систем
Закон мотиваційної зумовленості	Результативність залежить від рівня мотивації працівників	Система морального та матеріального стимулювання, підтримка	Преміювання, визнання досягнень, наставництво

		професійного розвитку	
Закон розвитку та змін	Організація перебуває в постійному розвитку	Управління інноваціями, впровадження нових технологій навчання	Перехід до змішаного або цифрового навчання
Закон гуманізації управління	Управління має враховувати цінність особистості	Демократичний стиль керівництва, підтримка психологічного комфорту	Відкрите обговорення рішень із колективом
Закон партнерської взаємодії	Ефективність залежить від співпраці з зовнішнім середовищем	Взаємодія з громадою, батьками, органами місцевого самоврядування	Спільні освітні проєкти з громадськими організаціями

Закони управління в менеджменті освіти проявляються через конкретні управлінські рішення, процедури та організаційні механізми. Їх системне врахування забезпечує: стратегічну узгодженість розвитку закладу освіти; підвищення якості освітніх результатів; ефективне використання ресурсів; формування позитивної організаційної культури; адаптацію до освітніх реформ і змін.

Порушення законів управління в закладі освіти призводить до стратегічної невизначеності; управлінських помилок; конфліктів у колективі; зниження мотивації педагогів; погіршення якості освітніх результатів; втрати іміджу закладу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порушення закону – управлінські ризики в закладі освіти (ЗО)

Закон управління	Можливе порушення	Управлінські ризики в ЗО	Наслідки для якості освіти
Закон цілеспрямованості	Відсутність чіткої стратегії розвитку	Ситуативні рішення, розпорошення ресурсів	Нестабільність результатів, відсутність розвитку
Закон системності	Фрагментарне управління окремими	Дисбаланс між навчанням, вихованням і	Зниження ефективності освітнього процесу

	напрямами	ресурсним забезпеченням	
Закон зворотного зв'язку	Ігнорування моніторингу та оцінювання	Управління «всліпу», помилки у прийнятті рішень	Погіршення навчальних результатів
Закон відповідності керуючої та керованої систем	Низький рівень управлінської компетентності	Нездатність управляти змінами, конфлікти	Гальмування розвитку закладу
Закон поєднання централізації та децентралізації	Надмірна централізація або хаотична децентралізація	Авторитаризм або управлінський безлад	Зниження мотивації педагогів
Закон економії ресурсів	Неефективне використання часу й фінансів	Перевантаження педагогів, бюрократизація	Професійне вигорання, зниження якості навчання
Закон мотиваційної зумовленості	Відсутність стимулювання і підтримки	Демотивація персоналу, плинність кадрів	Погіршення освітнього середовища
Закон розвитку та змін	Опір інноваціям	Консерватизм, відставання від реформ	Втрата конкурентоспроможності
Закон гуманізації управління	Ігнорування потреб особистості	Психологічна напруга, конфлікти	Погіршення мікроклімату в колективі
Закон партнерської взаємодії	Закритість закладу освіти	Відсутність підтримки громади	Зменшення довіри до ЗО

Отже, знання законів управління має не лише теоретичне, а й практичне значення: воно дозволяє керівнику своєчасно виявляти ризики, прогнозувати наслідки рішень і забезпечувати сталий розвиток закладу освіти.

Закономірності управління

Закономірності управління – це об'єктивні, суттєві, стійкі зв'язки між явищами й процесами управлінської діяльності, які відображають логіку функціонування та розвитку організацій. На відміну від законів (що мають більш універсальний характер), закономірності конкретизують прояв законів у певній сфері; можуть мати варіативний характер залежно від умов; проявляються через управлінські принципи та технології.

У менеджменті освіти закономірності відображають специфіку закладу освіти як соціально-педагогічної системи, де управління спрямоване не лише на процеси, а й на розвиток особистості.

Загальні закономірності управління та їх освітній зміст.

1. Закономірність єдності керуючої і керованої підсистем. Сутність: управління ефективно тоді, коли між адміністрацією та колективом існує взаєморозуміння і взаємодія. У закладі освіти закономірність реалізується через узгодження управлінських рішень із можливостями педагогічного колективу; участь педагогів у прийнятті стратегічних рішень; формування управлінської команди. Ігнорування цієї закономірності призводить до опору рішенням та змінам.

2. Закономірність зростання ролі людського фактора. Сутність: зі складністю організації зростає значення мотивації, комунікації, лідерства. У сфері освіти ця закономірність є визначальною, адже: головний ресурс – педагог; результати залежать від творчості та професійної компетентності працівників; управління має гуманістичний характер. Ідеї значущості людського чинника заклали представники школи людських відносин, зокрема Елтон Мейо.

3. Закономірність ускладнення управління. Сутність: зі зростанням автономії та відкритості організації ускладнюються управлінські процеси. В освіті це проявляється через фінансову автономію; цифровізацію; партнерство з громадою; впровадження освітніх реформ. Отже, керівник має володіти стратегічним мисленням і компетентністю управління змінами.

4. Закономірність інтеграції та диференціації управлінських функцій. Сутність: одночасно відбувається спеціалізація управлінських функцій і потреба в їх узгодженні. Відповідно у закладі освіти створюються творчі групи, методичні об'єднання; розподіляються повноваження між заступниками; виникає потреба координації діяльності. Ця закономірність пов'язана з функціональною концепцією управління.

5. Закономірність залежності результатів від якості управління. Сутність:

рівень досягнень організації прямо залежить від ефективності управлінських рішень. У менеджменті освіти це проявляється у таких аспектах: якість освіти корелює з управлінською культурою керівника; стратегічне планування впливає на конкурентоспроможність закладу; стиль керівництва визначає мікроклімат у колективі.

Окрім того, є й специфічні закономірності менеджменту освіти.

- Закономірність гуманізації управління. Управління в освіті підпорядковується цінностям розвитку особистості.

- Закономірність педагогічної доцільності. Будь-яке управлінське рішення повинно відповідати освітній меті.

- Закономірність взаємозв'язку управління та якості освіти. Система внутрішнього забезпечення якості прямо залежить від управлінських процесів.

- Закономірність інноваційного розвитку. Освітня організація постійно оновлюється; управління має бути проактивним.

- Закономірність партнерства та відкритості. Заклад освіти функціонує як відкрита система у взаємодії з громадою.

Закономірності управління в менеджменті освіти відображають системний характер освітньої організації; визначальну роль людського фактора; залежність якості освіти від управлінської компетентності; необхідність інноваційності та адаптивності; гуманістичну спрямованість управлінської діяльності.

Отже, закономірності управління становлять методологічну основу теорії менеджменту освіти. Вони дозволяють пояснити, чому одні заклади освіти успішно розвиваються, а інші – стагнують. Усвідомлення цих закономірностей сприяє переходу від адміністративного керування до стратегічного, гуманістичного й результативного управління розвитком закладу освіти.

Закони управління – це фундаментальні, універсальні основи теорії менеджменту, а закономірності управління – це конкретні прояви цих законів у певній сфері, зокрема в освіті. У менеджменті освіти закони задають стратегічні орієнтири (цілеспрямованість, системність, зворотний зв'язок), тоді як

закономірності пояснюють специфіку освітнього середовища (зростання ролі людського фактора, гуманізація, інноваційність).

Принципи управління

Принципи управління – це основні керівні положення, правила та норми, що визначають характер і логіку управлінської діяльності. Вони впливають із законів і закономірностей управління та слугують орієнтирами для практичних рішень керівника.

У менеджменті освіти принципи визначають, як саме має здійснюватися управління закладом освіти, щоб забезпечити якість освіти, розвиток колективу й сталий розвиток організації. Теоретичні засади принципів управління були сформульовані в класичних концепціях управління, зокрема Анрі Файолем, який виокремив універсальні принципи адміністративної діяльності.

Загальноуправлінські принципи та їх реалізація в освіті.

1. Принцип науковості. Сутність: управлінські рішення повинні ґрунтуватися на аналізі, даних, сучасних наукових підходах. У закладах освіти – це: використання результатів моніторингу якості освіти; стратегічне планування на основі SWOT-аналізу; обґрунтоване кадрове планування.

2. Принцип системності. Сутність: управління має охоплювати всі компоненти організації у взаємозв'язку. У закладах освіти – це: узгодженість навчальної, виховної, методичної роботи; інтеграція фінансового, кадрового та освітнього планування.

3. Принцип цілеспрямованості. Сутність: управління підпорядковується досягненню стратегічних і тактичних цілей. У закладах освіти – це: наявність місії, візії, програми розвитку; орієнтація на якість освітніх результатів.

4. Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації. Сутність: баланс між єдиним керівництвом і делегуванням повноважень. У закладах освіти – це: автономія педагогів у виборі методик; колегіальні органи управління (педрада, методичні об'єднання); делегування керівництва проєктами.

5. Принцип відповідальності та повноважень. Сутність: обсяг

повноважень має відповідати рівню відповідальності. У закладах освіти – це: чіткий розподіл функцій між директором, заступниками, керівниками МО; прозорість управлінських рішень.

6. Принцип зворотного зв'язку. Сутність: управління передбачає постійний контроль і корекцію. У закладах освіти – це: внутрішня система забезпечення якості освіти; аналіз освітніх результатів; анкетування учасників освітнього процесу.

Окрім загальних, є й специфічні принципи менеджменту освіти. Освітня сфера має власну ціннісну й гуманістичну основу, тому загальні принципи доповнюються спеціальними.

- Принцип гуманізації управління: повага до особистості педагога й здобувача освіти; створення безпечного психологічного середовища; демократичний стиль керівництва.

- Принцип педагогічної доцільності. Будь-яке управлінське рішення має відповідати освітній меті та не суперечити педагогічним цінностям.

- Принцип інноваційності: підтримка творчості педагогів; впровадження цифрових технологій; управління змінами.

- Принцип партнерства і відкритості: співпраця з батьками та громадою; прозорість управлінських рішень; публічність звітності.

- Принцип професіоналізму: безперервний розвиток управлінської компетентності; формування управлінської культури; дотримання етичних норм.

Принципи управління в менеджменті освіти виконують нормативно-орієнтуючу функцію; вони визначають стиль, характер і логіку управлінської діяльності керівника закладу освіти. Їх дотримання забезпечує стабільність і розвиток освітньої організації; формування позитивного мікроклімату; підвищення якості освіти; ефективне впровадження реформ.

У сучасних умовах керівник закладу освіти має не лише знати принципи управління, а й творчо застосовувати їх у контексті автономії, цифровізації та партнерської взаємодії. Прикладне значення принципів управління ми

відобразили у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Принципи та управлінські дії керівника закладу освіти

Принцип управління	Сутність принципу	Управлінські дії керівника в ЗО	Приклад на практиці
Науковість	Рішення ґрунтуються на даних, дослідженнях та аналізі	Використання результатів моніторингу якості освіти; аналіз навчальних досягнень; планування на основі статистики	Аналіз результатів ДПА та корекція навчальних планів
Системність	Управління враховує взаємозв'язки всіх підсистем	Координація навчальної, виховної, методичної роботи; узгодження кадрової та фінансової політики	Синхронізація впровадження нової програми з підвищенням кваліфікації педагогів
Цілеспрямованість	Діяльність підпорядкована стратегічним цілям	Формування місії та візії закладу; розробка програми розвитку; орієнтація на результат	Прийняття рішень щодо впровадження інноваційних курсів для підвищення компетентностей учнів
Відповідальність та повноваження	Повноваження відповідають рівню відповідальності	Делегування обов'язків заступникам, керівникам МО; контроль виконання	Поручення керівництву методичного об'єднання організувати тиждень STEM-наук
Зворотний зв'язок	Постійний моніторинг та корекція діяльності	Організація внутрішнього аудиту; опитування педагогів і батьків; аналіз результатів	Анкетування учнів про ефективність нових методик навчання
Оптимальне поєднання централізації та децентралізації	Баланс між єдиним керівництвом та делегуванням	Створення колегіальних органів; делегування проєктів творчим групам	Педагогічна рада затверджує план роботи, а групи самостійно реалізують проєкти
Гуманізація управління	Повага до особистості та розвиток людського потенціалу	Підтримка психологічного комфорту; демократичний стиль керівництва; врахування індивідуальних особливостей	Відкрите обговорення рішень з педагогами, врахування їхніх пропозицій

Педагогічна доцільність	Управлінські рішення відповідають освітнім цілям	Узгодження рішень з навчальними та виховними завданнями	Запровадження програми морального виховання відповідно до шкільної стратегії
Інноваційність	Підтримка розвитку, нових технологій і методик	Впровадження цифрових технологій; підтримка творчих проєктів; управління змінами	Використання електронних журналів та онлайн-платформ для навчання
Партнерство та відкритість	Співпраця із зовнішніми стейкхолдерами	Взаємодія з батьками, громадою, органами влади; прозорість управлінських рішень	Спільні проєкти з громадськими організаціями; публічні звіти про результати роботи
Професіоналізм	Безперервний розвиток компетентності та етичність	Підвищення кваліфікації, формування управлінської культури; дотримання етики	Відвідування семінарів, тренінгів; наставництво молодих педагогів

Також подаємо узагальнюючу таблицю, яка логічно поєднує закони, закономірності та принципи управління з акцентом на менеджмент освіти (табл. 2.5). Ця таблиця дозволяє побачити логічний зв'язок між теорією та практикою менеджменту освіти, що робить вище викладений матеріал більш цілісним і методологічно завершеним.

Таблиця 2.5 – Закони – закономірності – принципи управління в менеджменті освіти

Закони управління	Закономірності управління	Принципи управління	Управлінська реалізація в ЗО
Цілеспрямованості	Орієнтація на досягнення мети	Цілеспрямованість	Розроблення стратегії розвитку, місії, програми розвитку закладу
Системності	Єдність керуючої та керованої систем; інтеграція функцій	Системність	Узгодження навчальної, виховної, кадрової та фінансової політики
Зворотного зв'язку	Залежність результатів від якості управління	Зворотний зв'язок	Моніторинг якості освіти, внутрішній аудит, опитування

			педагогів і учнів
Відповідності керуючої та керованої систем	Зростання ролі людського фактора	Відповідальність та повноваження	Делегування обов'язків, чіткий розподіл функцій, контроль виконання
Поєднання централізації та децентралізації	Інтеграція і диференціація управлінських функцій	Оптимальне поєднання централізації та децентралізації	Делегування проєктів, створення колегіальних органів, командна робота
Економії ресурсів	Ускладнення управління з ростом автономії	Науковість	Планування на основі даних, раціональне використання часу і фінансів, цифровізація процесів
Мотиваційної зумовленості	Зростання ролі людського фактора; взаємозв'язок управління та якості освіти	Гуманізація управління, педагогічна доцільність, професіоналізм	Підтримка педагогів, стимулювання, наставництво, демократичний стиль управління
Розвитку та змін	Інноваційний розвиток; залежність результатів від якості управління	Інноваційність, партнерство та відкритість	Впровадження цифрових технологій, інноваційних методик, співпраця з громадою та батьками

Отже, підведемо підсумок. Закони управління визначають фундаментальні правила функціонування будь-якої організації, включно з закладами освіти. Закономірності управління конкретизують прояв цих законів у сфері освіти, враховуючи людський фактор, інноваційність і соціально-педагогічну специфіку. Принципи управління виступають практичними орієнтирами для дій директора та керівника закладу, формуючи стиль і ефективність управлінської діяльності.

Мета, завдання, об'єкт та суб'єкт управління

Українські науковці [5; 10; 16; 27; 39] зазначають, що менеджмент в освіті розвивається у напрямку людиноцентричної діяльності. Відповідно цілі та завдання чітко орієнтовані на якість, розвиток і адаптивність, що відповідає методологічним засадам теорії менеджменту освіти [19; 21; 23; 29].

Загальна мета та система цілей і завдань управління закладом освіти

Діалектичний закон розвитку стверджує, що будь-яка система проходить через постійні зміни, суперечності та розвиток від простого до складного, від меншого до більшого, від потенційного до реального. У соціально-педагогічних системах (зокрема закладах освіти) цей закон проявляється через постійне ускладнення структури, взаємозв'язків і функцій.

Загальна мета управління пов'язана із законом розвитку. У менеджменті освіти цей закон підкреслює два важливих аспекти управління:

1. Управління функціонуванням – забезпечення стабільної, системної діяльності закладу в поточному режимі.

Сутність: підтримка поточних процесів закладу в стабільному стані, забезпечення ефективного виконання навчальних, виховних та адміністративних завдань. Зв'язок із законом розвитку: навіть стабільне функціонування передбачає адаптацію до мінливих умов (нові стандарти, вимоги батьків, цифровізація); система постійно перебуває у динамічному рівноважному стані, де керівник повинен забезпечувати баланс між стабільністю і гнучкістю. Наведемо приклади управлінських дій: контроль за виконанням навчальних програм; моніторинг успішності учнів; планування щоденних та щотижневих заходів; координація роботи педагогів і адміністративного персоналу.

2. Управління розвитком – стратегічна діяльність, спрямована на трансформацію, підвищення якості та інноваційний прогрес закладу.

Сутність: спрямоване впровадження змін, інновацій та стратегічного розвитку закладу. Зв'язок із законом розвитку: закон розвитку вказує на перехід від потенційного до реального: заклад освіти повинен постійно покращувати свої ресурси, методики та структури; розвиток включає подолання суперечностей та обмежень (наприклад, старі методики → нові технології; обмежені ресурси → ефективні інструменти управління). Приклади управлінських дій: впровадження нових освітніх технологій і STEM-проєктів; розвиток компетенцій педагогів через курси підвищення кваліфікації; формування партнерства з громадою та іншими закладами освіти; реорганізація

внутрішньої структури для підвищення ефективності.

Існує діалектична єдність функціонування і розвитку. У менеджменті освіти функціонування та розвиток не існують окремо, а є двома полюсами управлінського процесу. Діалектичний закон розвитку пояснює, що без управління розвитком функціонування буде стагнувати, а без управління функціонуванням розвиток буде хаотичним. Для прикладу ми це відобразили у табл. 2.6..

Таблиця 2.6 – Єдність функціонування і розвитку

Полюс управління	Суть	Приклад у ЗО
Функціонування	Забезпечення стабільності, виконання поточних завдань	Організація навчального процесу, контроль за відвідуваністю, управління ресурсами
Розвиток	Інновації, стратегічне вдосконалення, підвищення якості	Впровадження цифрових платформ, зміни освітніх програм, розвиток педагогічного потенціалу

Загальна мета управління закладом освіти: забезпечення високої якості освіти, розвиток педагогічного колективу та сталого розвитку закладу, з урахуванням потреб учнів і суспільства.

Загальна мета управління визначає стратегічний напрямок закладу освіти; виходячи із діалектичного закону розвитку, підкреслює необхідність поєднання стабільного функціонування і цілеспрямованого розвитку. Ефективний менеджмент освіти полягає у здатності керівника гармонійно балансувати поточну діяльність і стратегічні зміни, забезпечуючи сталий прогрес закладу та високі освітні результати.

Пропонуємо наочну таблицю та рисунок, які ілюструють зв'язок загальної мети управління, управління функціонуванням та розвитком закладу освіти через призму діалектичного закону розвитку (табл. 2.7 та рис. 2.1).

Отже, узагальнимо сказане вище. Загальна мета управління – це стратегічна основа, що визначає, куди рухається заклад освіти. Функціонування забезпечує стабільність і ефективність поточної діяльності. Розвиток забезпечує інновації, підвищення якості та адаптацію до змін.

Таблиця 2.7 – Загальна мета управління – функціонування – розвиток – діалектичний закон розвитку

Елемент	Сутність	Управлінські дії директора	Приклади в закладі освіти	Зв'язок із законом розвитку
Загальна мета управління	Стратегічний орієнтир діяльності закладу, забезпечення високої якості освіти та сталого розвитку	Визначення місії та візії, розробка стратегії розвитку, пріоритетів і стандартів	Прийняття стратегії розвитку на 5 років, визначення ключових компетентностей учнів	Закон розвитку підкреслює постійну цілеспрямовану трансформацію системи для досягнення стратегічної мети
Управління функціонуванням	Забезпечення стабільного, ефективного виконання поточних завдань	Контроль виконання навчальних програм, координація роботи педагогів, організація щоденної діяльності	Моніторинг успішності учнів, розподіл навантаження педагогів, організація позакласних заходів	Стабільне функціонування створює основу для розвитку; закон розвитку проявляється через адаптацію до змін у зовнішньому середовищі
Управління розвитком	Стратегічне підвищення якості, інновації, модернізація та зміни	Впровадження нових технологій навчання, розвиток педагогічного колективу, оптимізація структури	Впровадження цифрових платформ, STEM-проектів, партнерських програм з громадою	Закон розвитку реалізується через подолання суперечностей, перехід від потенційного до реального, поступове ускладнення структури та процесів
Діалектичний закон розвитку	Постійна зміна, ускладнення, перехід від простого до складного, поєднання стабільності і прогресу	Поєднання управління функціонуванням і розвитком, баланс між стабільністю і інноваціями	Застосування стратегічного і оперативного управління, поєднання контролю і стимулювання змін	Відображає внутрішню суперечність розвитку: без розвитку функціонування стагує, без функціонування розвиток хаотичний



Рис. 2.1. Зв'язок загальної мети управління із законом розвитку

Діалектичний закон розвитку пояснює, що ефективний менеджмент полягає в поєднанні стабільного функціонування та прогресивного розвитку – взаємодія цих процесів створює динамічну систему, здатну до сталого зростання та вдосконалення.

Загальна мета та система цілей і завдань управління закладом освіти.

Управління закладом освіти – це цілеспрямована діяльність керівника та управлінської команди, спрямована на забезпечення розвитку закладу, підвищення якості освіти та ефективне використання ресурсів. Для цього необхідно чітко визначати загальну мету та систему цілей і завдань управління.

Загальна мета – це стратегічний орієнтир діяльності закладу освіти, який визначає основний результат, до якого прагне організація. В контексті менеджменту освіти загальна мета полягає у:

- забезпеченні високої якості освітніх послуг: формування у здобувачів освіти знань, компетентностей та цінностей, що відповідають державним

стандартам і сучасним освітнім вимогам;

- розвитку педагогічного колективу: професійне зростання, мотивація та підтримка творчого потенціалу педагогів;

- сталому розвитку закладу освіти: підвищення ефективності управління, оптимізація ресурсів, впровадження інновацій;

- забезпеченні соціальної значущості та взаємодії з громадою: партнерство з батьками, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями.

Загальна мета є стабільним орієнтиром для всіх управлінських рішень і визначає пріоритети діяльності закладу освіти.

На підставі загальної мети формується система цілей управління. Цілі управління – це конкретні результати, до яких прагне керівник у процесі реалізації загальної мети. Вони виступають послідовними етапами досягнення стратегічного результату. У менеджменті освіти цілі управління доцільно структурувати за напрямками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Система цілей управління

Напрямок управління	Приклади цілей
Якість освіти	Підвищення результативності навчання, впровадження нових освітніх технологій, розвиток критичного мислення у учнів
Розвиток педагогічного колективу	Підвищення кваліфікації, розвиток творчих проєктів, підтримка професійного зростання педагогів
Організаційний розвиток	Оптимізація внутрішньої структури, впровадження електронного документообігу, раціональне використання ресурсів
Соціальна взаємодія	Розвиток партнерства з громадою, батьками, іншими освітніми закладами, формування позитивного іміджу закладу
Інновації та модернізація	Впровадження цифрових технологій, дистанційного навчання, інноваційних методик та проєктів

Загальна мета є стабільним орієнтиром для всіх управлінських рішень і визначає пріоритети діяльності закладу освіти.

Завдання управління – це конкретні кроки, дії та заходи, що реалізують поставлені цілі. Вони можуть бути: стратегічними (розроблення та впровадження стратегії розвитку закладу освіти; формування системи

внутрішнього забезпечення якості освіти); тактичними (організація роботи педагогічного колективу; впровадження програм професійного розвитку педагогів; планування навчальних та виховних заходів); оперативними (контроль виконання навчальних планів; організація роботи гуртків та позакласних заходів; моніторинг відвідуваності та успішності учнів).

Між загальною метою, цілями та завданнями існує логічний зв'язок. Мета визначає стратегічний напрям розвитку закладу. Цілі конкретизують, які результати треба досягти в різних сферах діяльності. Завдання визначають конкретні управлінські дії для реалізації цих цілей. Наприклад:

Мета: підвищення якості освіти в закладі.

Ціль-напрямок: підвищити рівень навчальних досягнень учнів на 20% протягом року.

Завдання: впровадити інноваційні методики навчання, провести курси підвищення кваліфікації для вчителів, організувати регулярний моніторинг успішності учнів.

Система цілей і завдань управління закладом освіти забезпечує структуровану, цілеспрямовану та ефективну управлінську діяльність. Вона дозволяє керівнику досягати стратегічної мети закладу; планувати розвиток колективу та освітніх процесів; оцінювати ефективність управлінських рішень; забезпечувати сталість і прогрес закладу освіти.

Суб'єкт, об'єкт управління та принципова схема управління закладом освіти

Важливим в теорії менеджменту є розуміння понять «суб'єкт», «об'єкт» та «принципова схема» управління.

Суб'єкт управління – це особа або група осіб, які здійснюють управлінські впливи на організацію для досягнення її цілей. У закладі освіти суб'єктами управління виступають:

- директор закладу освіти – головний управлінець, який приймає стратегічні та оперативні рішення, визначає політику закладу;

- заступники директора та керівники структурних підрозділів –

координують навчальну, виховну, адміністративну діяльність;

- педагогічна рада – колегіальний орган, який приймає рішення щодо навчального процесу, методик та інновацій;

- батьківський комітет та громадськість – впливають на соціальну політику закладу та участь у розвитку школи/ліцею.

Ключова функція суб'єкта: прийняття рішень, організація ресурсів, контроль і стимулювання педагогів та учнів для досягнення цілей закладу.

Об'єкт управління – це система, на яку спрямовані управлінські дії. В освітньому контексті об'єктом управління є:

- педагогічний колектив – вчителі, вихователі, наставники;
- учнівський колектив – учні та студенти закладу;
- адміністративно-господарська структура – ресурси, приміщення, технічне оснащення;
- освітній процес – навчальні та виховні програми, методики, проекти;
- зовнішнє середовище – громада, батьки, органи управління освітою, партнери.

Ключова функція об'єкта: отримання впливу, реалізація управлінських рішень для досягнення мети закладу.

Принципова схема управління показує взаємозв'язок суб'єкта і об'єкта управління. До цього ще додається їх взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

Складовими зовнішнього середовища є батьки, громада, органи управління освітою, громадські організації, партнери, законодавче та економічне середовище тощо. Його функція – формувати вимоги до закладу, забезпечувати підтримку, впливати на цілі, ресурси та розвиток.

Принципу схему управління показано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Принципова схема управління в закладі освіти

Піраміда управління в освіті

Поняття «піраміда управління» відноситься до класичної моделі організаційної структури управління, яка наочно демонструє ієрархію рівнів керівництва та розподіл повноважень у організації. Назва «піраміда» походить від форми схеми: вузька верхівка та широка основа, що символізує кількість керівників та виконавців на кожному рівні.

Поняття «піраміда управління» у сфері освіти відображає ієрархічну структуру керівництва закладом освіти, розподіл повноважень та відповідальності між різними рівнями управління. Форма «піраміди»

символізує кількість учасників управлінського процесу: чим вищий рівень, тим менше людей і більша стратегічна відповідальність; чим нижчий – тим більше виконавців та конкретних завдань.

Основні рівні піраміди управління в закладі освіти:

- Верхній рівень – стратегічне управління. Рівень представлений керівником закладу освіти (директор, ректор, завідувач). Він визначає місію та стратегічні цілі закладу, приймає ключові рішення щодо освітньої політики, розвитку закладу та ресурсного забезпечення; має високу відповідальність.

Середній рівень – тактичне управління. Це – заступники керівника, керівники відділів. Вони організовують виконання стратегічних рішень у підрозділах; контролюють діяльність педагогічного та адміністративного персоналу; забезпечують комунікацію між вищим керівництвом та лінійними працівниками.

Нижній рівень – оперативне управління. На цьому рівні знаходяться викладачі, класні керівники, обслуговуючий персонал. Вони виконують конкретні завдання навчально-виховного процесу; реалізують програми та методики, визначені керівництвом. Тут найбільша чисельність працівників, у них обмежені повноваження щодо стратегічного планування.

Принципи піраміди управління в освіті:

- єдність командування – кожен педагог чи працівник підпорядковується конкретному керівнику;

- ієрархічність – чітка структура від керівника закладу до лінійного персоналу;

- розподіл повноважень та відповідальності – стратегічні рішення приймає верхівка, операційні – нижній рівень;

- вертикальні канали комунікацій – накази, рекомендації та звіти передаються від керівництва до виконавців і навпаки.

Переваги «піраміди» – чітка структура, зрозумілі ролі, ефективний контроль за навчально-виховним процесом. Виклики пов'язані із такими чинниками, як: ризик бюрократизації, повільність у прийнятті рішень,

обмежена гнучкість при впровадженні інновацій.

На рис. 2.3 представлено умовну піраміду управління в закладі освіти.



