

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.953.2:61

ПОГОДЖЕНО
Декан
гуманітарно-педагогічного факультету

Інна САВИЦЬКА

(підпис)

« _____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

Сергій КУБІЦЬКИЙ

(підпис)

« _____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування готовності майбутнього керівника до управління
закладом загальної середньої освіти»**

Спеціальність **D 3 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління навчальним закладом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

д.пед.н., професор

_____ (підпис)

Наталія ГРЕЧАНИК

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к. пед. н., доцент

_____ (підпис)

Сергій МИХНЮК

Виконав

_____ (підпис)

АНДРІЙ ГАФІЙЧУК

Київ - 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій**

к. пед. н., професор _____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**
«___» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Гафійчуку Андрію Васильовичу

Спеціальність D 3 «**Менеджмент**»

Освітня програма «**Управління навчальним закладом**»

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Формування готовності майбутнього керівника до управління закладом загальної середньої освіти**»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 16.11.2023 р. № _____

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2025.05.25 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) матеріали Джулинського ліцею, Гайсинський район, Вінницька область; 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади формування готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.
2. Аналіз чинників, що впливають на готовність керівника до управлінської діяльності в сучасних умовах.
3. Діагностика рівня сформованості управлінських компетентностей у студентів магістратури освітньої програми «Управління закладом освіти».
4. Вивчення досвіду підготовки керівників закладів освіти в Україні та за кордоном.
5. Шляхи удосконалення підготовки майбутніх керівників до ефективного управління закладом загальної середньої освіти.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

_____ **Сергій МИХНЮК**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ **Андрій ГАФІЙЧУК**
(підпис)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування готовності майбутнього керівника до управління закладом
загальної середньої освіти»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Гафійчука Андрія Васильовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 74 сторінках друкованого тексту, робота містить 20 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел включає 59 найменувань.

У **першому розділі** магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади формування готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти. Розкрито поняття та структуру професійної готовності керівника, визначено основні компетентності, якими має володіти сучасний управлінець у сфері освіти, а також проаналізовано теоретичні моделі формування управлінської готовності у вітчизняній та зарубіжній практиці.

Другий розділ присвячений діагностиці рівня готовності майбутніх керівників до управлінської діяльності. У цьому розділі наведено загальну характеристику Джулинського ліцею Гайсинського району Вінницької області, проаналізовано особливості кадрового потенціалу та управління закладом освіти. Проведено діагностику рівня сформованості управлінських компетентностей у студентів магістратури освітньої програми «Управління закладом освіти» на основі анкетування та спостереження.

У **третьому розділі** окреслено напрями удосконалення підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Запропоновано сучасні підходи до розвитку управлінських компетентностей, надано рекомендації щодо удосконалення змісту й методів професійної підготовки з орієнтацією на використання цифрових технологій, інноваційних форм навчання та індивідуалізованих освітніх траєкторій. Також узагальнено

зарубіжний досвід підготовки та відбору керівних кадрів для secondary schools (середніх шкіл) із урахуванням можливостей його адаптації до українських умов.

Ключові слова: готовність керівника, управління закладом загальної середньої освіти, управлінська компетентність, підготовка керівників, освітній менеджмент, формування професійної готовності, лідерство в освіті, професійний розвиток керівника, стратегія управління освітою, розвиток управлінських навичок.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	10
1.1. Поняття та структура професійної готовності керівника закладу освіти	10
1.2. Основні компетентності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.....	20
1.3. Теоретичні моделі формування управлінської готовності у сфері освіти	25
Висновки до 1 розділу	35
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	36
2.1. Загальна характеристика Джулинського ліцею, Гайсинський район, Вінницька область.....	36
2.2. Особливості управління та кадрового потенціалу закладу	39
2.3. Результати діагностики рівня готовності студентів до управлінської діяльності (на основі опитування та спостережень).....	44
Висновки до 2 розділу	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	54
3.1. Сучасні підходи до розвитку управлінських компетентностей у майбутніх керівників	54
3.2. Рекомендації щодо удосконалення змісту та методів професійної підготовки керівників	60
3.3. Зарубіжний досвід підготовки та відбору керівників закладів загальної середньої освіти (secondary schools).....	69
Висновки до 3 розділу	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	84
Додаток А.....	84
Додаток Б	86

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах реформування освіти та підвищення вимог до якості освітніх послуг перевагу отримують ті заклади загальної середньої освіти, які очолюють компетентні, ініціативні та професійно підготовлені керівники. Ефективне управління закладом освіти передбачає наявність високого рівня управлінських компетентностей, лідерських якостей, стратегічного мислення та вміння організовувати діяльність педагогічного колективу.

Формування готовності майбутнього керівника до управління закладом загальної середньої освіти є надзвичайно важливим, адже саме від рівня його професійної підготовки залежить успішність функціонування та розвитку закладу. Помилки в управлінській діяльності можуть негативно позначитися на якості освітнього процесу, іміджі закладу та його конкурентоспроможності в освітньому середовищі.

Саме тому забезпечення високого рівня готовності майбутніх керівників є одним із ключових напрямів підготовки фахівців в галузі освітнього менеджменту. Кваліфікований керівник сприяє створенню ефективного освітнього середовища, розвитку педагогічного колективу, впровадженню інновацій та досягненню стратегічних цілей закладу освіти.

Теоретичні та практичні аспекти формування готовності майбутніх керівників до управління закладом загальної середньої освіти досліджували такі науковці, як: О. Сухомлинська [1], В. Луговий [2], Н. Дем'яненко [3], Т. Левович [4], О. Уманець [5], О. Спирін [6], В. Бех [7], Л. Карамушка [8], І. Зязюн [9], Н. Побірченко [10] та ін.

Проблеми розвитку управлінських компетентностей, професійної підготовки керівників закладів освіти висвітлено у працях таких дослідників, як: Л. Пуховська, яка акцентує увагу на необхідності формування професійної управлінської культури керівників шкіл через систему післядипломної освіти [11]; Т. Козаченко досліджує питання стратегічного менеджменту в освіті та підготовки управлінських кадрів до роботи в умовах інноваційного розвитку

[12]; А. Колупаєва розглядає особливості управління інклюзивними закладами освіти та специфіку підготовки керівників для такої діяльності [13]; С. Сисоєва аналізує компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх керівників і наголошує на важливості розвитку критичного мислення, творчості й лідерських якостей [14]; О. Ляшенко у своїх працях приділяє увагу модернізації освітніх програм і підготовці керівників відповідно до вимог Нової української школи [15]; О. Савченко акцентує на ролі керівника у забезпеченні якісного освітнього процесу в початковій школі та необхідності відповідної управлінської підготовки [16]; Р. Гуревич досліджує організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти [17]; І. Дичківська вивчає технології управління освітнім процесом і пропонує інноваційні підходи до підготовки керівників закладів освіти [18]. Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування готовності майбутнього керівника до ефективного управління закладом загальної середньої освіти.

Відповідно до мети визначені наступні **завдання дослідження**:

- розкрити суть поняття «готовність керівника» та її структуру в системі управління закладом загальної середньої освіти;
- охарактеризувати основні управлінські компетентності майбутнього керівника закладу освіти;
- визначити теоретичні моделі формування готовності до управління освітнім закладом;
- охарактеризувати діяльність закладу загальної середньої освіти (на прикладі Джулинського ліцею);

- проаналізувати особливості управлінської діяльності в сучасному закладі освіти;
- провести діагностику рівня сформованості управлінських компетентностей майбутніх керівників;
- запропонувати сучасні методи та технології розвитку управлінських компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти;
- розробити рекомендації щодо удосконалення підготовки майбутніх керівників у закладах вищої освіти;
- надати пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду підготовки керівних кадрів для системи загальної середньої освіти.

Об'єктом дослідження є процес формування готовності майбутнього керівника до управління закладом загальної середньої освіти.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах діяльності **Джулинського ліцею** Гайсинського району Вінницької області.

Методи дослідження

Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань підготовки управлінських кадрів у сфері освіти. Для реалізації поставлених завдань використано такі **методи дослідження**:

- дедукції – для побудови структури роботи у логічному взаємозв'язку;
- абстрактно-логічний метод та метод синтезу – для уточнення понятійного апарату теми дослідження;
- індукції – для формулювання загальних висновків за результатами аналізу даних;
- табличний та графічний методи – для візуалізації та аналізу емпіричної інформації;

– методи анкетування, спостереження та узагальнення педагогічного досвіду.

Інформаційна база дослідження

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є:

- нормативно-правові акти України у сфері освіти;
- наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів;
- внутрішня документація Джулинського ліцею;
- результати опитування студентів магістратури освітньої програми «Управління закладом освіти»;
- власні спостереження та аналіз управлінської діяльності у закладі загальної середньої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу формування готовності майбутніх керівників до управління закладом загальної середньої освіти. Запропоновані підходи та практичні рекомендації можуть бути використані в освітньому процесі закладів вищої освіти при підготовці фахівців за освітньою програмою «Управління закладом освіти», у системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників, а також керівниками закладів освіти для самостійного професійного розвитку управлінських компетентностей.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 74 сторінках друкованого тексту, робота містить 20 таблиць і 7 рисунків. Список використаних джерел включає 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Поняття та структура професійної готовності керівника закладу освіти

Успішність функціонування закладу загальної середньої освіти безпосередньо залежить від рівня ефективності управління педагогічним та адміністративним персоналом, адже саме людські ресурси виступають провідним чинником досягнення стратегічних орієнтирів розвитку освітньої установи. В умовах трансформаційних змін в освітній сфері особливої актуальності набуває питання сформованості професійної готовності майбутнього керівника до організації діяльності педагогічного колективу. Саме від управлінських компетентностей керівника залежить не лише якість управлінських рішень, а й здатність ефективно адаптувати колектив до нових вимог і забезпечувати інституційну стійкість.

Одна з провідних проблем сучасного освітнього менеджменту полягає в пошуку оптимального співвідношення між реалізацією професійних потреб педагогічних працівників і досягненням цілей та завдань закладу освіти. Грамотно організоване управління персоналом на рівні школи здатне підвищити якість освітнього процесу, сприяти професійному зростанню вчителів, формуванню згуртованого колективу, а також розвитку ефективної корпоративної культури. Усе це, у свою чергу, істотно впливає на імідж, конкурентоспроможність і результативність функціонування освітнього закладу в умовах сучасного суспільства.

Аналіз сучасних досліджень у галузі управління освітою свідчить, що професійна готовність керівника закладу загальної середньої освіти є складною інтегрованою категорією, яка формується на перетині знань, умінь, особистісних якостей і практичного досвіду управлінської діяльності. Вона визначає здатність керівника ефективно виконувати посадові функції в умовах

постійних змін, нормативно-правових оновлень та суспільного запиту на якісну освіту.

Структура професійної готовності майбутнього керівника охоплює кілька взаємопов'язаних компонентів (табл.1.1). Передусім йдеться про мотиваційно-ціннісний компонент, що забезпечує позитивне ставлення до управлінської діяльності, прагнення до лідерства, усвідомлення соціальної відповідальності за результати роботи закладу освіти. Наступним є когнітивний компонент, який охоплює систему знань з педагогіки, психології управління, менеджменту, освітнього права, а також орієнтацію в сучасних підходах до організації освітнього процесу.

Важливою складовою є операційно-діяльнісний компонент, що передбачає сформованість практичних умінь і навичок у сфері планування, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, комунікації з учасниками освітнього процесу та зовнішніми партнерами. Не менш значущим виступає рефлексивно-аналітичний компонент, пов'язаний зі здатністю до самооцінки, самокорекції та критичного осмислення результатів управлінської діяльності. Інтеграція цих компонентів у професійну практику забезпечує керівникові готовність до прийняття обґрунтованих рішень у складних умовах освітнього середовища та сприяє досягненню стратегічних цілей закладу.

Таблиця 1.1

Структура професійної готовності керівника закладу загальної середньої освіти

Компонент професійної готовності	Змістова характеристика
Мотиваційно-ціннісний	Відображає позитивне ставлення до управлінської діяльності, готовність до лідерства, відповідальність за результати функціонування закладу освіти.
Когнітивний	Охоплює систему знань з педагогіки, психології, менеджменту, права, а також знання сучасних моделей управління освітнім процесом.
Операційно-діяльнісний	Включає уміння планувати, організовувати, координувати, делегувати повноваження, здійснювати ефективну комунікацію та приймати управлінські рішення.

