

РОЗДІЛ 5. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

MODERN CONCEPTS OF THEORY OF EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT

У статті комплексно розглядається проблема ефективного управління закладом освіти в умовах змінного соціокультурного та технологічного середовища. Основна увага приділяється необхідності створення адаптивної, гнучкої та інноваційної системи управління, яка відповідатиме сучасним викликам і забезпечуватиме розвиток самоорганізації, саморозвитку та високої якості освіти. Автори наголошують, що традиційна система управління не завжди встигає за швидкими трансформаціями в освіті, тому актуальним стає впровадження новітніх наукових підходів.

У публікації здійснено ґрунтовний аналіз сучасних управлінських стратегій, які застосовуються у практиці керування освітніми закладами. Серед них: синергетичний, адаптивний, рефлексивний, комунікативний, маркетинговий, кваліметричний підходи та підходи на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій. Детально розглянуто їхню сутність, переваги та прикладну цінність для освітнього процесу. Окреслено низку актуальних проблем, що залишаються недостатньо вивченими або не вирішеними на практиці. Серед них – складнощі інтеграції нових управлінських технологій у традиційну систему освіти, відсутність ефективного моніторингу управлінських рішень у реальному часі, недосконалість системи професійного розвитку керівників, недостатнє впровадження маркетингових стратегій і цифрових технологій в управління, а також відсутність комплексного підходу до розвитку всіх учасників освітнього процесу.

Визначено, що головною метою сучасного управління освітніми закладами є забезпечення ефективної діяльності установи шляхом впровадження стратегій, що орієнтовані на результат, розвиток особистості, підтримку здоров'я учасників освітнього процесу та створення умов для інноваційного зростання. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток рефлексивних, комунікативних та адаптивних компетентностей керівника.

Результати аналізу свідчать про необхідність системного підходу до управління освітою, де враховується взаємозв'язок між цілями, завданнями, методами і засобами впливу. Наукова новизна публікації полягає в об'єднанні ключових сучасних концепцій управління з практичними аспектами їх реалізації, що дозволяє закладам освіти ефективно функціонувати в умовах динамічних змін і підвищувати якість освітніх послуг.

Ключові слова: управління закладом освіти, наукові підходи, оптимізаційний підхід, дослідницький підхід, кібернетичний підхід,

системний підхід, синергетика, рефлексивне управління, адаптивне управління.

The article comprehensively considers the problem of effective management of an educational institution in a changing socio-cultural and technological environment. The main attention is paid to the need to create an adaptive, flexible and innovative management system that will meet modern challenges and ensure the development of self-organization, self-development and high quality of education. The authors emphasize that the traditional management system does not always keep up with rapid transformations in education, therefore the introduction of the latest scientific approaches becomes relevant. The publication provides a thorough analysis of modern management strategies used in the practice of managing educational institutions. Among them: synergistic, adaptive, reflective, communicative, marketing, qualimetric approaches and approaches based on the use of information and communication technologies. Their essence, advantages and applied value for the educational process are considered in detail. A number of current problems are outlined that remain insufficiently studied or unresolved in practice. Among them are the difficulties of integrating new management technologies into the traditional education system, the lack of effective monitoring of management decisions in real time, the imperfection of the system of professional development of managers, the insufficient implementation of marketing strategies and digital technologies in management, as well as the lack of an integrated approach to the development of all participants in the educational process. It has been determined that the main goal of modern management of educational institutions is to ensure the effective operation of the institution by implementing strategies that are focused on results, personal development, supporting the health of participants in the educational process and creating conditions for innovative growth. An important role in this process is played by the development of reflective, communicative and adaptive competencies of the manager. The results of the analysis indicate the need for a systemic approach to educational management, which takes into account the relationship between goals, objectives, methods and means of influence. The scientific novelty of the publication lies in combining key modern management concepts with practical aspects of their implementation, which allows educational institutions to function effectively in conditions of dynamic change and improve the quality of educational services.

Key words: management of an educational institution, scientific approaches, optimization approach, research approach, cybernetic approach, systems approach, synergetics, reflective management, adaptive management.

УДК 37.013/014 (045)

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2025/82.1.31>

Богатирьов К.О.,

докт. екон. наук, професор,
професор кафедри спортивних ігор
і менеджменту фізичної культури
Державного закладу
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»

Романенко С.С.,

докт. екон. наук, професор,
професор кафедри спортивних ігор
і менеджменту фізичної культури
Державного закладу
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»

Постановка проблеми в загальному вигляді.

Основною проблемою управління закладом освіти є необхідність забезпечення ефективної, адаптивної та інноваційної системи управління, яка відповідає на виклики сучасного освітнього процесу. Враховуючи динамічний розвиток суспільства, зміну соціальних, економічних та культурних умов, стає важливим пошук оптимальних методів управління, які сприяють розвитку самоорганізації та саморозвитку учасників освітнього процесу. У цьому контексті постає необхідність розробки та застосування новітніх управлінських підходів, які дозволяють інтегрувати внутрішні ресурси закладу освіти з зовнішніми вимогами, забезпечуючи при цьому стійкість, гнучкість і високий рівень якості освіти. Це включає розвиток рефлексивних, адаптивних, діяльнісних та комунікативних стратегій управління, що сприяють збереженню здоров'я учасників освітнього процесу, досягненню бажаних результатів навчання і забезпеченню сталого розвитку освітньої установи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій у сфері управління закладом освіти Г. В. Єльнікова [1], Т. А. Борова [1], З. В. Рябова [1], Л. Даниленко [2], Л. Карамушка. [2], С.Г. Немченко [4], В.В. Крижко [4] показує, що управлінські підходи зазнають значних змін через розвиток новітніх технологій, підходів до організації навчального процесу та нових соціальних вимог. Зокрема, можна виділити кілька основних напрямів, на яких зосереджені останні публікації та дослідження.

1. Синергетичний підхід до управління.

Одним з найбільш актуальних напрямів у дослідженнях управління є застосування синергетичних принципів. Це підхід, який базується на розумінні того, що ефект від взаємодії складових систем є більшим, ніж просте додавання їх окремих впливів. У контексті освіти це означає, що управлінці повинні створювати умови для самоорганізації, самоосвіти та саморозвитку учасників освітнього процесу, оскільки їх інтеграція може призвести до нових, непередбачених результатів, що сприятимуть ефективному функціонуванню закладу освіти.