Рис. 2.3. Піраміда управління в закладі освіти

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «менеджмент», «керівництво» та «управління».
2. Розкрити загальні закони менеджменту в освіті.
3. Розкрити закономірності менеджменту в освіті.
4. Розкрити принципи менеджменту в освіті.
5. Розкрити загальну мету, систему цілей і завдань управління закладом освіти.
6. Пояснити принципову схему управління закладом освіти.
7. Пояснити «піраміду» управління закладом освіти.

2.2. Функції управління та методи управління

Поняття функцій управління. Класифікація функцій управління за різними ознаками

Функції управління – це відносно самостійні, взаємопов’язані види

управлінської діяльності, які забезпечують цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт для досягнення поставлених цілей. Управління як специфічний вид професійної діяльності має внутрішню логіку, структуру та закономірності реалізації. Це зазвичай позначається на функціях управління.

У менеджменті освіти функції управління відображають зміст діяльності директора та управлінської команди закладу освіти, спрямованої на організацію, підтримку та розвиток освітнього процесу.

Подано класифікацію функцій управління, яка найбільш природня для освітнього менеджменту:

- загальні;
- соціально-психологічні функції;
- цільові;
- інноваційні [19; 20].

Загальні функції

Незалежно від галузі – виробництва, бізнесу чи освіти – будь-яка організація функціонує через здійснення *загальних (базових, операційних)* функцій управління, які відображають універсальний зміст управлінської діяльності. Управлінський процес розгортається в такій послідовності [24]:

1. Аналізування – виявлення стану системи, проблем, ресурсів і можливостей розвитку.
2. Планування – визначення цілей і шляхів їх досягнення.
3. Організовування – створення структури діяльності, розподіл повноважень і ресурсів.
4. Контролювання – оцінювання результатів та відповідності запланованим показникам.
5. Регулювання – корекція діяльності з урахуванням результатів контролю.

Після регулювання управлінський цикл повторюється на новому рівні, що відображає діалектичний характер розвитку організації.

Відповідно до загальних функцій належать: аналізування, планування,

організовування, контролювання, регулювання.

Ці функції є взаємопов'язаними, послідовними й циклічними. Вони утворюють єдиний управлінський процес, у межах якого суб'єкт управління забезпечує цілеспрямований вплив на об'єкт задля досягнення визначених результатів.

У контексті діяльності директора закладу освіти загальні функції забезпечують цілісність управлінського процесу; створюють умови для стабільного функціонування; сприяють стратегічному розвитку; дозволяють узгодити внутрішні процеси із вимогами зовнішнього середовища.

Таким чином, загальні функції управління є методологічною основою всієї системи менеджменту закладу освіти. Вони забезпечують послідовність, системність і результативність управлінських рішень.

Соціально-психологічні функції управління

Соціально-психологічні функції управління – це напрям управлінської діяльності, спрямований на регулювання міжособистісних відносин, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток мотивації, лідерства та професійної взаємодії в колективі.

У менеджменті освіти ці функції мають особливе значення, оскільки заклад освіти є соціальною системою, професійною педагогічною спільнотою, середовищем розвитку особистості, простором постійної комунікації.

Ефективність управління в ЗО значною мірою залежить не лише від організаційних рішень, а й від стану міжособистісних відносин, рівня довіри, згуртованості та мотивації педагогічного колективу.

Основні соціально-психологічні функції управління – це такі:

1. Мотиваційна функція.

Функція спрямована на формування внутрішніх і зовнішніх стимулів професійної діяльності педагогів. У закладі освіти проявляється через створення умов для професійного зростання; моральне та матеріальне заохочення; визнання досягнень учителів; підтримку творчих ініціатив. Мотиваційна функція особливо важлива в умовах реформування освіти, коли

зростає потреба в професійній мобільності та інноваційності.

2. Комунікативна функція.

Вона забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма учасниками освітнього процесу. Функція проявляється через відкритість управлінських рішень; організацію педагогічних рад, нарад, обговорень; налагодження горизонтальної взаємодії; комунікацію з батьками та громадськістю. Комунікативна функція формує довіру до адміністрації та забезпечує прозорість управління.

3. Згуртовуюча функція.

Спрямована на формування єдності колективу, спільних цінностей і цілей. У закладі освіти реалізується через вироблення місії та візії закладу; командну роботу; спільні проекти; корпоративну культуру. Згуртований колектив легше адаптується до змін і демонструє вищу результативність.

4. Функція формування соціально-психологічного клімату.

Вона передбачає створення атмосфери довіри, взаємоповаги та підтримки. Прояви цієї функції: демократичний стиль керівництва; справедливість у прийнятті рішень; запобігання конфліктам; підтримка професійної гідності педагогів. Позитивний клімат сприяє професійному вигоранню менше та підвищує якість освітнього процесу.

5. Конфліктологічна функція.

Полягає у попередженні, виявленні та конструктивному розв'язанні конфліктів. У закладі освіти конфлікти можуть виникати між педагогами; між учителем і адміністрацією; між школою та батьками; між учнями. Керівник повинен володіти навичками медіації та переговорів.

6. Лідерська функція.

Вона передбачає формування авторитету керівника та розвиток педагогічного лідерства. У сучасному менеджменті освіти директор – не лише адміністратор, а й стратег, фасилітатор, наставник, агент змін. Лідерство сприяє ініціативності та інноваційності педагогічного колективу.

7. Розвивальна функція.

Функція спрямована на розвиток особистісного та професійного потенціалу працівників. Проявляється через підтримку підвищення кваліфікації; коучинг і наставництво; створення умов для самоосвіти; стимулювання рефлексії.

Особливості реалізації соціально-психологічних функцій у закладі освіти пов'язані з гуманістичним характером. Тому соціально-психологічні функції є не допоміжними, а стратегічними; визначають ефективність інших функцій (планування, контролювання тощо); забезпечують перехід від авторитарної моделі до партнерської; сприяють розвитку закладу як спільноти.

Соціально-психологічні функції управління – це системоутворюючий компонент менеджменту закладу освіти. Вони забезпечують згуртованість колективу; мотивацію до інновацій; стабільність і розвиток; якість освітнього процесу. У сучасних умовах реформування освіти значення цих функцій зростає, адже саме людський фактор стає визначальним ресурсом розвитку закладу освіти.

Цільові функції

Функції управління, зумовлені специфікою діяльності закладу освіти, відображають особливості освітнього середовища як соціально-педагогічної системи. Вони поєднують адміністративні, педагогічні, соціально-психологічні та організаційно-господарські аспекти. Це *цільові функції*: управління освітнім процесом; управління методичною роботою; управління виховною діяльністю; розпоряднича діяльність; керівництво педагогічним колективом; робота з громадськістю; робота з учнями; робота з батьками: викладацька робота; фінансово-господарська діяльність.

1. Управління освітнім процесом.

Це провідна функція керівника закладу освіти, спрямована на забезпечення якості навчання відповідно до державних стандартів. Її основний зміст: розроблення та реалізація освітньої програми; організація навчального процесу (розклад, навантаження, режим роботи); моніторинг якості освіти; аналіз результатів навчальних досягнень учнів; впровадження інноваційних

технологій навчання; створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища. Результат: стабільна якість освіти, відповідність стандартам, позитивна динаміка навчальних результатів.

2. Управління методичною роботою.

Спрямоване на професійний розвиток педагогічних працівників. Основний зміст: організація роботи методичних об'єднань; координація самоосвіти педагогів; наставництво та підтримка молодих учителів; організація підвищення кваліфікації; впровадження педагогічних інновацій; узагальнення та поширення передового досвіду. Результат: зростання професійної компетентності педагогів.

3. Управління виховною діяльністю.

Забезпечує формування особистості учня, його ціннісних орієнтацій і соціальної компетентності. Основний зміст: планування виховної роботи; організація позакласної та позашкільної діяльності; формування громадянської позиції учнів; профілактика правопорушень; створення сприятливого морально-психологічного клімату. Результат: гармонійний розвиток особистості здобувачів освіти.

4. Розпорядницька діяльність.

Вона пов'язана з реалізацією управлінських рішень. Основний зміст: видання наказів і розпоряджень; розподіл функціональних обов'язків; контроль за виконанням управлінських рішень; регулювання поточної діяльності закладу. Результат: упорядкованість управлінських процесів.

5. Керівництво педагогічним колективом.

Передбачає організацію спільної професійної діяльності педагогів. Основний зміст: формування команди; мотивація працівників; вирішення конфліктів; оцінювання результатів діяльності; створення умов для професійної самореалізації. Результат: згуртований, мотивований колектив.

6. Робота з громадськістю.

Забезпечує відкритість і соціальне партнерство закладу освіти. Основний зміст: співпраця з органами місцевого самоврядування; взаємодія з

громадськими організаціями; публічна звітність; формування позитивного іміджу закладу. Результат: підвищення довіри до закладу освіти.

7. Робота з учнями.

Вона спрямована на забезпечення їхнього розвитку, захисту прав і підтримки. Основний зміст: організація учнівського самоврядування; індивідуальна підтримка; створення безпечного середовища; розвиток лідерських якостей; профорієнтаційна робота. Результат: активна, відповідальна учнівська спільнота.

8. Робота з батьками.

Забезпечує партнерство сім'ї та закладу освіти. Основний зміст: батьківські збори; індивідуальні консультації; залучення батьків до освітніх і виховних заходів; просвітницька діяльність. Результат: спільна відповідальність за розвиток дитини.

9. Викладацька робота керівника.

У багатьох закладах освіти керівник здійснює педагогічну діяльність. Основний зміст: проведення навчальних занять; участь у методичній роботі; особистий приклад професійної діяльності; апробація інноваційних методик. Результат: збереження професійної компетентності керівника.

10. Фінансово-господарська діяльність. Спрямована на забезпечення ресурсної бази закладу освіти. Основний зміст: планування та контроль бюджету; раціональне використання коштів; матеріально-технічне забезпечення; організація ремонтних робіт; дотримання вимог охорони праці та безпеки. Результат: стабільне функціонування закладу освіти.

Отже, функції, зумовлені специфікою управління освітнім закладом, мають комплексний характер і охоплюють: педагогічну складову (освітній процес, виховання, методична робота); кадрово-соціальну складову (керівництво колективом, робота з учнями й батьками); адміністративно-організаційну складову (розпорядницька діяльність); ресурсно-господарську складову (фінансово-економічне забезпечення). Їх інтеграція забезпечує цілісність управління закладом освіти як відкритою соціально-педагогічною

системою.

Інноваційні (модернізовані) функції

Інноваційні (модернізовані) функції управління закладом освіти відображають перехід від адміністративно-розпорядчої моделі до стратегічно-розвивальної, партнерської та відкритої системи управління. Вони відповідають сучасним викликам освітніх реформ, цифровізації та конкуренції в освітньому просторі. Розглянемо ці функції.

1. Управління інноваціями.

Це функція, спрямована на ініціювання, впровадження та супровід нововведень у закладі освіти. Зміст: аналіз потреб у змінах; відбір і експертиза інновацій; створення умов для експериментальної діяльності; управління ризиками інновацій; оцінювання результативності нововведень; підтримка педагогів-новаторів. Особливість: керівник виступає агентом змін. Результат: формування інноваційної культури закладу.

2. Управління розвитком закладу освіти.

Передбачає стратегічне бачення та довгострокове планування. Зміст: розроблення стратегії розвитку; визначення місії та візії; SWOT-аналіз; стратегічне та операційне планування; управління змінами; оцінювання досягнення стратегічних цілей. Особливість: орієнтація не лише на функціонування, а й на перспективу. Результат: сталий розвиток і конкурентоспроможність закладу.

3. Моніторинг.

Систематичне збирання, аналіз і використання інформації для прийняття управлінських рішень. Зміст: моніторинг якості освіти; відстеження професійного зростання педагогів; аналіз освітніх результатів; оцінювання задоволеності учнів і батьків; використання цифрових інструментів збору даних. Особливість: управління на основі даних (data-driven management). Результат: обґрунтовані управлінські рішення.

4. Коучинг.

Сучасна управлінська функція підтримки професійного й особистісного

розвитку працівників. Зміст: індивідуальні коуч-сесії; постановка професійних цілей; розвиток рефлексії; мотиваційна підтримка; допомога в подоланні професійних труднощів. Особливість: керівник – не контролер, а наставник і фасилітатор розвитку. Результат: підвищення внутрішньої мотивації та відповідальності педагогів.

5. Проєктування.

Організація діяльності на основі проєктного підходу. Зміст: розроблення освітніх і соціальних проєктів; залучення грантових ресурсів; управління командою проєкту; визначення етапів, ресурсів і результатів; оцінювання ефективності реалізації. Особливість: чітка структурованість і орієнтація на конкретний результат. Результат: залучення додаткових ресурсів і розвиток закладу.

6. Паблік рілейшнз (PR).

Функція управління комунікацією із зовнішнім середовищем. Зміст: формування інформаційної політики; взаємодія із засобами масової інформації; ведення офіційного сайту та соціальних мереж; організація публічних заходів; кризові комунікації. Особливість: відкритість і прозорість діяльності закладу. Результат: довіра громади та позитивна репутація.

7. Іміджування.

Цілеспрямоване формування позитивного образу закладу та його керівника. Зміст: створення унікальної освітньої концепції; формування корпоративної культури; візуальна айдентика (логотип, стиль, символіка); позиціонування закладу на освітньому ринку; демонстрація досягнень. Особливість: стратегічне управління сприйняттям. Результат: підвищення престижу та конкурентоспроможності закладу.

Отже, модернізовані функції управління перетворюють керівника закладу освіти на стратегічного лідера, менеджера змін, комунікатора та фасилітатора професійного розвитку.

Поняття методів управління. Класифікація методів управління за різними ознаками

Методи управління – це способи та прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей організації. У сфері освіти методи управління відображають специфіку соціально-педагогічної системи, де об'єктом впливу є не лише процеси, а й люди (педагоги, учні, батьки), їхні мотивації, цінності та поведінка.

Методи управління характеризуються цілеспрямованістю, системністю, відповідністю меті й умовам діяльності, поєднанням адміністративного, економічного та соціально-психологічного впливу. Методи є інструментарієм реалізації функцій управління. Пропонуємо класифікацію методів управління за різними ознаками.

1. За характером впливу на об'єкт управління.

- Адміністративні (організаційно-розпорядчі). Базуються на владі, дисципліні, нормативному регулюванні. Форми реалізації: накази, розпорядження; інструкції; регламенти; контроль і санкції. Переваги: оперативність, чіткість. Недоліки: можливість формалізації, зниження ініціативи.

- Економічні. Базуються на матеріальній зацікавленості. Форми реалізації: преміювання, доплати, матеріальне стимулювання, бюджетування. Переваги: підвищують результативність через мотивацію. Недоліки: обмеженість ресурсів.

- Соціально-психологічні. Спрямовані на мотивацію, цінності та міжособистісні відносини. Форми реалізації: переконання, заохочення, формування корпоративної культури, моральне стимулювання, командування. Переваги: формують внутрішню мотивацію. Недоліки: потребують високої управлінської культури.

2. За способом впливу.

- Прямі – безпосередні вказівки, накази.

- Непрямі – створення умов, стимулювання, переконання.

3. За рівнем усвідомленості впливу.

- Свідомі (цілеспрямовані управлінські рішення).

- Опосередковані (через традиції, культуру, стиль керівництва).

4. *За часом дії.*

- Стратегічні (довгострокові програми, концепції).
- Тактичні (плани, проєкти).
- Оперативні (поточні розпорядження).

5. *За функціональним призначенням:* методи аналізування; методи планування; методи організації; методи контролю; методи регулювання.

6. *За ступенем участі працівників у прийнятті рішень.*

- Авторитарні (рішення приймає керівник).
- Демократичні (колегіальні).
- Ліберальні (делегування повноважень).

7. *Інноваційні методи управління в умовах цифровізації.* Цифровізація змінює не лише інструменти, а й саму логіку управління. Інноваційні методи базуються на використанні цифрових технологій, даних, мережевої взаємодії та гнучких моделей прийняття рішень. В управлінні закладом освіти вони спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності.

- Data-driven management (управління на основі даних). Метод передбачає прийняття управлінських рішень на основі системного аналізу цифрових даних. Інструменти: електронні журнали та щоденники; освітня аналітика; онлайн-опитування; цифрові дашборди показників. Переваги: об'єктивність рішень; прогнозування результатів; швидке виявлення проблем. Результат: підвищення якості управлінських рішень.

- Agile-управління. Гнучкий метод організації роботи команди, що базується на швидкому реагуванні на зміни. Особливості: короткі цикли планування; командна взаємодія; постійний зворотний зв'язок; адаптивність до змін. У закладі освіти: впровадження освітніх інновацій, розроблення програм, реалізація цифрових проєктів. Результат: мобільність і швидкість реагування.

- Проєктно-цифровий метод управління. Передбачає реалізацію управлінських завдань через цифрові проєкти. Інструменти: платформи управління проєктами; онлайн-календарі; хмарні сервіси спільної роботи.

Переваги: чіткий розподіл відповідальності; прозорість виконання; контроль дедлайнів. Результат: ефективне використання ресурсів.

- Цифровий моніторинг та аналітика. Систематичне відстеження показників діяльності через цифрові інструменти. Застосування: моніторинг якості освіти; оцінювання роботи педагогів; аналіз відвідуваності; вимірювання задоволеності учасників освітнього процесу. Результат: оперативне управлінське коригування.

- Онлайн-комунікаційні методи. Базуються на цифровій взаємодії з колективом, учнями та батьками. Інструменти: відеоконференції; корпоративні чати; соціальні мережі; електронний документообіг. Переваги: швидкість комунікації; відкритість; економія часу.

- Електронне врядування (e-governance). Передбачає автоматизацію управлінських процедур. Напрями реалізації: електронний документообіг; цифрові накази; автоматизований облік; електронна звітність. Результат: зменшення бюрократичного навантаження.

- Цифровий коучинг і менторинг. Використання онлайн-платформ для професійного розвитку педагогів. Форми: вебінари; онлайн-курси; дистанційні консультації; професійні цифрові спільноти. Результат: безперервний розвиток кадрів.

- Краудсорсинг і мережеве управління. Залучення колективу до прийняття рішень через цифрові платформи. Прояви: онлайн-голосування; електронні обговорення; спільне планування. Результат: демократизація управління.

Інноваційні методи управління в умовах цифровізації підвищують прозорість; забезпечують швидкість управлінських процесів; формують культуру прийняття рішень на основі даних; сприяють партнерству та відкритості. Сучасний керівник закладу освіти виступає не лише адміністратором, а й цифровим лідером, здатним інтегрувати технології в управлінську практику.

Отже, методи управління – це гнучкий інструментарій впливу, який

керівник використовує залежно від мети діяльності; рівня розвитку колективу; ситуації; ресурсів; особливостей освітнього середовища. Ефективне управління закладом освіти передбачає комплексне поєднання різних методів, а не домінування лише одного типу впливу.

Висновок до розділу 2

Розгляд основних понять і категорій управління дозволяє усвідомити його як складне, багатовимірне соціальне явище, що поєднує науку, мистецтво і практичну діяльність. Управління виступає цілеспрямованим впливом суб'єкта на об'єкт з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку системи.

Ключові категорії – мета, завдання, закони та закономірності управління, принципи, структура, функції, методи – утворюють цілісну понятійну систему, яка забезпечує теоретичне підґрунтя та практичну реалізацію управлінської діяльності. Їх взаємозв'язок визначає логіку управлінського циклу: від аналізування – до аналізування через планування, організовування, контролювання та коригування.

У сфері освіти управління має особливий соціально-гуманістичний характер, оскільки спрямоване на розвиток особистості, професійне зростання педагогів і забезпечення якості освітнього процесу. Тому поряд із адміністративними та економічними категоріями важливого значення набувають соціально-психологічні, комунікативні та інноваційні аспекти. В умовах цифровізації та реформування освіти класичні категорії управління наповнюються новим змістом: зростає роль стратегічного мислення, цифрової компетентності, управління змінами, моніторингу, партнерства та відкритості.

Отже, система основних понять і категорій управління є методологічною основою професійної діяльності керівника закладу освіти та визначає ефективність його управлінських рішень у сучасному освітньому просторі.

Питання для самоконтролю

1. Дати визначення поняття функцій управління, зробити їх класифікацію

за різними ознаками.

2. Розкрити сутність загальних функцій управління.
3. Розкрити сутність соціально-психологічних функцій управління.
4. Розкрити сутність цільових функцій управління.
5. Розкрити сутність інноваційних функцій управління.
6. Розкрити поняття методів управління, зробити їх класифікацію за різними ознаками.

РОЗДІЛ 3.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

3.1. Процесний підхід до управління закладом освіти

Процес управління. Загальні функції управління. Управлінський цикл.

Процесний підхід до управління розглядає управлінську діяльність як систему взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на кінцевий результат. Сутність процесного підходу можна розкрити за допомогою таких чинників-характеристик, як:

- організація як система процесів: кожна діяльність розглядається як процес, що має вхід, вихід, ресурси та відповідальних;
- фокус на результаті: головна мета – створення цінності для кінцевого споживача;
- взаємозв'язок процесів: процеси не ізольовані, вони утворюють мережу, де результат одного є ресурсом для іншого;
- прозорість та контроль: процеси легко ідентифікувати, вимірювати та вдосконалювати;
- гнучкість: процесний підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Процес управління – це сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій (функцій), які здійснює суб'єкт управління (директор, завуч) щодо об'єкта управління (педагогічний колектив, учні, ресурси) для забезпечення

ефективного функціонування закладу освіти.

Процес управління реалізується циклічно через виконання загальних функцій. Поняття управлінського циклу є центральним у менеджменті, оскільки воно описує логічну послідовність дій, які повторюються для досягнення цілей організації. В освіті цей цикл забезпечує системність: від появи ідеї до перевірки її ефективності.



Рис.3.1. Управлінський цикл

Управлінський цикл – це завершена сукупність взаємопов’язаних функцій (етапів), які виконуються керівником у певній послідовності для вирішення конкретного завдання або управління організацією в цілому. Цикл є замкненим: завершення останнього етапу дає інформацію для початку наступного циклу на вищому якісному рівні.

Для того, щоб управлінський цикл не перетворився на хаотичні дії, він

має бути безперервним – закінчення одного етапу автоматично веде до початку іншого; циклічним – кожне нове коло базується на досвіді попереднього (спіралеподібний розвиток); інформаційно насиченим – на кожному етапі керівник має отримувати достовірні дані (зворотний зв'язок). Водночас кожен етап циклу (загальну функцію) можна розглядати як окремий процес (наприклад, процес планування, процес контролювання).

Отже, управлінський цикл – це повторювана послідовність дій, що забезпечує ефективне управління організацією.

У академічній літературі з менеджменту цикл зазвичай деталізують на етапи управлінської діяльності або загальні функції. Так, Б. Гаєвський називає передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль; М. Мартиненко – планування, організовування, регулювання, облік, контроль, аналіз та стимулювання [24]. Водночас усі автори вважають, що кожна із цих функцій має своє місце в загальній системі циклу, виконує тільки їй єдиній притаманну роль і не може бути ігнорована без ризику припустити диспропорції в управлінській діяльності.

Управлінський цикл – це не просто бюрократичне коло, а механізм вдосконалення діяльності керівника та закладу.

Отже, процесний підхід – це сучасна концепція управління, яка робить організацію більш гнучкою та орієнтованою на результат, а управлінський цикл забезпечує її безперервний розвиток і вдосконалення.

Аналізування як функція управління

У структурі управлінського циклу аналізування займає особливе місце. Аналізування – це управлінська функція, яка полягає у розкладанні цілого (результатів діяльності закладу) на складові частини, вивченні причинно-наслідкових зв'язків та оцінці ступеня досягнення поставлених цілей. Функція аналізування спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу

та моделювання майбутнього [24].

Об'єкти аналізу в освітній організації.

Керівник закладу освіти аналізує три ключові сфери:

- освітній процес: якість знань учнів, результативність олімпіад, професійна компетентність педагогів та рівень викладання предметів;
- ресурсне забезпечення: стан матеріально-технічної бази, використання бюджетних коштів, залучення ресурсів із інших джерел;
- управлінська діяльність: ефективність прийнятих рішень, психологічний клімат у колективі, рівень плинності кадрів.

Технологічний алгоритм аналізування.

Процес аналізування можна представити як послідовність етапів.

Етап I. Збір та систематизація інформації. Використання даних моніторингів, звітів учителів, анкетування батьків. Інформація має бути об'єктивною та повною.

Етап II. Порівняння (компаративний аналіз). З планом: порівняння фактичних результатів із запланованими показниками. У часі: порівняння результатів цього року з минулим (динаміка). З еталоном: порівняння результатів школи із середніми показниками по району/області.

Етап III. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків. На цьому етапі використовують логічні інструменти. Наприклад, Діаграма Ішікави (Риб'яча кістка) допомагає зрозуміти, що вплинуло на низьку успішність: кваліфікація вчителя, відсутність підручників чи низька мотивація учнів.

Етап IV. Формулювання висновків та пропозицій. Результатом аналізу є аналітична довідка, яка стає основою для прийняття нового управлінського рішення.

Найбільш поширеними за часовою ознакою видами аналізу в діяльності керівника закладу освіти є: оперативний, тематичний та підсумковий. Для наочності відомості про них представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Види аналізу за часовою ознакою

Вид аналізу	Коли проводиться	Мета
Оперативний	Щодня / щотижня	Швидке виправлення дрібних відхилень (наприклад, заміна вчителя, що захворів)
Тематичний	За потреби	Глибоке вивчення конкретного питання (наприклад, стан викладання математики)
Підсумковий	Наприкінці семестру / року	Підведення підсумків роботи за звітний період (наприклад, оцінка виконання річного плану роботи закладу)

Вимоги до ефективного аналізу

У менеджменті освіти ефективність аналізу визначається його здатністю бути підґрунтям для реальних змін, а не просто констатацією фактів. Ось основні вимоги до ефективного аналізу в освітній організації.

1. Об'єктивність та достовірність.

Аналіз має базуватися на реальних фактах, а не на суб'єктивних відчуттях керівника чи прикрашених звітах.

Як реалізувати: використовувати дані з незалежних джерел (результати ЗНО/НМТ, анонімні анкети батьків, електронні журнали).

Ризик: викривлення інформації («малювання» оцінок) призводить до прийняття хибних рішень.

2. Системність.

Аналіз не повинен бути епізодичним. Він має охоплювати всі сфери діяльності закладу: від якості освітніх послуг до фінансових та господарських показників.

Об'єкт аналізу (наприклад, якість навчання в 9-му класі) не можна розглядати ізольовано. Потрібно бачити взаємозв'язок усіх чинників: кваліфікації вчителя, стану підручників, психологічного клімату в класі та підтримки батьків.

Інструмент: використання системного підходу, де школа розглядається як єдиний організм.

3. Порівняльність (компаративність).

Аналіз втрачає сенс, якщо він проводиться ізольовано. Аналіз ефективний лише тоді, коли є з чим порівнювати. Поодинокі цифри не дають розуміння прогресу. Він обов'язково потребує бази для порівняння: порівняння із самим собою (динаміка результатів учнів за 3 роки); порівняння із групою (результати вчителів кафедри математики між собою); порівняння із еталоном (результати ЗНО школи порівняно із середніми показниками області).

Метод: порівняння результатів «до» і «після» впровадження певної інновації або зіставлення показників.

4. Глибина та доказовість (аналітичність).

Ефективний аналіз дає відповідь не тільки на запитання «Що сталося?», а й на запитання «Чому це сталося?».

Вимога: пошук першопричин. Якщо впала успішність з фізики, аналіз має довести, що причина, наприклад, у застарілому лабораторному обладнанні, а не в лінощах учнів.

5. Своєчасність (оперативність).

Інформація має потрапляти до керівника тоді, коли ще можна змінити ситуацію. Наприклад: аналіз відвідуваності уроків учнями має бути щоденним або щотижневим, а не раз на рік, коли дитина вже повністю випала з освітнього процесу.

Непохитне правило для керівника: чим швидше отримаєте інформацію, тим менше зусиль потрібно для виправлення відхилень.

6. Конструктивність та економічність.

Аналіз проводиться не заради «пошуку винних», а задля розробки рекомендацій.

Результат: будь-яка аналітична довідка має завершуватися розділом «Пропозиції», які ляжуть в основу наступного наказу чи плану дій.

Витрати часу та ресурсів на проведення аналізу не повинні перевищувати користь від отриманих результатів. Не потрібно збирати надлишкову інформацію, яка не впливає на прийняття рішень.

Пропонуємо розглянути порівняльні характеристики формального та

ефективного аналізу, які представлено у табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Порівняльні характеристики формального та ефективного аналізу

Ознака	Формальний аналіз (бюрократичний)	Ефективний аналіз (управлінський)
Мета	Звітування перед колективом, вищим органом	Пошук точок росту закладу
Джерела	Лише надані підрозділами, заступниками звіти	Моніторинг, спостереження, опитування
Висновки	Загальні фрази («покращити», «посилити»)	Конкретні кроки з термінами та відповідальними
Ставлення колективу	Страх, приховування помилок, зневажливе ставлення	Співпраця, готовність до змін та удосконалення

Ефективний аналіз – це критичне мислення керівника в дії. Він вимагає від менеджера освіти чесності, володіння інструментами статистики та здатності бачити за цифрами живих людей.