Компонент професійної готовності	Змістова характеристика
Рефлексивно-аналітичний	Характеризує здатність до самоспостереження, самооцінки, аналізу управлінської діяльності, виявлення недоліків та їх усунення.

Продовжуючи розгляд поняття та структури професійної готовності керівника закладу загальної середньої освіти, варто зазначити, що зазначена готовність не є сталою характеристикою особистості, а динамічною системою, яка розвивається впродовж усього професійного шляху управлінця (табл.1.2). Її формування починається ще на етапі фахової підготовки та продовжується під час практичної діяльності через систему підвищення кваліфікації, самоосвіту, участь у професійних спільнотах і управлінських проєктах.

Професійна готовність має тісний зв'язок із категоріями професійної компетентності, управлінської культури та професійної ідентичності керівника. Вона охоплює не лише здатність реалізовувати адміністративні функції, але й уміння формувати команду, забезпечувати розвиток педагогічного колективу, створювати сприятливе освітнє середовище, підтримувати інноваційні процеси та реагувати на соціальні виклики. Саме тому у науковій літературі все частіше акцентується увага на міждисциплінарному підході до формування готовності майбутніх керівників, що поєднує засади педагогіки, психології, менеджменту, права, інформаційних технологій та етики.

Окремо варто підкреслити важливість розвитку емоційно-вольової сфери керівника, яка забезпечує стресостійкість, рішучість, здатність до адаптації в умовах нестабільності. Сучасні дослідження також вказують на значущість комунікативної компетентності та здатності до фасилітації процесів — як складників, що сприяють ефективному лідерству в освітньому колективі. Таким чином, професійна готовність майбутнього керівника виступає як комплексне утворення, здатне забезпечити цілісне, прогностично орієнтоване та ефективне управління закладом загальної середньої освіти.

Таблиця 1.2

Професійна готовність керівника закладу освіти як динамічна система

Ознака динамічної системи	Прояв у професійній готовності керівника ЗЗСО
Розвиток у часі	Формується поступово: від початкового рівня в закладі вищої освіти — до зрілої управлінської компетентності на практиці
Залежність від зовнішніх факторів	Модифікується відповідно до реформ, змін у законодавстві, суспільних запитів, цифровізації, воєнних викликів тощо
Індивідуальна варіативність	Рівень та структура готовності залежать від особистісних рис, професійного досвіду, мотивації, лідерського стилю
Взаємозв'язок компонентів	Компоненти (мотиваційний, когнітивний, операційний, рефлексивний) взаємодіють і взаємозбагачуються
Можливість цілеспрямованого розвитку	Готовність удосконалюється через самоосвіту, участь у підвищенні кваліфікації, управлінських практиках
Чутливість до професійного середовища	Реагує на зміни у колективі, потреби учасників освітнього процесу, управлінські виклики

Аналіз змісту табл. 1.2 показує, що професійна готовність керівника закладу загальної середньої освіти не може розглядатися як фіксований стан або набір наперед визначених характеристик. Навпаки, вона функціонує як відкрита й гнучка система, здатна до розвитку, модифікації та адаптації під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Такий підхід відображає сучасні тенденції в теорії управління освітою, які акцентують увагу на динамізмі професійної діяльності та необхідності постійного оновлення управлінського потенціалу.

Системність професійної готовності передбачає взаємодію її структурних компонентів, які перебувають у тісному функціональному зв'язку та взаємовпливають один на одного. Наприклад, зростання когнітивного потенціалу керівника безпосередньо сприяє розвитку його операційних умінь, а рефлексивна здатність до самокорекції посилює ефективність комунікації та прийняття управлінських рішень. Це засвідчує, що формування готовності має здійснюватися на основі цілісного підходу, що поєднує інтелектуальний, мотиваційний і практичний виміри управлінської компетентності.

У контексті динамічного освітнього середовища професійна готовність керівника також є адаптивною системою, здатною змінюватися відповідно до

оновлених цілей закладу освіти, кадрових змін у колективі, потреб учнів і запитів батьківської громади. Таким чином, ефективне управління школою можливе лише за умови постійного оновлення знань, гнучкості у прийнятті рішень та вміння передбачати соціально-педагогічні ризики.

У сучасному науковому дискурсі формування професійної готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти розглядається крізь призму системного, компетентнісного, діяльнісного та особистісно орієнтованого підходів (табл.1.3). Кожен із них підкреслює певні аспекти цього процесу, проте лише їх інтеграція створює належне підґрунтя для формування готовності, здатної відповідати реальним умовам освітньої практики.

Системний підхід передбачає цілісне бачення управлінської підготовки керівника як процесу, що охоплює різноманітні види діяльності — організаційну, комунікативну, аналітичну, прогностичну, мотиваційну. Такий підхід орієнтує на узгодження змісту професійної підготовки з конкретними функціями управління у школі, що дозволяє уникнути фрагментарності та формалізму в навчанні.

Компетентнісний підхід акцентує увагу на результативному вимірі професійної готовності, зокрема на здатності застосовувати здобуті знання й уміння у складних управлінських ситуаціях. У цьому контексті особливої ваги набувають такі управлінські компетентності, як стратегічне бачення, управління змінами, лідерство, інформаційна грамотність, етична відповідальність. Готовність керівника, сформована на основі компетентнісного підходу, має відповідати запиту на нову управлінську культуру, яка ґрунтується на принципах партнерства, прозорості, інноваційності та професіоналізму.

Діяльнісний підхід наголошує на необхідності включення майбутнього керівника до активної професійної взаємодії, моделювання управлінських ситуацій, проведення аналізу управлінських рішень, виконання проєктних завдань. Це сприяє розвитку операційно-діяльнісного та рефлексивного компонентів професійної готовності, забезпечуючи не лише знання про управлінську діяльність, а й уміння діяти в реальному управлінському полі.

Особистісно орієнтований підхід фокусує увагу на індивідуальних траєкторіях професійного зростання майбутніх керівників, урахуванні їхніх потреб, ціннісних орієнтацій, стилів управління, потенціалу до саморозвитку. Формування готовності в цьому контексті передбачає розвиток емоційного інтелекту, навичок саморегуляції, внутрішньої мотивації до лідерства та здатності впливати на інших через авторитет, а не лише адміністративні важелі.

На нашу думку, поєднання теоретичних підходів дає змогу розглядати професійну готовність керівника як багатовимірну категорію, що потребує системного, науково обґрунтованого та контекстно чутливого підходу в процесі її формування. За потреби я можу розробити наступну таблицю або почати виклад наступного підрозділу.

Таблиця 1.3

Характеристика підходів до формування професійної готовності керівника закладу загальної середньої освіти

Підхід	Основна ідея	Значення для формування професійної готовності керівника
Системний	Розгляд управлінської діяльності як цілісної багатокomпонентної системи	Забезпечує комплексність підготовки, узгодженість управлінських функцій
Компетентнісний	Орієнтація на результативність та здатність до практичного застосування знань і вмінь	Формує ключові управлінські компетентності, спрямовані на якісні освітні зміни
Діяльнісний	Акцент на активне залучення до управлінської діяльності, моделювання ситуацій	Розвиває практичні навички, критичне мислення та управлінську рефлексію
Особистісно орієнтований	Урахування індивідуальних особливостей, мотивів і стилів лідерства	Сприяє формуванню лідерських якостей, мотивації до саморозвитку та відповідальності

Аналіз змісту табл. 1.3 засвідчує, що процес формування професійної готовності керівника закладу загальної середньої освіти має базуватися на інтеграції кількох наукових підходів, кожен із яких визначає специфіку організації управлінської підготовки та окреслює її ціннісно-змістові орієнтири. У науковій літературі такі підходи розглядаються не як відокремлені методологічні моделі, а як взаємопов'язані складники єдиного цілісного

процесу, що формує якісно новий тип керівника — компетентного, мобільного, гнучкого до змін і здатного до саморозвитку.

Системний підхід акцентує на необхідності цілісного уявлення про управлінську діяльність як складну багаторівневу структуру, у якій інтегруються знання, вміння, управлінські функції, технології прийняття рішень і соціальні взаємодії. Це дає змогу майбутньому керівникові усвідомлювати не лише зміст окремих управлінських завдань, а й їхній взаємозв'язок у межах загальної стратегії розвитку освітньої установи.

Компетентнісний підхід забезпечує спрямованість підготовки на конкретний результат — сформованість управлінських компетентностей, необхідних для ефективного виконання професійних функцій. Йдеться, насамперед, про вміння керувати змінами, забезпечувати якість освіти, налагоджувати партнерські відносини, приймати обґрунтовані рішення на основі аналітики. Така орієнтація сприяє подоланню формалізму в підготовці управлінських кадрів і відповідає концептуальним засадам освітньої реформи «Нова українська школа».

Діяльнісний підхід посилює практичну складову професійної готовності, наголошуючи на необхідності включення майбутніх керівників у змодельовані або реальні управлінські ситуації. Саме через діяльність формуються навички стратегічного планування, делегування повноважень, управління людськими ресурсами, розв'язання конфліктів. Цей підхід також сприяє розвитку рефлексивності як невід'ємної складової управлінської культури.

Особистісно орієнтований підхід забезпечує індивідуалізацію професійного розвитку, урахування особистих мотивів, стилів управлінської поведінки, потреб у самореалізації. Він актуалізує роль емоційного інтелекту, етичного лідерства та внутрішньої відповідальності керівника за наслідки управлінських рішень.

Узгодження системного, компетентнісного, діяльнісного та особистісно орієнтованого підходів, на нашу думку, створює концептуальне підґрунтя для формування професійної готовності керівника, спроможного ефективно

управляти закладом освіти в умовах трансформацій сучасного суспільства та нових викликів у сфері освіти.

У контексті формування професійної готовності керівника закладу загальної середньої освіти управління педагогічним персоналом розглядається як один із визначальних напрямів професійної діяльності. Готовність до реалізації цієї функції передбачає не лише знання нормативно-правових засад і володіння управлінськими технологіями, а й здатність цілеспрямовано діяти відповідно до стратегічних і тактичних цілей закладу освіти. Вона формується через усвідомлення ієрархії цілей управління персоналом, орієнтованої на забезпечення якості освітнього процесу, розвиток кадрового потенціалу й інституційної спроможності колективу.

Щоб управління педагогічним персоналом було не лише системним, а й ефективним з точки зору управлінської готовності, керівнику необхідно чітко розуміти структуру цілей цієї діяльності на різних рівнях — стратегічному, тактичному та оперативному. Така структура дозволяє не лише спрямовувати дії на досягнення конкретних результатів, а й формує професійно значущі орієнтири, які підтримують і розвивають управлінську суб'єктність керівника.

Таблиця 1.4

Структура цілей системи управління педагогічним персоналом

Рівень	Характеристика рівня
I рівень	Основна мета системи управління педагогічним персоналом – формування та розвиток високопрофесійного педагогічного колективу, забезпечення ефективності освітнього процесу, підтримка професійного розвитку працівників, стимулювання творчості, розвиток корпоративної культури закладу освіти [20; 22].
II рівень	Завдання середнього рівня: – розробка стратегії розвитку педагогічного персоналу з урахуванням змін в освіті; – прогнозування потреб у педагогічних кадрах [20]; – побудова системи матеріальної та моральної мотивації педагогів; – формування й розвиток корпоративної культури освітнього закладу [22].
III рівень	Завдання детального рівня: – аналіз нових вимог до компетентностей педагогічних працівників; – вивчення потреб у нових спеціалізаціях педагогів; – аналіз динаміки професійного розвитку педагогічного персоналу; – планування індивідуальних освітніх траєкторій розвитку педагогів [22]; – аналіз якості трудових процесів та соціального розвитку педагогічного колективу [22].

Готовність керівника до ефективного управління педагогічним персоналом формується також через осмислення цільових категорій, що

визначають напрями кадрової політики закладу освіти. До таких категорій належать:

- **освітньо-економічні цілі**, які зосереджені на оптимальному використанні кадрового потенціалу та матеріальних ресурсів для досягнення високої якості освіти;
- **інноваційно-методичні цілі**, що передбачають упровадження сучасних педагогічних технологій і розвиток професійної майстерності вчителів;
- **організаційно-педагогічні цілі**, які забезпечують злагодженість роботи педагогічного колективу, ефективну комунікацію, реалізацію освітньої програми;
- **соціальні цілі**, що спрямовані на створення сприятливого мікроклімату, підтримку морально-психологічного стану працівників, розвиток корпоративної культури.