2. Адаптивне управління.

Адаптивне управління є важливою темою останніх досліджень, оскільки воно дозволяє закладам освіти бути гнучкими та швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. В умовах постійних змін соціокультурного контексту та швидких технологічних інновацій, дослідники наголошують на важливості постійної взаємодії між керівництвом, педагогічним колективом та учнями, що дозволяє закладу освіти ефективно адаптуватися до нових вимог і викликів.

3. Рефлексивне управління.

Рефлексивне управління стає особливо актуальним у контексті розвитку інноваційних підходів до управлінської

діяльності. У результаті останніх досліджень підкреслюється важливість залучення керівників до рефлексії, тобто до самовизначення, аналізу та оцінки власної діяльності, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення. Рефлексія також є ключовою складовою формування стратегічного напрямку розвитку закладу освіти.

4. Комунікативний підхід у управлінні.

Згідно з останніми публікаціями, комунікативний підхід в управлінні акцентує увагу на важливості ділового спілкування та створення здорових комунікаційних процесів між учасниками освітнього процесу. Ефективна комунікація стає необхідною умовою для злагодженої роботи педагогічного колективу, а також для залучення всіх учасників процесу до досягнення спільної мети. Взаємодія та діалог є важливими інструментами для коригування управлінських стратегій, що дозволяє більш точно реагувати на потреби і запити спільноти.

5. Інноваційні методи в управлінні освітнім процесом.

Інноваційні методи управління освітніми закладами, зокрема через використання інформаційно-комунікаційних технологій та даних про ефективність навчання, стають дедалі популярнішими. Останні дослідження показують, що використання моніторингу якості навчання, електронних засобів управління та цифрових платформ значно покращує ефективність управлінських рішень, дозволяє швидше реагувати на зміни в навчальному процесі та забезпечує зворотний зв'язок між адміністрацією та учасниками освітнього процесу.

6. Маркетинговий підхід у сфері освіти.

Нова концепція маркетингу в освіті спрямована на створення конкурентних переваг закладів освіти через впровадження освітніх послуг, орієнтованих на потреби і запити споживачів – учнів, батьків та суспільства в цілому. Останні публікації підкреслюють важливість вивчення ринку освітніх послуг та прогнозування попиту для створення ефективних стратегій розвитку закладів освіти, що дозволяє їм забезпечувати стабільність і зростання.

7. Кваліметричний підхід. Останні дослідження також акцентують увагу на кваліметрії – науковому методі вимірювання якості освітніх послуг. Даний підхід дозволяє об'єктивно оцінювати результативність освітнього процесу через встановлені критерії та показники. Це дозволяє керівникам закладів освіти коригувати свою діяльність і приймати управлінські рішення, що максимально відповідають стандартам якості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми в контексті управління закладом освіти на основі останніх досліджень можна провести за кількома напрямками:

1. Неопрацьованість питань інтеграції нових управлінських технологій в традиційну

систему освіти. Хоча останні публікації вказують на важливість впровадження інноваційних управлінських підходів (синергетичного, адаптивного, рефлексивного), питання інтеграції цих технологій в існуючі освітні структури залишаються недостатньо розкритими. Як ефективно поєднувати нові методи з традиційними методами управління, як вирішити проблему опору змінам з боку педагогічного колективу, а також як навчити керівників застосовувати ці технології на практиці – це питання, що потребують подальшого дослідження.

2. Недостатнє впровадження моніторингу та оцінки якості управлінських рішень в реальному часі. Відсутність ефективної системи моніторингу якості управлінських рішень, особливо в реальному часі, є ще однією невирішеною проблемою. Хоча кваліметричний підхід передбачає можливість вимірювання результативності, дослідження показують, що застосування цих методів на практиці часто обмежується недостатнім використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють здійснювати постійний моніторинг і коригування рішень.

3. Проблеми забезпечення ефективної комунікації та взаємодії серед учасників освітнього процесу. Враховуючи важливість комунікативного підходу в управлінні, залишається нерозв'язаним питання про створення ефективних комунікаційних каналів між усіма учасниками освітнього процесу. Хоча багато досліджень акцентують на важливості взаємодії адміністрації, вчителів і учнів, на практиці відсутня ефективна система комунікацій, яка дозволяє швидко і прозоро обмінюватися інформацією і відповідно коригувати управлінські стратегії.

4. Відсутність системного підходу до розвитку професійних компетенцій керівників закладів освіти. Рефлексивне управління потребує специфічних знань і навичок у керівників. Однак, дослідження показують, що підготовка та розвиток управлінців часто недостатньо враховують рефлексивні та адаптивні аспекти управління. Керівники закладів освіти часто не мають достатнього досвіду і знань для втілення цих підходів у повсякденній практиці. Це створює труднощі у застосуванні нових методів управління і не дозволяє досягти високих результатів у розвитку закладу освіти.

5. Недостатнє використання маркетингових стратегій для розвитку освітніх послуг. Останні дослідження підтверджують важливість маркетингового підходу до управління освітнім процесом, але багато аспектів цього підходу залишаються недостатньо розвиненими. Одним з основних викликів є відсутність чіткої стратегії просування освітніх послуг та створення конкурентних переваг серед закладів освіти. Багато навчальних закладів не використовують науково обґрунтовані

маркетингові інструменти для залучення учнів, що обмежує їх здатність адаптуватися до змінюваних ринкових умов.

6. Неопрацьованість питань адаптації педагогічного процесу до сучасних технологій. Інтеграція нових технологій у педагогічний процес є одним з ключових аспектів розвитку освіти. Однак дослідження показують, що на рівні управління освітою залишається недостатня увага до ефективного впровадження інформаційних технологій у навчальний процес. Багато педагогічних колективів не готові до швидких змін, а керівники не мають достатньої кваліфікації для управління такими трансформаціями. Це викликає затримки у адаптації освітніх закладів до сучасних вимог.

7. Відсутність комплексного підходу до розвитку учасників освітнього процесу через різні управлінські рівні. Адаптивне управління вимагає врахування потреб і особливостей всіх учасників освітнього процесу, але багато закладів освіти не мають чіткої стратегії, що охоплює всі рівні управління, від адміністрації до учнів. Не завжди є взаємодія між усіма рівнями управлінського циклу, що обмежує можливості для цілісного розвитку системи та підвищення її ефективності.