Типові помилки при проведенні управлінського аналізу

1. «Описовість» замість аналітичності.

Суть: керівник просто перераховує факти (скільки проведено уроків, скільки вчителів пройшли курси), але не робить висновків.

Наслідок: документ стає громіздким і марним для прийняття рішень.

Як виправити: використовувати формулу: Факт → Причина → Наслідок → Пропозиція.

2. Однобічність (суб'єктивізм).

Суть: аналіз базується лише на особистій думці директора або на одному джерелі інформації (наприклад, тільки на оцінках у журналі).

Наслідок: ігноруються приховані конфлікти або реальні причини неуспішності.

Як виправити: застосовувати метод тріангуляції – порівнювати дані журналів, результати анонімного анкетування учнів та відгуки батьків.

3. Пошук «винних», а не «причин».

Суть: аналіз фокусується на персоналіях («вчитель Кравченко погано

працює»), а не на системних недоліках («відсутність методичної підтримки вчителя»).

Наслідок: страх у колективі, приховування помилок педагогами.

Як виправити: використовувати «Метод 5-ти чому», щоб дійти до кореня проблеми.

4. Відсутність динаміки (статичність).

Суть: розгляд показників лише за поточний момент без порівняння з минулими періодами.

Наслідок: неможливо зрозуміти, школа розвивається чи деградує.

Як виправити: завжди будувати графіки та тренди за останні 3–5 років.

5. Формалізм (аналіз заради аналізу).

Суть: проведення аналізу лише тому, що це вимагає план або перевірка, без подальшого використання результатів.

Наслідок: втрата авторитету керівника та марнування часу.

Як виправити: результати аналізу обов'язково мають трансформуватися в пункти наказу або стратегічного плану.

Пропонуємо алгоритм роботи над помилками для менеджера. Щоб перевірити себе, перед підписанням аналітичного звіту керівнику варто скористатися табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Алгоритм роботи над помилками

Запитання для самоперевірки	Якщо «НІ»
Чи є в тексті порівняння з минулим роком?	Додайте порівняльну таблицю
Чи вказано конкретні причини низьких показників?	Проведіть додаткове опитування, анкетування, інтерв'ю з фахівцями
Чи закінчується аналіз чіткими рекомендаціями?	Сформулюйте кроки: хто, що і коли має зробити
Чи ознайомлений колектив із результатами?	Винесіть ключові тези на педраду або нараду

Аналізування перетворює «інформаційний шум» на управлінське знання. Аналізування – це погляд у минуле та на сьогодення заради кращого майбутнього.

Планування як функція управління

Планування визначає вектор руху закладу, запобігає хаосу та дає змогу ефективно розподілити обмежені ресурси (кадри, час, фінанси). Планування як функція управління – це процес визначення цілей організації та способів їх досягнення. В освіті це не просто складання плану чи побудова графіків, а моделювання майбутнього стану закладу.

Основні завдання планування: усунення невизначеності; зосередження уваги на головних цілях (пріоритетах); забезпечення ефективності діяльності; створення підґрунтя для функцій організовування та контролю.

Принципи ефективного планування:

- єдність: всі плани (від стратегічного до щоденного) мають бути взаємопов'язані;

- безперервність: планування – це постійний процес, де новий цикл починається на базі попереднього;

- гнучкість: здатність плану змінюватися у разі виникнення непередбачуваних обставин (наприклад, перехід на дистанційне навчання);

- точність: плани мають бути максимально деталізованими та зрозумілими для виконавців;

- участь (партисипативність): залучення вчителів та батьків до розроблення планів підвищує рівень їхньої відповідальності.

Види планування в освітній організації

У менеджменті освіти плани класифікують за терміном дії та рівнем управління: стратегічне, тактичне, оперативне (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Класифікація планів

Вид планування	Термін	Зміст
Стратегічне	3–5 (до 10) років	Розроблення місії, візії та концепції розвитку закладу
Тактичне	1 рік	Річний план роботи школи: навчальна, виховна, методична робота
Оперативне	Місяць, тиждень, день	Календарно-тематичне планування, заміна у розкладі занять, план проведення наради

У менеджменті освітньої організації вибір методів планування залежить

від часового горизонту та масштабу цілей.

1. Методи стратегічного (перспективного) планування.

Горизонт: 3–5 (до 10) років. Мета: визначення вектору розвитку, формування конкурентних переваг закладу.

- PEST-аналіз. Дослідження зовнішніх факторів: політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological), які впливатимуть на заклад у довгостроковій перспективі.

- SWOT-аналіз. Класичний метод оцінки внутрішніх сил (Strengths), слабкостей (Weaknesses), зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). Дозволяє обрати стратегію на основі реального стану закладу.

- Метод сценаріїв. Розроблення кількох варіантів майбутнього (оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного). Це допомагає школі бути готовою до змін (наприклад, демографічних спадів або змін у законодавстві).

- Бенчмаркінг. Аналіз досвіду кращих освітніх закладів («шкіл-лідерів») та адаптація їхніх успішних стратегій до власних умов.

2. Методи тактичного (річного) планування.

Горизонт: 1 навчальний рік. Мета: конкретизація стратегії у формі плану роботи закладу за основними напрямками (навчальним, виховним, методичним).

- Сіткове планування (Графік Ганта). Візуалізація виконання завдань у часі. Дозволяє бачити, які процеси йдуть паралельно (наприклад, підготовка до атестації та олімпіадний сезон) і де є критичні точки навантаження.

- Метод програмно-цільового управління. Формування плану як сукупності цільових програм (наприклад, програма «Обдарована дитина» або «Цифровізація закладу»). Кожна програма має свій бюджет і відповідальних.

- Балансовий метод: Узгодження потреб (завдань) з наявними ресурсами (фінансовими коштами, людськими годинами, приміщеннями). Допомагає уникнути планів, які неможливо виконати через дефіцит ресурсу.

3. Методи оперативного планування.

Горизонт: місяць, тиждень, день. Мета: деталізація щоденної діяльності,

координація роботи підрозділів (кафедр, класів).

- Метод календарного планування: Складання циклограм (наприклад, «щопонеділка – нарада при директорі», «кожна третя середа місяця – засідання методичної ради»). Це створює стабільний ритм роботи організації.

- Метод «Альпи» (тайм-менеджмент керівника). Складання списку завдань, оцінювання тривалості дій, резервування часу (правило 60:40, де 40% часу залишається на непередбачувані справи), пріоритезація, контроль результатів.

- Матриця Ейзенхауера. Розподіл поточних справ за критеріями «терміново» та «важливо». Допомогає директору не тонути в «плинності» та фокусуватися на важливому.

- Метод оперативок (диспетчерування). Короткі щотижневі наради для швидкого коригування дій у відповідь на поточні зміни.

Для унаочнення пропонуємо табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняльна таблиця методів

Рівень планування	Основний об'єкт	Пріоритетний метод	Хто відповідає
Стратегічне	Концепція, візія	SWOT, PEST, Бенчмаркінг	Директор, Рада закладу
Тактичне	Річний план, проекти	Графік Ганта, Програмно-цільовий	Заступники директора
Оперативне	Розклад, щоденні справи	Матриця Ейзенхауера, Циклограми	Керівники МО, вчителі

Отже, ефективне управління закладом освіти вимагає поєднання всіх трьох рівнів планування. Стратегічне планування без оперативного – це «мрійництво», а оперативне без стратегічного – це «гасіння пожеж» без розуміння того, куди рухається організація.

Етапи процесу планування

Процес планування складається з низки логічних кроків.

1. Аналіз середовища: оцінювання внутрішніх можливостей закладу та зовнішніх загроз.

2. Визначення системи цілей: формулювання того, чого ми хочемо досягти (наприклад, «впровадити інклюзивну освіту в 1-4 класах»).

3. Розроблення стратегій (стратегем, моделей): пошук різних шляхів досягнення глобальної / генеральної / загальної мети.

4. Вибір найкращої альтернативи: оцінювання ресурсів та ризиків.

5. Деталізація: складання конкретних програм / проєктів / планів, призначення відповідальних та визначення бюджету.

Будь-яка мета у плані освітнього менеджера має бути сформульована за стандартом технології SMART:

S (Specific) – Конкретна: що саме треба зробити?

M (Measurable) – Вимірювана: як ми дізнаємося про успіх?

A (Achievable) – Досяжна: чи вистачить нам сил та коштів?

R (Relevant) – Релевантна: чи відповідає це місії закладу?

T (Time-bound) – Визначена в часі: коли саме має бути готово?

Приклад невірної сформульованої цілі: «Покращити якість знань учнів».

Приклад SMART-цілі: «Підвищити середній бал НМТ з математики на 10% до кінця навчального року через впровадження додаткових факультативів».

Декомпозиція мети

У процесі планування цілепокладання (цілеутворення) є критичним етапом, оскільки неправильно визначена мета робить весь подальший план безглуздим. Проте велика стратегічна мета (місія, візія) часто здається колективу недосяжною або занадто абстрактною. Саме тут на допомогу приходить декомпозиція. Декомпозиція – це метод системного аналізу, який полягає в розчленуванні головної мети на окремі складові (підцілі), а тих, своєю чергою, – на конкретні завдання та дії. У менеджменті цей процес візуалізується як «дерево цілей».

У менеджменті освітньої організації така вертикальна структура називається ієрархічною декомпозицією. Вона дозволяє зв'язати високу філософію закладу (місію та візію) з конкретними діями вчителя на уроці та отриманими результатами.

Ось деталізація кожного рівня цієї «сходинок» управління – ієрархічна структура декомпозиції.

1. Місія (Чому ми існуємо? Яке наше призначення?). Це найвищий рівень. Місія визначає суспільне призначення закладу, його унікальність та цінності. Приклад: «Створити інноваційне освітнє середовище, яке сприяє поглибленому вивченню природничих і математичних наук та розвитку критичного мислення, дослідницьких навичок й творчого потенціалу учнів».

2. Візія (Якими ми прагнемо бути? Де ми хочемо бути?). Візія описує ідеальний стан у майбутньому і амбіції. Приклад: «Ліцей природничо-математичного напрямку бачить себе як провідний освітній заклад в регіоні та країні, що є центром академічної досконалості у сфері STEM-освіти».

3. Загальна мета (Куди ми йдемо?) – це головна мета, до якої прагне заклад за період реалізації стратегії (проєкту, плану). Це стратегічний орієнтир на тривалий період (3–5 років), що впливає з місії та візії. Приклад: «Забезпечення сталого розвитку ліцею як інноваційного освітнього середовища, спрямованого на формування компетентної, творчої, відповідальної особистості».

4. Цілі (Чого саме ми хочемо досягти?). Конкретизація загальної мети за напрямками. Цілі-напрями мають відповідати критеріям SMART. Це вектори, за якими групуються зусилля колективу. Приклади: «Освітня діяльність і якість освіти», «Інноваційна діяльність», «Професійний розвиток педагогів», «Цифровізація освітнього процесу», «Партнерство з громадою та міжнародна співпраця», «Матеріально-технічна база та безпечне середовище».

5. Завдання (Як це треба зробити?) – це локальні кроки, спрямовані на реалізацію цілей у межах кожного напрямку. Приклад (для методичної роботи): «Організувати цикл тренінгів із використання робототехніки на уроках фізики».

6. Зміст діяльності (Що треба робити?) – це безпосередній процес, опис заходів, методів та форм роботи. Приклад: «Проведення щотижневих воркшопів, розроблення календарних планів, закупівля приладів тощо».

7. Результати (Що ми отримаємо?) – конкретні вимірювані наслідки

виконаної роботи. Вони мають корелювати з початковими цілями. Приклад: «15 учителів отримали сертифікати STEM-координаторів; рівень мотивації учнів до природничих наук зріс на 25% тощо».

Для демонстрації внутрішнього зв'язку елементів цілепокладання пропонуємо візуальну схему декомпозиції, яка побудована як логіко-структурна матриця (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Логіко-структурна матриця декомпозивання мети

Рівень	Зміст (приклад)	Контрольне запитання для керівника
Загальна мета	Цифрова трансформація закладу	Який наш головний пріоритет?
Ціль	Оснащення всіх кабінетів інтерактивними панелями	Що має змінитися фізично?
Напрямок	Матеріально-технічне забезпечення	Де саме ми діємо?
Завдання	Закупити 10 мультимедійних комплексів	Який крок наступний?
Зміст	Проведення тендеру, монтаж, навчання вчителів	Що саме ми робимо щодня?
Результат	Створено сучасну ІТ-мережу закладу	Чи досягли ми того, що планували?

Якщо з цієї структури випадає хоча б одна ланка, процес управління руйнується:

- без місії та візії діяльність стає хаотичною (робимо багато, але не знаємо навіщо);
- без цілей місія та візія залишаються порожніми гаслами, а напрями діяльності не зрозумілими;
- без завдань не відомо, у який спосіб діяти;
- без змісту плани існують лише на папері;
- без результатів неможливо провести аналіз досягнутого та почати новий управлінський цикл.

Щоб декомпозиція була ефективною, кожна підціль має перевірятися за двома параметрами: 1) повнота: чи не забули ми якийсь важливий аспект? (наприклад, чи врахували ми фінансування, плануючи ремонт?); 2) несуперечливість: чи не заважає виконання одного завдання іншому?

(наприклад, чи не занадто ми перевантажуємо вчителя курсами, залишаючи йому час на підготовку до уроків?).

З'ясуємо, чому керівнику важливо вміти «дрібнити» мету?

По-перше, розподіл відповідальності. Відповідно кожне завдання нижнього рівня можна закріпити за конкретним заступником або вчителем.

По-друге, буде більш ефективний контроль. Легше перевірити виконання короткострокового завдання, ніж чекати 5 років, щоб побачити фінальний результат.

По-третє, важливим є психологічний аспект. Колектив легше сприймає малі, зрозумілі кроки, ніж одну глобальну й далеку мету.

Отже, цілепокладання без декомпозиції – це лише не здійснена мрія. Декомпозиція перетворює мрію на покроковий інструктаж до дії, де кожен працівник бачить свою роль у загальному успіху організації.

Доцільно також підійти до логіки побудови «дерева цілей» з точки зору ієрархії. При побудові ієрархії цілей менеджер освіти має дотримуватися певних правил.

- Вища ланка управління (директор). Відповідає за місію, візію, генеральну мету. на запитання.

- Середня ланка управління (заступники, керівники структурних підрозділів). Відповідає за досягнення цілей та ключові напрями діяльності (якість освіти, матеріальна база, кадровий потенціал).

- Нижня ланка управління (персонал). Відповідає за операційні завдання, конкретні види робіт та дедлайни.

Отже, декомпозиція – це мистецтво перетворювати «великі слова» на «малі справи». Ефективний менеджер освіти розуміє, що без цього ланцюжка місія залишається лише гарною фразою на стіні в кабінеті директора, а не реальним інструментом змін.

Вимоги до ефективного планування

Для того, щоб планування було не просто формальним документом, а дієвим інструментом розвитку освітньої організації, воно має відповідати низці

управлінських вимог.

- Цілеспрямованість. Кожен захід у плані має працювати на досягнення конкретної мети (декомпозиція від місії до завдань).

- Реальність (досяжність). План повинен відповідати наявним ресурсам (кадровим, фінансовим, матеріальним). Неможливо планувати впровадження STEM-освіти без наявності обладнання та підготовлених вчителів.

- Прогностичність. Здатність передбачати майбутні зміни (демографічну ситуацію, зміни в законодавстві, запити ринку праці).

- Гнучкість та варіативність. Можливість коригування плану у разі зміни зовнішніх обставин (наприклад, перехід на дистанційне навчання через карантин чи безпекову ситуацію).

- Конкретність. План має містити чіткі терміни, перелік відповідальних осіб та вимірювані показники результату.

- Системність. Узгодженість усіх видів планів між собою (перспективний (стратегічний) – річний (тактичний) – оперативний (на місяць / тиждень / день)).

- Колегіальність (партисипативність). Залучення педагогічного колективу та батьківської громади до розробки плану. Це підвищує рівень відповідальності за його виконання.

У менеджменті освіти порушення цих вимог часто призводить до хаосу або «імітації діяльності».

Керівники закладів освіти часто припускаються помилок, які нівелюють цінність планування.

1. Методологічні помилки.

- Планування заради плану. Складання документа виключно для дотримання вимог та перевірки органами нагляду. Такий план «кладеться в стіл» і не використовується в щоденній роботі.

- Відсутність аналітичного підґрунтя. Планування нових завдань без аналізу виконання попередніх планів. Це призводить до дублювання помилок.

- Декларативність. Використання розмитих формулювань («покращити», «посилити», «активізувати») замість конкретних дій.

2. Організаційні помилки.

- Перевантаженість плану. Включення занадто великої кількості заходів, які колектив фізично не в змозі виконати якісно.

- Порушення балансу. Перекіс в один бік (наприклад, надмірна увага до виховної роботи при ігноруванні розвитку матеріально-технічної бази).

- Формальний розподіл обов'язків. Призначення відповідальними людей, які не мають відповідних повноважень або ресурсів для виконання завдання.

3. Технологічні помилки.

- Статичність. Відсутність механізму перегляду та коригування плану протягом року.

- Ігнорування ризиків: Відсутність «плану Б» на випадок форс-мажорних обставин.

У табл. 3.7 стисло представлено ознаки «неефективного» та ефективного плану.

Таблиця 3.7 – Ознаки «неефективного» та ефективного плану

Ознака	Неефективний план	Ефективний план
Орієнтація	На процес («провести захід»)	На результат
Участь	Написаний одноосібно директором	Розроблений робочими групами
Структура	Набір випадкових подій	Декопозиція цілей, логічна послідовність кроків
Контроль	Наприкінці року (постфактум)	Проміжний моніторинг етапів та цілей

Ефективне планування — це передбачення. Керівник, який уникає помилок під час планування, економить до 30 % робочого часу колективу у подальшому, оскільки люди чітко розуміють, що, коли і навіщо вони роблять.

Водночас керівники часто стикаються з певними труднощами, зокрема:

- бюрократизм вищих ланок управління: план пишеться «для перевірки», а не для роботи, оскільки він не вирішує проблеми закладу освіти;

- опір змінам: вчителі та стейкхолдери можуть негативно сприймати нові плани;

- відсутність ресурсів: план є амбітним, потрібним для розвитку закладу освіти, але фінансування відсутнє.

Планування – це функція управління, яка забезпечує інтелектуальну підготовку до діяльності закладу освіти. Успіх на 80 % залежить від якості планування та на 20 % – від майстерності виконання.

Організовування як функція управління

Організовування – це фундамент, на якому тримається будь-яка структура. Якщо планування визначає, що ми збираємося робити, то організовування дає відповідь на питання: як саме ми це зробимо, хто за що відповідатиме та які ресурси використає. Функція організовування тут виступає «режисером», який розставляє декорації та акторів так, щоб вистава (навчання) відбулася успішно.

Функція організовування (organizing) – це процес створення структури організації, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей.

Отже, організовування як функція управління передбачає діяльність щодо впорядкування структур, процесів, відносин у керованій системі та формування ефективної керівної системи [24].

У освітній сфері організовування є критичним, оскільки воно мінімізує хаос у середовищі, де одночасно взаємодіють сотні людей (учні, вчителі, батьки, держава). Організовування забезпечує раціоналізацію ресурсів: у закладах освіти ресурси (кабінети, лабораторії, комп'ютери) завжди обмежені. Саме ефективне організовування дозволяє використовувати їх з максимальним ККД. Завдяки функції організовування відбувається чіткість відповідальності, кожен вчитель та заступник директора точно знають межі своїх повноважень, що запобігає конфліктам та дублюванню функцій. За всіх часів (тим більше зараз) організовування вирішує питання створення безпечного середовища: організація чергувань, охорони та дотримання санітарних норм.

Основна мета функції полягає в узгодженні/гармонізації роботи людей, техніки та капіталу; розподілі праці (встановленні спеціалізації працівників на конкретних завданнях); створенні системи зв'язків між підрозділами та координації зусиль.

Мета цієї функції в освіті виходить за межі простого отримання прибутку, вона фокусується на якості діяльності закладу освіти як соціально-педагогічної системи, забезпеченні безперервності та якості освітнього процесу, уможлиблює оптимальне функціонування освітньої організації та адаптацію до змін.

Процес організовування

Процес організовування зазвичай поділяють на два основні етапи: організаційне проєктування та делегування повноважень і відповідальності.

Етап перший. Організаційне проєктування – це побудова «скелета» організації. Воно включає:

- поділ праці: розбиття загальної роботи на окремі операції;
- департаменталізацію: групування робіт у логічні блоки (відділ маркетингу, фінансовий відділ тощо);
- встановлення зв'язків: визначення того, хто кому підпорядковується.

Розглянемо ці «три кити» організовування на прикладі сучасного ліцею або університету. В освіті цей процес має бути особливо точним, щоб навчальний концентрат не розчинився в бюрократії.

1. Поділ праці: від загальної місії до конкретної дії. Поділ праці в закладі освіти буває горизонтальним (спеціалізація за предметами) та вертикальним (рівні управління). Приклади: а) Викладацька діяльність: замість того, щоб один учитель викладав усе, робота розбивається на операції за фахом: вчитель математики, вчитель хімії, вчитель початкових класів тощо. б) Адміністративні операції: директор здійснює загальне управління закладом, секретар реєструє вхідні документи, бухгалтер нараховує зарплату тощо.

2. Департаменталізація: створення логічних блоків / об'єднань / груп. У закладі освіти департаменталізація зазвичай будується за функціональним принципом. Приклади групування: а) Методичні об'єднання (кафедри) – групування вчителів за спорідненими предметами. б) Адміністративні блоки: навчальна частина, виховна частина, господарська служба тощо.

3. Встановлення зв'язків – це створення ієрархічної піраміди та каналів

комунікації. Приклади: а) Лінійний зв'язок: вчитель математики підпорядковується безпосередньо заступнику директора з навчально-виховної роботи (завучу), а той – директору. б) Функціональний зв'язок: психолог закладу може бути в штаті школи, але методично отримувати вказівки від міського центру психологічної служби. в) Комітетські зв'язки: педагогічна рада – це колегіальний орган, де директор та вчителі взаємодіють горизонтально для прийняття стратегічних рішень.

Завдяки такому структуруванню, якщо в кабінеті фізики зникне інтернет, вчитель не йде до директора – він знає, що це зона відповідальності системного адміністратора (департаменталізація) і він має право подати заявку через заступника з господарської роботи (встановлення зв'язків).

Етап другий. Делегування повноважень та відповідальності.

Делегування повноважень та відповідальності – це передача завдань і прав на прийняття рішень від керівника до підлеглого. Тут діє «золоте правило» менеджменту: повноваження мають відповідати рівню відповідальності; якщо людині дають завдання, необхідно дати їй і ресурси (права) для його виконання.

Розглянемо алгоритм ефективного делегування в закладі освіти та поради керівнику відповідно до кожного кроку цієї діяльності.

1. Визначення результату та виконавця.

- Чітка мета. Не кажіть «Організуйте олімпіаду». Скажіть: «Потрібно провести шкільний етап олімпіади з математики для 6-9 класів до 15-го числа з оформленням протоколів згідно з вимогами МОН».

- Вибір людини. Обирайте того, хто має відповідну компетенцію, або того, для кого це завдання стане кроком до професійного зростання (але тоді знадобиться більше вашої підтримки).

Якщо підлеглий здатний виконати завдання хоча б на 70 % так само добре, як ви – делегуйте. Решту 30% він добере досвідом у процесі. Це звільнить ваш час для стратегічних питань (розвитку закладу, пошуку грантів тощо).

2. Передача повноважень та ресурсів. Це критичний момент. Ви повинні

дати вчителю не тільки роботу, а й «інструменти».

- Право доступу. Дозвольте використовувати копіювальну техніку, кабінети в позаурочний час.

- Адміністративна підтримка. Офіційно оголосіть на нараді: «Організацією займається вчитель Тищенко, прошу всіх сприяти в підготовці списків учнів».

Завжди залишайте за собою право на «останнє слово» у критичних питаннях, але дозвольте команді пропонувати шляхи вирішення.

3. Встановлення термінів та точок контролю. Не чекайте фінального дня. Розбийте процес на етапи.

- Підготовчий. За тиждень до події (чи готові завдання та списки?).

- Оперативний. За день (чи підготовлені аудиторії?).

- Фінальний. Подача звітності.

Додамо ще й пам'ятку неефективного делегування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Чого НЕ варто робити при делегуванні

Помилка	Наслідок	Як правильно
«Переделегування»	Працівник відчуває, що на нього «скинули» чужу роботу	Поясніть, чому ви обрали саме цю людину (визнання її експертності)
Мікроменеджмент	Керівник втручається в кожен крок, ходить по п'ятах	Окресліть межі («правила гри»), але дайте свободу в реалізації
Делегування без повноважень	Вчитель має завдання, але колеги його не слухають, бо він «не начальник»	Видайте наказ / розпорядження, що підтверджує статус відповідальної особи

Ефективність організування

Ефективність організування в закладі освіти залежить від того, наскільки вдало керівник поєднує адміністративні важелі з психологічною підтримкою колективу. Методи організування – це інструменти, за допомогою яких директор перетворює план роботи на реальні дії підлеглих.

Ось основні групи методів, що довели свою ефективність.

1. Адміністративно-розпорядчі методи. Це база, яка створює «рамку» життєдіяльності закладу. Вони базуються на владі та законі.

- Регламентування. Розробка статуту, правил внутрішнього розпорядку та посадових інструкцій. Це усуває хаос: кожен знає свій «коридор» дій.

- Нормування. Встановлення норм навантаження (кількість годин, обсяг звітності, час на перевірку робіт).

- Розпорядництво. Видання наказів та вказівок. Ефективний керівник використовує накази не як тиск, а як юридичне підґрунтя для дій вчителя.

2. Методи делегування та розподілу повноважень. Це ключові методи для сучасного лідера, який не хоче «згоріти» на роботі.

- Метод «Передачі відповідальності». Директор передає заступникам або головам методичних об'єднань право приймати рішення у своїй сфері.

- Створення проєктних груп. Замість того, щоб керувати всіма одноосібно, директор створює тимчасову групу (наприклад, для підготовки до акредитації) і призначає лідера групи.

- Управління за цілями. Керівник узгоджує з вчителем очікуваний результат (наприклад, впровадження STEM-технології), а методи виконання вчитель обирає сам.

3. Соціально-психологічні методи. Оскільки освіта – це сфера «людина-людина», ці методи часто є вирішальними.

- Метод партисипативного управління (участь у прийнятті рішень). Залучення вчителів до обговорення стратегії розвитку школи. Коли вчитель сам брав участь у створенні плану, він організовує свою роботу значно відповідальніше.

- Метод формування корпоративного духу. Створення традицій закладу, спільне святкування успіхів. Це перетворює групу працівників на команду.

- Коучинг та менторство. Організація наставництва, де досвідчені вчителі допомагають новачкам адаптуватися до структури закладу.

4. Аналітично-контрольні методи. Організовування неможливе без зворотного зв'язку.

- Мережеве планування (діаграми Ганта). Візуалізація складних процесів (наприклад, підготовка до ДПА чи ремонт школи), де видно послідовність робіт та відповідальних.

- Оперативні наради (п'ятихвилинки). Короткі зустрічі для швидкої координації та усунення перешкод у поточному графіку.

- Аудит процесів. Регулярний перегляд того, чи не застаріли певні процедури (наприклад, заміна паперових звітів на цифрові форми).

Для прикладу у табл. 3.9 представлено порівняльну характеристику деяких методів.

Таблиця 3.9 – Порівняльна характеристика деяких методів

Метод	Коли найбільш ефективний?	Головний ризик
Наказ (адміністративний)	У кризових ситуаціях або при чітких термінах	Може демотивувати творчих вчителів
Делегування (організаційний)	При високій кваліфікації підлеглих	Ризик втрати контролю над якістю
Залучення (психологічний)	При розробці довгострокових планів розвитку	Забирає багато часу на обговорення

Майстерність керівника полягає у ситуативному підході: бути жорстким адміністратором у питаннях безпеки та гнучким демократом у питаннях педагогічної творчості.

Складність функції організовування в управлінні (особливо в освітній сфері) полягає в тому, що менеджеру доводиться одночасно працювати у двох різних площинах: технологічній (алгоритми, розклади, ресурси) та психологічній (мотивація, міжособистісні стосунки, опір змінам). Це нагадує гру в шахи, де кожна фігура має не лише свої правила ходу, а й власну волю, характер і настрій.

Щодо технологічного аспекту організовування, який ми розглянули вище, то тут складність полягає в синхронізації. У закладі освіти роботи надзвичайно різноманітні: від викладання квантової фізики до закупівлі миючих засобів. По-перше, взаємозалежність завдань: ви не можете почати урок (робота вчителя), якщо техперсонал не підготував приміщення, а заступник не склав розклад.

Збій в одній ланці зупиняє весь конвеєр. По-друге, нестандартність результату: На відміну від заводу, де на виході – ідентичні деталі, в освіті «результат» роботи кожного вчителя індивідуальний. Організувати контроль такої «нематеріальної» роботи вкрай важко. По-третє, динамічність: робочі плани постійно коригуються через зовнішні чинники (карантини, повітряні тривоги, зміни в законодавстві).