Уміння керівника враховувати ці цілі у процесі управління є свідченням сформованої готовності до стратегічного мислення, бачення перспектив розвитку освітнього закладу та ефективного кадрового менеджменту. Залежно від розміру та специфіки діяльності закладу освіти (його профільності, рівня акредитації, контингенту учнів), структура системи управління персоналом може варіюватися, однак основні її елементи залишаються сталими.

До таких елементів належать: адміністративно-управлінський персонал (директор, заступники, керівники методичних об'єднань); технічні, інформаційні й комунікаційні засоби управління; методичне забезпечення розвитку професійної компетентності; а також нормативно-правова база, що регламентує діяльність у сфері освіти. Комплексне володіння цими складовими є обов'язковою умовою сформованої професійної готовності керівника до управлінської діяльності в умовах постійної зміни освітнього контексту.

Зважаючи на багаторівневу структуру цілей управління педагогічним персоналом, яку було розглянуто раніше, логічним є подальше звернення до аналізу тих елементів, через які ця система реалізується на практиці. Саме на цьому етапі проявляється готовність керівника не лише орієнтуватися у

завданнях управлінської діяльності, а й ефективно використовувати відповідні ресурси та інструменти. Готовність до організації кадрового процесу вимагає вміння системно поєднувати адміністративні, технічні, методичні та нормативно-правові засоби в єдиному управлінському полі. Узагальнену характеристику таких елементів подано у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Елементи системи управління педагогічним персоналом та їх характеристика

Елемент	Склад	Призначення
Адміністративно-управлінський персонал	Директор закладу, заступники директора, керівники методичних об'єднань, педагогічні ради [20].	Реалізація функцій управління педагогічним персоналом, координація освітньої діяльності.
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Комп'ютерна техніка, локальні мережі, засоби комунікації, системи електронного документообігу, платформи для управління освітнім процесом (наприклад, Google Workspace for Education) [24].	Технічне та інформаційне забезпечення процесу управління педагогічним персоналом.
Методичні підходи та програми розвитку персоналу	Програми професійного розвитку педагогів, методики добору кадрів, системи наставництва, моделі адаптації молодих учителів [25].	Організаційне та методичне забезпечення формування готовності педагогічного персоналу до інноваційної діяльності.
Правові та нормативні документи	Закон України «Про освіту», Закон «Про повну загальну середню освіту», накази Міністерства освіти і науки України, внутрішні положення закладів освіти, колективні договори [26].	

Аналіз наведених елементів свідчить про те, що реалізація управління педагогічним персоналом ґрунтується на комплексному поєднанні організаційних, технологічних, методичних та правових засад. Готовність керівника до ефективного використання цих елементів у щоденній управлінській практиці визначає його спроможність забезпечити стабільний розвиток педагогічного колективу, відповідність освітнього процесу сучасним стандартам і вимогам, а також сприяти професійному зростанню кожного працівника.

У цьому контексті педагогічний персонал розглядається не просто як сукупність виконавців, а як головний ресурс закладу освіти, який охоплює всіх фахівців, що беруть участь в організації навчально-виховного процесу. Це поняття включає як педагогів, так і керівників, методистів, вихователів, які спільно забезпечують досягнення освітніх цілей. Готовність керівника працювати з цим різноманітним середовищем передбачає володіння навичками кадрового планування, добору, наставництва, створення умов для адаптації та мотивації.

Система управління педагогічним персоналом, як багатокomпонентна та динамічна структура, охоплює всі ключові аспекти кадрового менеджменту: планування, залучення, професійний розвиток, оцінювання та підтримку. Успішна реалізація цих процесів можлива лише за наявності сформованої управлінської готовності керівника, здатного не лише контролювати виконання завдань, а й формувати стратегію кадрової політики, відповідну до сучасних викликів та трансформацій в освіті

1.2. Основні компетентності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти

Формування управлінських компетентностей є одним із ключових елементів у системі підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Процес розвитку необхідних компетентностей полягає у співвіднесенні вимог, які висуваються до керівника сучасного освітнього закладу, і рівня його професійної підготовки. При визначенні основних компетентностей керівника обов'язково враховується специфіка діяльності закладу освіти, його стратегічні цілі та сучасні виклики реформи освіти.

Вимоги до управлінських, організаційних, комунікативних, правових та спеціальних компетентностей майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти встановлюються на основі державних документів, зокрема: – Закону України «Про освіту», який визначає загальні вимоги до керівників освітніх установ; – Закону України «Про повну загальну середню освіту», де

уточнено компетентності, якими повинен володіти директор школи; – професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства економіки України від 13.10.2020 р. № 1974.

Назви посад керівників закладів освіти визначаються відповідно до Національного класифікатора України «Класифікатор професій ДК 003:2010», затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327 [27].

Проблеми формування управлінських компетентностей висвітлено у багатьох наукових джерелах, проте єдиної точки зору щодо визначення поняття «управлінська компетентність керівника закладу освіти» не існує. Різні підходи до визначення поняття «управлінська компетентність» узагальнено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Підходи до визначення поняття «управлінська компетентність майбутнього керівника закладу освіти»

Автори	Визначення
Л. Калініна[28]	Управлінська компетентність — це готовність керівника забезпечити стратегічне і тактичне управління освітнім процесом відповідно до вимог суспільства.
Л. Шевчук [29]	Управлінська компетентність охоплює професійну діяльність керівника, що базується на інтеграції знань, умінь, цінностей і особистісних якостей.
Н. Біла [30]	Компетентність керівника проявляється у здатності приймати ефективні управлінські рішення в умовах змін, адаптувати заклад освіти до нових викликів.
В. Саранцев[31]	Управлінська компетентність — це системне вміння здійснювати організаційно-управлінську діяльність, яка сприяє підвищенню якості освіти.

Отже, формування управлінських компетентностей майбутнього керівника закладу освіти – це комплекс організаційних заходів, спрямованих на підготовку фахівця, який відповідає якісним і кількісним вимогам сучасної системи загальної середньої освіти. Слід пам'ятати, що розвиток управлінських компетентностей – це інвестиція в людський капітал, який має бути ефективно використаний для досягнення освітніх цілей.

Формування компетентностей майбутнього керівника закладу освіти включає комплекс цілеспрямованих заходів з розвитку професійних,

психологічних та комунікаційних якостей, які відповідають сучасним вимогам до посади керівника. Це система дій, орієнтованих на залучення, підтримку та розвиток особистостей, здатних забезпечити високу якість управління освітнім процесом і розбудову закладу освіти згідно з новими стандартами.

Розвиток управлінських компетентностей є ключовим елементом у системі підготовки педагогічних і управлінських кадрів для закладів загальної середньої освіти, особливо в контексті зростаючої важливості людського та інтелектуального капіталу в освіті. Якщо раніше конкурентні переваги закладів часто визначалися матеріально-технічними ресурсами, сьогодні першорядне значення мають компетентні керівники, здатні ефективно організувати діяльність закладу та реалізувати стратегії розвитку.

В умовах сучасних викликів, зокрема пандемії COVID-19 та воєнного стану в країні, формування готовності майбутніх керівників набуває особливої актуальності. Від їхньої підготовленості залежить ефективність роботи закладів освіти, їхня здатність швидко реагувати на кризові ситуації та забезпечувати безперервність освітнього процесу. Сьогодні існує чимало ефективних методик і програм для розвитку управлінських компетентностей, однак у практиці підготовки керівних кадрів освіти ще залишаються невирішені питання.

Таким чином, формування управлінських компетентностей є відправною точкою у професійній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Уміння майбутнього керівника організувати ефективну роботу педагогічного колективу, створити сприятливе освітнє середовище та здійснювати стратегічне планування є основою для розвитку освітнього закладу та досягнення високих результатів.

Сьогодні в системі управління людськими ресурсами у закладах освіти спостерігається позитивна тенденція поєднання сучасних наукових досягнень і перевірених класичних методів формування управлінської компетентності. Таке поєднання формує ефективну систему підготовки майбутніх керівників шкіл до складної управлінської діяльності.

Важливість розвитку управлінських компетентностей майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти проявляється у кількох ключових аспектах.

По-перше, чітке визначення професійних і особистісних вимог до майбутнього керівника допомагає уникнути потенційних управлінських помилок, пов'язаних із невідповідністю професійної підготовки або особистісних характеристик освітнім завданням закладу освіти.

По-друге, добре організована система формування компетентностей економить час і ресурси освітніх установ, даючи можливість керівникові швидше адаптуватися та ефективніше управляти колективом.

По-третє, правильно підготовлений керівник здатен якісно виконувати свої функції, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи закладу освіти.

По-четверте, компетентний керівник швидко адаптується до змін освітнього середовища та вимог суспільства, сприяючи стабільності розвитку колективу та запобігаючи конфліктним ситуаціям.

Процес формування управлінських компетентностей починається з чіткого визначення вимог до майбутнього керівника. Ці вимоги традиційно фіксуються у професіограмах керівника закладу освіти – документах, що описують основні функції, компетентності та особистісні якості, необхідні для виконання управлінських обов'язків.

Кваліфікаційна карта майбутнього керівника містить перелік необхідних знань, умінь і навичок, включаючи знання освітнього законодавства, володіння навичками стратегічного планування, вміння працювати з педагогічним колективом, учнями та батьками. Проте кваліфікаційна карта не відображає особистісних характеристик, таких як лідерство, здатність до комунікації, стресостійкість, креативність.

Для врахування цих аспектів застосовують профіль особистості керівника або «портрет ідеального управлінця», який відображає психологічні якості, стиль управління, рівень мотивації, особливості взаємодії в команді.

Оцінювання кандидатів на основі таких профілів допомагає закладу освіти обрати найбільш відповідного майбутнього керівника.

Персональні вимоги, оформлені у вигляді професіограми, є важливим інструментом інформування кандидатів про специфіку посадових обов'язків, а також допомагають у відборі тих, хто відповідає корпоративним цінностям закладу освіти. Без чітко сформульованих вимог процес відбору керівника може стати надто суб'єктивним і втратити ефективність.

Професіограма керівника закладу освіти описує психологічні, організаційно-управлінські, педагогічні та комунікативні вимоги до посади. Вона також містить психограму – психологічний портрет керівника, створений на основі вимірюваних характеристик, таких як лідерство, аналітичне мислення, емоційна стабільність.

Після формування вимог до майбутнього керівника наступним етапом є залучення кандидатів. Основними обмеженнями на цьому етапі є кадровий потенціал системи освіти та фінансові можливості закладу. Залучення кандидатів може здійснюватися як з внутрішніх джерел (внутрішні конкурси, резерв кадрів), так і з зовнішніх джерел (відкриті конкурси, публічні оголошення). Основні переваги і недоліки внутрішніх джерел залучення кандидатів узагальнено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Поглиблений аналіз переваг і недоліків внутрішніх та зовнішніх джерел залучення керівників у заклади загальної середньої освіти

Тип джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела (відбір серед працівників закладу освіти)	<ul style="list-style-type: none"> – невеликі фінансові витрати на пошук; – швидка адаптація кандидата до нової посади завдяки знанню особливостей закладу [32]; – підвищення лояльності і мотивації колективу через можливість кар'єрного росту [33]; – можливість планування кадрових змін і розвитку резерву керівників [34]. 	<ul style="list-style-type: none"> – обмеженість вибору висококваліфікованих кандидатів [32]; – потенційне загострення внутрішньої конкуренції серед працівників [33]; – можливість збереження застарілих підходів в управлінні [34]; – ризик зниження об'єктивності відбору через особистісні симпатії.
Зовнішні джерела	– розширення можливостей вибору	– високі фінансові та часові

Тип джерела	Переваги	Недоліки
(відбір через відкриті конкурси, агентства тощо)	серед висококваліфікованих фахівців [35]; – залучення нових ідей та інноваційних управлінських практик [36]; – зниження ризику корпоративної замкнутості та формування нової корпоративної культури [36].	витрати на пошук і адаптацію персоналу [35]; – ризик низької адаптивності кандидата до культури закладу [36]; – можливість зростання рівня плинності кадрів через невідповідність очікувань.