8. Необхідність інтеграції стратегій розвитку з зовнішніми умовами та вимогами суспільства. Дослідження показують, що в умовах динамічних змін зовнішнього середовища освітні установи часто не можуть ефективно інтегрувати стратегічні зміни з вимогами суспільства і ринку праці. Управлінці стикаються з проблемою адаптації освітніх програм і процесів до нових потреб, що робить систему освіти менш конкурентоспроможною і менш ефективною в контексті соціальних і економічних змін.

Таким чином, невирішені частини загальної проблеми управління закладом освіти зводяться до питань інтеграції нових підходів, забезпечення ефективної комунікації, розвитку професійних компетенцій керівників та вміння адаптувати систему до швидко змінюваних зовнішніх умов.

Мета управління закладом освіти полягає у створенні ефективної та гнучкої системи, яка орієнтована на задоволення потреб учасників освітнього процесу, забезпечення розвитку та самоорганізації колективу, а також на адаптацію до змінних умов та вимог соціального і освітнього середовища. Це досягається через впровадження різних управлінських підходів (ситуативного, діяльнісного, комунікативного, маркетингового та кваліметричного), що сприяють інноваційному розвитку закладу освіти, забезпеченню високої якості освітніх послуг та підтримці здоров'я і розвитку особистості учасників освітнього процесу.

Виклад основного матеріалу. Практика управління освітою виступає основою для формування й удосконалення педагогічної теорії управління.

Побудова цілісної системи освітнього управління вимагає виявлення причинно-наслідкових зв'язків між її складовими: між елементами системи, способами, засобами й управлінськими діями, а також між цільовими орієнтирами, завданнями та результатами функціонування як керуючої, так і керованої підсистем [4].

Структура системи управління визначається метою, поставленими завданнями і змістом управлінської діяльності. Водночас ці елементи залежать від обраних форм, методів, засобів і способів впливу на об'єкт або суб'єкт управління. Таким чином, існує тісний і закономірний взаємозв'язок між цілями, завданнями, змістом управлінської діяльності та використовуваними управлінськими засобами й методами. Ігнорування цього зв'язку унеможливорює ефективне моделювання та реалізацію управління освітою як єдиної, інтегрованої системи.

Сучасна управлінська наука пропонує численні підходи до здійснення управління, кожен з яких ґрунтується на певному баченні ролі й значення управлінської діяльності в суспільстві.

Існуючі підходи до управління істотно відрізняються за своїм концептуальним змістом. Частина з них зосереджена на технологічному аспекті управлінської діяльності, трактуючи управління як різновид технічної або організаційної праці. Інші підходи акцентують увагу на розвитку особистості в межах організації – на міжособистісних відносинах, потребах, мотивації та створенні умов для самореалізації людини. Третя група підходів прагне синтезувати різні теоретичні позиції, інтегруючи як технократичні, так і людиноцентричні ідеї [2].

Загалом, усі управлінські концепції можна умовно згрупувати у три основні категорії:

1. Технократичні підходи – зосереджені на організації праці та ефективності виробництва. Серед них:

- «наукове управління» Ф. Тейлора,
- «адміністративне учення» А. Файоля,
- «організаційна модель» В. Добриніна,
- «виробниче трактування» ІТУ,
- «ідеальна бюрократія» М. Вебера,
- теорія «Х» Д. Мак Грегора.

2. Людиноцентровані підходи – орієнтовані на розвиток людського потенціалу:

- «соціально-трудова концепція» Н. Вітке,
- «школа людських відносин» Е. Мейо,
- «теорія лідерства» М. Фоллет,
- «піраміда потреб» А. Маслоу,
- теорія «Y» Д. Мак Грегора.

3. Синтетичні підходи – поєднують різні концепції управління:

- «загальна організаційна теорія» А. Богданова,
- «соціальна інженерія» А. Гастева,

- «організаційна технологія» Ф. Дунаєвського,
- «управління за цілями» П. Дракера,
- ситуаційні теорії (модель «7–3»),
- теорія «Z» У. Оучі.

I. Розглянемо окремо техноцентровані підходи до управління в освіті

Одним із таких є **функціональний (процесний) підхід**, який трактує управління навчальним закладом як безперервний процес, що складається з взаємопов'язаних видів діяльності. Ці види діяльності, які реалізує керівник, називають управлінськими функціями. Кожна функція, у свою чергу, є процесом, який включає низку послідовних і взаємопов'язаних дій. Таким чином, функція управління – це окрема, спеціалізована ділянка діяльності в межах загального управлінського процесу.

Усі функції пов'язані між собою і формують єдиний управлінський цикл. Недооцінка будь-якого з функціональних компонентів призводить до порушення цілісності процесу управління і, як наслідок, до зниження його ефективності.

Функціональний підхід дозволяє керівникам освіти усвідомити структуру власної управлінської діяльності у вигляді алгоритму взаємозв'язаних функцій, що узгоджуються з логікою управлінського циклу. Це забезпечує стійкість управлінської системи, її здатність адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому якісну визначеність.

Проблемно-функціональний підхід є подальшим розвитком функціонального підходу і спрямований на виявлення та вирішення проблем у межах управлінської діяльності, з урахуванням функціональної структури управління.

Відповідно до **проблемно-функціонального підходу**, управлінська діяльність керівника починається з формулювання бажаного результату – цілі. Якщо фактичні результати не відповідають очікуванню, це свідчить про наявність проблеми. Її усунення здійснюється шляхом застосування функціонального підходу: управлінські функції використовуються як інструменти розв'язання проблем, що, у свою чергу, сприяє поступальному розвитку освітнього закладу. Застосування цього підходу дозволяє керівникові чітко ідентифікувати проблеми та визначити ефективні шляхи їх вирішення, враховуючи специфіку конкретного закладу освіти.

II. Людиноцентровані підходи до управління

Мотиваційний підхід орієнтує керівника на повагу до особистості, формування довірчих стосунків, цілісне бачення як учнів, так і педагогів. Основна управлінська діяльність зосереджується на координації процесів, прийняття рішень здійснюється колегіально, активно застосовується делегування повноважень. Головне завдання керівника – створити умови для самореалізації членів педагогічного колективу, не шляхом

директив чи примусу, а через власний приклад, мотивацію та сприятливу соціально-психологічну атмосферу.