Психологічний аспект стосується управління діяльністю людей. Це найскладніша частина, оскільки люди – це не «ресурси», а суб'єкти з власними цілями. Можуть виникнути відразу декілька проблем.

- Проблема делегування та відповідальності. Складність у тому, що передати можна повноваження (право діяти), але неможливо повністю передати відповідальність. Якщо вчитель провалив підготовку учнів до іспитів, відповідальність перед громадою все одно несе директор. Це створює психологічну напругу для керівника.

- Опір змінам. Будь-яка реорганізація (наприклад, перехід на нову цифрову платформу або об'єднання кафедр) сприймається людьми як загроза стабільності. Керівник має не просто «наказати» колективу реалізувати його ідею змін чи впровадити інноваційну технологію.

- Неформальні структури. У кожному закладі освіти, крім офіційної структури, є «неформальна». Це групи друзів, авторитетні вчителі-ветерани, які впливають на думку колективу більше, ніж накази директора. Завдання менеджера: зробити так, щоб неформальні лідери працювали на цілі організації, а не проти них.

Які ж є точки перетину, де виникає найбільша напруга? Складність максимізується в місцях стику роботи та особистості. У табл. 3.10 наведені приклади таких проблем.

Таблиця 3.10 – Проблеми організовування у аспекті роботи з людьми

Чинник складності	Опис проблеми
Норма керованості	Якщо людей забагато, контроль втрачається; якщо замало – виникає мікроменеджмент, який більш схожий на звичайні товариські стосунки

Конфлікт ролей	Вчитель одночасно є викладачем, вихователем, методистом, консультантом для батьків, заповнювачем звітів. Важливо організувати роботу так, щоб ці ролі не виснажували людину
Кваліфікаційний розрив	Робота (наприклад, інклюзивна освіта) вимагає нових навичок, а люди мають старий досвід. Потрібна організація постійного донавчання

Якщо ігнорувати «людський фактор» і фокусуватися лише на «видах робіт», школа перетвориться на бюрократичну в'язницю, звідки підуть найкращі кадри. Якщо ж думати лише про «людей», заклад перетвориться на клуб за інтересами без дисципліни та результатів. Відтак складність функції організовування полягає у підтримці динамічного балансу між жорсткою структурою робіт і живою енергією людей.

Функція організовування щільно пов'язана із соціально-психологічною функцією мотивування. Система мотивації в освіті – це, мабуть, найтонша сфера управління. Складність полягає в тому, що вчитель працює з «людським капіталом», де результат видно не одразу, а емоційне вигорання настає швидше, ніж у багатьох інших професіях. Для ефективного управління закладом освіти важливо розрізняти мотивацію (внутрішнє бажання працювати) та стимулювання (зовнішній вплив на працівника).

Ефективна модель мотивації у закладі освіти зазвичай будується на трьох рівнях:

1. Матеріальне стимулювання (грошове). В державних закладах воно часто обмежене тарифною сіткою, тому менеджер має використовувати всі законні важелі:

- надбавки та доплати: за престижність праці, за перевірку зошитів, за класне керівництво, за завідування кабінетом;
- преміювання: за результатами НМТ/ЗНО учнів, перемоги в олімпіадах, успішне проходження сертифікації;
- грантова підтримка: залучення позабюджетних коштів для оплати додаткових проєктів.

2. Матеріальне негрошове стимулювання. Це покращення умов, які

полегшують життя вчителя:

- обладнання робочого місця (новий ноутбук, зручне крісло);
- безкоштовний доступ до курсів підвищення кваліфікації;
- надання методичних днів (можливість працювати над самоосвітою поза межами закладу).

3. Морально-психологічне стимулювання. Для освітян визнання часто важить більше, ніж премія:

- публічне визнання: подяки на педрадах, висвітлення успіхів у соцмережах закладу;
- делегування відповідальності: довіра вчителю розробки власного авторського курсу;
- корпоративна культура: тимблдінг, спільні подорожі, підтримка в складних життєвих ситуаціях.

Згідно з теорією Фредеріка Герцберга (двофакторна модель), керівнику закладу освіти варто пам'ятати про два типи факторів: гігієнічні фактори (якщо їх немає – виникає незадоволення): зарплата, безпека в школі, стосунки з колегами, освітлення та тепло в кабінеті; мотиватори (якщо вони є – з'являється натхнення): успіх учнів, можливість творчості, професійне зростання, відчуття значущості своєї місії. Можна поставити вчителю найсучаснішу інтерактивну дошку (гігієнічний фактор), але якщо він не відчуває своєї цінності для закладу (мотиватор), його ефективність не зросте.

Визначимо певні кроки у розробленні системи стимулювання в закладі освіти та подамо їх у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Кроки у розробленні системи стимулювання в закладі освіти

Крок	Дія керівника
Діагностика	Анонімне опитування вчителів: що їх найбільше втомлює і що радує
Прозорість	Розроблення чітких критеріїв преміювання (KPI). Вчитель має знати: якщо мої учні виграють конкурс X, я отримаю бонус Y
Індивідуалізація	Розуміння, що для молодого вчителя важливо створити умови для навчання, а для ветерана – комфортний графік роботи
Зворотний зв'язок	Регулярні зустрічі не для критики, а для обговорення успіхів

Існують певні специфічні «мотиваційні пастки» в освіті. Керівнику варто уникати таких помилок:

- зрівнялівка: коли премію отримують «усі потроху», це демотивує найкращих працівників;
- суб'єктивізм: преміювання «улюбленців» директора руйнує клімат у колективі;
- перевантаження: нагородження активного вчителя новими обов'язками без додаткової оплати (так звана «кара за успіх»).

Найкраща мотивація в освіті – це створення умов, де вчитель відчуває себе не «гвинтиком системи», а архітектором майбутнього, маючи при цьому гідну підтримку від керівництва.

Принципи організовування

Щоб функція організовування працювала як годинник, слід дотримуватися таких принципів:

- єдиноначальність: кожен працівник повинен мати лише одного безпосереднього керівника;
- норма керованості: кількість підлеглих у одного менеджера має бути оптимальною (зазвичай від 5 до 9 осіб для складних завдань);
- гнучкість: можливість структури змінюватися відповідно до вимог ринку;
- економічність: витрати на управління не повинні перевищувати вигоду від його діяльності.

Отже, без організовування навіть найкращий план залишиться на папері. Ця функція перетворює хаос індивідуальних зусиль на злагоджений механізм досягнення результату.

Контролювання як функція управління

Якщо організовування створює структуру, то контроль – це імунітет організації, який вчасно виявляє відхилення та дозволяє їх виправити.

Контролювання – це процес вимірювання фактично досягнутих результатів та їх порівняння з очікуваними (стандартами). Це завершальний

етап управлінського циклу, який дозволяє зрозуміти, наскільки реальні результати навчання та виховання відповідають встановленим стандартам і планам.

Важливість і складність контролювання в освіті зумовлені тим, що цей процес стосується найціннішого – якості людського капіталу. Якщо в бізнесі помилку контролю можна виміряти грошима, то в освіті – це втрачений час і потенціал дитини.

Слід зазначити, що теорія і практика традиційного зарубіжного та вітчизняного менеджменту завжди відносили контроль до операційних функцій (Л. Калініна, О. Кузьмін, В. Маслов, О. Мельник, М. Мескон, Ф. Хміль). Інновації спіткали цю функцію здебільше стосовно підходів, методів, технологій, форм її реалізації [24].

Об'єкти контролю в закладі освіти – це що саме контролює керівник закладу.

- Якість освітньої діяльності: відповідність знань учнів вимогам навчальних програм (результати тестів, олімпіад, ЗНО/НМТ).

- Кадрові питання: виконання вчителями посадових обов'язків, дотримання етики, підвищення кваліфікації.

- Фінансово-господарська діяльність: використання бюджетних коштів, стан матеріально-технічної бази.

- Дотримання безпеки: санітарні норми, пожежна безпека, алгоритми дій під час тривоги.

Без контролю управління перетворюється на «сліпе» слідування планам, які можуть бути відірвані від реальності. Зазначимо докази його важливості.

- Забезпечення єдиного освітнього стандарту. Контроль гарантує, що учень у віддаленому селі та учень у столичному ліцеї отримують знання одного рівня, передбаченого державою.

- Інформаційна основа для рішень. Тільки через контроль керівник дізнається, чи ефективні нові методики навчання, чи варто закуповувати нове обладнання, або чи потребує вчитель допомоги психолога.

- Стимулювання відповідальності. Знання того, що результати будуть оцінені, дисциплінує як педагогічний колектив, так і учнів.

-Запобігання кризам. Постійний моніторинг дозволяє помітити конфлікт у класі або технічну несправність будівлі на ранній стадії, до того, як це стане катастрофою.

Етапи процесу контролювання

Ефективний контроль у школі завжди проходить через три обов'язкові стадії:

1. Встановлення стандартів. Стандарти – це програми, норми, інструкції, положення, правила. Вони або вже розроблені на момент контролю, або їх слід розробити. Керівник має чітко визначити, що вважати успіхом (наприклад, «середній бал з математики в класі не нижче 8» або «відсутність зауважень під час перевірки ведення електронних журналів»).

2. Вимірювання фактичного стану. Відвідування уроків, аналіз документації, проведення контрольних зрізів знань, опитування батьків.

3. Корекція: Якщо є відхилення, керівник не просто констатує факт, а діє: організовує консультації для вчителя, змінює розклад або перерозподіляє ресурси.

Види контролю в закладі освіти

За часом проведення контроль поділяють на попередній, поточний та підсумковий. Їх особливості представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Види контролю в закладі освіти

Вид контролю	Коли проводиться	Приклад у закладі освіти
Попередній	До початку роботи	Перевірка готовності кабінетів до навчального року; аналіз календарних планів вчителів у серпні
Поточний	Безпосередньо під час процесу	Відвідування директором уроків; моніторинг поточної успішності учнів протягом семестру
Підсумковий	Після завершення роботи	Аналіз результатів семестрових оцінок; звіт директора перед громадою за рік

Форми внутрішньошкільного контролю

Для глибинного аналізу керівники використовують форми контролю.

- Тематичний контроль: Глибоке вивчення однієї проблеми (наприклад, «Стан викладання англійської мови у 5-х класах»).

- Фронтальний контроль: Комплексна перевірка діяльності одного вчителя або всього підрозділу за всіма напрямками.

- Персональний контроль: Вивчення роботи конкретного педагога (найчастіше перед атестацією).

Контроль в освіті вважається однією з найскладніших управлінських функцій через кілька специфічних факторів.

1. Складність вимірювання результату.

У промисловості легко виміряти довжину деталі. В освіті результат (вихованість, критичне мислення, цінності) – це нематеріальна категорія. Проблема: Як об'єктивно виміряти патріотизм або креативність учня? Тести дають лише часткову картину, а суб'єктивізм оцінювача завжди залишається ризиком.

2. Відстроченість результату в часі.

Ефект від роботи вчителя може проявитися через 5–10 років, коли випускник стане фахівцем. Проте контролювати діяльність потрібно вже сьогодні. Це створює розрив між поточним контролем процесу та реальним результатом діяльності закладу.

3. Психологічний опір (страх оцінки).

Педагоги – люди творчої праці з високим рівнем емоційної чутливості. Будь-яка перевірка сприймається як недовіра або загроза авторитету. Керівнику складно знайти баланс між вимогливістю та підтримкою, щоб контроль не призвів до професійного вигорання вчителя.

4. Велика кількість об'єктів контролю.

Керівник має одночасно тримати у фокусі: дотримання законодавства (юридичний аспект); якість викладання (педагогічний аспект); санітарний стан та харчування (господарський аспект); соціально-психологічний клімат (гуманітарний аспект).

Відповідно виникають ризики неправильного контролю. Якщо функція контролю реалізується неправильно, виникають негативні наслідки:

- формалізм: вчителі витрачають час на «ідеальні звіти» замість якісної роботи з дітьми;
- втрата ініціативи: занадто жорсткий контроль вбиває творчий підхід – вчитель боїться відійти від інструкції;
- імітація діяльності: створення видимості успіху лише для того, щоб пройти перевірку.

Отже, складність контролю в тому, щоб перетворити його з інструменту «пошуку винних» на інструмент розвитку. Ефективний контроль – це не коли керівник «ловить на гарячому», а коли він разом із вчителем шукає причини труднощів і шляхи їх подолання.

Соціально-психологічний аспект контролю є найтоншим інструментом у руках керівника закладу освіти. Якщо технічний контроль перевіряє «що зроблено», то соціально-психологічний – «як це впливає на людину та клімат у колективі». У середовищі освітян, де панує інтелектуальна праця та висока емоційна напруга, контроль може стати або потужним стимулом до розвитку, або причиною масового звільнення та апатії.

Розглянемо декілька психологічних аспектів контролю.

1. Контроль як психологічний подразник. Будь-яка перевірка – це вторгнення в автономію професіонала. Психологічна складність полягає у подоланні трьох бар'єрів:

- бар'єр тривоги: очікування оцінки викликає стрес, який знижує продуктивність навіть у досвідчених вчителів;
- бар'єр недовіри: якщо контроль є тотальним, працівник відчуває, що його професіоналізм піддають сумніву;
- ефект «піддослідного»: люди схильні поводитися неприродно під час спостереження (наприклад, на відкритому уроці), що викривляє результати контролю.

2. Соціальні ролі під час контролю. Контроль – це акт соціальної

взаємодії. Керівник може обирати різні психологічні позиції:

- «контролер-екзекутор»: шукає помилки, щоб покарати; наслідок – приховування недоліків колективом, страх, конфлікти;
- «контролер-дзеркало»: об'єктивно показує факти без оцінок; наслідок – вчитель сам бачить прогалини, але не завжди знає, як їх виправити;
- «контролер-коуч (супервізор)»: сприймає помилку як точку росту. Контроль перетворюється на спільний пошук рішень. Це найефективніша роль для закладу освіти.

3. Психологічні умови ефективного контролю. Щоб контроль сприймався позитивно, керівник має враховувати такі чинники:

- принцип «сендвіча» у зворотньому зв'язку: обговорення результатів контролю має починатися з позитиву, переходити до конструктивної критики й завершуватися підтримкою та вірою в успіх;
- опора на самоконтроль: чим вищий рівень професіоналізму вчителя, тим менше має бути зовнішнього контролю і більше – довіри до його самооцінки;
- гласність та зрозумілість критеріїв: соціальна справедливість у колективі тримається на тому, що всі знають: «Мене перевіряють за тими ж правилами, що й інших».

4. Контроль і мотивація: парадокс взаємозв'язку. Соціально-психологічний аспект контролю тісно пов'язаний із мотивацією через «закон ефекту»:

- позитивне підкріплення: якщо контроль виявив успіх і керівник це публічно відзначив, соціальний статус вчителя в колективі зростає, що стимулює його працювати ще краще;
- негативний вплив дріб'язкової опіки: постійний контроль дрібних кроків (мікроменеджмент) руйнує внутрішню мотивацію. Вчитель перестає брати на себе відповідальність, чекаючи на вказівку «згори».

5. Гуманізація контролю. Ефективний директор використовує такі психологічні прийоми:

- педагогічний діалог: замість монологу-зауваження – спільне

обговорення уроку;

- залучення колег (горизонтальний контроль): взаємовідвідування уроків вчителями сприймається психологічно легше, ніж візит директора, і сприяє обміну досвідом;

- делегування контролю: передача функцій контролю органам самоврядування або методичним радам.

Отже, соціально-психологічний аспект перетворює контроль із механічної перевірки на інструмент формування довіри та розвитку професійної спільноти. Головний психологічний секрет: контролювати потрібно не особистість вчителя, а результати його діяльності та конкретні процеси.

Ефективні методи контролю

Для того щоб контроль у закладі освіти не перетворювався на формальну перевірку «для галочки», він має базуватися на методах, що дозволяють отримати об'єктивні дані, мінімізуючи при цьому стрес для колективу.

Ефективні методи контролю можна поділити на кілька ключових груп:

1. Методи безпосереднього спостереження. Це «золотий стандарт» педагогічного менеджменту, який дозволяє побачити процес у реальному часі.

- Відвідування уроків та виховних заходів: дозволяє оцінити методику викладання, взаємодію з учнями та атмосферу в класі.

- Хронометраж: використовується для аналізу раціонального використання часу на уроці (скільки часу витрачається на перевірку ДЗ, а скільки на новий матеріал).

- Метод «педагогічного десанту»: групове відвідування уроків одного вчителя різними фахівцями для комплексної оцінки (наприклад, психологом, методистом та директором).

2. Методи аналізу результатів діяльності. Ці методи фокусуються на «продуктах» праці вчителя та учня.

- Моніторинг навчальних досягнень: порівняльний аналіз оцінок за різні періоди (семестр, рік) або порівняння внутрішніх оцінок із результатами

зовнішніх тестувань (НМТ/ЗНО).

- Аналіз документації: перевірка класних журналів (електронних), календарно-тематичних планів, особових справ учнів.

- Вивчення учнівських робіт: аналіз зошитів, проєктів, контрольних робіт для визначення об'єктивності оцінювання та прогресу учня.

3. Соціологічні та діагностичні методи. Дозволяють отримати інформацію про приховані процеси – настрої, ставлення та задоволеність.

- Анкетування та опитування: отримання зворотного зв'язку від батьків та учнів щодо якості викладання або психологічного клімату в закладі.

- Тестування вчителів: проводиться для визначення рівня професійної компетентності або психологічної готовності до інновацій.

- Співбесіда (індивідуальна бесіда): дозволяє керівнику зрозуміти мотивацію вчителя, його труднощі та потреби в ресурсах.

4. Сучасні технологічні методи (цифровий контроль). Сьогодні цифровізація робить контроль прозорішим і менш енерговитратним.

- Використання LMS-систем (Google Classroom, Moodle): керівник може бачити активність вчителя та учнів, терміни здачі робіт та якість фідбеку без «вторгнення» в аудиторію.

- Електронні дашборди: автоматична візуалізація успішності класів, що дозволяє миттєво побачити «просідання» в навчанні.

- Аналіз цифрового сліду: моніторинг проходження вчителями онлайн-курсів та вебінарів.

5. Методи самоконтролю та взаємоконтролю. Найвищий рівень організування, де контроль стає частиною професійної культури.

- Самооцінювання (Internal Quality Assurance): вчитель заповнює карту самоаналізу уроку, порівнюючи свою роботу зі стандартами.

- Взаємовідвідування (Peer Review): колеги відвідують уроки один одного з метою обміну досвідом, а не критики. Це знижує психологічну напругу.

- Педагогічний консиліум: колегіальне обговорення проблем окремих учнів або класів для прийняття спільних рішень.

У табл. 3.13 ми навели приклади, як обрати правильні методи контролю.

Таблиця 3.13 – Як обрати правильні методи контролю

Ситуація	Рекомендований метод
Потрібно перевірити дисципліну	Оперативний контроль, спостереження
Підготовка до атестації вчителя	Фронтальний контроль, аналіз портфоліо
Низька успішність у класі	Тематичний контроль, анкетування учнів, зрізи знань
Впровадження нової програми	Поточний моніторинг, самоаналіз вчителя

Ефективний контроль – це завжди мікс методів. Наприклад, аналіз оцінок у журналі (статистика) обов’язково має доповнюватися бесідою з учителем (психологія), щоб зрозуміти причини тих чи інших цифр.

Умови ефективного контролю

Для того щоб контроль у закладі освіти перетворився з «бюрократичного тягаря» на потужний інструмент розвитку, він має відповідати певним умовам. Якщо ці умови ігноруються, контроль стає формальним, викликає опір колективу та викривляє реальну картину стану справ. Ось ключові умови, за яких контроль у школі чи університеті стає дійсно ефективним.

1. Стратегічна спрямованість та цілеспрямованість.

Контроль не може бути самоціллю. Він повинен працювати на загальну місію закладу. Умова: кожна перевірка має давати відповідь на питання: «Як це допоможе покращити якість освіти?». Приклад: Замість того, щоб просто контролювати кількість записів у журналі, керівник аналізує, чи забезпечують ці записи зворотний зв’язок для учня.

2. Об’єктивність та прозорість критеріїв.

Це головна антикорупційна та психологічна умова. Умова: вчитель повинен знати критерії оцінювання своєї роботи до початку перевірки. Критерії мають бути єдиними для всіх і базуватися на вимірюваних показниках (стандартах), а не на особистих смаках директора. Інструмент: використання чітких чек-листів, діагностичних карт та рубрик.

3. Гласність та відкритість результатів.

Приховування результатів контролю породжує чутки та недовіру. Умова:

результати перевірок мають обговорюватися конструктивно. Педагог має право на аргументовану відповідь та пояснення своєї позиції. Важливо: негативні результати краще обговорювати індивідуально (щоб не принижувати гідність), а позитивні — публічно (щоб масштабувати успіх).

4. Своєчасність та регулярність.

Контроль «раз на рік» не дає можливості нічого виправити. Умова: контроль має бути постійним процесом, а не «штурмом» перед комісією. Своєчасність означає, що відхилення виявлено тоді, коли ще є час на корекцію (наприклад, моніторинг знань посеред семестру, а не в останній тиждень травня).

5. Економічність та раціональність.

Витрати часу та енергії на контроль не повинні перевищувати користь від нього. Умова: мінімізація паперової звітності. Якщо дані можна отримати з електронного журналу або LMS-системи, не варто вимагати від вчителя письмовий звіт на ту саму тему. Принцип: краще глибоко проконтролювати один важливий аспект (наприклад, інклюзію), ніж поверхнево – все одразу.

6. Діяльнісний та конструктивний характер.

Контроль без наступних дій – це марна трата ресурсів. Умова: кожен акт контролю має завершуватися управлінським рішенням: наказом, наданням методичної допомоги, закупівлею обладнання чи переглядом розкладу. Мета: не «спіймати на помилці», а допомогти вчителю її виправити.

Для прикладу ми в табл. 3.14 показали, як діє умова під час контролю.

Таблиця 3.14 – Дія умов під час контролю

Умова	Що вона дає закладу?	Наслідок ігнорування
Плановість	Спокій в колективі, можливість підготуватися	Хаос, стрес, відчуття «полювання на відьом»
Індивідуалізація	Підтримка молодих вчителів, довіра до майстрів	Зрівнялівка, демотивація лідерів
Комплексність	Бачення закладу як цілісної системи	Виправлення симптомів, а не причин проблем

7. Пріоритет самоконтролю (супервізія).

В сучасному закладі освіти контроль поступово дрейфує від зовнішнього нагляду до внутрішньої відповідальності. Умова: створення умов для професійної рефлексії вчителя. Коли педагог сам здатен критично оцінити свій урок, ефективність зовнішнього контролю зростає в рази.

Ефективний контроль у закладі освіти – це «навігатор», який показує, чи правильно рухається школа до своєї мети, і підказує, де потрібно «підкачати колеса» або змінити маршрут.

Розглянемо, чим відрізняється контроль від моніторингу, оскільки дуже часто їх плутають. Хоча терміни «контроль» і «моніторинг» часто вживають як синоніми, у менеджменті освіти це два різні інструменти. Якщо коротко: контроль – це перевірка результату на відповідність нормі («так» чи «ні»), а моніторинг – це постійне спостереження за процесом, щоб побачити тенденції («краще» чи «гірше»).

Порівняльну характеристику контролю та моніторингу ми відобразили у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Порівняльна характеристика контролю та моніторингу

Параметр	Контроль	Моніторинг
Мета	Виявлення відхилень від норми та їх усунення	Відстеження динаміки, прогнозування розвитку
Часова характеристика	Дискретний (проводиться в певні моменти: кінець чверті, перевірка)	Безперервний (тривале, системне спостереження)
Об'єкт	Конкретний результат, документ або особа	Процеси, явища, система в цілому
Роль керівника	«Суддя» або «інспектор» (оцінює факт)	«Аналітик» (шукає закономірності та причини)
Результат	Оцінка, наказ, догана, премія	Прогноз, рекомендації, стратегічні зміни

Приклади контролю та моніторингу в закладі освіти.

- Контроль. Директор прийшов на урок до вчителя, щоб перевірити, чи відповідає тема в журналі календарному плану. Це перевірка факту.

- Моніторинг. Заступник директора протягом трьох років збирає дані про успішність учнів з математики. Він бачить, що після введення ігрових методик

у 5-х класах якість знань поступово зростає на 15%. Це відстеження динаміки.

Щодо психологічного аспекту, то контроль частіше сприймається колективом як зовнішній тиск або «нагляд». Він має констатуючий характер: «Ви помилилися тут». Моніторинг сприймається як науково-дослідна робота. Його результати є базою для саморозвитку закладу. Він відповідає на питання: «Куди ми рухаємося?».

В ефективному управлінні вони доповнюють один одного. Моніторинг дає дані для роздумів (наприклад, ми помітили, що учні стали частіше запізнюватися). Контроль вступає в дію, щоб припинити порушення (наказ про посилення чергування на вході).

Отже, контроль – це «фотографія» стану справ у конкретний момент. Моніторинг – це «відео», яке показує, як цей стан змінювався протягом часу.

Вимоги до керівника під час контролюючої діяльності

Під час здійснення контролю керівник закладу освіти виступає не лише як адміністратор, а й як експерт, аналітик і психолог. Оскільки контроль – це сфера з високим потенціалом конфліктності, до особистості та професійної поведінки керівника висуваються специфічні вимоги. Їх можна розділити на три ключові блоки: компетентнісні, етичні та процесуальні.

1. Компетентнісні вимоги (професіоналізм).

Керівник не може контролювати те, у чому сам не розуміється.

- Висока педагогічна кваліфікація: щоб оцінити урок вчителя, директор має володіти сучасними методиками викладання та знати психологію дитини.

- Аналітичні здібності: вміння бачити за цифрами успішності реальні процеси, виявляти причинно-наслідкові зв'язки (наприклад, чому в одному класі показники впали після зміни розкладу).

- Володіння інструментарієм: знання критеріїв оцінювання, нормативної бази та вміння користуватися цифровими системами моніторингу.

2. Етико-психологічні вимоги (тактовність).

Контроль – це завжди стрес для підлеглого, тому керівник має бути:

- Об'єктивним та неупередженим. Оцінка діяльності має базуватися на

фактах, а не на особистій симпатії чи антипатії. «Дружба – дружбою, а контроль – за стандартами».

- Емоційно стриманим. Навіть при виявленні грубих помилок, обговорення має відбуватися спокійно, без переходу на особистості.

- Конструктивним. Вимога не просто вказати на помилку, а запропонувати шляхи її виправлення або надати необхідний ресурс. Важливе правило: хвалити – при всіх, критикувати – віч-на-віч.

3. Процесуальні вимоги (організація контролю).

Це вимоги до того, як саме керівник вибудовує процес перевірки

- Системність: контроль не повинен бути «набіговим» або раптовим (якщо це не екстрена ситуація). Ефективний керівник діє згідно із заздалегідь затвердженим планом-графіком.

- Послідовність: якщо була надана рекомендація під час попередньої перевірки, керівник зобов'язаний перевірити її виконання наступного разу.

Дотримання гласності: обов'язкове ознайомлення працівника з результатами контролю під підпис та надання йому можливості висловити свою думку.

Для наочності у табл. 3.16 ми показали моделі ефективної та неефективної поведінки керівника під час контролю.

Таблиця 3.16 – Моделі ефективної та неефективної поведінки керівника під час контролю

Неефективний керівник (інспектор)	Ефективний керівник (супервізор)
Шукає винних у помилках	Шукає причини збоїв у системі
Використовує контроль для залякування	Використовує контроль для підтримки та навчання
Робить суб'єктивні висновки («мені не сподобалося»)	Спирається на чіткі критерії та вимірювані дані
Контролює процес (що робить вчитель)	Контролює результат (чого навчилися учні)

Головна вимога до керівника – перетворити контроль із функції «нагляду» на функцію «надання зворотного зв'язку». Це вимагає від директора не лише влади, а й авторитету, який базується на знаннях та людяності.

Розглянемо ще одне складне питання контролюючої діяльності: чому люди так боляче сприймають контроль, не люблять його?

Спротив контролю – це не просто ознака «поганого характеру» чи ліні. Це глибока психологічна та біологічна реакція людини на втручання в її особистий та професійний простір. Визначимо основні причини, чому контроль майже завжди викликає біль або роздратування.

1. Загроза автономії та потребі в самовизначенні. Однією з базових потреб людини (згідно з теорією самодетермінації) є автономія – відчуття, що ми самі керуємо своїми діями. Чому боляче? Контроль сприймається як «повідець». Коли хтось перевіряє кожен крок, людина відчуває себе не професіоналом, а інструментом або дитиною. Це принижує почуття власної гідності.

2. Біологічний стрес: реакція на «хижака». На рівні підсвідомості пильний нагляд з боку того, хто має владу, зчитується мозком як загроза. Механізм такий: Амигдала (центр страху в мозку) активує режим «бий або біжи». Людина стає напруженою, її увага звужується, а здатність до творчості зникає. Контроль буквально вимикає ті зони мозку, які відповідають за складні педагогічні рішення.

3. Страх оцінки та соціального відторгнення. Для більшості людей «контроль» дорівнює «пошуку помилок». Чому боляче? Ми боїмося, що помилка призведе до втрати статусу в колективі, зменшення зарплати або, що найгірше, до висновку «я – поганий вчитель». Це б'є по самооцінці, яка у педагогів часто тісно пов'язана з результатами їхньої праці.