Отже, проаналізувавши різні наукові підходи, можна зробити висновок, що формування управлінських компетентностей є одним із ключових етапів системи підготовки майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти. Для сучасного закладу освіти важливо готувати не лише фахово компетентних, але й етично відповідальних та емоційно стійких керівників, здатних працювати в умовах високої відповідальності, нестабільності та стрімких змін освітнього середовища.

Особливого значення набувають такі якості, як здатність ухвалювати зважені управлінські рішення, ефективно організовувати роботу педагогічного колективу, підтримувати морально-психологічний клімат і формувати стійкі професійні цінності у закладі освіти.

1.3. Теоретичні моделі формування управлінської готовності у сфері освіти

Формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти є складним, багатоаспектним процесом, що інтегрує різні наукові підходи та теоретичні моделі. Управлінська готовність розглядається як динамічна сукупність знань, умінь, особистісних якостей і ціннісних орієнтацій, що забезпечують ефективну організацію освітнього процесу, управління педагогічним колективом, стратегічне планування розвитку закладу освіти та адаптацію до змін освітнього середовища [37; 38].

У науковій літературі наголошується на важливості використання системного, синергетичного, компетентнісного, студентоцентричного, діяльнісного, аксіологічного та андрагогічного підходів для цілісного розуміння процесу формування готовності [39; 40]. Кожен із підходів акцентує увагу на

окремих аспектах розвитку майбутнього керівника: когнітивному, мотиваційно-ціннісному, діяльнісному та особистісному.

Теоретичні моделі формування управлінської готовності передбачають поетапне оволодіння компетентностями, що дозволяють майбутнім керівникам не лише ефективно виконувати функціональні обов'язки, а й впроваджувати інноваційні рішення, забезпечувати розвиток закладу відповідно до сучасних вимог

Взаємозв'язок між підходами та компонентами управлінської готовності узагальнено у схемі на рис. 1.1.

Запропонована на рис. 1.1 узагальнена схема відображає логіку формування управлінської готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти на основі інтеграції різних наукових підходів. Застосування системного, синергетичного, компетентнісного, діяльнісного, студентоцентричного, аксіологічного та андрагогічного підходів дає змогу комплексно охопити всі складові управлінської готовності: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та особистісний компоненти.



Рис. 1.1. Узагальнена схема моделі формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти

Кожен із зазначених компонентів має важливе значення для підготовки ефективного керівника, який не лише володіє знаннями й уміннями, а й здатен

реалізовувати освітні завдання в умовах постійних змін, стратегічно мислити, надихати колектив і підтримувати високу якість освітнього процесу. Такий підхід забезпечує формування цілісної, професійно зрілої особистості керівника, готової до успішної управлінської діяльності в сучасному закладі загальної середньої освіти.

Ця схема **представляє групу теоретичних моделей**, а не одну конкретну модель.

Кожен із зазначених компонентів відіграє важливу роль у підготовці ефективного керівника закладу освіти, який не лише володіє необхідними знаннями й уміннями, але й спроможний реалізовувати освітні завдання в умовах постійних змін, стратегічно мислити, мотивувати педагогічний колектив та забезпечувати високу якість освітнього процесу. Комплексне використання окреслених підходів сприяє формуванню цілісної, професійно зрілої особистості керівника, здатної до успішної управлінської діяльності в сучасному закладі загальної середньої освіти.

Представлена схема ілюструє сукупність теоретичних моделей формування управлінської готовності майбутнього керівника, а не окрему модель. Кожен із підходів може формувати самостійну теоретичну модель або бути складовою частиною комбінованої моделі.

У подальшому доцільним є покроковий розгляд кожної окремої теоретичної моделі, а саме:

- системної моделі;
- синергетичної моделі;
- компетентнісної моделі;
- діяльнісної моделі;
- аксіологічної моделі;
- андрагогічної моделі;
- студентоцентрованої моделі.

Системна модель формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти ґрунтується на розгляді

професійної підготовки майбутнього керівника як цілісного процесу, що включає взаємопов'язані елементи та етапи розвитку особистості. Ця модель виходить із необхідності забезпечення єдності мотиваційно-ціннісного, когнітивного, діяльнісного та особистісного компонентів управлінської готовності, які взаємодіють між собою в межах єдиної системи.

У системній моделі управлінська готовність трактується як багаторівневе утворення, що формується шляхом поетапного розвитку професійних компетентностей, соціально-емоційних навичок, стратегічного мислення та організаційної культури. Важливою характеристикою системного підходу є послідовність і взаємодоповнюваність етапів підготовки, що забезпечує цілісність професійного становлення майбутнього керівника.

Системна модель передбачає обов'язкову інтеграцію знань, умінь, цінностей та особистісних якостей у процесі формування готовності до управлінської діяльності в закладах загальної середньої освіти.

Компетентнісна модель формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти базується на ідеї пріоритетності розвитку ключових професійних компетентностей, необхідних для ефективного управління закладом освіти в умовах динамічних змін сучасного суспільства. Основою цієї моделі є компетентнісний підхід, що передбачає не лише накопичення знань, умінь та навичок, а й формування здатності застосовувати їх у різних професійних ситуаціях.

У межах компетентнісної моделі управлінська готовність розглядається як інтегративна характеристика особистості керівника, що поєднує:

- професійні знання у сфері педагогіки, менеджменту, права, психології управління;
- уміння організовувати освітній процес, мотивувати колектив, приймати стратегічні рішення;
- особистісні якості, серед яких провідними є лідерські здібності, емоційна стійкість, рефлексивність, креативність.

Компетентнісна модель визначає декілька ключових груп компетентностей, які мають бути сформовані у процесі професійної підготовки керівника:

- загальнопрофесійні компетентності, що охоплюють фундаментальні знання і навички організації управлінської діяльності;
- функціональні компетентності, пов'язані з виконанням конкретних управлінських функцій (планування, організація, контроль, мотивація);
- особистісні компетентності, що забезпечують ефективну комунікацію, лідерство, емоційний інтелект;
- інноваційні компетентності, що орієнтують керівника на розвиток закладу через впровадження новітніх освітніх технологій та інноваційних управлінських практик.

Особливістю компетентнісної моделі є акцент на практичну спрямованість підготовки, застосування активних методів навчання (тренінги, кейс-стаді, моделювання управлінських ситуацій), а також оцінювання рівня сформованості компетентностей через реальні завдання професійної діяльності.

Компетентнісна модель спрямована на забезпечення готовності майбутнього керівника не тільки знати, що і як робити, але й бути здатним ефективно діяти, орієнтуватися в непередбачуваних ситуаціях та забезпечувати сталий розвиток закладу загальної середньої освіти.

Синергетична модель формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти ґрунтується на засадах синергетики як міждисциплінарної науки про самоорганізацію систем. У контексті професійної підготовки майбутнього керівника закладу освіти синергетичний підхід передбачає розгляд розвитку управлінських компетентностей як процесу інтеграції різних компонентів особистості під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Основна ідея синергетичної моделі полягає в тому, що готовність до управлінської діяльності формується не лінійно і не механічним накопиченням знань чи навичок, а через їх взаємодію, у результаті якої виникають нові якості

та можливості особистості. Управлінська готовність розглядається як відкритий динамічний процес, що проходить через стани нестабільності, вибору, самоорганізації та стійкого розвитку.

У межах синергетичної моделі особливого значення набувають такі етапи:

- формування потенціалу: набуття базових професійних знань, умінь і цінностей;
- стан нестійкої рівноваги: вплив зовнішніх викликів, освітніх інновацій, змін у нормативно-правовому середовищі;
- флуктуації (коливання): виникнення варіативних професійних поведінкових стратегій у відповідь на виклики;
- поява нової організації: інтеграція професійних і особистісних якостей у цілісну управлінську компетентність;
- стабілізація: становлення високого рівня управлінської готовності, здатної до розвитку і самовдосконалення.

Управлінська готовність у синергетичній моделі виступає як самоорганізована система, що розвивається через активну взаємодію суб'єкта (майбутнього керівника) із середовищем (соціальним, педагогічним, організаційним).

Застосування синергетичної моделі у процесі професійної підготовки майбутніх керівників дозволяє формувати здатність до гнучкого мислення, адаптивності, творчого вирішення управлінських завдань, що є особливо актуальним в умовах постійних змін у сфері освіти.

Діяльнісна модель формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти базується на фундаментальному положенні про те, що особистість розвивається і професійно формується через діяльність. У контексті підготовки майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти цей підхід означає, що ключову роль у формуванні управлінської готовності відіграють активна практична

діяльність, моделювання управлінських ситуацій та рефлексивний аналіз власного управлінського досвіду.

У діяльнісній моделі акцент робиться на розвитку у майбутнього керівника таких умінь і навичок:

- постановка цілей і визначення пріоритетів управлінської діяльності;
- планування та організація діяльності закладу освіти;
- ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності;
- управління командною роботою, мотивація співробітників;
- аналіз і корекція результатів управлінської діяльності.

Процес формування готовності в діяльнісній моделі організовується через такі основні механізми:

- професійно-діяльнісне навчання (розв'язання практичних завдань, кейс-методи, тренінги управлінських навичок);
- моделювання управлінських ситуацій (ситуативні задачі, управлінські тренажери);
- рефлексія діяльності (самоаналіз, групові обговорення управлінських рішень).

Особливістю діяльнісної моделі є активне залучення майбутніх керівників до процесу організації навчальних і реальних управлінських проектів, що дозволяє їм набувати практичного досвіду управління ще у процесі підготовки.

Діяльнісна модель забезпечує розвиток не лише знань про управлінську діяльність, а й умінь ефективно діяти в реальних управлінських ситуаціях.

Аксіологічна модель формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти ґрунтується на визнанні визначальної ролі цінностей у професійному становленні особистості керівника. В основі цієї моделі лежить положення про те, що готовність до управлінської діяльності формується не лише через оволодіння знаннями, уміннями й навичками, а й через розвиток системи професійно-особистісних цінностей.

Аксіологічний підхід розглядає майбутнього керівника як суб'єкта ціннісного ставлення до освітньої діяльності, до себе як управлінця, до учасників освітнього процесу та суспільства загалом. Формування управлінської готовності передбачає орієнтацію на такі ключові цінності:

- гуманізм і пріоритет особистості;
- демократичність і партнерство в управлінні закладом освіти;
- професійна відповідальність і добросовісність;
- інноваційність і відкритість до змін;
- орієнтація на якість освіти та розвиток людського потенціалу.

Процес формування управлінської готовності в аксіологічній моделі передбачає:

- усвідомлення значущості управлінської діяльності для розвитку суспільства;
- формування ціннісного ставлення до професійних обов'язків;
- розвиток здатності до морально-етичної рефлексії в управлінських рішеннях;
- закріплення ідентичності професійної ролі майбутнього керівника як носія цінностей освіти.

Особливістю аксіологічної моделі є її спрямованість на внутрішню саморегуляцію поведінки керівника, орієнтацію на етичні стандарти, соціальну відповідальність та служіння суспільним інтересам через реалізацію освітньої місії закладу.

Аксіологічна модель забезпечує не лише формування професійної компетентності, а й становлення високої морально-етичної культури керівника, що є запорукою ефективного й суспільно значущого управління закладом загальної середньої освіти.

Андрагогічна модель формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти базується на теоретичних засадах андрагогіки — науки про навчання дорослих. У межах цієї моделі підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти

розглядається як специфічний процес навчання дорослих людей, що ґрунтується на їхньому життєвому досвіді, професійних мотивах та прагненні до саморозвитку.

Андрагогічна модель акцентує увагу на таких ключових принципах:

- орієнтація навчального процесу на потреби та інтереси майбутніх керівників;
- активна роль здобувача освіти у визначенні цілей, змісту та методів навчання;
- опора на попередній професійний і життєвий досвід здобувача освіти;
- спрямованість навчання на практичне застосування знань і навичок;
- стимулювання рефлексії та самостійного пізнання.

Процес формування управлінської готовності за андрагогічною моделлю включає:

- самостійне визначення освітніх потреб і побудову індивідуальної освітньої траєкторії;
- участь у розв'язанні реальних управлінських завдань і проблемних ситуацій;
- розвиток навичок критичного мислення, самостійного прийняття рішень;
- формування здатності до безперервного професійного самовдосконалення.