Процес мотивації починається з усвідомлення власного «я» (самосвідомості), що запускає низку внутрішніх процесів: самовизначення, самовираження, самоствердження, самореалізації та саморегуляції. Ці механізми складають основу саморозвитку особистості.

Важливою складовою цього підходу є **управлінська емпатія** – здатність керівника розуміти внутрішній світ підлеглих, емоційно співпереживати, бачити ситуацію з їхньої точки зору.

Розвитком мотиваційного підходу став **мотиваційний програмно-цільовий підхід**, який реалізується поетапно. На першому етапі визначають управлінське завдання, формулюють бажані кінцеві результати та структурують під них дерево цілей.

На **другому етапі мотиваційного програмно-цільового підходу** відбувається розроблення мотиваційно-виконавчої програми відповідно до сформульованих цілей. Ця програма містить конкретний план дій для виконавців.

Третій етап передбачає організацію реалізації програми, тобто безпосереднє виконання запланованих дій.

Управлінська діяльність керівника освітнього закладу в межах цього підходу зосереджена на впровадженні програмно-цільової технології управління, одночасно з формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Особливу роль при цьому відіграє **особиста участь керівника** в налагодженні довірливих стосунків, що є ключовим чинником успішної реалізації підходу.

Культурологічний підхід

Культурологічний підхід до управління освітою вводить у науковий обіг поняття **організаційної культури** як важливої складової управлінської діяльності. У межах цього підходу поєднуються три важливі компоненти:

- системні фактори,
- поведінкові чинники,
- соціокультурні особливості.

Цей підхід зосереджений на розгляді управління через призму ключових культурологічних понять: «культура», «цінності», «норми», «життєвий уклад», «культурні зразки», «інтереси» тощо. Таким чином, посилюється увага до людського потенціалу як головного ресурсу освітньої організації.

Рефлексивно-інноваційний підхід

Основою **рефлексивно-інноваційного підходу** є ідея співтворчості в управлінні – конструктивної взаємодії між усіма учасниками процесу, як у вертикальних, так і горизонтальних зв'язках. Його головна мета – створення умов для позитивного

саморозвитку як всієї організації, так і кожного її члена.

Проблеми в межах цього підходу не просто виникають у процесі діяльності, а формулюються в результаті **перспективної рефлексії**, тобто як потенційні можливості розвитку. Ініціатором постановки проблеми та пошуку рішень може виступити будь-хто з учасників організації. Рішення формується завдяки реалізації **принципу полілогічності** – вільної та рівноправної участі всіх зацікавлених осіб відповідно до рівня їхньої компетентності.

Для реалізації рішень повноваження й відповідальність делегуються конкретним особам. Функції контролю та підтримки впровадження проекту поєднуються, що забезпечує високу ефективність управління.

Акмеологічний підхід

Акмеологічний підхід розглядає управлінську діяльність керівника освітнього закладу як вищу форму професійної майстерності. Його суть полягає в комплексному вивченні особистості керівника – як індивідуума, суб'єкта діяльності та особистості – з метою досягнення ним максимально можливого рівня розвитку. Такий підхід спрямований на розкриття потенціалу кожного учасника освітнього процесу й передбачає гармонійне поєднання особистісних і професійних якостей у процесі управління.

Упровадження акмеологічного підходу дозволяє перевести заклад освіти з режиму простого функціонування в режим активного розвитку. Це сприяє підвищенню якості освіти: навчання стає внутрішньою потребою, а пізнавальні мотиви та творче мислення – провідними. Такий підхід відповідає сучасному соціальному запиту на випускників, які є самостійними, ініціативними, комунікабельними, здатними до креативного мислення й побудови індивідуальної траєкторії розвитку.

Аксіологічний підхід

Аксіологічний підхід (від лат. *axiologia* – «вчення про цінності») ставить у центру уваги людину як найвищу цінність суспільства. Цей підхід базується на ідеї самоцінності особистості, передусім учителя, як активного учасника й суб'єкта управлінської системи.

У межах цього підходу реалізуються принципи **розвивального управління**, яке стимулює розвиток таких якостей, як творче, конструктивне і критичне мислення, самосвідомість, здатність до рефлексії й професійного самовдосконалення. Керівники та педагоги, діючи в межах аксіологічного підходу, прагнуть не лише досягнення результату, але й глибокого особистісного осмислення своєї діяльності, створення власних авторських педагогічних систем.

Партисипативний підхід

Партисипативний підхід (від англ. *participation* – участь) запозичений із зарубіжної

управлінської практики і передбачає активне залучення педагогів до процесу прийняття управлінських рішень.

Цей підхід базується на переконанні, що участь працівників у діяльності закладу освіти поза межами їхніх функціональних обов'язків підвищує ефективність управлінських рішень, а також сприяє реалізації **вторинних мотиваційних потреб** – таких як самореалізація, визнання, задоволення від роботи. Як наслідок, педагоги працюють з більшою зацікавленістю, відповідальністю та продуктивністю.

Партисипативне управління є сучасним демократичним методом управління, що ґрунтується на принципах відкритості, співпраці та колективної відповідальності, і забезпечує більш глибоке включення педагогів у життя закладу освіти.

Спочатку **партисипативне управління** асоціювалося переважно з удосконаленням методів мотивації праці. Однак сучасне розуміння цього підходу значно розширилося – сьогодні його розглядають як ефективний інструмент активного використання й розвитку **людського потенціалу** організації. Таким чином, концепція партисипативного управління перестає бути суто мотиваційною, натомість виступає важливим напрямом **стратегічного управління людськими ресурсами** в освітній установі.

Гуманістичний підхід

Гуманістичний підхід трактує людину не як засіб, а як **мету управлінської діяльності**. Водночас особистість виступає і як рушійна сила досягнення результатів. Основою такого підходу є дотримання етичних норм, повага до національних традицій, високий рівень психологічної культури та компетентності керівника.

Від управлінця вимагається здатність до **емпатії**, уміння дивитися на ситуацію очима іншої людини, розуміти її емоції та передбачати поведінку. Гуманізація управління передбачає постійне формування доброзичливої атмосфери у колективі, сприяння психологічному комфорту, толерантну та тактовну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу.