4. Ефект «піддослідного кролика». Людина під наглядом починає поводитися неприродно. Чому боляче? Вчитель витрачає колосальну кількість енергії не на урок, а на те, щоб «виглядати правильно» в очах контролера. Ця фальш виснажує емоційно, а після візиту директора людина відчуває себе спустошеною.

5. Негативний попередній досвід. Багато хто з нас стикався з «каральним контролем» у минулому – в школі, університеті чи на попередній роботі. Чому

боляче? Спрацьовує психологічний тригер. Навіть якщо нинішній керівник хоче допомогти, підсвідомість каже: «Зараз мене будуть критикувати».

Щоб колектив перестав боятися перевірок, контроль має змінити свою природу, сутність.

- Від «Що ти зробив не так?» до «Як ми можемо зробити краще?». Зміна акценту з провини на підтримку.

- Передбачуваність. Найбільше лякає раптовий контроль. Якщо графік перевірок відомий на рік наперед, рівень тривоги падає.

- Довіра до результату, а не до процесу. Якщо учні вчителя показують чудові результати, навіщо перевіряти, в якій позі він стоїть під час уроку?

- Зворотний зв'язок 2.0. Замість списку зауважень – розмова на рівних.

- Психологічний факт. Люди значно легше сприймають контроль, якщо вони самі брали участь у розробці його критеріїв.

Люди люблять успіх, але ненавидять відчуття, що ними маніпулюють. Ефективний керівник закладу освіти – це не той, хто «стежить», а той, хто «створює умови для безпечного зростання». Робота з вчителем, який відчуває панічний страх перед контролем, потребує від керівника переходу з ролі «судді» в роль «ментора-захисника». Головне завдання – змінити сприйняття контролю з «екзамену» на «професійну консультацію».

Принципи ефективного контролю

Щоб контроль стимулював, а не пригнічував колектив, він має бути:

- плановим: вчителі мають знати заздалегідь, коли і що буде перевірятися;
- об'єктивним: оцінка має ґрунтуватися на фактах і цифрах, а не на особистому ставленні керівника;

- гласним: результати контролю мають обговорюватися (на педрадах чи індивідуально), щоб люди розуміли свої помилки;

- дієвим: контроль заради контролю – марна трата часу. Він має завершуватися конкретними рішеннями.

У сучасній освіті акцент зміщується з «контролю-нагляду» на «контроль-підтримку» (супервізію), де завдання директора – допомогти вчителю стати

кращим, а не просто знайти помилку.

Контроль – це не каральний інструмент, а «дзеркало» для закладу освіти, яке показує реальний стан справ і вказує шлях до вдосконалення.

Регулювання як функція управління

Важливість функції регулювання в управлінському циклі можна порівняти з роллю термостата в системі опалення або керма в автомобілі. Аналізування визначає доцільність поїздки та пункт призначення, планування задає маршрут, організовування визначає оптимальні умови та механізми, контроль фіксує відхилення, але саме регулювання повертає систему на потрібний курс.

3. Онишків стверджує, що регулювання сприяє усуненню диспропорцій, які можуть виникнути в ході роботи, дає можливість вчасно враховувати і зосередити основні сили. Цьому значною мірою сприяє оперативне розпорядження керівника закладу, використання матеріального й морального стимулювання» [32].

Регулювання (або коригування) – це функція, яка забезпечує безперервність та стабільність організації шляхом усунення перешкод і неузгодженостей.

Основна мета: підтримка системи в межах заданих параметрів.

Завдання: оперативне реагування на внутрішні та зовнішні зміни; синхронізація роботи всіх ланок організації.

Зазначимо ключові аргументи, що обґрунтовують незамінність цієї функції в управлінні закладом освіти.

- Забезпечення життєздатності системи в умовах хаосу. Жоден план у світі не може передбачити всі змінні (хвороби вчителів, зміни в графіку відключень світла, раптові перевірки чи конфлікти). Без регулювання будь-яке відхилення від плану призвело б до зупинки освітнього процесу. Регулювання дозволяє системі «гнутиися, але не ламатися», адаптуючи ресурси до нових реалій у режимі реального часу.

- З'єднувальна ланка між контролем і новим циклом планування.

Контроль без регулювання – це «діагноз без лікування». Ви можете знати, що якість знань з історії в 9-му класі впала (контроль), але якщо ви не зміните методику або не проведете додаткові консультації (регулювання), інформація про проблему не матиме жодної користі. Регулювання перетворює пасивні дані контролю на активні управлінські дії.

- Мінімізація втрат (часових, фінансових, людських). Управлінський цикл у закладі освіти дуже динамічний. Несвоєчасне регулювання дрібної проблеми (наприклад, технічної несправності в кабінеті інформатики) може призвести до зриву цілого навчального блоку. Регулювання діє як «запобіжник», що локалізує проблему на початковому етапі, не даючи їй розростися до масштабу кризи всього закладу.

- Збереження психологічного клімату (соціальне регулювання). Заклад освіти – це простір високої емоційної напруги. Функція регулювання тут працює як медіатор. Своєчасне регулювання міжособистісних стосунків (між вчителями, батьками та адміністрацією) запобігає професійному вигоранню та токсичній атмосфері. Керівник «підлаштовує» навантаження та комунікації, щоб зберегти працездатність команди.

- Підвищення авторитету керівника. Ефективність директора часто оцінюють саме за цією функцією. Керівник, який вміє швидко і справедливо врегулювати складну ситуацію, сприймається колективом як компетентний лідер, на якого можна покластися.

Без функції регулювання управлінський цикл розривається. Це єдина функція, яка робить управління живим процесом, а не формальним виконанням інструкцій. Вона забезпечує «самонавчання» організації: кожна помилка, виправлена через регулювання, стає досвідом для кращого планування в майбутньому.

Отже, регулювання – це «динамічний коректор» у системі управління. Якщо контроль лише фіксує відхилення від плану, то функція регулювання полягає в їхньому негайному виправленні та адаптації системи до нових умов. У закладі освіти регулювання – це здатність директора швидко перебудувати

процес, коли «щось пішло не за планом» (хвороба вчителя, зміна законодавства чи технічний збій).

Керівник закладу здійснює регулювання у трьох ключових напрямках:

1. Технологічне регулювання (процеси). Наприклад. Розклад: заміна вчителів, перенесення уроків через заходи, зміна кабінетів. Навчальні плани: коригування тем, якщо клас засвоює матеріал швидше або повільніше за графік, що в умовах війни є особливо актуальним.

2. Ресурсне регулювання (забезпечення). Це – перерозподіл коштів (наприклад, терміновий ремонт даху замість закупівлі меблів); забезпечення заміни обладнання, що вийшло з ладу під час семестру.

3. Людське регулювання (взаємодія). Наприклад, вирішення конфліктів між вчителями, учнями та батьками; коригування навантаження працівників при непередбачених обставинах.

Процес регулювання

Регулювання не є хаотичним, воно проходить через логічні етапи.

1. Аналіз інформації від контролю. Отримання сигналу про проблему (наприклад: «У 8-Б класі конфлікт із вчителем фізики»).

2. Визначення причини: чому це сталося? (Методична помилка, психологічна несумісність чи порушення дисципліни?).

3. Вибір методу впливу: бесіда, видання наказу, залучення психолога.

4. Внесення змін: впровадження коригувальних дій.

5. Оцінювання результату: чи стабілізувалася ситуація?

Регулювання – найдинамічніша функція, і її складність полягає у швидкості та точності прийняття рішень.

Розглянемо основні вимоги до ефективного регулювання.

- Оперативність. Проблема в освіті «розростається» швидко. Несвоєчасне регулювання конфлікту може призвести до скарги в МОН.

- Гнучкість. Керівник має мати алгоритми дій на випадок будь-яких змін (наприклад, алгоритм переходу на дистанційку за 1 годину).

- Мінімальне втручання. Ефективне регулювання не має руйнувати

систему. Якщо проблему можна вирішити на рівні завуча, директор не повинен втручатися.

Отже, регулювання – це не «гасіння пожеж», а професійне налаштування механізму. Якщо керівнику доводиться регулювати все особисто, це означає, що функція організовування була виконана погано. Регулювання «закриває» цикл управління. Воно бере дані з контролю і повертає систему до стану аналізу на початку управлінського циклу.

Інноваційна спрямованість функції регулювання перетворює її з інструменту «виправлення помилок» на двигун модернізації. У традиційному менеджменті регулювання лише повертає систему до норми, але в інноваційному – воно створює нову норму, стимулюючи розвиток закладу освіти. Розглянемо, як реалізується цей перехід від стабілізації до розвитку.

Регулювання можна вважати механізмом управління змінами, оскільки інноваційне регулювання не просто «гасить пожежі», воно адаптує заклад до викликів майбутнього. Відбувається рух від реактивного до проактивного регулювання: замість того, щоб чекати проблеми, керівник регулює процеси на випередження. Якщо моніторинг показує появу нових освітніх технологій (наприклад, ІІІ в навчанні), функція регулювання запроваджує пілотні проекти для їх тестування. Регулювання забезпечує гнучкість структури, дозволяє тимчасово відходити від жорсткої ієрархії для створення креативних груп або проектних команд усередині школи.

Основні вектори інноваційного регулювання – це такі, як:

1. Створення «зони безпечного експерименту». Керівник регулює правила внутрішнього розпорядку так, щоб вчитель мав право на помилку під час апробації нової методики. Завдання: коригування системи контролю, щоб вона не карала за невдалий експеримент, а допомагала проаналізувати його причини.

2. Регулювання ресурсного забезпечення розвитку. Інновації потребують перерозподілу ресурсів. Відповідно керівник спрямовує кошти та час (наприклад, скорочуючи кількість нарад на користь методичних коворкінгів) на підтримку інноваційних розробок.

3. Інтелектуальне та соціальне регулювання – це робота з людським капіталом для стимулювання творчості. Наприклад, регулювання системи стимулювання так, щоб винагороджувався не лише «стаж», а й ініціативність та розробка авторських програм.

В інноваційному закладі освіти регулювання перетворює цикл управління на висхідну спіраль:

- пошук розривів: регулювання виявляє не просто помилки, а невідповідність закладу сучасним вимогам ринку праці чи суспільства;
- впровадження коректив-інновацій: замість повернення до старої моделі, впроваджується нова (наприклад, змішане навчання замість традиційного);
- закріплення успіху: регулювання перетворює вдалий експеримент на сталу практику закладу.

Цей аспект є складним через «опір системи». Виникає психологічний бар'єр: люди за своєю природою прагнуть стабільності. Регулювання, спрямоване на розвиток, змушує виходити з зони комфорту. З'являються бюрократичні обмеження: державні стандарти іноді важко узгодити з інноваційними змінами. У табл. 3.17 ми показали особливості традиційного та інноваційного регулювання.

Таблиця 3.17 – Особливості традиційного та інноваційного регулювання

Характеристика	Традиційне регулювання	Інноваційне регулювання
Орієнтир	Минуле (норми, плани)	Майбутнє (тренди, потреби)
Дія	Усунення відхилень	Пошук можливостей для зростання
Результат	Стабільність	Розвиток та конкурентоспроможність

Регулювання та оптимізація

Зв'язок між регулюванням та оптимізацією управління в закладі освіти можна описати як процес «тонкого налаштування» складного механізму. Якщо регулювання – це дія з виправлення відхилень, то оптимізація – це мета, що полягає у досягненні найкращого результату найменшими зусиллями. Розглянемо, як ці два поняття переплітаються в управлінському циклі.

1. Регулювання як інструмент «розчищення» системи. Оптимізація

управління неможлива без усунення зайвих, дублюючих або неефективних процесів. Регулювання виконує тут роль фільтра:

- виявлення «вузьких місць»: під час регулювання керівник помічає, які розпорядження не виконуються або де виникає найбільше конфліктів;

- спрощення процедур: наприклад, якщо регулювання показало, що вчителі витрачають забагато часу на паперову звітність, директор оптимізує процес, перевівши його в цифровий формат.

2. Перетворення відхилень у нові стандарти (спіраль оптимізації). Регулювання стає частиною оптимізації, коли воно не просто повертає систему до старого плану, а створює ефективніший шлях. Приклад: Через хворобу вчителя (відхилення) директор регулює роботу, об'єднуючи паралельні класи на цей період для занять онлайн. Виявляється, що такий формат економить ресурс і подобається учням. Керівник приймає рішення залишити цю модель для певних занять (предметів, тем) – це і є оптимізація.

3. Оптимізація – це завжди про ресурси (час, гроші, людська енергія). Регулювання дозволяє перерозподіляти їх у реальному часі. Приклади взаємодії регулювання та оптимізації наведено у табл. 3.18.

Таблиця 3.18 – Взаємодія регулювання та оптимізації

Напрямок	Дія регулювання	Результат оптимізації
Кадри	Перерозподіл обов'язків при звільненні працівника	Уникнення потреби в новій штатній одиниці через автоматизацію процесів
Час	Коригування тривалості нарад залежно від порядку денного	Звільнення часу вчителів для методичної роботи та відпочинку
Простір	Оперативна зміна кабінетів для використання мультимедійного обладнання	Максимальне завантаження наявної матеріально-технічної бази

4. Регулювання можна розглядати як метод досягнення стійкості. Будь-яка система тяжіє до хаосу (ентропії). Безперервне регулювання «зшиває» розірвані зв'язки в закладі освіти. Відбувається синхронізація зусиль: регулювання узгоджує дії різних відділів (наприклад, бухгалтерії та методичного об'єднання), щоб вони не працювали в протилежних напрямках.

Також спостерігається зменшення управлінського шуму: Оптимізоване управління через точне регулювання дозволяє системі працювати з мінімальною кількістю наказів – «керування за винятками» (втручання лише тоді, коли це дійсно необхідно).

5. Інтелектуальне регулювання: оптимізація людського фактора. Найвища форма оптимізації – це створення середовища, де люди самі регулюють свою діяльність. Директор регулює структуру управління так, щоб рішення приймалися на рівні виконавців. Це звільняє керівника від мікроменеджменту (оптимізація часу директора) і підвищує швидкість реагування на проблеми (оптимізація швидкості системи).

Отже, регулювання – це механізм, а оптимізація – це якість цього механізму. Оптимізована система управління потребує меншої кількості «ручного» регулювання, оскільки вона стає саморегульованою та гнучкою.

Ефективне регулювання в управлінні закладом освіти – це мистецтво швидкого реагування, яке вимагає від керівника балансу між твердістю та гнучкістю.

Вимоги до ефективного регулювання

Щоб регулювання приносило користь розвитку закладу, воно має відповідати певним критеріям.

- Своєчасність та оперативність. Проблеми в освіті мають властивість накопичуватися як снігова куля. Регулювальний вплив має відбутися саме в той момент, коли відхилення зафіксовано, але ще не стало хронічним.

- Об'єктивність та обґрунтованість. Будь-яка зміна (наприклад, перегляд навантаження вчителя) має базуватися на реальних фактах, а не на емоціях чи особистих вподобаннях керівника.

- Системність. Регулюючи одну ланку (наприклад, змінюючи розклад), керівник повинен бачити, як це вплине на інші (харчування учнів, роботу гуртків, підвіз шкільним автобусом).

- Мінімальна необхідність. Найкраще регулювання – це те, яке виправляє проблему найменшим втручанням у роботу вчителя чи підрозділу. Не варто

перебудовувати всю будівлю через зламану клямку.

- Правова відповідність: Усі регулювальні дії (заміни годин, фінансові перерозподіли) мають чітко відповідати Кодексу законів про працю та нормам МОН.

Оскільки функція регулювання реалізується в управлінському циклі врежимі реального часу, вона є найбільш чутливою до помилок. Навіть досвідчені керівники можуть припускатися помилок, які перетворюють регулювання на деструктивний процес (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Типові помилки під час здійснення регулювання

Помилка	Сутність помилки	Наслідок для закладу
«Пожежне» управління	Регулювання симптомів, а не причин. Постійне виправлення наслідків без аналізу, чому вони виникають	Проблеми повторюються знову і знову; колектив перебуває у стані вічного стресу
Запізнїла реакція	Прийняття рішення, коли ситуація вже вийшла з-під контролю або стала неактуальною	Конфлікти загострюються, довіра до керівника як до кризис-менеджера падає
Суб'єктивізм	Регулювання на користь окремих осіб або через особисту неприязнь	Руйнування корпоративної етики, відчуття несправедливості в колективі
Надмірне регулювання (мікроменеджмент)	Втручання в дрібниці, які вчителі могли б вирішити самі	Втрата ініціативності працівників, професійне вигорання керівника
Суперечливість рішень	Сьогоднішнє розпорядження директора суперечить учорашньому або статуту закладу	Хаос, дезорієнтація працівників, невиконання наказів

Для оптимізації процесу регулювання та уникнення помилок варто дотримуватися трьох принципів:

- принцип зворотного зв'язку: перш ніж регулювати, вислухайте всі сторони конфлікту або учасників процесу;

- принцип делегування: дозволяйте заступникам та головам методичних об'єднань регулювати питання на їхньому рівні;

- принцип документування: навіть оперативні рішення (наприклад, зміна

графіка чергувань) мають бути зафіксовані, щоб уникнути подвійних трактувань.

Якщо доводиться занадто часто регулювати одні й ті самі процеси, проблема не в регулюванні, а в неякісному плануванні та організовуванні.

Функція регулювання визначена не лише як засіб усунення відхилень, а й як інструмент оптимізації та впровадження інновацій. Вона дозволяє закладу бути гнучким та адаптивним до викликів динамічного освітнього середовища.

Удосконалення загальних функцій управління

Удосконалення загальних функцій управління в сучасних умовах – це перехід від жорсткої ієрархічної моделі до гнучкого, цифровізованого та людиноцентрованого менеджменту. Основна мета модернізації – зробити систему управління проактивною, а не реактивною.

Зазначимо конкретні шляхи та засоби оптимізації кожної функції.

1. Аналізування: від опису до прогнозу. Традиційний аналіз часто лише констатує факти минулого. Удосконалення передбачає перехід до аналітики даних. Шляхи вдосконалення: впровадження систем Big Data для аналізу освітніх результатів. Засоби: SWOT-аналіз та PEST-аналіз для оцінки зовнішніх загроз та внутрішніх можливостей; використання ВІ-платформ (Business Intelligence) для візуалізації динаміки успішності.

2. Планування: від формалізму до стратегічної гнучкості. План не має бути «документом у шухляді», він повинен бути «живим». Шляхи вдосконалення: використання методів спільного планування (залучення вчителів та батьків); реалізація програмно-цільового підходу. Засоби: методологія OKR (Objectives and Key Results) – встановлення амбітних цілей та вимірюваних ключових результатів; діаграми Ганта для візуалізації термінів та відповідальних за проекти; проекти, комплексно-цільові програми.

3. Організовування: від бюрократії до командної роботи. Головний тренд – децентралізація влади та створення горизонтальних зв'язків. Шляхи вдосконалення: перехід від функціональних підрозділів до крос-функціональних проектних груп. Засоби: делегування повноважень через

створення автономних методичних центрів; цифрові екосистеми (Slack, Trello, Google Workspace) для миттєвої координації ресурсів.

4. Контролювання: від нагляду до супервізії. Найскладніша трансформація – зміна парадигми з «піймав на помилці» на «допоміг стати кращим». Шляхи вдосконалення: впровадження системи внутрішньої сертифікації та самооцінювання. Засоби: супервізія – професійна підтримка педагога через конструктивний діалог; метод «360 градусів» – отримання зворотного зв'язку від колег, учнів та батьків для об'єктивної оцінки; факторно-критеріальні моделі.

5. Регулювання: від ручного керування до саморегуляції. Мета – навчити систему автоматично реагувати на дрібні збої без втручання директора. Шляхи вдосконалення: розроблення чітких регламентів та алгоритмів дій у типових кризових ситуаціях (наприклад, протоколи безпеки). Засоби: оперативні наради (Scrum-мітинги) – короткі зустрічі для швидкого коригування дій; кайдзен-підхід – методологія безперервних малих покращень, що зменшує потребу у великих регулювальних втручаннях.

Для наочності у табл. 3.20 представлено традиційні та інноваційні підходи до загальних функцій управління.

Таблиця 3.20 – Традиційні та інноваційні підходи до загальних функцій управління

Функція	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Аналізування	Статистичні звіти на папері	Цифрові дашборди та прогнозна аналітика
Планування	Одноосібне рішення директора	Партисипативне (колективне) планування
Організовування	Жорстка вертикаль влади	Мережева структура, проєктні команди
Контролювання	Інспектування та догани	Супервізія та професійне коучування
Регулювання	Хаотичне «гасіння пожеж»	Превентивне управління та саморегуляція

Удосконалення функцій управління неможливе без цифровізації (засоби)

та гуманізації (шляхи). Керівник має менше «керувати діями» і більше «створювати середовище», у якому кожен працівник розуміє цілі та здатен самостійно регулювати свою діяльність.

Отже, управлінський цикл – це безперервний процес. Результати однієї функції стають фундаментом для іншої. Найбільша помилка керівника – «випадіння» хоча б однієї функції.

- Якщо немає аналізування – управління стає формальним.
- Якщо немає планування – управління стає хаотичним.
- Якщо немає організовування – плани залишаються мріями.
- Якщо немає контролю – керівник не знає правди про результати.
- Якщо немає регулювання – помилки накопичуються до катастрофи.

Дослідження процесного підходу в управлінні закладом освіти дозволяє констатувати, що ефективність діяльності сучасного керівника залежить не від виконання окремих доручень, а від реалізації цілісного, безперервного циклу взаємопов'язаних функцій. Типові помилки в управлінні (мікроменеджмент, формалізм, відсутність зворотного зв'язку) долаються саме через гармонійне поєднання всіх управлінських функцій. Процесний підхід дозволяє перетворити управління закладом освіти з хаотичного «гасіння пожеж» на науково обґрунтовану систему. Тільки за умови взаємодії всіх функцій, де регулювання логічно завершує цикл і дає поштовх для нового аналізування, стає можливим перехід закладу від режиму функціонування до режиму сталого інноваційного розвитку.

Процесний підхід вимагає від керівника високого рівня професійної компетентності, етичності та аналітичних здібностей.

Питання для самоконтролю

1. Розкрити сутність процесного підходу до управління.
2. Розкрити поняття управлінського циклу.
3. Розкрити сутність та місце аналізування в управлінському циклі.
4. Пояснити процес аналізування.
5. Розкрити вимоги до ефективного аналізування.
6. Пояснити типові помилки під час аналізування.

7. Розкрити сутність та місце планування в управлінському циклі.
8. Розкрити принципи ефективного планування.
9. Схарактеризувати види планування в освітній організації.
10. Розкрити етапи планування.
11. Розкрити сутність декомпозивання мети в плануванні.
12. Розкрити вимоги до ефективного планування.
13. Розкрити сутність та місце організовування в управлінському циклі.
14. Схарактеризувати етапи організовування.
15. Розкрити методи ефективності організовування.
16. Розкрити особливості зв'язку організовування із мотивуванням.
17. Розкрити принципи організовування.
18. Розкрити сутність та місце контролювання в управлінському циклі.
19. Розкрити етапи процесу контролювання.
20. Дати характеристику видам контролю в закладі освіти.
21. Розкрити психологічні аспекти контролювання.
22. Розкрити ефективні методи контролю.
23. Пояснити умови ефективного контролю.
24. Розкрити вимоги до керівника під час контролюючої діяльності.
25. Пояснити, чому люди болісно сприймають контроль та як цього уникнути.
26. Розкрити принципи ефективного контролю.
27. Розкрити сутність та місце регулювання в управлінському циклі.
28. Пояснити процес регулювання.
29. Пояснити зв'язок регулювання та оптимізації управління.
30. Розкрити вимоги до ефективного регулювання.

3.2. Системний підхід до управління закладом освіти

Сутність системного підходу. Поняття системи. Ознаки соціальних систем.

Поняття системи

Система у загальному розумінні (загальна теорія систем) – це цілісна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле з певними властивостями, що не зводяться до простої суми властивостей окремих елементів. Система – це не просто набір частин, а організована множинність, у якій елементи пов'язані між собою стійкими зв'язками, система має власні системні властивості (цілісність, емерджентність), вона

взаємодіє з навколишнім середовищем, прагне до збереження власної цілісності та/або досягнення певної мети. Система – це сукупність елементів, які перебувають у відношеннях і зв'язках один з одним, що утворюють певну цілісність, єдність.

Зазначимо ознаки (основні властивості) будь-якої системи:

- цілісність (інтегративність) – система як ціле якісно перевершує суму своїх частин;
- структурованість – наявність впорядкованої будови (елементи – підсистеми – система);
- ієрархічність – система входить до системи вищого порядку і сама складається з підсистем;
- взаємозв'язаність і взаємодія елементів – зміна одного елемента впливає на інші;
- наявність меж (відмежованість від середовища);
- функціональність – кожен елемент виконує певну роль для збереження цілого;
- самоорганізація та саморегуляція (у відкритих системах);
- емерджентність – поява нових якостей, яких немає в окремих елементах.

Ознаки саме соціальних систем

Соціальні системи – це особливий клас систем, елементом яких є люди (або їх дії, відносини, комунікації), а основними зв'язками виступають соціальні відносини. Найпоширеніші та найвпливовіші ознаки соціальних систем – це такі, як:

- елементами є люди (індивіди, групи, спільноти) або їх дії/комунікації;
- зв'язки між елементами – це соціальні відносини та взаємодії (влада, обмін, співпраця, конфлікт, комунікація);
- наявність соціальних інститутів, норм і цінностей, які структурують поведінку;
- цілісність і структурованість – система має внутрішню організацію (підсистеми: економічна, політична, правова, культурна тощо);

- відкритість – постійний обмін з зовнішнім середовищем (інформацією, ресурсами, людьми);
- самовідтворення (самооновлення через соціалізацію, передачу норм новим поколінням);
- саморегуляція та самоорганізація – здатність підтримувати рівновагу, адаптуватися до змін, вирішувати внутрішні конфлікти;
- наявність меж – відносна автономність від інших систем (наприклад, держава, сім'я, організація мають свої кордони);
- спрямованість на самозбереження та відтворення певного порядку;
- історичність і динамічність – соціальні системи розвиваються, змінюються, можуть руйнуватися або трансформуватися.

У найкоротшому вигляді найчастіше виділяють такі ключові ознаки соціальних систем: люди як основні елементи; соціальні відносини як головні зв'язки; норми, цінності, інститути як структури, що впорядковують взаємодію; здатність до самовідтворення та адаптації; відносна автономність і цілісність.

Отже, система – цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле з новими системними якостями. Соціальна система – це впорядкована сукупність індивідів, груп, інститутів, пов'язаних соціальними відносинами, нормами та цінностями, здатна до самовідтворення, саморегуляції та взаємодії з середовищем.

Системний підхід до управління закладом освіти є одним з ключових методологічних інструментів сучасного менеджменту, який дозволяє розглядати освітню установу як цілісну, взаємопов'язану систему. Він базується на теорії систем і передбачає аналіз об'єкта управління не як сукупності окремих елементів, а як єдиної структури з внутрішніми та зовнішніми зв'язками, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток. Сутність цього підходу полягає в пошуку наукових засобів для вираження цілісності об'єкта, де центральне завдання – виявлення та дослідження різноманітних зв'язків між компонентами. Він виник як реакція на обмеженість аналітичних методів, акцентуючи увагу на синтезі, взаємодії частин і цілого, а

також на евристичній функції в науковому пізнанні.

Основні аспекти системного підходу в освітньому менеджменті

Системний підхід – це напрям методології наукового пізнання, в основі якого лежить вивчення об'єкта як системи: цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів. У контексті управління освітою він розглядає заклад як багатокomпонентну систему, де елементи (учні, педагоги, адміністрація, ресурси) взаємодіють для досягнення спільних цілей.

Освіта як об'єкт управління аналізується в кількох аспектах: системно-структурному (єдність компонентів), системно-функціональному (мета як системоутворюючий фактор), системно-комунікативному (взаємодія з середовищем), історичному (розвиток у часі), інтеграційному (впливи для збереження цілісності) та інформаційному (зв'язки через інформацію). Заклад освіти класифікується як реальна, складна, динамічна, відкрита, ймовірна з елементами детермінованості, цілеспрямована система, що функціонує за допомогою внутрішнього (самоврядування) та зовнішнього (державного) управління.

Ключові принципи системного підходу

Принципи системного підходу забезпечують його ефективність у управлінні.

- Цілісність: система має інтегративні якості, яких немає в окремих елементах; вона є стійкою єдністю з середовищем.

- Взаємопов'язаність елементів: елементи утворюють структуру з функціональними характеристиками та комунікативними якостями.

- Ієрархічність: система включає підсистеми (наприклад, педагогічна, управлінська, матеріально-технічна) та взаємодіє з суперсистемами (регіональна освітня система).

- Відкритість і динамічність: врахування зовнішнього середовища, змін і розвитку через внутрішні протиріччя.

- Цілеспрямованість: орієнтація на мету, з урахуванням управління для її реалізації.

- Історичність: зв'язок минулого, теперішнього та майбутнього в розвитку системи.