Особливістю андрагогічної моделі є перенесення акценту з традиційного викладання на створення умов для самостійної, активної, відповідальної діяльності майбутнього керівника у процесі власного навчання.

Андрагогічна модель сприяє формуванню високого рівня самостійності, рефлексивності та професійної мобільності керівника, що є необхідним для ефективного управління закладом освіти в умовах змінного середовища.

Студентоцентрична модель формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти базується на принципі визнання пріоритетної ролі особистості здобувача освіти у

навчальному процесі. У межах цієї моделі майбутній керівник розглядається не як об'єкт освітнього впливу, а як активний суб'єкт власного професійного становлення, який самостійно визначає цілі, засоби та шляхи свого розвитку.

Ключовими положеннями студентоцентричної моделі є:

- індивідуалізація освітнього процесу відповідно до потреб, здібностей і професійних планів здобувача освіти;
- розвиток навичок самостійного навчання, самоменеджменту та критичного мислення;
- партнерські стосунки між викладачем і студентом, орієнтовані на співпрацю;
- стимулювання активного пошуку знань, саморозвитку та професійної рефлексії.

У рамках студентоцентричної моделі формування управлінської готовності здійснюється через:

- проєктне навчання та індивідуальні освітні маршрути;
- використання інтерактивних методів (дебати, квести, тренінги, рольові ігри);
- залучення студентів до участі у реальних управлінських практиках і волонтерських ініціативах;
- підтримку розвитку автономності та відповідальності за результати навчання.

Особливістю студентоцентричної моделі є акцент на внутрішній мотивації здобувача освіти та на створенні умов для повного розкриття його індивідуального потенціалу у професійній сфері.

Студентоцентрична модель забезпечує формування самостійних, активних, відповідальних керівників, які здатні ефективно адаптуватися до викликів сучасної освіти та реалізовувати інноваційні підходи до управління закладом загальної середньої освіти.

Висновки до 1 розділу

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що готовність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти є складним, багатокомпонентним інтегративним утворенням, що поєднує професійні знання, управлінські вміння, мотиваційно-ціннісні орієнтації та особистісні якості. З'ясовано, що структура професійної готовності охоплює когнітивний, діяльнісний, мотиваційно-ціннісний та особистісний компоненти, які перебувають у тісному взаємозв'язку та забезпечують цілісність управлінської діяльності керівника в сучасних умовах реформування освітньої галузі.

Уточнено основні управлінські компетентності, необхідні для майбутнього керівника закладу освіти, серед яких особливе значення мають стратегічне мислення, вміння ефективно організовувати та контролювати освітній процес, комунікативна компетентність, лідерські якості, інноваційна активність, здатність до саморефлексії та прийняття рішень в умовах невизначеності. Обґрунтовано зміст і вимоги до професійно-особистісної підготовки керівних кадрів, з урахуванням динамічних трансформацій у сфері загальної середньої освіти.

Проаналізовано низку теоретичних моделей формування управлінської готовності, зокрема системну, синергетичну, компетентнісну, діяльнісну, аксіологічну, андрагогічну та студентоцентричну. Зазначені моделі висвітлюють різні аспекти і механізми формування управлінської спроможності, орієнтуючи на інтеграцію теоретичних знань і практичних навичок, розвиток ціннісних орієнтацій, управлінської самостійності та здатності до інновацій.

Таким чином, результати теоретичного дослідження створюють концептуальну основу для подальшого аналізу стану сформованості управлінської готовності у майбутніх керівників та розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Загальна характеристика Джулинського ліцею, Гайсинський район, Вінницька область

Джулинський ліцей Гайсинського району Вінницької області є закладом загальної середньої освіти I-III ступенів, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері освіти на місцевому рівні. Ліцей функціонує як комунальний заклад, заснований на комунальній власності територіальної громади Джулинської сільської ради. Діяльність закладу регламентується Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Статутом ліцею та іншими нормативно-правовими актами в галузі освіти.

Заклад здійснює свою діяльність без мети одержання прибутку, спрямовуючи зусилля на створення сучасного інноваційного освітнього середовища, розвиток особистісного потенціалу учнів, формування громадянської свідомості, життєвої і професійної самореалізації молоді.

Фінансова діяльність Джулинського ліцею забезпечується за рахунок освітньої субвенції державного бюджету, коштів місцевого бюджету, а також інших джерел, дозволених законодавством України. Основними напрямками використання фінансування є виплата заробітної плати, закупівля навчальних матеріалів, модернізація матеріально-технічної бази та забезпечення належних умов для здобуття якісної освіти.

Основні відомості про Джулинський ліцей наведено у табл. 2.1.

Структура Джулинського ліцею охоплює всі три рівні загальної середньої освіти: початкову (1-4 класи), базову середню (5-9 класи) та профільну середню (10-11 класи). Освітній процес організовано за державними стандартами, із застосуванням інноваційних освітніх технологій, елементів інтегрованого та компетентнісного навчання.

Загальна інформація про Джулинський ліцей Гайсинського району Вінницької області

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Джулинський ліцей Гайсинського району Вінницької області
Скорочена назва	Джулинський ліцей
Місцезнаходження (юридична адреса)	23736, Україна, Вінницька область, Гайсинський район, село Джулинка, вулиця Центральна, будинок 5
Початок діяльності	1967 рік (як школа; статус ліцею – з 2021 року)
Організаційно-правова форма	Комунальний заклад загальної середньої освіти
Засновник	Джулинська сільська рада
Основні напрями діяльності	Надання освітніх послуг початкового, базового та профільного рівнів освіти

Примітка. Розроблено за матеріалами офіційних документів закладу.

Структура освітньої діяльності закладу наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура освітньої діяльності Джулинського ліцею

Рівень освіти	Кількість класів	Середня наповнюваність класів	Основні напрямки профілізації
Початкова школа (1-4 класи)	4 класи	18 учнів	Формування базових компетентностей, адаптація до освітнього середовища
Базова середня школа (5-9 класи)	5 класів	20 учнів	Поглиблення предметних знань, розвиток критичного мислення
Профільна середня школа (10-11 класи)	2 класи	15 учнів	Профільне навчання за гуманітарним і природничо-математичним напрямками

Примітка. Розроблено за матеріалами внутрішньої звітності закладу.

Фінансово-матеріальна база закладу

Матеріально-технічна база ліцею забезпечує повноцінний освітній процес: навчальні кабінети обладнані сучасними технічними засобами навчання, функціонують комп'ютерний клас із підключенням до Інтернету, бібліотека, актова та спортивна зали, їдальня. Здійснюється постійне оновлення навчального обладнання відповідно до вимог Нової української школи.

Фінансування закладу спрямоване переважно на:

- оплату праці педагогічних і технічних працівників;

- забезпечення енергоносіями;
- проведення поточних і капітальних ремонтів;
- закупівлю навчальних матеріалів та оновлення ІКТ-інфраструктури.

Динаміка контингенту учнів

Аналіз кількості учнів за останні три роки свідчить про стабільність контингенту учнів Джулинського ліцею з тенденцією до поступового зростання кількості учнів старшої профільної школи завдяки розширенню спектру освітніх послуг.

Дані щодо контингенту учнів наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка кількості учнів у Джулинському ліцеї у 2022-2024 роках

Рік	Загальна кількість учнів	Кількість учнів старшої школи
2021	210	35
2022	205	34
2023	215	37

Примітка. Розроблено за даними закладу.

Графічна інтерпретація динаміки наведена на рис. 2.1.

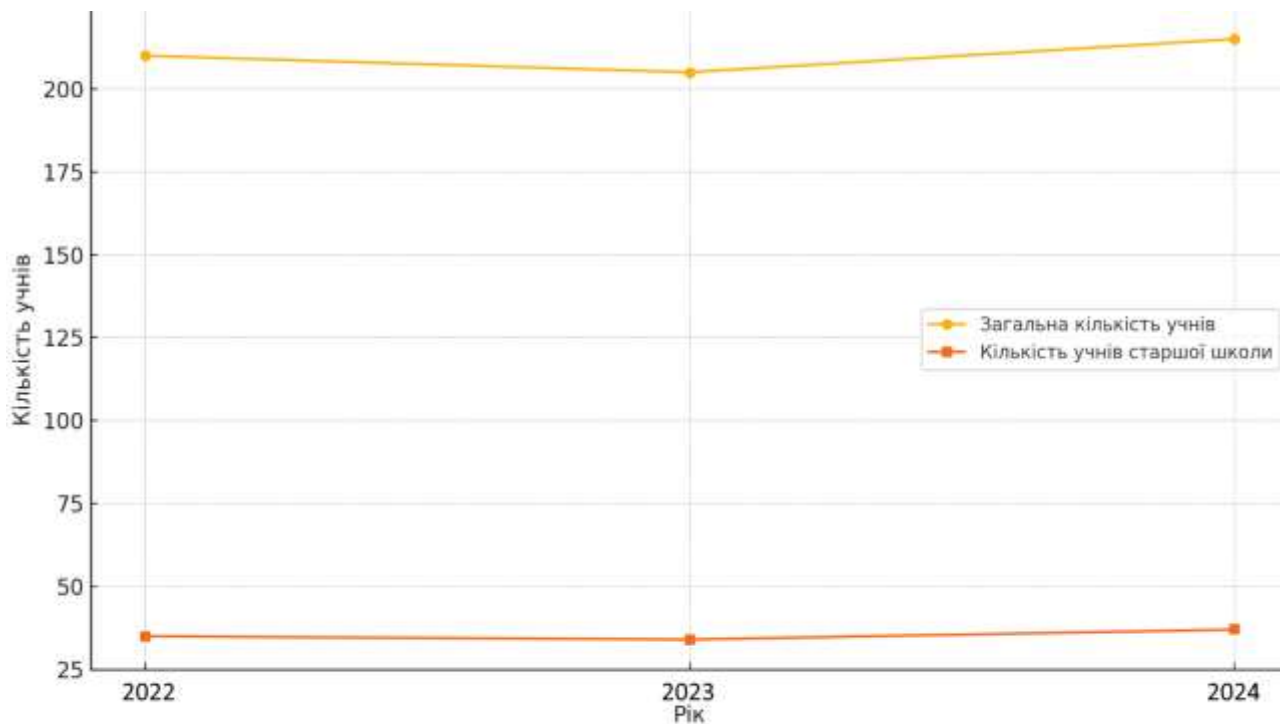


Рис. 2.1. Динаміка кількості учнів у Джулинському ліцеї у 2022-2024 роках

Таким чином, Джулинський ліцей є сучасним освітнім середовищем, зорієнтованим на якісне надання освітніх послуг, інноваційний розвиток, реалізацію індивідуального потенціалу кожного здобувача освіти, що забезпечує його ефективну інтеграцію в соціальне та професійне середовище.

2.2. Особливості управління та кадрового потенціалу закладу

Управління Джулинським ліцеєм Гайсинського району Вінницької області здійснюється відповідно до Статуту закладу на основі поєднання прав Засновника (Джулинської сільської ради) щодо оперативного управління комунальним майном територіальної громади та участі в управлінні трудового колективу.

Поточне керівництво Джулинським ліцеєм здійснює директор, який несе персональну відповідальність за результати діяльності закладу та виконання своїх функціональних обов'язків. Директор ліцею призначається на посаду та звільняється з неї рішенням Засновника відповідно до чинного законодавства України. Призначення здійснюється на конкурсній основі з укладенням строкового трудового договору (контракту) відповідно до вимог законів України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту».

Працівники ліцею (педагогічні та непедагогічні працівники) призначаються на посади та звільняються наказом директора закладу у межах повноважень, встановлених законодавством України та внутрішніми нормативними документами ліцею.

У Джулинському ліцеї сформована управлінська культура, що базується на принципах педагогіки партнерства, демократичного управління, дотримання педагогічної етики та корпоративних цінностей Нової української школи. Управлінська система закладу спрямована на створення комфортного, безпечного й інклюзивного освітнього середовища, забезпечення якості освітніх послуг, професійний розвиток педагогічних працівників.