III. Синтетичні підходи до управління

Ситуаційний підхід

Ситуаційний підхід передбачає реалізацію управлінських функцій залежно від конкретних умов і обставин. Через постійні зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі освітньої установи, ефективним визнається саме той метод управління, який найбільше відповідає певній ситуації.

Керівнику необхідно володіти не лише широким спектром методів управління, а й умінням **аналізувати ситуацію**, інтерпретувати її та прогнозувати подальший розвиток подій. Перевага цього підходу полягає у його **гнучкості**, відсутності

жорсткого формалізму та здатності швидко змінювати управлінську стратегію.

Разом із тим, ситуаційний підхід має і свої **обмеження** – зокрема, фрагментарність: він зосереджується на вирішенні окремих проблем, часто залишаючи поза увагою системність управлінського процесу в цілому, а також обмежену здатність до прогнозування в довгостроковій перспективі.

Оптимізаційний підхід

Оптимізаційний підхід орієнтований на досягнення **максимально ефективних результатів** в управлінні. Його головна ідея – вибір найраціональніших способів організації управлінської діяльності на основі аналізу мети, змісту, методів та інших ключових компонентів освітнього процесу.

Цей підхід дозволяє керівникові закладу освіти забезпечити **високий рівень керованості** всіма елементами освітньої системи шляхом:

- чіткого формулювання цілей,
- адаптації змісту управління до потреб часу,
- застосування найефективніших управлінських методик.

В основі оптимізації – постійний **аналіз результатів** та корекція дій задля досягнення найкращого результату при мінімальних витратах ресурсів.

Оптимізаційний підхід

Оптимізаційний підхід спрямований на досягнення найвищих результатів діяльності освітнього закладу за умов раціонального використання ресурсів і часу. Його сутність полягає у виборі таких управлінських дій, які, враховуючи специфіку конкретного навчального закладу, забезпечують **максимальну ефективність** при мінімальних витратах праці та часу.

Методи оптимізації застосовуються до всіх аспектів управлінської діяльності:

- до **постановки завдань** – використовується комплексний підхід;
- до **вибору методів управління** – орієнтація на найефективніші рішення;
- до **самого управлінського процесу** – впроваджується демократизація.

Загалом, оптимізаційний підхід дозволяє керівнику зосередитися на **найважливіших завданнях** освітнього закладу та підвищити ефективність усіх управлінських процесів.

Дослідницький підхід

Дослідницький підхід передбачає посилення наукової обґрунтованості управлінських рішень. Основою цього підходу є використання наукових методів аналізу, які дозволяють об'єктивно оцінювати ситуацію, формулювати обґрунтовані висновки й приймати виважені управлінські рішення.

Керівник, який дотримується дослідницького підходу, має:

- чітко **визначити мету управління**;
- на основі цієї мети – **обрати об'єкт дослідження**;

- оптимізувати засоби досягнення мети;
- **оцінити проміжні та підсумкові результати** управлінських рішень.

Такий підхід вимагає високого рівня компетентності: володіння методами збору, обробки та аналізу інформації, уміння бачити **освітній процес як цілісну систему**, орієнтуючись на методологічні засади дослідницької діяльності.

Кібернетичний підхід

Кібернетичний підхід до управління базується на концепції зворотного зв'язку та системного аналізу. Його сутність полягає у здійсненні **цілеспрямованого впливу на об'єкт чи процес** з урахуванням поставлених цілей, актуального стану системи, її характеристик і можливих варіантів управлінських дій.

Ключовим у цьому підході є вибір найефективнішого впливу з безлічі можливих, який дозволяє:

- **покращити функціонування системи;**
- сприяти її **розвитку та наближенню до визначеної мети.**

Кібернетичний підхід забезпечує **високий рівень адаптивності системи управління**, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища освітнього закладу та підтримувати стабільність управлінських процесів.

Кібернетичний підхід

У межах **кібернетичного підходу** в структурі управління освітнім процесом з'являється **додатковий рівень** – управління самим процесом засвоєння знань учнями та формування у них ключових інтелектуальних якостей. Такий підхід передбачає **циклічну модель управління із зворотним зв'язком**, яка забезпечує **постійне регулювання процесу навчання** не лише за результатами, але й на основі даних про сам процес.

До **структурних компонентів кібернетичного управління** належать:

1. **Постановка цілей управління.**
2. **Аналіз початкового стану** навчального процесу.
3. **Розробка програми впливу**, яка враховує проміжні стани процесу.
4. **Отримання поточної інформації** про стан процесу (налагодження зворотного зв'язку).
5. **Обробка отриманої інформації та внесення регулятивних (коригуючих) дій** у хід навчання.

Ця модель передбачає створення **двох типів управлінських програм**:

- **Основної програми**, що проектується заздалегідь та враховує усі особливості освітнього процесу.
- **Регулюючої програми**, яка формується у процесі навчання на основі аналізу зворотного зв'язку й дозволяє коригувати хід навчання в реальному часі.

Системний підхід

Системний підхід в управлінні освітою розглядає навчальний заклад як **цілісну систему**, що

складається з взаємопов'язаних елементів і функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. Цей підхід використовується як **інструмент наукового пізнання педагогічних явищ і як засіб удосконалення управлінських процесів** в освіті.

Основні положення системного підходу:

- Всі педагогічні процеси та явища розглядаються як **системи**, що мають **структуру, мету, елементи та зв'язки між ними.**

- Організація (навчальний заклад) функціонує в умовах **постійної взаємодії з зовнішнім середовищем**, тому для ефективного управління необхідно враховувати **зовнішні впливи та внутрішні ресурси.**

- Управління є **процесом адаптації системи** до змін, що відбуваються поза її межами.

- Ефективність роботи навчального закладу залежить не лише від його внутрішньої організації, а й від того, наскільки він здатен **гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища.**

Таким чином, **об'єктом управління** в межах системного підходу стають **усі елементи внутрішнього і зовнішнього середовища організації**, а метою – **забезпечення стабільного функціонування й розвитку освітньої системи** через гармонійне поєднання всіх її складових.

Системний підхід

Системний підхід є важливим внеском у науку управління, і його суть полягає в тому, що організацію, як і інші явища, слід розглядати як систему, яка складається з взаємопов'язаних елементів. Кожен елемент системи має вплив на інші, і зміна одного елемента може призвести до зміни інших. В основі системного підходу лежить ідея, що **освітній заклад** необхідно розглядати як **відкриту систему**, яка взаємодіє з навколишнім середовищем, і її елементи (люди, структури, завдання, технології) повинні бути орієнтовані на досягнення визначених цілей, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі.