Ці принципи дозволяють проєктувати раціональні системи управління, організовувати «багатогранне мислення керівника» та запобігати конфліктам через оптимізацію процесів.

У практиці управління закладом освіти системний підхід передбачає врахування середовища. Чинники макросередовища (світові тенденції освіти, державна політика, соціально-економічний розвиток країни) та мікросередовища (регіональні особливості, контингент учнів, фінансові можливості). Підсистемами закладу є педагогічна (мета, інформація, учні, педагоги), управлінська (концепції, плани, органи управління), матеріально-технічна та фінансова. Цей підхід сприяє інтеграції з іншими (гуманістичним, стратегічним, особистісно-орієнтованим), забезпечуючи адаптивність і інноваційність у контексті реформ, як-от Нова українська школа.

Системний підхід дозволяє уникнути фрагментарного управління, забезпечуючи комплексний аналіз, адаптацію до змін і досягнення освітньої досконалості. Він розвиває системне мислення в керівників, сприяє ефективному використанню ресурсів і підвищенню якості освіти, роблячи заклад стійким до зовнішніх викликів.

У висновку, системний підхід – це не просто метод, а спосіб бачення освітньої установи як живої системи, де кожна частина впливає на ціле, забезпечуючи гармонійний розвиток.

Заклад освіти як система

Заклад освіти (школа, ліцей, гімназія, дитячий садок, коледж, університет тощо) розглядається не просто як організація чи установа, а як цілісна відкрита соціально-педагогічна система.

Розглянемо основні ознаки закладу освіти як соціально-педагогічної системи.

- Соціальність – головними елементами є люди (учні/вихованці, педагоги, батьки, адміністрація, соціальні педагоги, психологи, технічний персонал

тощо).

- Педагогічна спрямованість – основна мета та стрижнева діяльність – цілеспрямований процес освіти, виховання, розвитку, соціалізації особистості.

- Відкритість – активно взаємодіє з зовнішнім середовищем (сім'я, громада, органи влади, інші заклади освіти, громадські організації, підприємства, культурне середовище).

- Цілісність – система має нові інтегративні якості, яких немає в окремих елементах.

- Структурованість – чітка ієрархія та взаємозв'язки між підсистемами.

- Динамічність і самоорганізація – здатна до адаптації, саморозвитку, самооновлення, реагування на зміни.

- Цілеспрямованість – орієнтована на досягнення освітньо-виховних цілей, формування компетентностей, соціалізацію.

- Самовідтворення – через передачу культурних норм, цінностей, знань новим поколінням учнів/студентів.

- Наявність управління та самоуправління – поєднання зовнішнього (державне, громадське) та внутрішнього управління.

Основні компоненти (підсистеми) закладу освіти як системи подано у табл. 3.21.

Таблиця 3.21 – Основні компоненти (підсистеми) закладу освіти як системи

Підсистема	Основні елементи	Головна функція
Управлінська	Директор, адміністрація, органи самоврядування	Координація, планування, контроль
Навчально-виховна	Учителі, учні, уроки, заняття, позакласна робота	Освіта, виховання, розвиток
Науково-методична	Методичні об'єднання, кабінети, інновації	Підвищення якості викладання
Соціально-психологічна	Соціальний педагог, психолог, медпрацівник	Соціальний захист, психологічна підтримка
Господарсько-фінансова	Бухгалтерія, техперсонал, матеріальна база	Забезпечення умов функціонування

Головними функціями закладу освіти як соціально-педагогічної системи є такі, як:

- освітня – передача знань, формування ключових компетентностей;
- виховна – формування цінностей, моральних якостей, громадянськості;
- розвивальна – стимулювання інтелектуального, емоційного, фізичного, творчого розвитку;
- соціалізуюча – підготовка до життя в суспільстві, засвоєння соціальних норм і ролей;
- соціально-захисна – підтримка дітей у складних життєвих обставинах, профілактика девіацій;
- культурно-просвітницька – залучення до культурних цінностей, організація дозвілля;
- інтегративна – об'єднання зусиль сім'ї, школи, громади у вихованні дитини;
- самозбереження та адаптації – підтримка стабільності та гнучкості в умовах змін (війна, реформи, пандемії тощо).

Отже, заклад освіти – це відкрита соціально-педагогічна система, яка складається з людей та їх взаємодій, має чітку структуру та ієрархію підсистем, виконує комплекс функцій (освіта, виховання, соціалізація, захист), постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем, здатна до самоорганізації, адаптації та саморозвитку. Саме завдяки такому системному баченню сучасне управління закладами освіти переходить від адміністративно-командного до державно-громадського, особистісно орієнтованого, інноваційного типу управління.

Управління як підсистема закладу освіти

Управлінська підсистема є ключовою складовою закладу освіти як соціально-педагогічної системи. Вона забезпечує координацію всіх інших підсистем, сприяє досягненню загальних цілей і підтримує стабільність та розвиток закладу. Ця підсистема базується на принципах системного підходу, де управління розглядається як процес прийняття рішень, планування, організації, мотивації та контролю.

Розглянемо основні характеристики управлінської підсистеми.

- Цілісність і інтегративність. Управління не обмежується адміністративними функціями, а інтегрує педагогічні, соціальні, економічні аспекти. Воно забезпечує єдність дій усіх учасників освітнього процесу.

- Ієрархічність. Має багаторівневу структуру – від загальнодержавного рівня (Міністерство освіти і науки України) до внутрішнього (директор, педагогічна рада).

- Динамічність. Адаптується до змін у законодавстві, суспільстві, технологіях (наприклад, перехід на дистанційне навчання під час пандемій чи воєнних дій).

- Відкритість. Взаємодіє з зовнішнім середовищем – органами влади, громадою, батьками, партнерами.

- Саморегуляція. Включає механізми зворотного зв'язку (моніторинг, оцінка ефективності) для корекції дій.

Управлінська підсистема складається з суб'єктів (людей та органів) і об'єктів (процесів, ресурсів). Основні елементи – це:

1. Керівництво закладу:

- директор (керівник) – центральна фігура, відповідальна за стратегічне планування, прийняття рішень, представлення закладу;

- заступники директора (по навчально-виховній роботі, адміністративно-господарській тощо) – координують конкретні напрями.

2. Колективні органи управління:

- педагогічна рада – колегіальний орган, де педагоги обговорюють навчальні програми, методики, проблеми виховання;

- загальні збори колективу – для вирішення питань трудового колективу;

- органи самоврядування: учнівське самоврядування (учнівська рада, президент школи) – розвиває лідерство серед учнів; батьківський комітет або рада батьків – залучає батьків до управління, контролю за харчуванням, ремонтами тощо; піклувальна рада – для залучення громадськості, спонсорів.

3. Служби та спеціалісти:

- методичний кабінет – координує науково-методичну роботу;
- бухгалтерія та економічна служба – управляють фінансами;
- юридичний радник (якщо є) – забезпечує дотримання законів.

У контексті українського законодавства (Закон України «Про освіту» 2017 р., «Про повну загальну середню освіту» 2020 р.) управління демократизується: акцент на державно-громадському управлінні, де директор обирається на конкурсній основі, а самоврядування стає обов'язковим.

Основні функції управлінської підсистеми: розроблення стратегії розвитку закладу, річного плану роботи; прогнозування та розподіл ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних); розподіл обов'язків між працівниками, створення структури (відділи, класи); формування колективу: підбір кадрів, атестація педагогів; координація підсистем: забезпечення взаємодії між навчальною, виховною та господарською частинами; стимулювання персоналу (премії, професійний розвиток, корпоративна культура); формування командного духу, попередження та вирішення конфліктів; моніторинг виконання планів (внутрішній аудит, анкетування); аналіз ефективності: оцінка результатів ЗНО, успішності учнів, задоволеності батьків; впровадження змін та нових технологій (онлайн-платформи, STEM-освіта); організація міжнародної співпраці тощо.

Принципи управління в освітньому закладі на засадах системного підходу є засадними для його ефективності.

- Науковість: базується на педагогічних теоріях.
- Гуманізація: орієнтація на особистість учня, педагога.
- Демократизація: участь усіх у прийнятті рішень.
- Оптимальність: ефективне використання ресурсів.
- Гнучкість: адаптація до викликів (наприклад, в умовах воєнного стану в Україні – забезпечення безперервності навчання).

Моделі управління, які забезпечують системний підхід:

- традиційна (адміністративно-командна): централізована, з жорстким контролем (поширена в радянські часи);

- сучасна (державно-громадська): децентралізована, з акцентом на партнерство, де директор має автономію, але відповідає перед громадою;

- інноваційна: використання ІТ-систем (електронні журнали, CRM для батьків), agile-методи для проєктів.

Основні складові змісту діяльності керівника на системних засадах відображено в табл.3.22.

Таблиця 3.22 – Основні складові змісту діяльності керівника на системних засадах

Компонент діяльності	Зміст на системних засадах	Ключові дії керівника
Цілепокладання та місія	Формування єдиної мети системи, узгодження цілей усіх підсистем з зовнішнім середовищем (НУШ, держстандарты, потреби громади, виклики війни/реформ)	Розроблення місії, візії, стратегії розвитку закладу; щорічне оновлення цілей
Діагностика та аналіз системи	Постійний моніторинг стану всієї системи (внутрішній аудит, SWOT-аналіз, анкетування, аналіз ризиків)	Збір даних про якість освіти, мотивацію персоналу, ресурсне забезпечення, задоволеність учасників
Стратегічне та тактичне планування	Проектування розвитку системи як цілого, а не окремих частин	Розробка річного плану роботи, програми розвитку, інноваційних проєктів; узгодження з радою школи
Організація та координація	Створення та підтримка структури, яка забезпечує синергію підсистем	Розподіл повноважень, делегування, створення робочих груп, команд, педрад, рад школи
Мотивація та розвиток персоналу	Формування мотиваційної системи, що враховує потреби всіх елементів (вчителі, учні, батьки)	Створення корпоративної культури, система заохочень, професійний розвиток, психологічна підтримка
Контроль, моніторинг, оцінка	Не каральний, а розвивальний контроль – зворотний зв'язок для саморегуляції системи	Внутрішній контроль якості освіти, аналіз результатів, корекція на основі даних
Корекція та інновації	Постійне вдосконалення системи, впровадження змін для адаптації до середовища	Впровадження інновацій (НУШ, STEM, інклюзія, цифрова освіта), управління ризиками
Зовнішня взаємодія	Управління кордонами системи: інтеграція з громадою, владою, партнерами	Робота з батьками, піклувальною радою, органами місцевого самоврядування, міжнародні проєкти

Ключовими вимогами до керівника в системному баченні є:

- лідерство та стратегічне бачення – бути «генератором трансформацій», формувати спільне бачення;
- здатність до цілеутворення та прогнозування – визначати напрямки розвитку;
- Організаційно-координаційні – забезпечувати взаємодію елементів;
- мотиваційно-стимулюючі – створювати умови для самореалізації;
- контрольно-аналітичні – забезпечувати зворотний зв'язок і самоорганізацію;
- регулятивно-корекційні – підтримувати функціонування та розвиток;
- представницька та комунікативна – представляти систему зовні.

На системних засадах діяльність керівника – це цілісне управління розвитком закладу освіти як відкритої системи, де він бачить взаємозв'язки всіх елементів, забезпечує синергію підсистем, постійно діагностує, планує, мотивує, контролює та коригує, орієнтується на результат – якісну освіту, розвиток особистості, стійкість закладу в умовах змін. Це перехід від адміністратора до системного лідера, що відповідає сучасним вимогам Закону «Про освіту», Концепції НУШ та профстандарту керівника ЗЗСО.

Основними викликами управління як підсистеми закладу освіти є недофінансування, брак кадрів, бюрократія, вплив зовнішніх факторів (війна, реформи). Що робить управління успішним: залучення всіх сторін (вчителі, батьки, учні, громада); чітка стратегія розвитку та щорічні плани; поступова цифровізація процесів; постійний зворотний зв'язок; фокус на результатах: не тільки ЗНО, а й компетентності, мотивація, безпека. Водночас маємо чіткі перспективи: цифровізація, інклюзивне управління, фокус на стійкості (sustainable education).

Управлінська підсистема – «мозок» закладу освіти, який забезпечує його ефективне функціонування як цілісної системи.

Управлінська діяльність як система

Управлінська діяльність як система – це відкрита, динамічна, цілісна система, спрямована на забезпечення функціонування та розвитку організації (у нашому контексті – закладу освіти) через цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт.

Розглянемо її за основними складовими елементами системи.

1. Мета управлінської діяльності.

Мета – це очікуваний кінцевий результат, який визначає напрямок і сенс усієї системи управління. Загальна (стратегічна) мета – забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку закладу освіти як соціально-педагогічної системи. Конкретні цілі (ієрархія): якісна освіта, виховання та розвиток особистості учнів/вихованців; формування ключових компетентностей випускника (НУШ, держстандарти); створення безпечного, мотивуючого, інклюзивного освітнього середовища; збереження та розвиток кадрового потенціалу; раціональне використання ресурсів і адаптація до змін зовнішнього середовища (реформи, війна, цифрова трансформація тощо).

Мета є системоутворюючим елементом – усі інші компоненти підпорядковуються її досягненню.

2. Завдання управлінської діяльності.

Завдання – це конкретизовані, операціоналізовані частини мети, які розбивають її на досяжні кроки:

- діагностика стану закладу (внутрішній та зовнішній аналіз);
- стратегічне та тактичне планування (програма розвитку, річний план роботи);
- організація освітнього процесу та всіх підсистем (навчально-виховна, методична, ресурсна);
- мотивація та розвиток персоналу, учнів, батьків;
- контроль, моніторинг, оцінка результатів;
- корекція та регулювання відхилень;
- забезпечення взаємодії з зовнішнім середовищем (батьки, громада, органи влади, партнери);

- управління ризиками та кризами.

Завдання завжди впливають із мети та мають SMART-характеристики (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі).

3. Структура діяльності.

Структура – це внутрішня будова управлінської діяльності, сукупність стійких зв'язків і відносин між її елементами. Основні рівні та компоненти структури (за системним підходом):

- суб'єкт управління – керівник (директор), заступники, колегіальні органи (педагогічна рада, рада закладу, піклувальна рада);

- об'єкт управління – весь заклад освіти як система (підсистеми: навчально-виховна, методична, соціально-психологічна, господарська тощо).

- рівні управління: стратегічний (інституційний) – місія, довгострокові цілі, зв'язки із зовнішнім середовищем; тактичний – річні плани, розподіл ресурсів; операційний – щоденне керівництво процесами;

- елементи структури – посади, підрозділи, робочі групи, тимчасові проєктні команди;

- зв'язки – вертикальні (підпорядкування), горизонтальні (координація), зворотні (інформація від об'єкта до суб'єкта).

Структура забезпечує стійкість, пропорційність і синергію елементів.

4. Види діяльності – функції управління.

Функції – це основні види діяльності, які утворюють управлінський цикл (ланцюг). Класичний перелік (адаптований до освіти):

- аналізування (інформаційно-аналітична) – збір і обробка інформації про стан системи, формулювання проблемного поля діяльності;

- планування – визначення цілей, завдань, ресурсів, шляхів досягнення;

- організовування – створення структури, розподіл повноважень, координація, стимулювання, лідерство, формування корпоративної культури;

- контролювання – оцінювання ступеня досягнення цілей, моніторинг виконання планів, оцінка відхилень від очікуваних результатів;

- регулювання (регулятивно-корекційна) – усунення відхилень,

вдосконалення, впровадження інновацій.

Функції циклічні та взаємопов'язані – кожна впливає на інші.

5. Зв'язки із зовнішнім середовищем.

Заклад освіти – відкрита система, тому управлінська діяльність неможлива без активної взаємодії із зовнішнім середовищем.

Вхід (inputs) – законодавство, держфінансування, кадри (молоді вчителі), учні, інформація, соціальні запити громади, виклики (війна, пандемії, реформи).

Вихід (outputs) – випускники з компетентностями, соціалізовані особистості, науково-методичні напрацювання, внесок у громаду.

Зворотний зв'язок – оцінка результатів ЗНО/НМТ, анкетування батьків/учнів/вчителів, відгуки громади, моніторинг МОН/ДПА.

Прямі зв'язки – з органами влади, батьками, піклувальною радою, партнерами (громадські організації, бізнес, виші), міжнародними програмами.

Управління кордонами системи – одна з ключових компетентностей керівника.

6. Результати управлінської діяльності.

Результати – це реальний вихід системи, який порівнюється з поставленою метою.

Короткострокові (операційні) – виконання річного плану, успішність уроків, відвідуваність, безпека, задоволеність учасників процесу.

Середньострокові – якість освіти (ЗНО/НМТ, ПЗО), мотивація персоналу, інновації, матеріально-технічне оновлення.

Довгострокові (стратегічні) – рівень сформованості компетентностей випускників, їхня успішність у житті, репутація закладу, стійкість до змін, внесок у розвиток громади.

Результати оцінюються через: кількісні показники (статистика, рейтинги); якісні (анкетування, фокус-групи, експертні оцінки); зворотний зв'язок (самооцінка системи). Якщо результати не відповідають меті, то запускається цикл корекції.

Управлінська діяльність як система – це цілісний механізм, де мета

визначає напрямок, завдання конкретизують шлях, структура забезпечує порядок, функції реалізують процес, зв'язки із зовнішнім середовищем підтримують відкритість, результати стають новим входом для наступного циклу. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до управління закладами освіти в Україні (НУШ, автономія, лідерство, стейкхолдерське партнерство).

Отже, аналіз науково-методичної літератури українських авторів (Є. Баженов, В. Бойченко, О. Бялик, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Крижко, О. Мармаза, Л. Мартинець, В. Маслов, В. Олійник, В. Хриков та ін.) засвідчує, що системний підхід натеper розглядається як одна з базових методологічних основ управління закладом освіти [1; 19; 20; 26; 38; 40]. Його значення полягає в забезпеченні цілісного бачення освітньої організації, інтеграції всіх управлінських функцій, підвищенні обґрунтованості рішень і формуванні здатності закладу до адаптації, саморозвитку та інноваційного оновлення. Для сучасного керівника закладу освіти системний підхід стає не лише теоретичним орієнтиром, а практичним інструментом організації ефективного управління в умовах постійних змін.

Питання для самоконтролю

1. Розкрити сутність поняття системи та визначити її ознаки.
2. Визначити особливості соціальних систем.
3. Розкрити особливості закладу освіти як соціально-педагогічної системи.
4. Розкрити основні характеристики управлінської підсистеми закладу освіти.
5. Розкрити основні аспекти системного підходу в освітньому менеджменті.
6. Схарактеризувати управлінську діяльність як систему.

3.3. Ситуаційний підхід до управління закладом освіти

Українські науковці О. Бондар, Г. Єльнікова, В. Крижко, О. Мармаза, Л. Мартинець, С. Немченко, З. Рябова, Є. Хриков та ін. активно розробляли

концепцію ситуаційного та адаптивного підходів до управління закладами освіти, акцентуючи на гнучкості, взаємодії із зовнішнім середовищем та інноваційних управлінських технологіях [16; 21; 23; 26; 39]. Ситуаційний підхід в українській науково-методичній літературі 2020–2026 рр. розглядається як базова управлінська концепція, що забезпечує ефективність у мінливих умовах. Адаптивні системи управління стали ключовим напрямом досліджень, що поєднує теорію та практику. Література цього періоду має прикладний характер – вона орієнтована на підготовку керівників, здатних діяти в умовах реформ та кризових викликів.

Сутність ситуаційного підходу в управлінні

Ситуаційний підхід – це сучасна управлінська концепція, відповідно до якої не існує універсального способу управління, ефективність рішень залежить від конкретних умов (ситуації), у яких функціонує організація.

Основна ідея підходу: оптимальний стиль, метод або рішення визначається конкретною управлінською ситуацією, тобто керівник має аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище; враховувати ресурси, рівень підготовки персоналу, організаційну культуру; обирати адекватні методи впливу залежно від обставин.

Ситуаційний підхід сформувався у 60–70-х роках ХХ ст. як реакція на обмеженість класичних і поведінкових теорій менеджменту. Серед відомих представників: Фред Фідлер – автор контингентної теорії лідерства; Пол Герсі та Кен Бланшар – розробники теорії ситуаційного лідерства; Том Бернс і Джордж Сталкер – досліджували вплив середовища на структуру організації.

Основні положення ситуаційного підходу: відсутність універсальних принципів управління, залежність управлінських рішень від ситуаційних змінних, гнучкість та адаптивність управління, необхідність аналізу середовища перед прийняттям рішення.

Ситуаційний підхід виходить із того, що ефективність управління визначається відповідністю управлінських дій конкретним умовам діяльності організації. Його ключові положення стверджують відсутність універсальних

принципів та правил управління.

Ситуаційний підхід заперечує ідею існування єдино правильного стилю керівництва або набору методів, придатних для всіх організацій і обставин. Те, що є ефективним у стабільному середовищі, у високопрофесійному колективі, за чітко структурованих завдань може бути неефективним в умовах кризи при низькій кваліфікації персоналу та за високої невизначеності. Наприклад, у теорії контингентного лідерства Фред Фідлер довів, що ефективність стилю керівництва залежить від сприятливості ситуації, а не від «універсальної правильності» стилю. Отже, універсальних рецептів управління не існує, є лише відповідність стилю ситуації.

Будь-яке управлінське рішення формується під впливом конкретних факторів (ситуаційних змінних), серед яких: характеристика завдання (просте / складне, структуроване / творче); рівень компетентності й мотивації працівників; ступінь визначеності зовнішнього середовища; ресурси організації; організаційна культура; рівень ризику та терміновості. У теорії ситуаційного лідерства Пол Герсі та Кен Бланшар підкреслюється, що стиль керівника повинен змінюватися залежно від рівня «зрілості» підлеглих. Відтак, рішення не є абстрактними, вони контекстно зумовлені.

Ситуаційний підхід вимагає від керівника змінювати стиль керівництва залежно від обставин; варіювати методи впливу (адміністративні, економічні, соціально-психологічні); швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Гнучкість означає здатність переходити від директивного стилю до демократичного; від жорсткого контролю – до делегування; від стабільного планування – до антикризового управління. Адаптивність стає особливо важливою в умовах цифровізації, реформування освіти, кризових явищ. Ефективний керівник — це не носій одного стилю, а майстер варіативного управління.

Ключовою вимогою ситуаційного підходу є попередній аналіз внутрішнього середовища (персонал, ресурси, структура, клімат); зовнішнього середовища (законодавство, соціальні умови, конкуренція, технологічні зміни).

Дослідження Том Бернс і Джордж Сталкер показали, що організаційна структура має відповідати типу середовища (стабільному або динамічному). Тому управлінське рішення повинно проходити такі етапи:

- Аналіз ситуації.
- Визначення ключових змінних.
- Оцінювання можливих варіантів дій.
- Вибір оптимального рішення з урахуванням конкретних умов.

Без глибокого аналізу ситуації управління стає формальним і неефективним.

Основні положення ситуаційного підходу можна звести до трьох ключових ідей:

- немає універсальних управлінських рішень;
- рішення залежать від конкретних факторів ситуації;
- ефективність управління забезпечується гнучкістю та здатністю до адаптації на основі попереднього аналізу середовища.

Серед основних факторів, які впливають на вибір управлінських дій: рівень професійної зрілості працівників; характер завдання (просте / складне); ступінь невизначеності середовища; організаційна культура; обсяг повноважень керівника; терміновість рішення.

У сфері освіти ситуаційний підхід означає, що керівник закладу освіти:

- змінює стиль керівництва залежно від рівня професійності педагогів;
- по-різному діє в умовах стабільності та кризових ситуацій;
- адаптує методи управління до змін законодавства, цифровізації, воєнних умов;
- враховує психологічний стан учасників освітнього процесу.

Наприклад: з досвідченим колективом – більше делегування; з молодими фахівцями – більше наставництва та підтримки; в кризі – чіткі директивні рішення.

Переваги ситуаційного підходу: гнучкість, адаптивність, орієнтація на реальні умови, підвищення ефективності управління. Основні обмеження:

складність аналізу ситуації, потреба у високій компетентності керівника, відсутність готових алгоритмів.

Отже, ситуаційний підхід розглядає управління як динамічний процес прийняття рішень, що залежить від конкретних умов функціонування організації. Його сутність полягає в тому, що ефективність керівництва визначається не стільки дотриманням певної теорії, скільки здатністю керівника правильно оцінити ситуацію й обрати адекватний спосіб дії.

Ситуаційні змінні внутрішнього та зовнішнього середовища

У межах ситуаційного підходу ефективність управління залежить від урахування ситуаційних змінних – факторів, які визначають умови функціонування організації та впливають на вибір управлінських рішень. Усі змінні поділяються на внутрішні та зовнішні.

1. Внутрішні ситуаційні змінні – це фактори, що формуються всередині організації та частково підлягають управлінському впливу.

- Цілі організації: стратегічні та оперативні орієнтири; місія; пріоритети розвитку.

- Структура організації: ієрархія управління; розподіл повноважень; рівень централізації / децентралізації; тип структури (лінійна, функціональна, матрична тощо).

- Персонал: рівень професійної компетентності; досвід роботи; мотивація; психологічний клімат; ступінь зрілості колективу.

- Ресурси: фінансові; матеріально-технічні; інформаційні; кадрові.

- Організаційна культура: цінності; норми поведінки; традиції; рівень довіри та відкритості.

- Технології діяльності: методи виконання роботи; рівень цифровізації; інноваційність процесів.

2. Зовнішні ситуаційні змінні. Це фактори, що формуються поза межами організації та не контролюються нею безпосередньо.

А) Фактори прямого впливу.

- Законодавство та нормативна база: державні стандарти; регуляторні

вимоги; освітня політика.

- Соціально-економічні умови: рівень фінансування; економічна стабільність; демографічна ситуація.

- Споживачі послуг: потреби учнів, батьків; очікування суспільства; вимоги ринку праці.

- Конкуренція: інші заклади; альтернативні освітні послуги; приватний сектор.

Б) Фактори непрямого впливу.

- Політична ситуація: стабільність держави; реформи; воєнні чи кризові обставини.

- Технологічний розвиток: цифровізація; інноваційні освітні платформи; розвиток штучного інтелекту.

- Культурні та соціальні тенденції: зміна цінностей поколінь; глобалізація; інтеграція у міжнародний простір.

Для унаочнення ми подали змінні фактори у табл. 3.23.

Таблиця 3.23 – Внутрішні та змінні фактори

Внутрішні змінні	Зовнішні змінні
Цілі	Законодавство
Структура	Соціально-економічні умови
Персонал	Конкуренція
Ресурси	Політична ситуація
Організаційна культура	Технологічний розвиток
Технології діяльності	Соціокультурні тенденції

Ситуаційні змінні – це комплекс факторів, які формують управлінський контекст. Внутрішні змінні визначають можливості організації. Зовнішні змінні задають умови її функціонування. Ефективне управління передбачає постійний аналіз обох груп факторів і адаптацію управлінських рішень до їх взаємодії.

Різні типи, стилі та моделі управління у контексті ситуаційного підходу

Типи управління

У контексті ситуаційного управління закладом освіти різні типи

управління не існують ізольовано – вони взаємодоповнюють один одного залежно від умов, рівня невизначеності та характеру викликів. Розкриємо типи управління: адаптивне, проактивне, реактивне, антикризове, які є основними у контексті ситуаційного управління в закладі освіти.

1. Адаптивне управління.

Сутність: адаптивне управління передбачає гнучке пристосування управлінських рішень до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

У контексті закладу освіти:

- оперативне коригування освітнього процесу (наприклад, перехід на дистанційне або змішане навчання);
- врахування змін у нормативній базі, демографічній ситуації, потребах здобувачів освіти;
- індивідуалізація підходів до педагогів і учнів.

Роль у ситуаційному управлінні: керівник обирає стиль і рішення залежно від ситуації, забезпечуючи баланс між стабільністю та гнучкістю.

Переваги: гнучкість, стійкість до змін.

Ризики: фрагментарність рішень, відсутність довгострокового бачення.

2. Проактивне управління.

Сутність: спрямоване на випередження подій, прогнозування змін і формування майбутнього стану організації.

У контексті закладу освіти:

- стратегічне планування розвитку школи;
- впровадження інноваційних освітніх технологій до появи зовнішнього тиску;
- формування позитивного іміджу та репутації закладу.

Роль у ситуаційному управлінні: керівник не лише реагує на ситуацію, а й формує її, обираючи такі дії, які мінімізують потенційні проблеми.

Переваги: стратегічність, зниження ризиків, інноваційність.

Ризики: потреба у високому рівні аналітики, можливі помилки прогнозування.

3. Реактивне управління.

Сутність: передбачає реагування на вже наявні проблеми або зміни після їх виникнення.

У контексті закладу освіти:

- вирішення конфліктів між учасниками освітнього процесу;
- реагування на перевірки, зауваження контролюючих органів;
- ліквідація наслідків організаційних збоїв.

Роль у ситуаційному управлінні: є необхідним у ситуаціях, коли події вже відбулися і потребують швидкого управлінського втручання.

Переваги: швидкість реагування, конкретність дій.

Ризики: відсутність профілактики, повторюваність проблем.

4. Антикризове управління.

Сутність: спрямоване на запобігання кризам, їх подолання та мінімізацію негативних наслідків.