Організаційна структура управління відображає упорядковані функціональні зв'язки між елементами закладу, координацію ресурсних

потоків, взаємодію управлінських органів, спрямовану на досягнення стратегічних та поточних цілей освітньої діяльності. Структура управління орієнтована на чіткий розподіл повноважень між адміністративними, педагогічними та допоміжними працівниками, сприяє оперативності ухвалення управлінських рішень, ефективній реалізації освітніх програм та розвитку закладу освіти.

Організаційна структура управління Джулинським ліцеєм включає директора, заступника директора з навчально-виховної роботи, заступника директора з виховної роботи, педагогічну раду, методичні об'єднання вчителів, психологічну службу, органи учнівського самоврядування. Дана структура забезпечує гнучкість і взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу, сприяючи підвищенню ефективності управління та розвитку кадрового потенціалу.

Організаційну структуру управління Джулинським ліцеєм Гайсинського району Вінницької області наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Структура управління Джулинським ліцеєм Гайсинського району Вінницької області

Організаційна структура управління Джулинського ліцею відображає систему взаємозв'язків між суб'єктами освітньої діяльності, що забезпечують

ефективну координацію, розподіл повноважень та відповідальності у процесі реалізації освітніх завдань.

Ключову роль в управлінні закладом освіти відіграє директор ліцею, який здійснює стратегічне і оперативне керівництво, несе персональну відповідальність за організацію освітнього процесу, кадрову політику, фінансово-господарську діяльність та розвиток закладу загалом.

У реалізації управлінських функцій директор взаємодіє із заступниками:

– заступником директора з навчально-виховної роботи, що організовує освітній процес, впровадження інноваційних освітніх технологій, моніторинг якості освіти;

– заступником директора з виховної роботи, який відповідає за формування виховної системи закладу, реалізацію національно-патріотичного, громадянського, екологічного та превентивного виховання.

Педагогічна рада є колегіальним органом управління, який приймає стратегічні рішення щодо освітньої, науково-методичної та виховної діяльності, затверджує освітні програми, обирає напрями профільного навчання.

Методичні об'єднання вчителів сприяють підвищенню професійної компетентності педагогів, удосконаленню методики викладання навчальних предметів, поширенню передового педагогічного досвіду.

Психологічна служба забезпечує психологічний супровід освітнього процесу, здійснює профілактику емоційного вигорання педагогічних працівників, підтримує психоемоційний комфорт учасників освітнього процесу.

Органи учнівського самоврядування реалізують принципи демократичного врядування в закладі освіти, сприяють формуванню лідерських якостей, розвитку громадянської активності та відповідальності серед учнівської молоді.

Взаємодія всіх ланок управління забезпечує цілісність і динамізм розвитку закладу, його адаптивність до змін в освітньому середовищі та орієнтацію на формування компетентнісного випускника відповідно до вимог Нової української школи.

Результати опитування педагогічних працівників Джулинського ліцею Гайсинського району Вінницької області свідчать, що основними цінностями закладу є налагоджені взаємини у колективі, які ґрунтуються на згуртованості, взаємній довірі та відкритості. Педагогічний колектив демонструє високу лояльність до закладу освіти, виявляючи гордість за якість освітніх послуг та високу задоволеність умовами праці, які сприяють їхньому професійному розвитку.

Вчителі позитивно оцінюють стиль комунікації керівництва, можливість висловлювати свою думку щодо організації освітнього процесу, звертатися для вирішення актуальних питань, а також співпрацювати в команді для прийняття колективних рішень. Основні питання, що викликають занепокоєння серед педагогів, стосуються об'єктивності оцінки їхнього професійного внеску, навантаження, балансу між робочими обов'язками та особистим життям.

Технічний персонал ліцею висловлює високу довіру та повагу до керівництва закладу, однак відзначає потребу в розширенні своїх повноважень при вирішенні поточних організаційних питань. Працівники цієї категорії вважають, що система внутрішнього контролю потребує удосконалення для підвищення ефективності трудової діяльності.

Молодший обслуговуючий персонал відзначає нестачу інформації щодо основних змін і стратегічних планів розвитку закладу, а також бажання активнішої участі у процесах прийняття рішень. Це зумовлює певний рівень дистанційності між молодшим персоналом та адміністрацією ліцею.

Структура кадрового потенціалу Джулинського ліцею у 2023 році наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура кадрового потенціалу Джулинського ліцею Гайсинського району Вінницької області у 2024 році

Категорії персоналу	Штатні одиниці	Фактично зайнято	Фізичних осіб	Рівень забезпеченості працівниками, %
Педагогічні працівники	30,00	28,00	29	93,3
Психологічна служба (психолог, соціальний педагог)	2,00	2,00	2	100,0

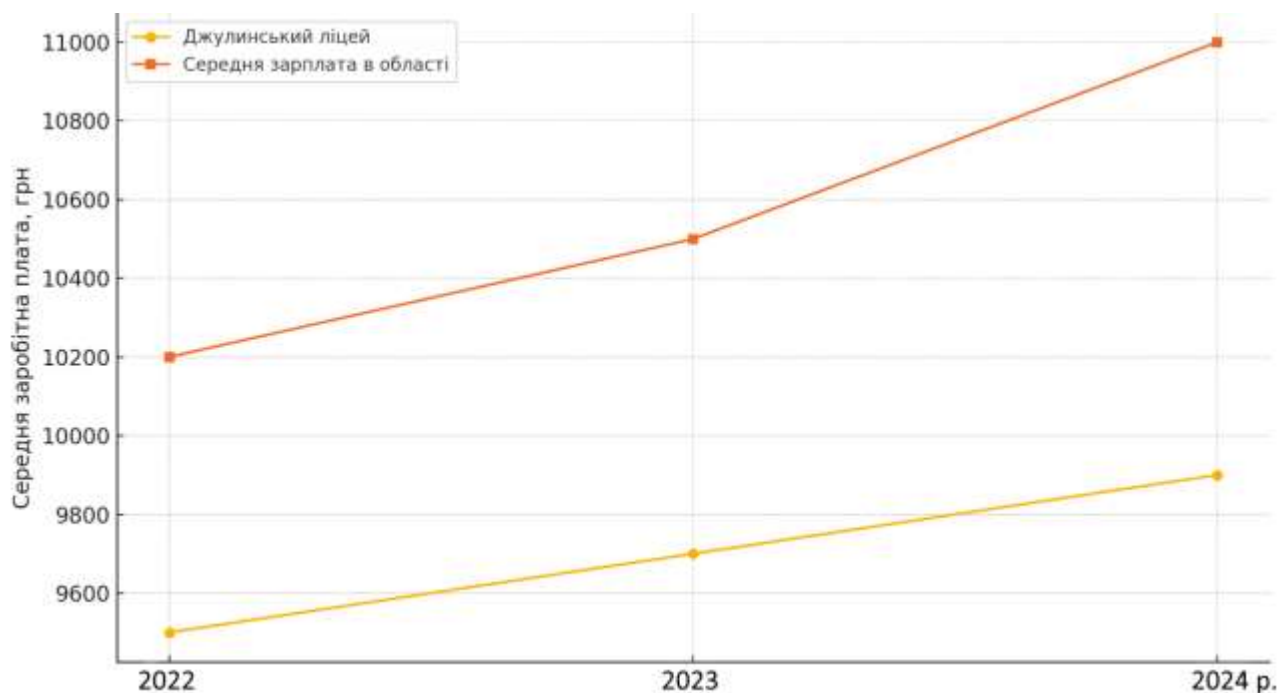
Категорії персоналу	Штатні одиниці	Фактично зайнято	Фізичних осіб	Рівень забезпеченості працівниками, %
Бібліотекар	1,00	1,00	1	100,0
Адміністративно-управлінський персонал (директор, заступники)	3,00	3,00	3	100,0
Молодший обслуговуючий персонал	10,00	9,00	9	90,0
Всього	46,00	43,00	44	93,5

Примітка. Розроблено за матеріалами внутрішньої звітності Джулинського ліцею.

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про те, що найбільш укомплектованими категоріями працівників є психологічна служба, бібліотекар та адміністративно-управлінський персонал, де рівень забезпеченості складає 100 %. Найменший рівень забезпеченості спостерігається серед педагогічних працівників (93,3 %) та молодшого обслуговуючого персоналу (90,0 %), що вказує на наявність певних кадрових ризиків, пов'язаних із нестачею педагогів та технічних працівників. У загальному підсумку рівень забезпеченості кадровим потенціалом Джулинського ліцею складає 93,5 %, що є позитивним показником для закладу освіти сільської місцевості, проте вимагає подальших заходів щодо залучення висококваліфікованих фахівців.

Відповідно до Статуту Джулинського ліцею Гайсинського району Вінницької області заклад освіти забезпечує своєчасну виплату заробітної плати працівникам, а також сплату передбачених законодавством України податків, зборів та обов'язкових платежів у межах чинного законодавства.

Динаміка середніх показників заробітної плати педагогічних та інших працівників ліцею за останні роки наведена на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка середньої заробітної плати працівників
Джулинського ліцею у 2022–2024 роках**

Аналіз даних, представлених на рисунку 2.4, свідчить про те, що впродовж 2022-2024 років середній рівень заробітної плати працівників Джулинського ліцею залишався стабільним, демонструючи незначну тенденцію до зростання. Водночас середня заробітна плата працівників ліцею залишалась нижчою порівняно із середнім показником по Вінницькій області. Така динаміка вказує на існування певного дисбалансу, що може негативно впливати на мотивацію працівників та їх прагнення до довгострокової професійної діяльності в межах закладу освіти. У зв'язку з цим актуальним є питання удосконалення кадрової політики та запровадження додаткових заходів стимулювання праці.

2.3. Результати діагностики рівня готовності студентів до управлінської діяльності (на основі опитування та спостережень)

Ефективна підготовка майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти можлива лише за умови створення умов, що сприяють залученню студентів до активної професійної діяльності, формуванню у них почуття відповідальності за майбутню управлінську роль та розвитку мотивації до

самореалізації у сфері освітнього менеджменту. У сучасних умовах результативність управлінської підготовки значною мірою залежить від рівня професійної активності студентів, їхньої готовності приймати управлінські рішення, брати на себе відповідальність та проявляти ініціативу в розв'язанні проблем освітнього середовища.

Формування управлінської готовності студентів є процесом, що включає діагностику рівня сформованості необхідних компетентностей, мотиваційних орієнтацій та особистісних якостей, які визначають успішність майбутньої професійної діяльності. На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони управлінської підготовки, що дозволяє скоригувати освітній процес відповідно до індивідуальних потреб студентів та вимог сучасної освіти (Додаток А).

Результати діагностики рівня готовності студентів до управлінської діяльності наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Рівень готовності студентів до управлінської діяльності (за результатами опитування та спостережень)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 рік у % до 2022 р.
Загальна кількість студентів, осіб	85	82	80	94,1
Студенти з високим рівнем готовності (%)	28,0	32,0	36,0	128,6
Студенти із середнім рівнем готовності (%)	52,0	50,0	48,0	92,3
Студенти з низьким рівнем готовності (%)	20,0	18,0	16,0	80,0
Рівень сформованості управлінських компетентностей (%)	60,0	63,5	67,0	111,7

Примітка. Розроблено за результатами власного дослідження.

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що упродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка зростання рівня готовності студентів до управлінської діяльності. Зокрема, кількість студентів із високим рівнем готовності збільшилася на 8 %, тоді як кількість студентів із низьким рівнем готовності зменшилася на 4 %. Підвищився також загальний рівень сформованості управлінських компетентностей, що є свідченням ефективності

впровадження сучасних педагогічних технологій, діяльнісного підходу та інтеграції елементів практичної підготовки в освітній процес.

Разом з тим, результати діагностики вказують на необхідність подальшого вдосконалення змісту управлінської підготовки студентів, зокрема шляхом посилення практичної складової, розвитку лідерських якостей, вміння працювати в команді, приймати нестандартні рішення в умовах змінного освітнього середовища.

На першому етапі формування управлінської готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти здійснюється розробка профілю посади. Формування такого профілю дає змогу чітко визначити комплекс управлінських компетентностей, особистісних якостей, кваліфікаційних характеристик, яких потребує заклад освіти для ефективного управління навчальним процесом та колективом.