Системний підхід знайшов подальший розвиток через кілька напрямів:

1. **Системно-аспектний підхід** – передбачає виділення основних аспектів проблеми, об'єднання їх на об'єктивній основі (за спільними ознаками) та оцінку ефективності кожного аспекту управлінського процесу.

2. **Системно-діяльнісний підхід** – акцентує увагу на взаємопов'язаних видах діяльності суб'єктів педагогічного процесу (навчання, виховання, управління, розвиток).

3. **Системно-структурний підхід** – полягає у визначенні компонентів системи (підрозділів, елементів) і встановленні взаємозв'язків між ними, а також у визначенні ієрархії та взаємодії з зовнішнім середовищем.

4. **Системно-функціональний підхід** – передбачає визначення компонентів системи та їх

функцій, координацію та субординацію на різних рівнях управління.

Синергетичний підхід

Синергетичний підхід є розвитком системного підходу, який включає нові можливості для управлінської діяльності та дослідження складних процесів. Цей підхід виник на основі вивчення **самоорганізуючих систем**, властивих як природним, так і соціальним явищам. Синергетика охоплює відкриті нелінійні системи, що характеризуються нестабільністю, невідновлюваністю, біфуркацією (розгалуженням шляхів розвитку), катастрофами та самоорганізацією.

Основні **типи процесів самоорганізації** в рамках синергетичного підходу:

1. **Самозародження організації** – процес, у якому система організується на основі внутрішніх чинників без зовнішнього управлінського втручання.

2. **Підтримка оптимального рівня** – процес підтримки стабільності та оптимального функціонування системи в умовах змін.

3. **Вдосконалення та відтворення організації** – процес розвитку та оновлення системи через її елементи, що постійно адаптуються до змін середовища.

Механізм самоорганізації – це складний процес, що тісно пов'язаний з певними умовами існування системи. Основні з цих умов включають:

1. **Відкритість системи** – система взаємодіє з навколишнім середовищем, отримуючи та обробляючи зовнішню інформацію.

2. **Нелінійність** – процеси, які відбуваються в системі, не завжди підкоряються прямим, передбачуваним закономірностям. Маленькі зміни вхідних параметрів можуть призвести до великих змін у результатах.

3. **Множинність** – існує кілька можливих шляхів розвитку системи, які залежать від внутрішніх і зовнішніх умов.

4. **Вплив зовнішніх чинників** – система піддається впливу ззовні, що може спричинити зміни в її стані.

5. **Невідновлюваність** – система часто перебуває в стані динамічної рівноваги, і її процеси не завжди стабільні.

Невідновлюваність та точки біфуркації

Невідновлюваність системи визначається **флуктуаціями**, які виникають через відхилення від середніх значень. Це створює умови для так званих **точок біфуркації**, де подальша еволюція системи стає принципово непередбачуваною. У цих точках неможливо точно передбачити, яким буде розвиток подій, що дає системі можливість трансформуватися або здійснити суттєві зміни.

Функціональні характеристики самоорганізації

Процеси самоорганізації мають кілька функціональних сутностей:

– **Самостворення** – система генерує нові структури або моделі поведінки без зовнішнього втручання.

– **Самозбереження** – система розвивається таким чином, щоб забезпечити свою стійкість і збереження.

– **Самовдосконалення** – система удосконалює свої внутрішні процеси та структури для більш ефективного функціонування.

– **Самовідтворення** – система відновлює свої функції та структури, що дозволяє їй постійно функціонувати у змінних умовах.

Незворотність еволюційних процесів

Однією з істотних характеристик еволюції є **незворотність**. Зміни, які відбуваються в системі, не можна повернути назад, і напрямок процесів у кожний момент часу є певним. Проте цей розвиток має **циклічний характер**. Система може проходити через різні етапи: підйом, занепад, кризу, поживлення і знову підйом. Ці цикли можуть бути короткими, середніми або великими, і вони відображають внутрішню закономірність системної динаміки.

Циклічний характер процесів самоорганізації

Циклічні коливання системи характеризуються періодичними змінами її стану:

– **Підйом** – система входить у фазу розвитку, де відбуваються позитивні зміни.

– **Занепад** – після підйому настає спад, що може супроводжуватися кризою чи депресією основних компонентів.

– **Криза** – стан, коли система перебуває в граничному стані і вимагає коригування або адаптації.

– **Поживлення** – після кризи система адаптується і відновлюється, розпочинаючи новий цикл підйому.

Ці цикли є характерними для багатьох соціальних систем, включаючи освітні установи.

Саморозвиток та саморегулювання

Кожен елемент соціальної системи (учень, педагог, керівник) є самостійним організмом, який саморозвивається та саморегулюється. Вони мають **внутрішні чинники**, що підтримують їхню рівновагу та захищають від саморуйнування. Завдяки своїм інтеграційним чинникам, навіть під впливом зовнішніх та внутрішніх обурень, соціальна система зберігає свою цілісність.

Стійкість та стабільність соціальних систем

Стійкість і стабільність соціальних систем безпосередньо залежать від того, як комбінуються методи управління, а також від характеру взаємодії між соціальними інститутами, ціннісними уявленнями людей, нормами їх поведінки, зв'язками інтересів та потреб з загальними процесами організаційного розвитку. Це означає, що соціальні системи є динамічними і можуть змінюватися

в залежності від того, як управлінці і учасники цих систем здатні адаптувати свої стратегії і дії до нових обставин, щоб забезпечити стабільність і гармонійний розвиток.

Типи соціодинаміки

У соціальних системах можна виділити кілька типів стабільності, кожен з яких має свої характеристики:

1. **Стабільний процес підйому (розквіт)** – це тип стабільності, коли система перебуває у процесі активного розвитку і системного оздоровлення. Вона переживає фазу підйому, що супроводжується прогресом і покращенням усіх внутрішніх процесів.

2. **Стабільний процес функціонування (стійке зростання)** – система стабільно функціонує, і її розвиток йде еволюційно, без різких коливань або кардинальних змін. Вона рухається вперед, поступово покращуючи свою ефективність і результативність.