У контексті закладу освіти:

- управління під час кризових ситуацій (воєнні дії, пандемії, різке зниження контингенту учнів);
- збереження кадрового потенціалу та ресурсів;
- відновлення стабільності діяльності закладу.

Роль у ситуаційному управлінні: керівник застосовує спеціальні стратегії та стилі (часто директивні або комбіновані), що відповідають рівню загрози.

Переваги: здатність виживання організації, мобілізація ресурсів.

Ризики: високе емоційне навантаження, обмеження демократичності управління.

Узагальнювальну логіку взаємозв'язку типів управління надано у табл. 3.24.

Таблиця 3.24 – Узагальнювальна логіка взаємозв'язку типів управління

Тип управління	Орієнтація у часі	Характер дій	Роль у ситуаційному підході
Адаптивне	Теперішнє	Гнучке реагування	Підлаштування до умов

Проактивне	Майбутнє	Попередження змін	Формування ситуації
Реактивне	Минуле/теперішнє	Усунення наслідків	Вирішення проблем
Антикризове	Кризові періоди	Мобілізація, стабілізація	Подолання загроз

У ситуаційному управлінні закладом освіти ефективний керівник не обмежується одним типом управління. Він комбінує підходи, швидко змінює управлінську поведінку, враховує контекст і рівень невизначеності. Оптимальна модель – це поєднання проактивності (як стратегічної основи) з адаптивністю (як механізму реалізації), доповнене реактивними та антикризовими діями у відповідь на виклики.

Стили управління

У контексті ситуаційного підходу до управління закладом жоден стиль керівництва не є універсально «кращим». Ефективність визначається відповідністю стилю конкретній управлінській ситуації: рівню зрілості педагогічного колективу, складності завдань, кризовості умов, рівню довіри тощо. Розглянемо особливості авторитарного, демократичного та ліберального стилів саме через призму їх ситуаційної доцільності.

1. Авторитарний стиль (директивний).

Сутність: Керівник одноосібно приймає рішення, чітко регламентує діяльність, контролює виконання. Ключові характеристики: централізація влади; жорстка ієрархія; чіткі накази, інструкції; високий рівень контролю; мінімальна участь педагогів у прийнятті рішень. Ситуаційна доцільність у ЗО: кризові ситуації (воєнний стан, надзвичайні події); низький рівень професійної готовності або дисципліни колективу; необхідність швидких управлінських рішень; впровадження обов'язкових нормативних змін. Переваги: оперативність; чіткість організації; дисциплінованість. Обмеження: пригнічення ініціативи; зниження мотивації педагогів; ризик формального виконання завдань. У ситуаційному підході цей стиль відповідає низькій зрілості виконавців (потрібне «директивне керівництво»).

2. Демократичний стиль (партисипативний).

Сутність: керівник залучає колектив до прийняття рішень, стимулює співпрацю та відповідальність. Ключові характеристики: колегіальність управління; делегування повноважень; відкриті комунікації; підтримка ініціативи; розвиток корпоративної культури. Ситуаційна доцільність у ЗО: стабільне функціонування закладу; високий рівень професійної компетентності педагогів; впровадження інновацій (освітні реформи, НУШ); формування позитивного іміджу закладу. Переваги: підвищення мотивації; розвиток творчості та інноваційності; зміцнення довіри в колективі. Обмеження: потребує більше часу на прийняття рішень; можливі конфлікти думок; неефективний у кризових умовах. У ситуаційному підході це відповідає середньому та високому рівню зрілості колективу (партнерська взаємодія).

3. Ліберальний стиль (делегувальний, *laissez-faire*).

Сутність: керівник надає максимальну свободу підлеглим, мінімально втручається в їхню діяльність. Ключові характеристики: автономія педагогів; мінімальний контроль; самостійне прийняття рішень виконавцями; роль керівника – координатор або консультант. Ситуаційна доцільність у ЗО: високопрофесійний, самостійний колектив; творчі або дослідницькі проєкти; інноваційні команди, які потребують свободи; наявність сильної організаційної культури. Переваги: розвиток самореалізації; стимулювання інновацій; формування відповідальності. Обмеження: ризик втрати керованості; відсутність єдності дій; можливе зниження дисципліни.

У ситуаційному підході відповідає високій зрілості та самостійності колективу (делегування).

Ситуаційний підхід передбачає гнучке комбінування стилів: у кризі – авторитарний; у розвитку – демократичний; у творчості та стабільності – ліберальний. Ефективний керівник закладу освіти діагностує ситуацію (кадровий потенціал, зовнішні умови); адаптує стиль управління; поєднує різні стилі залежно від завдань.

У сучасному освітньому менеджменті жоден стиль не використовується у «чистому вигляді». Успішний керівник – це ситуаційний лідер, який володіє

всіма трьома стилями; гнучко їх комбінує; орієнтується на розвиток колективу та ефективність закладу.

Пропонуємо узагальнену порівняльну таблицю стилів управління в контексті ситуаційного підходу (табл. 3.25).

Таблиця 3.25 – Особливості стилів управління у контексті ситуаційного підходу до управління закладом освіти

Критерій	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Сутність стилю	Одноосібне прийняття рішень, жорстке керівництво	Колегіальне прийняття рішень, партнерська взаємодія	Максимальна автономія підлеглих, мінімальне втручання
Роль керівника	Командир, контролер	Лідер-організатор, фасилітатор	Консультант, координатор
Рівень централізації	Високий	Помірний	Низький
Участь педагогів в управлінні	Мінімальна	Активна	Максимальна
Характер комунікації	Одностороння (зверху вниз)	Двостороння	Вільна, горизонтальна
Рівень контролю	Жорсткий, постійний	Помірний, вибіркового	Мінімальний
Мотивація персоналу	Зовнішня (накази, санкції)	Внутрішня + зовнішня	Переважно внутрішня
Тип організаційної культури	Формальна, регламентована	Партнерська, довірна	Творча, саморегульована
Ситуаційна доцільність	Кризові ситуації; низька компетентність персоналу; необхідність швидких рішень	Стабільні умови; середній/високий рівень компетентності; впровадження інновацій	Висока професійна зрілість колективу; творчі та інноваційні проекти
Рівень «зрілості» колективу (за ситуаційним підходом)	Низький	Середній / високий	Високий
Переваги	Оперативність, чіткість, дисципліна	Висока мотивація, розвиток ініціативи, довіра	Самореалізація, креативність, автономність
Недоліки	Пригнічення ініціативи, зниження мотивації	Повільність у прийнятті рішень, можливі конфлікти	Ризик втрати керованості, зниження дисципліни
Ризики	Демотивація,	«Розмитість»	Хаос, неузгодженість

неправильного застосування	авторитаризм	відповідальності	дій
----------------------------	--------------	------------------	-----

Отже, у межах ситуаційного підходу ефективність стилю управління визначається не його «якістю», а відповідністю конкретним організаційним умовам. Це зумовлює необхідність гнучкого комбінування стилів залежно від рівня професійної зрілості педагогічного колективу, складності завдань та зовнішніх викликів.

Розкриємо також стилі за Герсі-Блашаром: директивний, наставницький, підтримуючий, делегуючий у контексті ситуаційного управління в закладі освіти.

Теорія Пол Герсі та Кен Бланшар (Hersey–Blanchard) ґрунтується на ідеї, що стиль управління має відповідати рівню готовності (зрілості) виконавців – поєднанню їхньої компетентності та мотивації. У контексті управління закладом освіти це означає адаптацію стилю керівника до професійного рівня педагогів, їхнього досвіду та залученості:

- директивний (Telling) – чіткі інструкції, контроль;
- наставницький (Selling) – пояснення + мотивація;
- підтримуючий (Participating) – спільне прийняття рішень;
- делегуючий (Delegating) – передача повноважень.

1. Директивний стиль (S1 – Telling / Directing).

Сутність: керівник чітко визначає завдання, способи їх виконання, строки та здійснює постійний контроль. Характеристика: висока орієнтація на завдання; низька орієнтація на взаємини; одностороння комунікація; детальні інструкції. Ситуаційна доцільність у ЗО: молоді або новопризначені вчителі; низький рівень досвіду чи компетентності; кризові або невизначені ситуації (реформи, дистанційне навчання); необхідність дотримання чітких стандартів (наприклад, вимоги МОН). Ризики: зниження ініціативності, формалізм у роботі.

2. Наставницький стиль (S2 – Selling / Coaching).

Сутність: керівник не лише дає вказівки, а й пояснює рішення, переконує,

навчає, підтримує. Характеристика: висока орієнтація на завдання і взаємини; активна комунікація; поєднання контролю і підтримки; розвиток компетентності персоналу. Ситуаційна доцільність у ЗО: педагоги мають базові навички, але недостатній досвід; впровадження інновацій (НУШ, цифрові технології); формування нових професійних компетентностей. Ризики: надмірна опіка, залежність педагогів від керівника.

3. Підтримуючий стиль (S3 – Participating / Supporting).

Сутність: керівник зменшує контроль за виконанням завдань, але активно підтримує працівників у прийнятті рішень. Характеристика: низька орієнтація на завдання; висока орієнтація на взаємини; колегіальність; делегування відповідальності за рішення. Ситуаційна доцільність у ЗО: педагоги компетентні, але потребують мотивації або впевненості; вирішення складних педагогічних або організаційних питань; розвиток командної роботи, проєктної діяльності. Ризики: можливе затягування прийняття рішень.

4. Делегуючий стиль (S4 – Delegating).

Сутність: керівник передає значну частину повноважень і відповідальності педагогам, мінімально втручаючись. Характеристика: низька орієнтація на завдання і взаємини; високий рівень довіри; самостійність виконавців; контроль – за результатами. Ситуаційна доцільність у ЗО: висококваліфікований, досвідчений колектив; творчі, інноваційні проєкти; функціонування методичних об'єднань, авторських програм. Ризики: втрата координації, розбалансованість діяльності.

У табл 3.26 представлено узагальнення цих стилів через рівні зрілості педагогічного колективу.

Таблиця 3.26 – Стили через рівні зрілості педагогічного колективу

Рівень зрілості педагогів	Характеристика	Відповідний стиль
Низький	Низька компетентність, невпевненість	Директивний
Нижче середнього	Є мотивація, але недостатньо навичок	Наставницький
Середній/високий	Компетентність є, мотивація нестабільна	Підтримуючий
Високий	Висока компетентність і мотивація	Делегуючий

Управління закладом освіти на засадах ситуаційного підходу передбачає, що керівник: постійно діагностує рівень професійної зрілості педагогів; змінює стиль управління відповідно до ситуації; переходить від директивності до делегування у міру розвитку колективу. Відтак, ефективний керівник школи – це не носій одного стилю, а гнучкий лідер, який володіє всією палітрою управлінських впливів.

Моделі управління

Модель ситуаційного лідерства Фреда Фідлера

Модель ситуаційного лідерства Фреда Фідлера є однією з перших науково обґрунтованих спроб пояснити, чому ефективність керівника залежить від конкретної управлінської ситуації, а не лише від його особистих якостей. У контексті управління закладом освіти ця модель дає можливість обґрунтовано обирати модель керівництва залежно від умов діяльності школи або іншої освітньої установи.

Основна ідея Ф. Фідлера: ефективність лідерства визначається відповідністю стилю керівника конкретній ситуації, а не його універсальністю. Фідлер виокремив два базові стилі керівництва; три ключові ситуаційні фактори, що впливають на результативність управління.

1. Стилi лiдерства за Ф. Фiдлером.

- Орієнтація на завдання (task-oriented): фокус на досягненні результату; чітке планування, контроль, регламентація; мінімальна увага до міжособистісних відносин. У закладі освіти це – жорстке дотримання стандартів; контроль навчального процесу; управління в кризових умовах.

- Орієнтація на взаємини (relationship-oriented): увага до психологічного клімату; підтримка, довіра, комунікація; розвиток команди. У закладі освіти це – формування сприятливого мікроклімату; розвиток педагогічного партнерства; підтримка творчості вчителів (табл. 3.27).

Таблиця 3.27 – Стилi лiдерства за Ф. Фiдлером

Критерій	Орієнтація на завдання (task-oriented)	Орієнтація на взаємини (relationship-oriented)
----------	--	--

Сутність стилю	Спрямованість на досягнення результату через чітке планування і контроль	Спрямованість на розвиток міжособистісних відносин і сприятливого клімату
Основний фокус	Виконання завдань, дотримання стандартів	Психологічний клімат, мотивація, взаємодія
Характер управлінського впливу	Директивний, регламентований	Підтримуючий, партнерський
Рівень контролю	Високий	Помірний
Комунікація	Одностороння (зверху вниз)	Двостороння, діалогічна
Тип організаційної культури	Формалізована, ієрархічна	Довірча, колегіальна
Сильні сторони	Оперативність, дисципліна, чіткість	Висока мотивація, згуртованість, ініціативність
Слабкі сторони	Зниження мотивації, пригнічення ініціативи	Можлива повільність у прийнятті рішень
Ефективність у ситуаціях	Дуже сприятливі та дуже несприятливі умови	Помірно сприятливі умови
Типові управлінські ситуації в ЗО	Кризи, перевірки, низька дисципліна, чіткі нормативи	Стабільна робота, інновації, розвиток колективу
Приклад у закладі освіти	Жорсткий контроль за дотриманням освітніх стандартів	Організація педагогічної співпраці, командної роботи

2. Ситуаційні змінні (фактори).

Фідлер визначив три ключові параметри ситуації:

- відносини «керівник – підлеглі»: рівень довіри, поваги, підтримки; у школі – психологічний клімат у колективі;
- структура завдання: чіткість, визначеність і стандартизованість роботи; у ЗО – наявність програм, стандартів, інструкцій.
- посадова влада керівника: формальні повноваження (призначення, контроль, санкції); у школі – адміністративні можливості директора (табл. 3.28).

Таблиця 3.28 – Ситуаційні фактори ефективності лідерства за Ф. Фідлером

Ситуаційний фактор	Зміст	Прояв у закладі освіти	Вплив на ефективність управління
Відносини «керівник – підлеглі»	Рівень довіри, підтримки, авторитету	Психологічний клімат у педагогічному	Високий рівень довіри підвищує ефективність будь-

		колективі	якого стилю
Структура завдання	Чіткість, визначеність, формалізованість завдань	Освітні програми, інструкції, нормативні вимоги	Чим чіткіші завдання, тим легше здійснювати управління
Посадова влада керівника	Обсяг формальних повноважень	Адміністративні можливості директора (контроль, санкції)	Сильна влада підсилює управлінський вплив

Комбінація трьох факторів формує типи ситуацій – від дуже сприятливих до дуже несприятливих. Фред Фідлер вважав, що стиль керівника є відносно стабільним, тому ефективність досягається не зміною стилю, а зміною ситуації або підбором керівника під ситуацію. Модель Ф. Фідлера у контексті управління закладом освіти підкреслює, що ефективність керівника залежить від поєднання стилю та умов діяльності; не існує універсального стилю управління; важливо або адаптувати управлінське середовище, або обирати відповідний тип лідера. Це робить модель особливо цінною для антикризового управління; формування управлінських команд; стратегічного розвитку закладу освіти.

Моделі управління

Моделі управління, що визначаються ролями керівника: «господарник» – «інноватор» – «учитель» – «менеджер».

Моделі управління закладом освіти відображають різні управлінські ролі керівника залежно від пріоритетів діяльності, умов функціонування та рівня розвитку організації. У межах освітнього менеджменту їх доцільно розглядати крізь призму ситуаційного підходу – як взаємодоповнювані, а не взаємовиключні.

1. Керівник – господарник.

Сутність моделі: орієнтація на матеріально-технічне забезпечення, організацію ресурсів і створення належних умов функціонування закладу. Основні функції: управління фінансами та ресурсами; забезпечення безпечного освітнього середовища; контроль господарської діяльності; підтримка

інфраструктури. Сильні сторони: стабільність і впорядкованість процесів; ефективне використання ресурсів; зниження ризиків. Обмеження: недостатня увага до педагогічних інновацій; ризик формалізації управління. Коли ефективна: у період відновлення або кризи; при обмежених ресурсах; на етапі становлення закладу.

2. Керівник – інноватор.

Сутність моделі: спрямованість на розвиток, впровадження нових освітніх технологій, змін і стратегічних ініціатив. Основні функції: ініціювання інновацій; управління змінами; розвиток цифрових та педагогічних технологій; формування інноваційної культури. Сильні сторони: підвищення конкурентоспроможності закладу; стимулювання розвитку педагогів; адаптація до сучасних викликів. Обмеження: можливий опір колективу; перевантаження змінами; ризик нестабільності. Коли ефективна: у динамічному середовищі; при модернізації освіти; у закладах, що прагнуть розвитку.

3. Керівник – учитель.

Сутність моделі: керівник виступає як педагог-лідер, наставник і носій професійних цінностей. Основні функції: методичне керівництво; наставництво педагогів; участь в освітньому процесі; формування педагогічної культури. Сильні сторони: високий рівень довіри в колективі; розвиток професійної майстерності вчителів; формування позитивного психологічного клімату. Обмеження: недостатня увага до стратегічного управління; ризик «занурення» у викладацьку діяльність; зниження управлінської ефективності. Коли ефективна: у стабільному колективі; при підвищенні якості навчання; у закладах з акцентом на педагогічну майстерність.

4. Керівник – менеджер.

Сутність моделі: професійний управлінець, який забезпечує системність, ефективність і результативність діяльності закладу. Основні функції: стратегічне планування; організація та координація діяльності; контроль і оцінювання результатів; управління персоналом. Сильні сторони: системність управління; досягнення цілей і результатів; ефективна організаційна структура.

Обмеження: ризик надмірної бюрократизації; недостатня увага до творчості та інновацій; формалізація взаємодії. Коли ефективна: у великих закладах освіти; при необхідності оптимізації процесів; у стабільному середовищі з чіткими цілями.

Порівняння цих моделей представлено у табл. 3.29.

Таблиця 3.29 – Порівняння цих моделей управління

Модель	Домінуюча функція	Ключова роль	Ризики
Господарник	Ресурсна	Адміністратор	Формалізм
Інноватор	Розвиткова	Лідер змін	Перевантаження
Учитель	Педагогічна	Наставник	Втрата управлінського фокусу
Менеджер	Організаційна	Координатор	Бюрократизація

Жодна з моделей не є універсальною. Ефективний керівник закладу освіти: поєднує різні ролі залежно від ситуації; змінює управлінські акценти відповідно до умов; формує інтегровану модель управління. Найвищий рівень управлінської майстерності – це здатність балансувати між ролями: «господарник» – «інноватор» – «учитель» – «менеджер».

Моделі управлінської поведінки керівника: «локомотив», «командир», «рівний серед рівних», «лідер».

Ці моделі поведінки керівника відображають спосіб його взаємодії з колективом, характер впливу на підлеглих і стиль досягнення цілей. У межах освітнього менеджменту ці моделі доцільно розглядати як поведінкові ролі, що змінюються залежно від ситуації, рівня зрілості колективу та завдань організації.

1. Керівник – «локомотив».

Сутність моделі: керівник виступає як рушійна сила: активно працює, задає темп, демонструє високу особисту ефективність. Поведінкові ознаки: працює більше за інших і «тягне» команду; орієнтується на результат; бере на себе значну частину відповідальності; показує приклад інтенсивної діяльності. Сильні сторони: швидке досягнення результатів; мобілізація колективу;

формування високих стандартів роботи. Ризики: перевантаження керівника; пасивність або залежність підлеглих; відсутність делегування. Доцільність застосування: у кризових ситуаціях; на стартових етапах розвитку закладу; коли команда потребує стимулювання.

2. Керівник – «командир».

Сутність моделі: жорстке, директивне управління з чіткою ієрархією та контролем. Поведінкові ознаки: приймає рішення одноосібно; дає чіткі накази й інструкції; контролює виконання; акцентує увагу на дисципліні. Сильні сторони: оперативність і чіткість управління; ефективність у складних або невизначених умовах; забезпечення порядку. Ризики: пригнічення ініціативи; напружений психологічний клімат; залежність колективу від керівника. Доцільність застосування: в умовах кризи або небезпеки; при низькій компетентності персоналу; коли потрібні швидкі рішення.

3. Керівник – «рівний серед рівних».

Сутність моделі: партнерська взаємодія, де керівник не дистанціюється від колективу, а працює поруч. Поведінкові ознаки: відкритість і доступність; участь у спільному прийнятті рішень; підтримка горизонтальних зв'язків; орієнтація на співпрацю. Сильні сторони: позитивний психологічний клімат; довіра в колективі; розвиток ініціативності. Ризики: розмивання управлінської ролі; складність у прийнятті жорстких рішень; можливе зниження дисципліни. Доцільність застосування: у зрілому професійному колективі; у стабільних умовах; для розвитку командної роботи.

4. Керівник – «лідер».

Сутність моделі: керівник надихає, формує бачення розвитку та об'єднує колектив навколо спільних цінностей і цілей. Поведінкові ознаки: формує стратегічне бачення; мотивує та надихає; підтримує розвиток персоналу; поєднує вимогливість і довіру. Сильні сторони: висока залученість працівників; орієнтація на розвиток; формування сильної організаційної культури. Ризики: залежність від особистості керівника; складність реалізації без управлінських навичок; можливість «розриву» між баченням і реальністю. Доцільність

застосування: у період змін та розвитку; при впровадженні інновацій; у закладах, орієнтованих на стратегічний розвиток.

Порівняння моделей подано у табл. 3.30.

Таблиця 3.30 – Порівняння моделей управлінської поведінки керівника: «локомотив», «командир», «рівний серед рівних», «лідер»

Модель	Характер впливу	Основна роль	Ризики
Локомотив	Особистий приклад	Виконавець-лідер	Перевантаження
Командир	Директивний	Контролер	Авторитарність
Рівний серед рівних	Партнерський	Координатор	Втрата дистанції
Лідер	Надихаючий	Візіонер	Залежність від особистості

Отже, у контексті менеджменту освіти ситуаційний підхід розглядають як гнучкий процес, у якому ефективність залежить не від універсального стилю, типу або моделі поведінки керівника, а від відповідності управлінських рішень конкретній ситуації.

Питання для самоконтролю

1. Розкрити сутність ситуаційного підходу до управління.
2. Пояснити ситуаційні змінні внутрішнього середовища.
3. Пояснити ситуаційні змінні зовнішнього середовища.
4. Розкрити типи управління у контексті ситуаційного підходу.
5. Розкрити стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний у контексті ситуаційного підходу.
6. Розкрити стилі управління за Герсі-Блашаром: директивний, наставницький, підтримуючий, делегуючий у контексті ситуаційного управління в закладі освіти.
7. Розкрити особливості моделі ситуаційного лідерства Фреда Фідлера.
8. Пояснити моделі управління, що визначаються ролями керівника: «господарник», «інноватор», «учитель», «менеджер» контексті ситуаційного управління в закладі освіти.
9. Пояснити моделі управлінської поведінки керівника: «локомотив», «командир», «рівний серед рівних», «лідер» контексті ситуаційного управління в закладі освіти.

ВИСНОВКИ

Навчальний посібник «Менеджмент в освіті: путівник для майбутнього

успішного керівника » охопив ключові теоретичні засади підготовки фахівців зі спеціальності D3 Менеджмент (освітня програма «Управління закладом освіти») з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій та управління закладом освіти».

Методологічну основу посібника становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: історико-логічний – для аналізу еволюції управлінської думки; системний – для розгляду управління освітою як цілісної системи; порівняльний – для зіставлення різних підходів до управління; структурно-функціональний – для визначення функцій управління; а також методи узагальнення та наукової інтерпретації.

Наукова новизна матеріалів посібника полягає у системному узагальненні еволюції управлінської думки в контексті освітнього менеджменту, уточненні понятійно-категоріального апарату, обґрунтуванні сучасних методологічних підходів до управління закладом освіти та визначенні професійної відповідності менеджера освіти в умовах трансформаційного розвитку суспільства. Практичне значення полягає у можливості їх використання здобувачами вищої освіти, фахівцями у сфері управління освітою, науково-педагогічними працівниками.

Сподіваюсь, що здобуті знання стануть надійною основою для професійного зростання, творчої діяльності та постійного самовдосконалення. Ефективне управління освітою – це запорука якісної освіти, розвитку особистості та майбутнього України. Нехай набуті компетентності допоможуть кожному випускнику стати справжнім лідером освітньої галузі, здатним забезпечувати високі стандарти якості освіти та інноваційний розвиток закладів.

Пам'ятайте, що управління закладом освіти – це наука, мистецтво та велика відповідальність перед суспільством.

Дякую, що ви пройшли шлях навчання разом зі мною!

З повагою до вас та вірою у ваше успішне управлінське майбутнє –
професор Мармаза Олександра Іванівна

Список літератури

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колект. монографія / за заг. ред. В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/16323/1/Monograf_Meshko_in_2020.pdf (дата звернення: 29.04.2026).
2. Балацький О. Ф., Журавський А. Ю. та ін. Менеджмент для магістрів. Київ : Університетська книга, 2023. 662 с.
3. Братко М. В., Сіменик Є. С., Маляр С. А. Лідерство як стратегія управління в освіті в умовах кризи та війни: стилі, ролі, ефективні моделі. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8 (48). С. 1816–1828. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1816-1828](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1816-1828).
4. Вербовський І. А., Бакуменко Т. К. Сучасні вимоги до керівників освітніх закладів: компетенції, здібності та навички. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 15 (33). С. 108-119. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15\(33\)-108-119](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15(33)-108-119).
5. Візії та світанки освіти: колективна монографія / За ред. В. Курила. Київ : ФОП Самченко А. М. 2025. 358 с.
6. Воронова С. В. Самоосвіта керівника загальноосвітнього навчального закладу. Харків : Основа. 2017. 128 с.
7. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Історія вчень менеджменту: навч посіб. Київ : Алерта, 2008. 477 с.
8. Дуткевич Т., Толокова О. Практикум з техніки управлінської діяльності у закладі освіти: навч посіб. Київ : КНТ, 2021. 252 с.
9. Дуткевич Т., Толокова О. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: навч посіб. Київ : КНТ, 2022. 194 с.
10. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні закладами освіти: огляд-презентація. Київ : Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В. О. Сухомлинського 2023. URL: https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/IKT_v_upravlinni_ZO-2023.pdf(дата звернення:

29.04.2026).

11. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.

12. Крижко В. В., Козлова О. Г., Мармаза О. І. Про концепт «roscupine strategy» в магістерській програмі підготовки майбутніх менеджерів освіти: точка зору. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*: наук. журнал / голов. ред. А. А. Сбруєва. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2026. № 1 (147). С.26-41. <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2026.01/026-041>.

13. Кучеренко Д. Менеджмент: курс лекцій. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 184 с.

14. Лугова в. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

15. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія та практика : посібник. Київ : SBA-print, 2019. 190 с.

16. Мармаза О. І. Вимоги до управління закладом освіти у контексті модернізації освіти. *Global Trends in Science, Technology, and Economy: Collection of Scientific Papers «International Scientific Unity» with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference*. 2025. Graz, Austria. P. 158-162. https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/04/Graz_Austria_16.04.25.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

17. Мармаза О.І., Гречаник О.Є. Вимоги до особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти та особливості його творення. *Педагогічний дискурс: збірник наукових праць*. Випуск 38. 2025. С. 23-31. <https://ojs.kgpa.org.ua/index.php/peddiscourse/article/view/1267/1130> (дата звернення: 29.04.2026).

18. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління закладом освіти у контексті сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування»)*. 2026. № 2 (54). 3878 с.

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-682-694](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-682-694) С. 682-694.

19. Мармаза О. І. Менеджмент організацій та управління закладом освіти: методичні рекомендації. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 43 с.

20. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації : навч.-метод. посіб. Харків : Щедра садиба, 2017. 126 с.

21. Мармаза О. І. Нові фактори ефективності та інноваційні методи управління. *Innovative Approaches in Modern Science and Technology*: Collection of Scientific Papers «International Scientific Unity» with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. 2025. Lisbon, Portugal. P. 143-147.

[https://isu-conference.com/wp-](https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/03/Lisbon_Portugal_26.03.25.pdf)

[content/uploads/2025/03/Lisbon_Portugal_26.03.25.pdf](https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/03/Lisbon_Portugal_26.03.25.pdf) (дата звернення: 29.04.2026).

22. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту : навч. посіб. Харків: Планета-Прінт, 2015. 139 с.

23. Мармаза О. І. Тайм-менеджмент як інноваційний засіб оптимізації управління закладом освіти в умовах сьогодення. *INTERNATIONAL SECURITY STUDIOS: managerial, technical, legal, environmental, informational, economic and psychological aspects*: International collective monograph. Volume I. ISAP, Research and Education. Lublin. 2026. С С.406-445. DOI 10.5281/zenodo.19384944.

24. Мармаза О. І. Теоретичні аспекти управління у контексті процесного підходу. *Пізнавально-творча і професійна самореалізація особистості в евристичній освіті* : колективна монографія / за ред. проф. М. О. Лазарєва, проф. О. Г. Козлової. Суми : ФОП Цьома С. П. 2019. С 5-39.

25. Мармаза О. І. Теоретико-прикладні аспекти сучасного управління закладом освіти. *Педагогічний дискурс*: збірник наукових праць. 2025. Випуск 37. С. 27-32. DOI: 10.31475/ped.dys.2025.37.04.

26. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посіб. Вінниця, 2018. 196 с.

27. Мафтин Л. Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посіб.

Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича 2021. 296 с.

28. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

29. Менеджмент освітніх організацій: стратегічний розвиток, управління якістю та цифрові комунікації в умовах трансформації освітніх систем України: монографія / за ред. О. Гречаник. Харків : Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди 2026. 488 с.

30. Михайлова Л. М., Савенко Л. М., Стасюк В. С. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти: методичний посібник для керівників закладів загальної середньої освіти Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.

31. Ничкало Н. Г., Овчарук О. В., Гордієнко В. П., Іванюк І. В. Українська освіта в умовах російської війни: випробування, новий досвід, перспективи. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2022. № 1 (5). С. 7–39. DOI: [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(5\).2022.7-39](https://doi.org/10.35387/ucj.1(5).2022.7-39) (дата звернення: 24.01.2026).

32. Онишків З. М. Основи управління закладом загальної середньої освіти: навч. посіб. для студентів вищ. пед. навч. закл. Тернопіль : Навч. кн. Богдан. 2018. 191 с.

33. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: науково-методичний збірник / за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці: Букрек. 2022. 140 с. URL : https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

34. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 29.04.2026).

35. Рульєв В., Гуткевич С. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 312 с.

36. Самоменеджмент: навч. посіб. / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

37. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.]; за наук. ред. Л. Калініної; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка. 2018. 224 с. <https://core.ac.uk/download/pdf/162002528.pdf> (дата звернення:17.04.2026).

38. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія / авт. кол.: Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик, Гагарін М. І. та ін.; за заг. ред. О. Л. Кірдан; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. Умань : Візаві. 2020. 290 с. http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf (дата звернення:22.04.2026).

39. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.

40. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. У 2-х ч. Харків : Компанія СМІТ, 2016.

41. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

42. Drucker P. F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperBusiness, 2006. 208 p.

43. Henry Mintzberg. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, 1983. 312 с. URL: https://books.google.com.ua/books?id=OcFfAAAAIAAJ&redir_esc=y (дата звернення: 21.04.2026).

44. The Webster's Dictionary and Thesaurus of the English language. Lexicon Publications Inc., Dunbury, CT, USA, 1993. 1216 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Навчальна програма

обов'язкової навчальної дисципліни «Менеджмент організацій та управління закладами освіти» складена відповідно до освітньої програми підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти, галузі знань D Бізнес, адміністрування та право, спеціальності D3 Менеджмент «Управління закладом освіти».

Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни «Менеджмент організацій та управління закладами освіти» є теоретичне обґрунтування управління освітніми організаціями; розвиток системного управлінського мислення здобувачів на основі усвідомлення напрямів еволюції та тенденцій розвитку науки і практики менеджменту; формування готовності до управлінської діяльності на наукових засадах із застосуванням основних концепцій управлінської діяльності.

Основними *завданнями* вивчення дисципліни «Менеджмент організацій та управління закладами освіти» є визначення сутності основних понять науки управління та методики управлінської діяльності; формування цілісного уявлення про процес управління та усвідомлення місця і ролі керівника у системі управління закладом освіти; розвиток умінь відстежувати закономірності, дію законів та прояв принципів управління в практичній діяльності; сформулювати мету, завдання власної управлінської діяльності; організувати діяльність з точки зору дотримання вимог процесуального підходу та ефективності управлінського циклу; застосовувати системний та ситуаційний підходи до управління закладом освіти.

ЗМІСТ

навчальної дисципліни за модулями та темами

Модуль 1. Еволюція управлінської думки та освітнього менеджменту.

Тема 1.1. Еволюція теорій менеджменту.

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Менеджмент як система наукових знань. Мистецтво управління. Історичні передумови виникнення менеджменту як науки управління: Зарубіжні наукові школи, теорії та концепції менеджменту. Досягнення сучасного менеджменту та погляд у майбутнє теорії та практики управління.

Тема 1.2. Становлення і розвиток управління в галузі освіти.

Фактори, що зумовлюють розвиток управління в освіті. Становлення менеджменту освіти. Українська наукова школа освітнього менеджменту.

Особливості управління закладом освіти. Сучасні виклики та трансформації в управлінні закладом освіти. Напрями удосконалення управлінської діяльності.

Тема 1.3. *Професійна відповідність сучасного менеджера освіти.*

Вимоги до сучасного менеджера освіти. Основні ознаки успішності керівника закладу освіти. Обмеження керівника закладу освіти. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера. Імідж сучасного керівника закладу освіти.

Модуль 2. *Методологія та теорія менеджменту освіти.*

Тема 2.1. *Основні поняття менеджменту освіти.*

Сутність, роль та методологічні основи менеджменту освіти. Поняття «управління», «керівництво», «менеджмент». Закони, закономірності та принципи управління. Мета, завдання, об'єкт та суб'єкт управління. Принципова схема управління. «Піраміда» управління.

Тема 2.2. *Функції управління та методи управління.*

Поняття функцій управління. Класифікація функцій управління за різними ознаками. Загальні функції. Цільові функції. Соціально-психологічні функції. Модернізовані функції.

Поняття методів управління. Класифікація методів управління за різними ознаками.

Модуль 3. *Концептуальні засади менеджменту освіти.*

Тема 3.1. *Процесний підхід до управління закладом освіти.*

Процес управління. Загальні функції управління. Управлінський цикл. Аналіз як функція управління. Планування як функція управління. Організовування як функція управління. Контролювання як функція управління. Регулювання як функція управління.

Тема 3.2. *Системний підхід до управління закладом освіти.*

Сутність системного підходу. Поняття системи. Ознаки соціальних систем. Заклад освіти як система.

Управління як підсистема закладу освіти. Управлінська діяльність як система.

Тема 3.3. *Ситуаційний підхід до управління закладом освіти.*

Сутність ситуаційного підходу. Ситуаційні змінні внутрішнього та зовнішнього середовища. Різні типи, стилі та моделі управління у контексті ситуаційного підходу.

Наукові визначення дефініцій «управління», «керівництво», «менеджмент»

№	Визначення поняття «управління»	Автор
1	Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети	Філософський словник
2	Управління – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку із зміною обставин	Б. Андрушків, О. Кузьмін
3	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації	М.Х. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт
4	Управління – складний соціально-економічний процес. У широкому розумінні слова він означає вплив на процеси, об’єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший згідно з поставленими цілями	В. Жигалов, Л. Шимановська
5	Управління – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети	О. Мармаза
6	Якщо управляти можна всіма елементами виробництва, то керувати можна лише людьми, персоналом	О. Саюн
7	Управляти можна системами, процесами; керувати – людьми, колективами. Тобто управління і керівництво відрізняються об’єктами та суб’єктами. Керівник – це менеджер, який організує, координує діяльність людей для досягнення професійних успіхів, результатів	О. Мармаза
8	Менеджмент – це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)	Ф. Хміль
9	Менеджмент – сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та зростання прибутків	Тлумачний словник
10	1. «Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками)». 2. «Менеджмент – це влада та мистецтво керівника». 3. «Менеджмент – це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату	Фундаментальний Оксфордський словник

	управління (служб працівників)». 4. «Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи». 5. «З функціональних позицій менеджмент – процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування і досягнення мети організації»	
--	---	--

Додаток В

Визначення понять «ефективність» та «ефективність управління»

№	Визначення	Автор
1	Ефективність - це міра досягнення мети організації з мінімальними витратами ресурсів	Пітер Друкер
2	Ефективність означає досягнення запланованих результатів з мінімальними витратами часу, коштів та інших ресурсів	Анатолій Герета
3	Ефективність - це досягнення поставлених цілей з найбільш економічно доцільним використанням ресурсів	Лоуренс Пітерс та Пітер Вотерман
4	Ефективність - це міра того, наскільки успішно організація досягає своїх цілей	Гаррі Хопкінс
5	Ефективність - це досягнення цілей з максимальним задоволенням від працівника та мінімальним контролем	Фредерік Герцберг
6	Ефективність - це досягнення поставлених цілей з використанням максимальних можливостей людей та ресурсів, що включають в себе якість та продуктивність роботи, співробітництво та задоволення праці	Дуглас МакГрегор
7	Ефективне управління передбачає здатність до гнучкості та адаптації до змін, розвитку нових стратегій та технологій, а також до управління ризиками	Ендрю Гровес
8	Ефективне управління передбачає не тільки досягнення успіху сьогодні, але й здатність створювати умови для успіху у майбутньому	Іван Мисник
9	Ефективне управління полягає в тому, щоб створювати систему процесів та процедур, які забезпечують максимальну ефективність використання ресурсів та досягнення мети	Ідріс Мухаммед
10	Ефективне управління полягає в тому, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації	Майкл Портер

Науковий дискурс понять «компетентність», «управлінська компетентність»

№	Визначення поняття	Автори
Поняття «компетентність»		
1	Компетентність – слово латинського походження (competens – відповідний) означає: 1. Обсяг повноважень управлінського органу, посадової особи; коло питань, з якого вони мають право приймати рішення. Зона повноважень тих чи інших органів або осіб встановлюється законами, іншими підзаконними нормативними актами, положеннями, інструкціями, статутами. 2. Знання, досвід у тій чи іншій галузі	Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа
2	Компетентність (від лат. competens – належний, відповідний) – сукупність знань, необхідних для ефективної професійної діяльності; вміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію	Професійна освіта: Словник: навчальний посібник. / Уклад. С. У. Гончаренко
3	Компетентність – динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей»	Закон «Про вищу освіту»
Поняття «професійна компетентність» та «управлінська компетентність»		
1	Категорія «професійна компетентність» визначається головним чином рівнем професійної освіти, досвідом та індивідуальними здібностями людини, її мотивованими прагненнями до безперервної самоосвіти та самовдосконалення, творчим і відповідальним ставленням до справи	Б. Гершунський
2	Професійна компетентність осіб, які працюють у системі «людина — людина», визначається базовими знаннями та вміннями, ціннісними орієнтирами, мотивами діяльності, розумінням себе у світі і світу навколо себе, стилем взаємодії з людьми, загальною культурою, здатністю до розвитку творчого потенціалу	Т. Браже
3	Поняття «професійна компетентність керівника» визначене, головним чином, рівнем професійної освіти, досвідом і його активним використанням, індивідуально-психічними особливостями (соціально-психологічними, професійно-діловими, адміністративно-організаторськими, вольовими якостями), мотивацією до професійної діяльності й неперервної освіти, самовдосконаленням і рефлексією, рівнем творчого потенціалу, стилем взаємодії в системі «людина – людина»,	Н. Василенко

	вмінням обирати засоби, адекватні конкретним обставинам, здатністю визнавати власні помилки та коригувати їх	
4	Управлінська компетентність характеризує ступінь готовності і здатності зреалізувати цілі, завдання, функції та технології управління, професійний досвід в межах компетенції конкретної посади – керівника організації	О. Мармаза
5	Поняття «управлінська компетентність» керівника визначається як складне індивідуально-професійне утворення, яке інтегрує в собі професійні теоретичні знання, практичні уміння, навички, професійно-особистісні цінності і якості та забезпечує кваліфіковане здійснення управлінської діяльності й свідомий вибір моделей поведінки	Л. Даниленко
6	Управлінська компетентність керівника репрезентує прагнення і здатність реалізувати потенціал (знання, уміння, особистісні якості) під час творчої професійної діяльності, усвідомлюючи соціальну значущість та особисту відповідальність за результати цієї діяльності й необхідність її постійно удосконалювати	Л. Васильченко

Додаток Д

Науковий дискурс поняття «самоменеджмент»

№	Визначення поняття	Автори
1	Самоменеджмент – послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того щоб оптимально та змістовно використовувати свій час	Л. Зайверт
2	Самоменеджмент – всебічний спосіб перевірки власних можливостей і обмежень та пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей	М. Вудкок, Д. Френсіс
3	Самоменеджмент – досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання та самовдосконалення своїх ділових якостей	Б. Швальбе, Х. Швальбе
4	Самоменеджмент – це поступова, систематична та послідовна робота, спрямована на самовдосконалення особистісних якостей, розвиток творчого потенціалу та підвищення ефективності професійної діяльності особистості незалежно від віку і професійного спрямування	С. Воронова
5	Самоменеджмент є комплексом загальних підходів, які забезпечують компетентно-професійне управління власною кар'єрою як системою ефективних прийомів і методів самопізнання, самооцінювання, самореалізації та саморозвитку з метою досягнення поставлених життєвих цілей і завдань	Н. Лукашевич

6	Самоменеджмент – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток. Самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу	А. Чкан, С. Маркова, Н. Коваленко
7	Самоменеджмент – це мистецтво управління собою, своїми задатками, здібностями, знаннями, тобто індивідуальним людським капіталом, з метою кращого використання робочого часу, отримання вищої продуктивності, вищого індивідуального заробітку або здобуття вищого статусу на підприємстві, що дає можливість людині відчувати задоволеність та успіх	Л. Федоришина, В. Камінський
8	Самоменеджмент полягає у самостійному управлінні особистістю своєю професійною діяльністю та життєдіяльністю з метою досягнення намічених цілей найефективнішим шляхом за рахунок раціонального використання власних ресурсів і можливостей	В. Лугова, С. Голубєв

Додаток Е

Методика аналізу управлінської компетентності за напрямками діяльності керівника

У даній методиці визначено основні напрями управлінської діяльності керівника:

1. Інформаційно-аналітичний.
2. Мотиваційно-цільовий.
3. Планово-прогностичний.
4. Організаційно-виконавчий.
5. Контрольно-діагностичний.
6. Корекційно-регулятивний.

Для оцінки напрямів управлінської діяльності необхідно заповнити табл. 1:

Таблиця 1

№ п/п	Напрями та зміст управлінської діяльності	Оцінка в балах				
		1	2	3	4	5
1.	Інформаційно-аналітична діяльність					
1.1.	<i>Інформаційне забезпечення управління</i>					
1.1.1	Зміст управлінської інформації досить повно і об'єктивно відображає стан та перспективи розвитку організації					
1.1.2	Методи збору інформації адекватні цілям управління					
1.1.3	Збір, облік та збереження інформації є своєчасними та оперативними					
1.1.4	Інформаційні потоки забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень					

		Кількість балів:					
1.2.	<i>Рівень аналітичної культури керівника</i>						
1.2.1	Цілі аналізу адекватні цілям збору інформації						
1.2.2	Зміст аналізу охоплює усі основні елементи організації						
1.2.3	Аналіз має системний характер і дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки						
1.2.4	Аналіз забезпечує визначення проблем, цілей та прийняття ефективних рішень						
		Кількість балів:					
		Разом за напрям:					
2.	Мотиваційно-цільова діяльність						
2.1.	<i>Мотивація персоналу</i>						
2.1.1	Керівник сприяє формуванню реалістичних самооцінок персоналу та рефлексії						
2.1.2	Заохочення відповідають реальним показникам роботи						
2.1.3	Керівник забезпечує розвиток ініціативи, самостійності і творчості						
2.1.4	Керівник забезпечує злагодженість у роботі, сумісну діяльність						
		Кількість балів:					
2.2.	<i>Цільове спрямування діяльності організації</i>						
2.2.1	Цілі організації орієнтовані на розвиток						
2.2.2	Узгоджені стратегічні, тактичні та оперативні цілі						
2.2.3	Всі цілі практико орієнтовані						
2.2.4	Цілі реально досяжні						
		Кількість балів:					
		Разом за напрям:					
3.	Планово-прогностична діяльність						
3.1.	<i>Прогностичне спрямування планування розвитку організації</i>						
3.1.1	Прогнозування розвитку організації здійснюється колегіально						
3.1.2	Робота організації будується на концептуальній основі						
3.1.3	Управління стратегією здійснюється засобом програми розвитку						
3.1.4	Розвиток структурних підрозділів забезпечується цільовими проектами						
		Кількість балів:					
3.2.	<i>Якість планування</i>						
3.2.1	Усі плани являють собою систему						
3.2.2	Кожен план обґрунтований з точки зору проблем, цілей та шляхів їх досягнення						
3.2.3	Кожен план має систему заходів, які розв'язують проблеми та сприяють досягненню цілей						
3.2.4	Плани конкретизовані строками, наявними ресурсами та виконавцями						

		Кількість балів:					
		Разом за напрям:					
4.	Організаційно-розпорядча діяльність						
4.1.	<i>Створення організаційних структур</i>						
4.1.1	Вибір і побудова організаційних структур діяльності організації та окремих підрозділів						
4.1.2	Оптимальність централізації та децентралізації управління						
4.1.3	Спрямування підрозділів організації на досягнення цілей та виконання основних завдань						
4.1.4	Координація діяльності персоналу						
		Кількість балів:					
4.2.	<i>Організація праці</i>						
4.2.1	Відбір та розстановка кадрів з урахуванням якостей та рівня професіоналізму, відповідно до змісту та складності завдань						
4.2.2	Відсутність дублювання у функціональних обов'язках заступників						
4.2.3	Створення умов для роботи персоналу						
4.2.4	Формування ділових стосунків між виконавцями						
		Кількість балів:					
		Разом за напрям:					
5.	Контрольно-діагностична діяльність						
5.1.	<i>Ефективність техніки контролю</i>						
5.1.1	Контроль відображає пріоритети організації						
5.1.2	Контроль орієнтований на кінцеві результати						
5.1.3	Методи контролю відповідають об'єктам контролю						
5.1.4	Система контролю є гнучкою, відкритою до змін						
		Кількість балів:					
5.2.	<i>Стан та результативність системи діагностики</i>						
5.2.1	Діагностика забезпечується науково						
5.2.2	Діагностика має системний та систематичний характер						
5.2.3	Результати діагностичних процедур забезпечують ефективне оперативне управління						
5.2.4	Керівник забезпечує гласність контролю						
		Кількість балів:					
		Разом за напрям:					
6.	Корекційно-регулятивна діяльність						
6.1.	<i>Координація та регулювання</i>						
6.1.1	Координація діяльності персоналу та процесів в організації						
6.1.2	Своєчасна корекція за наслідками контролю						
6.1.3	Здійснення моніторингової політики управління						

6.1.4	Регулювання за відхиленнями					
Кількість балів:						
6.2.	Корекція та управління розвитком					
6.2.1	Система управління відкрита до змін, нових управлінських технологій					
6.2.2	Управління впровадженням інновацій в діяльність організації					
6.2.3	Керівник налаштовує на розвиток зв'язку із зовнішнім середовищем					
6.2.4	Керівник спрямовує колектив на формування іміджу організації					
Кількість балів:						
Разом за напрям:						
Всього за управлінську діяльність:						

Значення рівнів управлінської діяльності керівника:

240 б. – 192 б. – високий рівень управлінської компетентності;

191 б. – 144 б. – достатній рівень управлінської компетентності;

143 б. – 48 б. – низький рівень управлінської компетентності.

Додаток Ж

Анкета для перевірки компетентності керівника у сфері тайм-менеджменту

Мета: визначити рівень компетентності керівника закладу освіти у сфері ефективного використання часу та організації особистої й колективної діяльності.

Інструкція:

Позначте, наскільки часто керівник застосовує описані дії: 1 – ніколи, 2 – рідко, 3 – іноді, 4 – часто, 5 – завжди)

Таблиця 1

№	Знання та уміння керівника	Оцінка в балах (1–5)				
		1	2	3	4	5
1	Планує робочий день заздалегідь					
2	Використовує календарі або цифрові планери					
3	Визначає головні цілі на тиждень/місяць					
4	Розподіляє завдання за рівнем пріоритетності					
5	Делегує завдання працівникам відповідно до їх компетентності					
6	Уникає «поглиначів часу» (зайві наради, непланові дзвінки тощо)					
7	Контролює виконання запланованих завдань					
8	Аналізує результати власної діяльності та вчиться на помилках					
9	Забезпечує баланс між роботою та відпочинком					

10	Використовує сучасні технології тайм-менеджменту для підвищення продуктивності					
		Разом:				
		Рівень:				

Таблиця 2

Рівні сформованості компетентності у сфері тайм-менеджменту

Бал / Рівень	Характеристика
40-50 Високий	Чітко володіє теоретичними знаннями та системно застосовує тайм-менеджмент у практиці управління
30-39 Достатній	Має базові знання та застосовує окремі інструменти тайм-менеджменту
20-29 Середній	Розуміє сутність тайм-менеджменту, але застосовує його несистемно
10-19 Низький	Не володіє знаннями або не використовує технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності

Додаток II

Кваліметрична модель оцінювання готовності керівника до впровадження інноваційних цифрових технологій

Анкета містить 12 тверджень, що оцінюють рівень цифрової готовності керівника за трьома параметрами: цифрова компетентність, інноваційне мислення, лідерство в цифровому середовищі. Кожне твердження оцінюється за шкалою від 1 до 5 (1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден).

I. Цифрова компетентність керівника

	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Разом
1. Володіння цифровими інструментами	0,25			
2. Рівень використання ІКТ в управлінні	0,25			
3. Уміння аналізувати цифрові дані	0,25			
4. Дотримання принципів кібербезпеки	0,25			

II. Інноваційне управлінське мислення

	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Разом
1. Здатність впроваджувати новації	0,25			

2. Орієнтація на результат	на	0,25			
3. Стратегічне мислення		0,25			
4. Готовність прийняття ризику	до	0,25			

III. Лідерські якості в цифровому середовищі

	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Разом
1. Мотивація колективу до змін	0,25			
2. Комунікація в цифровому середовищі	0,25			
3. Навчання колективу новим технологіям	0,25			
4. Власна цифрова культура	0,25			

Загальний результат: $A = P1+P2+P3 =$

Шкала оцінювання:

1,00 – 0,75 – високий рівень готовності;

0,74 – 0,50 – достатній рівень (середній) готовності;

нижче 0,50 – недостатній рівень готовності.

Додаток К

Діагностична методика SWOT-аналізу

SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки сильних і слабких сторін закладу освіти, а також виявлення зовнішніх можливостей та загроз. Він допомагає визначити напрямки розвитку та розробити ефективну стратегію (табл 1).

Ідентифікація факторів:

- Сильні сторони (Strengths): Чим відрізняється ваш заклад від інших? Які у вас є переваги?

- Слабкі сторони (Weaknesses): Які аспекти потребують покращення? Які проблеми існують у вашому закладі?

- Можливості (Opportunities): Які зовнішні фактори можуть сприяти розвитку закладу?

- Загрози (Threats): Які зовнішні фактори можуть негативно вплинути на заклад?

Таблиця 1

Матриця результатів SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

1.	1.
2.	2.
3.	3.
Можливості	Загрози
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Додаток Л

Діагностична методика PEST-аналіз

PEST-аналіз – це потужний інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність організації. У контексті закладу освіти PEST-аналіз допомагає виявити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на його стратегію.

Ідентифікація ключових факторів:

- Політичні фактори (Political).
- Економічні фактори (Economic).
- Соціальні фактори (Social).
- Технологічні фактори (Technological).

Таблиця 1

Матриця результатів PEST-аналізу для закладу освіти

Фактор	Потенційний вплив на заклад освіти
Політичні	
Економічні	
Соціальні	
Технологічні	

Додаток М

Факторно-критеріальна модель управління розвитком закладу освіти

Фактори	Критерії	Показники	Середнє значення	
			критеріїв	факторів
1. Освітній процес	1.1. Якість навчання	Результати ЗНО, участь у олімпіадах, відсоток учнів, які продовжують навчання у профільному ВНЗ		
	1.2. Індивідуалізація навчання	Наявність індивідуальних навчальних планів, використання адаптивних		

		технологій		
2.Управлінська діяльність	2.1.Ефективність управління	Швидкість прийняття рішень, реалізація стратегічних планів		
	2.2.Прозорість управління	Відкритість інформації про діяльність ліцею, участь педагогічного колективу в управлінні		
	2.3.Організаційна культура	Сприятливий клімат, рівень задоволеності працівників		
3.Матеріально-технічна база	3.1.Стан приміщень	Сучасність обладнання, наявність спеціалізованих кабінетів (хімічний, фізичний, біологічний)		
	3.2.Бібліотечний фонд	Кількість наукової літератури, доступ до електронних ресурсів		
4.Кадри	4.1.Кваліфікація педагогів	Відсоток вчителів з вищою кваліфікаційною категорією, наукові ступені		
	4.2.Мотивація педагогів	Задоволеність роботою, участь у професійному розвитку		
5.Соціальне партнерство	5.1.Взаємодія з батьками	Активність батьківського комітету, участь батьків у житті ліцею		
	5.2.Взаємодія з іншими інституціями та організаціями	Активність соціуму у житті закладу, участь ліцею у суспільному житті		
	5.3.Співпраця з ВНЗ	Наявність угод про співробітництво, спільних проєктів та практик для учнів		
6.Фінанси	6.1.Ефективність використання бюджетних коштів	Виконання бюджету: якість, результативність		
	6.2.Додаткові джерела надходження коштів	Наявність додаткових джерел фінансування закладу та їх ефективність		
7.Інновації	7.1.Впровадження нових технологій	Впровадження нових методик, використання цифрових технологій у навчанні, участь у наукових		

		проектах; використання цифрових інструментів у навчанні, участь у інноваційних проектах		
	7.2.Розвиток інноваційної культури	Готовність та здатність педагогів до впровадження інновацій; вплив інновацій на якість освітнього процесу		
Середнє значення факторів:				
Рівень управління розвитком:				

Шкала оцінювання

Для кожного запитання використовувати шкалу Лікерта (наприклад, від 1 до 5 балів), де 1 бал відповідає повному незгоді, а 5 балів – повному згоді.

Результати оцінювання:

- 1 – критично низький рівень,
- 2 – низький рівень,
- 3 – середній рівень,
- 4 – достатній рівень,
- 5 – високий рівень.

Додаток Н

Факторно-критеріальна модель «Управління інноваційною діяльністю в закладі освіти»

Фактори	К ваг	Критерії	К ваг	Оцінка
1.Управління розвитком закладу освіти	0,24	-Відображення інноваційної діяльності в стратегії розвитку закладу освіти		
		-Планування інноваційної діяльності		
		-Моніторинг інновацій та контроль за їх результативністю		
		-Мотивація та стимулювання інноваційної діяльності		
Φ1 =				
2.Інноваційна діяльність в закладі освіти	0,25	-Готовність педагогів до інноваційної діяльності, інноваційна культура		
		-Відповідність інновацій сучасним викликам та потребам учнів		
		-Залучення до інноваційної діяльності батьківської громадськості, вищих закладів освіти, спонсорів		
		-Розроблення авторських навчальних посібників, методичних рекомендацій		

Ф2 =				
3.Умови інноваційної діяльності в закладі освіти	0,23	-Науково-методичне забезпечення інноваційної діяльності		
		-Матеріально-технічне забезпечення інноваційної діяльності		
		-Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності		
		-Організаційно-педагогічне забезпечення інноваційної діяльності		
Ф3 =				
4.Результати інноваційної діяльності в закладі освіти	0,28	-Вплив інноваційної діяльності на освітні результати		
		-Публікації педагогів у педагогічних виданнях, збірниках науково-практичних конференцій		
		-Участь педагогів у експериментально-дослідній роботі, проєктах різних рівнів		
		-Вплив інноваційної діяльності на імідж педагогів та репутацію закладу освіти		
Ф4 =				
Загальний фактор – Ф1+ Ф2 + Ф3 +Ф4 =				
Рівень управління інноваційною діяльністю –				

Оцінка – рівень вияву фактору виставляють за такою шкалою:

- 0 – фактор не виявлено,
- 0,25 – фактор скоріше не виявлено, ніж виявлено,
- 0,5 – фактор виявлено на 50%,
- 0,75 – фактор скоріше виявлено, ніж не виявлено,
- 1 – фактор виявлено на 100%.

Оцінку кожного фактору визначають як добуток його вагомості (v) на рівень його ж вияву (k) – ($k_i * v_i$). Оцінка параметру є добутком його вагомості (m) на суму оцінок його ж факторів ($\sum_{i=1}^n (k_i * v_i)$). Таким чином, оцінку кожного параметра визначають за формулою:

$$\text{ЯРПП} = m * \sum_{i=1}^n (k_i * v_i)$$

Загальна оцінка якості інноваційної діяльності в закладі освіти є сумою оцінок усіх параметрів:

Шкала для визначення стану управління інноваційною діяльністю в закладі освіти:

- 0 < УІД заг. ≤ 0,35 – рівень недопустимий,
- 0,35 < УІД заг. ≤ 0,6 – рівень низький,
- 0,6 < УІД заг. ≤ 0,75 – рівень середній,
- 0,75 < УІД заг. ≤ 0,9 – рівень високий,
- 0,9 < УІД заг. ≤ 1 – рівень оптимальний.

Навчальне видання

Мармаза Олександра Іванівна

Менеджмент в освіті: путівник для майбутнього успішного керівника

Навчальний посібник

Електронне видання

Відповідальний за випуск: Гречаник О. Є.

Комп'ютерна верстка: Мармаза О. І.

Відповідальність за дотримання вимог академічної доброчесності несе автор

Ум. друк. арк. 10,6. Електронне видання.

Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди
Україна, 61 002, м. Харків, вул. Алчевських, 29.