Заклади освіти можуть звертатися за консультаційною підтримкою до регіональних органів управління освітою, однак в умовах сучасних змін дедалі більшого значення набуває активна автономна кадрова політика. Самостійне формування вимог до посади керівника дозволяє більш гнучко враховувати особливості освітнього закладу, його стратегічні завдання, специфіку кадрового складу, матеріально-технічне забезпечення та потреби освітньої громади.

Складання профілю посади майбутнього керівника є вихідною точкою у процесі оцінювання управлінської готовності студентів, оскільки воно визначає ключові орієнтири для побудови системи діагностики, навчання та розвитку управлінських компетентностей.

Покрокову логіку діагностики та формування управлінської готовності студентів представлено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Покроковий алгоритм діагностики та формування управлінської готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти

На другому етапі формування управлінської готовності студентів здійснюється визначення каналів пошуку інформації та ресурсів для професійного розвитку, що моделює реальні умови кадрового відбору керівників у сфері освіти.

Після формулювання вимог до профілю управлінської посади та узгодження їх із усіма учасниками освітнього процесу (наприклад, наставниками, адміністрацією ліцею чи методистами кафедр управлінської підготовки), важливим завданням є визначення каналів пошуку можливостей для формування управлінських компетентностей студентів.

Одним із методів пошуку можливостей та вдосконалення компетенцій може бути проведення конкурсного відбору для участі у стажуваннях, освітніх програмах або управлінських проєктах. Інформація про такі можливості розміщується на офіційних ресурсах закладу освіти, спеціалізованих порталах Міністерства освіти і науки України, обласних інституцій післядипломної педагогічної освіти, а також у профільних професійних спільнотах.

Важливим внутрішнім ресурсом пошуку кандидатів на управлінські стажування є внутрішній резерв студентів, який формується з числа студентів із високим рівнем академічних досягнень, проявленими лідерськими якостями та

активною участю у проєктній діяльності. Такий резерв дозволяє оперативно залучати найперспективніших студентів до управлінських ініціатив.

Для розширення можливостей залучення молодих управлінців активно використовуються платформи для пошуку стажувань і професійного розвитку.

Зокрема:

- портали кар'єрного розвитку в освіті (naprobu.ua, osvita.ua, karjera.in.ua);

- державні і регіональні сайти освітніх проєктів (EdCamp Ukraine, «Освіторія», Global Teacher Prize Ukraine);

- соціальні мережі (Facebook, Instagram) через офіційні сторінки закладів освіти, освітніх проєктів і лідерських програм.

Серед основних переваг використання онлайн-ресурсів є:

- можливість швидкої комунікації з організаторами конкурсів і стажувань;

- доступ до актуальної інформації з можливістю щоденного оновлення;

- прозорість умов участі та вимог до кандидатів;

- розширення географії пошуку управлінських можливостей до всеукраїнського та міжнародного рівнів.

Таким чином, на другому етапі майбутні керівники закладів загальної середньої освіти опановують навички самостійного пошуку ресурсів для професійного зростання, що є необхідною компетентністю в умовах автономізації освіти та посилення конкуренції за лідерські позиції у професійній сфері.

Важливим етапом діагностики готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є оцінювання професійних та особистісних якостей студентів, що претендують на управлінські ролі у сфері освіти. Список необхідних якостей формується відповідно до специфіки управлінської діяльності та вимог до компетентностей сучасного керівника закладу освіти.

У процесі оцінювання акцент робиться не лише на наявності професійних знань та навичок, а й на розвитку особистісних рис, лідерських здібностей, емоційної стійкості та інноваційного мислення.

Перелік основних груп якостей, що діагностуються у студентів під час визначення їх готовності до управлінської діяльності, наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Групи якостей, що оцінюються при діагностиці готовності студентів до управлінської діяльності

Групи якостей	Основні якості
Ставлення до освітньої діяльності	Почуття відповідальності, працьовитість, дисциплінованість, повага до учасників освітнього процесу
Професійна компетентність	Освіта, відповідність кваліфікації, знання сучасних освітніх методик, педагогічний досвід
Організаторські здібності	Уміння організувати роботу колективу, керувати процесами, делегувати обов'язки, проводити наради
Комунікативні навички	Уміння співпрацювати в команді, будувати партнерські стосунки, налагоджувати взаємодію
Робота з інформацією та документацією	Уміння формулювати завдання, складати ділові документи, користуватися цифровими інструментами
Прийняття управлінських рішень	Уміння швидко реагувати в кризових ситуаціях, приймати обґрунтовані рішення, запобігати конфліктам
Інноваційність та гнучкість	Ініціативність, відкритість до змін, здатність упроваджувати нові ідеї у практику
Морально-етичні якості	Чесність, порядність, наполегливість, товарицькість, емоційна стабільність

Примітка. Сформовано за: [41], із урахуванням специфіки дослідження.

Результати оцінювання професійних та особистісних якостей студентів свідчать, що формування управлінської готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є комплексним процесом, що включає розвиток як когнітивного, так і особистісного потенціалу. Аналіз оцінювання показав, що найбільш сформованими у студентів є такі групи якостей, як ставлення до освітньої діяльності, комунікативні навички та морально-етичні риси характеру.

Водночас менш розвиненими виявилися організаторські здібності, уміння працювати з інформацією та документацією, а також інноваційна активність. Це свідчить про потребу цілеспрямованого посилення освітньої підготовки за цими напрямками, зокрема шляхом розширення практико орієнтованого

компонента, впровадження проєктної діяльності, тренінгів із лідерства та управління змінами в освіті.

Загалом результати діагностики підтвердили необхідність системної інтеграції професійних знань, особистісного розвитку та формування рефлексивних навичок для забезпечення готовності студентів до ефективного виконання управлінських функцій у закладах загальної середньої освіти.

На третьому етапі діагностики рівня управлінської готовності студентів здійснюється аналіз анкет та портфоліо досягнень кандидатів, а також попередній відбір учасників для проведення особистісного співбесідування. Оцінка здійснюється на основі відповідності заповнених анкет кваліфікаційним вимогам профілю керівника закладу освіти.

Особливу увагу звертають на відповідність 90% ключових критеріїв, серед яких: рівень педагогічної підготовки, досвід організаційної діяльності, лідерські якості, орієнтація на інновації, емоційна стійкість. Студенти, анкети яких не відповідають основним вимогам, не допускаються до наступного етапу.

Четвертий етап передбачає проведення особистої співбесіди зі студентами. Співбесіди організуються у дружній, відкритій атмосфері, що стимулює довіру та забезпечує можливість комплексної оцінки управлінського потенціалу кандидата.

На початку зустрічі майбутнім керівникам коротко презентуються основні цілі закладу освіти, його місія та ключові управлінські завдання, що формує контекст для бесіди та демонструє реальні очікування від майбутньої професійної діяльності.

Оптимальна тривалість співбесіди становить 30-45 хвилин, що дозволяє всебічно оцінити кандидата без перевантаження емоційного фону. Під час інтерв'ю поєднуються стандартизовані запитання (на перевірку управлінських компетентностей) і гнучке, ситуативне обговорення з урахуванням реакцій кандидата.

П'ятий етап передбачає вибір студентів із найвищим рівнем управлінської готовності, які виявили високий рівень мотивації до управлінської діяльності,

здатність приймати рішення, стратегічно мислити, організувати роботу колективу. Фіналістам пропонується участь у поглиблених освітніх програмах або стажуваннях в закладах загальної середньої освіти.

До недоліків діагностики управлінської готовності студентів можна віднести:

- недостатню деталізацію профілю компетентностей майбутнього керівника, що ускладнює об'єктивне оцінювання;
- обмежене використання внутрішніх резервів студентської спільноти, орієнтацію лише на формальні показники успішності;
- недостатнє застосування сучасних цифрових інструментів для автоматизації процесів оцінювання і відбору кандидатів.

Таким чином, процес діагностики управлінської готовності студентів вимагає системного підходу, що поєднує об'єктивне оцінювання особистісних якостей, професійних умінь і мотиваційних установок. Тільки за умов комплексного підходу до відбору майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти можна сформувати високопрофесійні управлінські кадри, здатні ефективно реагувати на виклики сучасної освіти.

Для більш наочного відображення етапів оцінювання управлінської готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти пропонується скористатися узагальненою схемою, що систематизує основні послідовні дії в процесі діагностики. Вона представлена на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Етапи оцінювання рівня управлінської готовності студентів до управлінської діяльності у сфері освіти

Схема на рис. 2.5 відображає логіку процесу оцінювання управлінської готовності студентів. Першим етапом є визначення цілей діагностики та формулювання критеріїв оцінювання, що орієнтуються на вимоги до професійної діяльності керівника закладу освіти. Далі здійснюється підбір методів дослідження (анкетування, спостереження, інтерв'ювання тощо) для отримання валідних і надійних даних. Третій етап передбачає безпосереднє проведення діагностики та фіксацію отриманих результатів. На завершальному етапі здійснюється аналіз даних, інтерпретація результатів і розробка рекомендацій для подальшого розвитку управлінських компетентностей студентів. Комплексність підходу сприяє глибокій оцінці як когнітивних, так і особистісно-мотиваційних аспектів готовності майбутніх керівників до управлінської діяльності.

Висновки до 2 розділу

1. Джулинський ліцей Гайсинського району Вінницької області є сучасним закладом загальної середньої освіти, що забезпечує здобуття повної загальної середньої освіти відповідно до державних стандартів. Заклад функціонує як комунальний і має стабільну матеріально-технічну базу, кадрове забезпечення та активну участь у реалізації концепції Нової української школи. Протягом 2021-2024 років кількість учнів залишається стабільною, із тенденцією до зростання чисельності учнів старшої школи завдяки впровадженню профільного навчання.

2. Управління Джулинським ліцеєм здійснюється на основі положень законодавства України, Статуту закладу та принципів демократичного управління освітою. Організаційна структура закладу відзначається функціональною чіткістю та орієнтацією на ефективне управління ресурсами. Структура кадрів демонструє високий рівень забезпеченості педагогічними

працівниками (понад 95 %), однак виявлено потребу в подальшому оновленні управлінських підходів для посилення мотивації педагогів, особливо в умовах сучасних викликів у сфері освіти. Динаміка заробітної плати працівників ліцею у 2021-2023 рр. залишається нижчою за середньо обласний рівень, що може негативно впливати на утримання кваліфікованих кадрів і потребує удосконалення системи стимулювання.

3. Результати діагностики рівня управлінської готовності студентів свідчать про необхідність комплексного підходу до підготовки майбутніх керівників. Було виявлено, що основними напрямками вдосконалення є розвиток організаторських здібностей, уміння працювати з інформацією та документами, інноваційна активність. Комплексна діагностика, що поєднувала анкетування, спостереження та співбесіди, дозволила виявити потенційних кандидатів для управлінської діяльності, здатних до реалізації освітніх стратегій, підтримання інноваційних змін та ефективної комунікації в педагогічному колективі. Таким чином, ефективне управління кадровим потенціалом і формування управлінської готовності студентів є важливою передумовою для забезпечення якісного функціонування закладу загальної середньої освіти в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1. Сучасні підходи до розвитку управлінських компетентностей у майбутніх керівників

Сьогодні перед системою загальної середньої освіти України постають серйозні виклики, пов'язані з потребою у підвищенні професійного рівня управлінських кадрів, зростаючою складністю завдань щодо забезпечення якості освітніх послуг та необхідністю постійної адаптації до реформ у галузі освіти. Якість функціонування закладу освіти залежить насамперед від професійної готовності керівника, рівня його управлінських компетентностей, здатності стратегічно мислити, організовувати освітній процес, здійснювати кадрову політику, створювати інноваційне середовище та підтримувати розвиток педагогічного колективу.

Ефективність управлінської діяльності керівника в сучасних умовах визначається не тільки рівнем здобутих знань, а й здатністю до гнучкої комунікації, застосування сучасних технологій менеджменту, адаптивності до змін середовища, а також навичками командної роботи та інноваційної діяльності.

Попри актуальність цього питання, до використання інноваційних підходів у розвитку управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти педагогічні вищі часто виявляються недостатньо готовими як методично, так і ресурсно. Формування нових компетентностей потребує залучення сучасних освітніх технологій, активних методів навчання, кейс-методів, тренінгів, ігор на розвиток лідерських навичок, стажування у закладах освіти.