3. **Стабілізація в одній точці (застій)** – система досягає певного рівня стабільності, але без подальшого розвитку. Це застійний стан, коли інновації або зміни не відбуваються, і система не здатна адаптуватися до нових умов.

4. **Стабільний процес занепаду (криза)** – в цьому випадку система переживає процес занепаду і руйнування, що супроводжується глибокими соціальними і структурними деформаціями. Система не може адаптуватися до зовнішніх чи внутрішніх змін і знаходиться на межі або вже в кризовому стані.

Синергетичні закономірності в управлінні

Синергетичний підхід в управлінні передбачає принципово новий підхід до складно організованих систем. Згідно з цим підходом:

– **Не можна нав'язувати шляхи розвитку** складним системам, потрібно розуміти, як **сприяти їхнім тенденціям розвитку**, враховуючи їхні внутрішні процеси і механізми.

– **Існують альтернативні шляхи розвитку**, і немає жорсткої зумовленості в напрямку, яким система буде розвиватися.

– У моменти нестійкості навіть **малі обурення** можуть мати великий вплив на розвиток системи, оскільки складні системи часто мають високий рівень чутливості до змін.

– Дія механізму **позитивного зворотного зв'язку** може призвести до лавиноподібних процесів, коли навіть незначні зміни можуть мати великий і непередбачуваний вплив на розвиток системи.

Принципи управління за синергетичним підходом

В управлінні соціальними системами, зокрема в освітніх закладах, можуть бути застосовані три основні принципи для керування колективом:

1. **Управління на основі технології досягнення важливої та привабливої мети** – коли адміністрація визначає чітку мету, яка є важливою для колективу, і всі учасники консолідується для її досягнення (наприклад, соціальна, економічна або національна мета).

2. **Управління на основі технології протидії негативному явищу** – коли колектив консолідується навколо завдання подолання якоїсь проблеми або негативного явища (наприклад, протидія негативним соціальним явищам або кризам).

3. **Управління за допомогою змішаної технології** – коли поєднуються обидва попередні підходи, залежно від ситуації, що дозволяє застосовувати найбільш ефективну стратегію залежно від обставин.

Рефлексивний підхід

Рефлексивний підхід у контексті управління також відіграє важливу роль. Він включає постійний аналіз, самооцінку і коригування управлінських рішень на основі відгуків і зворотного зв'язку. Це дозволяє керівникам не тільки коригувати свої дії в процесі управління, а й адаптуватися до змін, що відбуваються в середовищі, і забезпечувати більш ефективне управління на всіх етапах розвитку організації.

Рефлексивне управління

Рефлексивне управління в контексті освітніх закладів спрямоване на розвиток самостійності та активності підлеглих, створення умов для їхнього інтенсивного самокерованого розвитку. Це підхід, який включає в себе процеси самороздумів та самовизначення, надаючи керівникам і співробітникам закладу можливість більш глибоко осмислювати свої дії та вносити корективи в управлінські стратегії.

Ключові аспекти рефлексивного управління:

1. **Мета:** основною метою є переведення закладу освіти в режим інтенсивного самокерованого розвитку. Це передбачає не просто виконання директив, а здатність усіх учасників навчального процесу (від керівників до учнів) брати активну участь у визначенні напрямку розвитку закладу.

2. **Технологія підходу:** включає кілька важливих етапів:

– Генерація інформації.

– Рефлексія керівника та організація системної рефлексії.

– Забезпечення умов для самовизначення закладу освіти.

– Забезпечення стійкого переходу від одного якісного стану до іншого

1. Методи розвитку:

– **Рефлексивно-аналітичні бесіди** – це методи, що стимулюють глибокий аналіз і роздуми серед учасників освітнього процесу.

– **Імітаційне моделювання** – метод, що дозволяє прогнозувати можливі варіанти розвитку

подій у закладі, щоб коригувати стратегії управління.

– **Рішення проблемних ситуаційних завдань** – вирішення реальних або змодельованих проблем, які допомагають удосконалити управлінські та педагогічні процеси.

2. Вимоги до керівника:

– Керівник повинен бути здатним перебудувати свій управлінський цикл і володіти знаннями та уміннями, щоб успішно застосовувати рефлексивний підхід на практиці.

– Окрім того, він повинен уміти працювати з великою кількістю інформації, використовувати автоматизовані засоби для її обробки.

Адаптивне управління

Адаптивне управління освітнім процесом є необхідним для забезпечення гнучкості, взаємодії та самоорганізації в умовах зміни соціальних, економічних або освітніх умов. Основним завданням є адаптація освітнього закладу до нових вимог і внутрішніх потреб, зокрема шляхом саморозвитку та застосування зворотного зв'язку.

Ключові аспекти адаптивного управління:

1. Основні поняття:

– **Адаптація:** здатність системи пристосовуватися до змін середовища та внутрішніх змін.

– **Взаємодія:** процес координації та співпраці між різними підсистемами освітнього закладу.

– **Самоорганізація та саморозвиток:** сприяння розвитку індивідуальних учасників процесу, а також загального саморозвитку організації.

2. Характеристики адаптивного управління:

– **Гнучкість** – здатність системи змінювати свої функції відповідно до вимог і умов.

– **Кооперація та взаємодія** – важливість спільної діяльності адміністрації, вчителів і учнів.

– **Багатомірність структури** – врахування різних підрозділів і рівнів управління в освітньому закладі.

– **Різноступічність та узгодженість взаємозв'язків** – це забезпечує цілісність та розвиток на новий рівень якості.

3. Процеси адаптивного управління:

– **Цілевстановлення** – визначення спільної мети, що дозволяє всім учасникам освітнього процесу працювати над досягненням загальної мети.

– **Планування та організація** – розробка реалістичних планів та координація дій.

– **Контроль** – процес моніторингу результатів навчання та діяльності учасників.

– **Регулювання та корекція** – здійснення саморегулювання та корекції на різних рівнях управління.

4. Головні завдання адаптивного управління:

– **Збереження здоров'я** та розвиток особистості учасників педагогічного процесу.

– Створення систем підтримки на різних управлінських рівнях, щоб забезпечити здоров'я учнів та педагогів, враховуючи їх індивідуальні особливості та потреби.

Ситуативне управління та адаптація в освітньому процесі

Ситуативне управління є ключовим елементом адаптивного підходу до управління освітнім процесом, де важливо враховувати змінність умов і потреб учасників. У цій моделі управління взаємодія між керівниками і підлеглими є динамічною та змінюється залежно від ситуації, що складається. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни та виклики, що виникають у процесі функціонування закладу освіти.

Основою **ситуативного управління** є включення **процесу самоврядності та співуправління**. Керівники та підлеглі взаємодіють у постійному діалозі, що дозволяє кожному брати активну участь у процесі прийняття рішень, у свою чергу розвиваючи здатність до саморегуляції та самоорганізації. Це дає змогу не лише реалізовувати спільні цілі, а й підвищувати рівень активності та ініціативи серед співробітників.

Діяльнісний підхід в управлінні

Діяльнісний підхід розглядає управління як процес, орієнтований на досягнення конкретних результатів через діяльність управлінців. У цьому підході основна увага приділяється особистісному розвитку керівника та підлеглого через їх взаємодію в контексті спільної діяльності. Важливим є не тільки досягнення певних цілей, а й розвиток самоконтролю, саморегуляції та здатності до самоорганізації учасників освітнього процесу.

Ключовими аспектами діяльнісного підходу є:

– **Самопізнання** – здатність керівників і підлеглих аналізувати свої сильні та слабкі сторони.

– **Самоорганізація** – здатність до організації та управління своєю діяльністю без постійного зовнішнього контролю.

– **Самозміна** – здатність до постійного самовдосконалення та адаптації до нових умов.

Однак, недоліками цього підходу можуть бути ситуації, коли керівник намагається примусити підлеглих до розвитку, що може викликати опір та уникнення активності з боку останніх. Це може створювати бар'єри у взаємодії, оскільки не кожен підлеглий готовий до активних змін і інновацій без власного бажання.

Комунікативний підхід

Комунікативний підхід акцентує увагу на важливості взаємодії та діалогу у процесі управління. Він виходить за межі чисто діяльнісного підходу і вважає комунікацію не просто інструментом, а фундаментальною частиною управлінської діяльності. Взаємодія через комунікацію дозволяє керівнику краще розуміти ідеї, потреби та

мотивацію підлеглих, що забезпечує більш ефективне управління.

Особливості комунікативного підходу:

1. **Єдність і взаємодія** – усі елементи управлінського процесу перебувають у постійній взаємодії та сприяють досягненню спільної мети.

2. **Моніторинг і зворотний зв'язок** – важливість постійного аналізу і коригування дій завдяки інформаційним системам моніторингу, що забезпечують зворотний зв'язок.

3. **Індивідуальні особливості учасників** – важливим є врахування психологічних аспектів, стилів спілкування та культурних особливостей.

Маркетинговий підхід

Маркетинговий підхід до управління в освіті орієнтує організацію на потреби споживачів освітніх послуг – учнів, батьків, а також суспільства в цілому. Його основною метою є **задоволення потреб споживачів** через адаптацію освітніх послуг до вимог ринку.

Ключові моменти:

– **Дослідження ринку** – вивчення потреб учасників освітнього процесу.

– **Розробка та реалізація стратегії** – створення конкурентних освітніх програм та послуг на основі досліджень ринку.

– **Спільна діяльність** – створення сприятливого освітнього середовища через співпрацю з учнями, батьками та педагогічним колективом.

Маркетинговий підхід дозволяє закладам освіти не тільки задовольняти вимоги споживачів, а й отримувати прибуток, що важливо для розвитку інфраструктури і підвищення якості освітніх послуг.

Кваліметричний підхід

Кваліметричний підхід фокусується на вимірюванні результатів управлінських дій. Важливим є порівняння фактичних результатів з запланованими, що дозволяє оцінити ефективність діяльності закладу та вчасно коригувати стратегії.

Ключові моменти:

– **Вимірювання стану об'єкта** – постійний моніторинг результатів освітньої діяльності для корекції управлінських впливів.

– **Визначення відхилень** – використання отриманих даних для повернення системи до заданого стану.

– **Об'єктивність оцінки** – кваліметричний підхід дає точну інформацію про ефективність управлінських рішень і дозволяє оптимізувати діяльність.

Наукове обґрунтування управління

Для ефективного управління закладом освіти важливо застосовувати **науково обґрунтовані**

методи та підходи, які базуються на дослідженнях і практичному досвіді. Це включає:

– **Описово-пояснювальні дослідження**, які дають уявлення про існуючі тенденції та закономірності в управлінні закладом.

– **Формувальні дослідження**, що дозволяють розробляти нові підходи і методи управління на основі отриманих даних.

Застосування цих наукових підходів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню освітнього процесу і забезпеченню стабільного розвитку освітніх установ.

Висновок. У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін ефективно управління закладом освіти потребує науково обґрунтованого, системного підходу, що враховує складність та багатовимірність освітнього процесу. Аналіз різних наукових підходів (кібернетичного, системного, синергетичного, рефлексивного, адаптивного, діяльнісного, комунікативного, маркетингового, кваліметричного) свідчить про необхідність переходу від жорстко ієрархічної моделі управління до гнучкої, інтегративної, адаптованої до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основними напрямками модернізації управлінської діяльності є: забезпечення зворотного зв'язку, розвиток внутрішніх механізмів самоорганізації колективу, впровадження інформаційних технологій моніторингу та оцінювання, формування стратегії розвитку з урахуванням інтересів усіх учасників освітнього процесу.

Досягнення високої результативності управлінської діяльності можливе лише за умови професійної готовності керівників до інновацій, рефлексивного аналізу, комунікативної взаємодії та здатності ефективно використовувати науково-обґрунтовані моделі управління. Успішне поєднання зазначених підходів забезпечує сталий розвиток закладу освіти, його адаптацію до викликів часу та підвищення якості освітніх послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Єльнікова Г.В., Борова Т.А., Рябова З.В. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: Монографія, м. Харків, 2017. – 440 с.
2. Даниленко Л., Карамушка Л. Освітній менеджмент: навч. посіб. Київ, 2003. 319 с.
3. Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI ст.). Національна доктрина розвитку освіти / Освіта. 2002. Київ, 1994.
4. Немченко С.Г., Крижко В.В. Управління закладом освіти : Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / Вид. 2-ге, переробл. і допов. Бердянськ, 2020. 603 с.