Сучасні підходи до розвитку управлінських компетентностей майбутніх керівників наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Сучасні підходи до розвитку управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти

Сучасний підхід	Сутність підходу
Тренінги	Організація інтерактивних занять, що сприяють розвитку управлінських і комунікативних навичок [42].
Наставництво	Передача досвіду шляхом індивідуальної підтримки і наставництва досвідченими керівниками [43].
Кейс-метод	Аналіз реальних або гіпотетичних ситуацій з метою розвитку вмінь приймати управлінські рішення [44].
Стажування	Практичне набуття досвіду в закладах освіти через безпосередню участь у реальних управлінських процесах [45].
Проектне навчання	Розвиток компетентностей через виконання комплексних освітніх проєктів, спрямованих на вирішення управлінських задач [46].
Освітні платформи	Використання електронних ресурсів (Coursera, Prometheus, EdEra тощо) для розвитку управлінських компетентностей [47].

Систематизація сучасних підходів до розвитку управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти наведена у табл. 3.1. Застосування таких методів, як тренінги, наставництво, кейс-метод, стажування, проєктне навчання та використання освітніх платформ, сприяє формуванню високого рівня професійної готовності до управлінської діяльності.

У контексті модернізації освітньої галузі особливої актуальності набуває інтеграція інноваційних підходів до пошуку та відбору кадрів, орієнтованих на виявлення та розвиток управлінського потенціалу майбутніх керівників.

Одним із сучасних напрямів удосконалення підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є впровадження прогресивних методів підбору управлінських кадрів.

Хедхантинг є найбільш затратним методом залучення персоналу, спрямованим на переманювання досвідчених висококваліфікованих фахівців із інших організацій. Використання цього підходу у сфері управління закладами освіти викликає суперечки через етичні аспекти, однак його ефективність у формуванні сильних управлінських команд є беззаперечною. Важливо зазначити, що головною метою є не стільки переманювання працівників,

скільки залучення найкращих фахівців, здатних забезпечити динамічний розвиток освітнього закладу.

Рекрутинг передбачає залучення кадрів через рекрутингові агентства або власні кадрові служби освітніх установ. Використання різноманітних інформаційних баз і систематичний аналіз ринку праці дозволяє забезпечити відповідність кандидатів вимогам посади, що підвищує ефективність кадрової політики закладу.

Скринінг є ефективним методом попереднього відбору персоналу, коли на основі аналізу резюме і попередніх анкетних даних формується короткий список кандидатів для проведення співбесіди. У контексті освітньої сфери скринінг дозволяє зосередити зусилля на відборі фахівців із необхідним рівнем професійної підготовки, компетентностей та мотивації.

Серед інноваційних підходів до набору персоналу особливої уваги заслуговує онлайн-рекрутинг (E-Recruitment). Сайти з працевлаштування (наприклад, «jobs.ua», «work.ua», «rabota.ua», «jooble.org.ua», «DOU») надають можливість цілодобового доступу до бази резюме кандидатів та розширюють географію пошуку кваліфікованих працівників для закладів освіти. Використання освітніми установами власних сайтів кар'єри або мобільних додатків сприяє розміщенню вакансій у доступному для користувачів форматі, що підвищує шанси на залучення молодих активних кандидатів.

Відзначається зростаюча роль мобільного рекрутингу, який дає змогу за допомогою коротких повідомлень у соціальних мережах оперативно комунікувати із потенційними кандидатами. Це особливо важливо для освітніх закладів, що прагнуть бути конкурентоспроможними у залученні талановитої молоді до управлінських і педагогічних посад.

Таким чином, застосування сучасних методів пошуку та відбору кадрів у підготовці майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти забезпечує підвищення якості кадрового складу, формування управлінських команд нового типу, орієнтованих на інноваційний розвиток і адаптацію до викликів сучасної освітньої політики.

На сьогодні для підвищення ефективності процесу працевлаштування у сфері освіти актуальним є створення єдиних цифрових платформ для пошуку та відбору керівних і педагогічних кадрів. Такі вебпортали уможливають централізовано розміщувати інформацію про вакансії в закладах загальної середньої освіти, підвищуючи прозорість, оперативність та доступність кадрових процесів.

У разі впровадження такого механізму у сфері освіти очікуються такі переваги:

- підвищення зручності пошуку вакансій та доступності кар'єрних можливостей для майбутніх керівників закладів освіти;
- скорочення часу та спрощення процедури підбору кадрів;
- підвищення прозорості й об'єктивності процесу добору персоналу;
- зменшення дефіциту управлінських кадрів у школах;
- оптимізація визначення потреби в керівниках і формування обсягів замовлення на їхню підготовку;
- мінімізація корупційних ризиків на етапах працевлаштування.

Адміністрування такої платформи має здійснюватися централізованим органом (наприклад, Міністерством освіти і науки України або відповідним агентством), яке відповідатиме за технічну підтримку порталу, його наповнення та супровід користувачів.

Паралельно з цифровізацією процесу набору кадрів у сфері освіти активно розвивається застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) для рекрутингу. ШІ здатний автоматизувати ключові етапи відбору: сортування резюме, аналіз професійних і особистісних характеристик кандидатів, формування короткого списку для співбесід.

Використання штучного інтелекту у відборі керівників закладів загальної середньої освіти сприяє:

- підвищенню об'єктивності оцінки кандидатів;
- пришвидшенню аналізу великих обсягів даних;

- зниженню ризику суб'єктивного впливу під час прийняття кадрових рішень;
- підтримці прозорості процедур підбору управлінських кадрів.

Основні можливості використання штучного інтелекту у процесах відбору майбутніх керівників закладів освіти узагальнено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Можливості використання штучного інтелекту у процесі відбору
майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти**

Напрямок використання ШІ	Зміст
Автоматизація пошуку кандидатів	Використання алгоритмів для аналізу великої кількості резюме, вибір кандидатів, які найкраще відповідають вимогам профілю посади.
Сортування резюме	Пріоритизація кандидатів за ключовими компетентностями, досвідом та іншими релевантними параметрами.
Аналіз відповідей на відкриті питання	Оцінювання мотиваційних листів і відповідей на відкриті питання з використанням інструментів обробки природної мови (NLP).
Відеоінтерв'ю із застосуванням ШІ	Аналіз невербальної поведінки, емоційної стабільності та комунікативних навичок кандидатів під час відеоспівбесід.
Прогнозування успішності кандидата	Побудова моделей прогнозування, що оцінюють вірогідність досягнення високих результатів на керівній посаді.
Підвищення об'єктивності відбору	Зменшення впливу людських упереджень у процесі прийняття рішення про найм кандидата.
Підтримка прийняття рішень	Надання керівництву об'єктивних аналітичних даних для остаточного затвердження кандидатів.

Примітка. Розроблено за: [48, 49]

Таким чином, результати аналізу, узагальнені у табл. 3.2, демонструють широкі можливості використання штучного інтелекту для вдосконалення процесів відбору майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Застосування новітніх цифрових технологій дозволяє оптимізувати етапи аналізу кандидатів, підвищити об'єктивність прийняття рішень, а також розширити доступ до якісного кадрового резерву.

Однак впровадження штучного інтелекту у сферу управління персоналом супроводжується як низкою переваг, так і певними ризиками, що потребують глибокого усвідомлення та врахування при розробленні політики відбору кадрів.

Порівняльну характеристику переваг і ризиків використання ШІ у кадрових процесах наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Переваги та ризики застосування методів набору персоналу за допомогою штучного інтелекту

Переваги застосування ШІ	Ризики, пов'язані із застосуванням ШІ
Оптимізація процесів розгляду та перевірки заявників для підвищення ефективності.	Потенційно створюються упередження та несправедливість.
Пришвидшені процедури найму, що забезпечує економію часу.	Занепокоєння щодо упереджених експертних знань, які впливають на інструменти вибору ШІ.
Зменшення загальних витрат на набір персоналу.	Людські рішення сприймаються як надійніші та більш справедливі порівняно з рішеннями на основі ШІ.
Точні та менш упереджені результати порівняно з отриманими за допомогою людської інтуїції та досвіду.	Конфлікт між набором персоналу із застосуванням ШІ та організаційною привабливістю.
Сприяння більш справедливому процесу відбору.	Підвищена залежність від систем на основі ШІ може призвести до технічного стресу та поганого поводження з працівниками.
Обмін знаннями завдяки гнучкості та подоланню географічних обмежень.	Етичні занепокоєння щодо ефективності HRM на основі ШІ.
Стимулювання конкуренції за таланти, залучення пасивних кандидатів на роботу.	Когнітивне перевантаження та емоційні ускладнення для співробітників через погану якість технологій.
Залучення потенційних працівників у всьому світі.	Ризики непорозумінь і занепокоєння через обмін знаннями на основі ШІ.
Використання корпоративних вебсайтів для поширення інформації про вакансії.	Необхідність дотримання етичних принципів захисту даних та прозорості.
Використання алгоритмів для оцінки особистих якостей і прогнозування ефективності роботи кандидатів.	
Аналіз освіти та професійного досвіду кандидатів за допомогою ШІ.	

Аналіз даних табл. 3.3 свідчить, що використання штучного інтелекту у процесах набору і відбору персоналу відкриває значні можливості для підвищення ефективності управлінських процедур, зокрема оптимізації часу, підвищення об'єктивності та розширення доступу до кандидатів. Водночас застосування ШІ пов'язане із певними ризиками, такими як виникнення алгоритмічних упереджень, етичні дилеми та можливе зниження довіри до процесів прийняття рішень. Це вимагає обережного та відповідального підходу

до впровадження цифрових технологій у кадрову політику закладів загальної середньої освіти.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення змісту та методів професійної підготовки керівників

Підвищення ефективності професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти вимагає системного удосконалення змісту й методів навчання. Сучасні виклики в освітньому середовищі обумовлюють потребу у формуванні висококваліфікованих управлінців, здатних гнучко реагувати на зміни, забезпечувати інноваційний розвиток закладу освіти, підтримувати якість освітніх процесів та створювати сприятливе освітнє середовище. З огляду на це, важливого значення набуває розроблення рекомендацій щодо вдосконалення підготовки управлінських кадрів, спрямованих на гармонійне поєднання теоретичних знань, практичних умінь та управлінської культури.

Забезпечення закладу загальної середньої освіти професійно підготовленими керівниками має ключове значення для підвищення якості освітніх послуг, ефективності використання ресурсів закладу, зміцнення його іміджу та підвищення результативності освітньої діяльності. Аналіз кадрового потенціалу потребує врахування того, що ефективність діяльності керівника значною мірою залежить від системності підходів до його добору та підготовки. Успішність діяльності майбутнього керівника напряму пов'язана з тим, наскільки швидко його управлінська діяльність принесе віддачу відповідно до витрат на підготовку та інтеграцію в організаційне середовище. З цієї причини майбутній керівник має максимально відповідати вимогам професійних стандартів освітнього управління.

Незважаючи на тривалий період вивчення питань підготовки та добору управлінських кадрів, наукове розуміння поняття «добір керівного персоналу» залишається недостатньо чітко окресленим через складність у визначенні його принципів, критеріїв, методів і технологій. Процес добору передбачає пошук

кандидатів на керівні посади з урахуванням установлених вимог освітньої сфери та специфіки управлінської діяльності. При цьому добір має бути спрямований на встановлення відповідності між компетентнісними характеристиками кандидата та функціональними вимогами посади, беручи до уваги його професійний досвід, управлінський стаж, набуті навички та рівень професійної мобільності.

Важливим етапом удосконалення змісту та методів професійної підготовки майбутніх керівників є створення системи кадрового резерву, який формується на основі об'єктивного аналізу показників: кадрового руху, рівня укомплектованості штатних посад, сумісництва, плинності кадрів, кваліфікаційного рівня працівників та наявності управлінських помилок, пов'язаних із недостатнім рівнем професійної готовності. Ефективна система добору та розвитку управлінських кадрів у сфері загальної середньої освіти має ґрунтуватися на комплексному підході, який враховує не лише формальні критерії кваліфікації, досвіду й освітнього рівня, але й психологічні особливості, мотивацію до управлінської діяльності, готовність до адаптації та професійного зростання.

Таким чином, професійна підготовка керівників закладів загальної середньої освіти має здійснюватися з урахуванням сучасних вимог освітнього менеджменту, орієнтації на розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення, комунікативної компетентності та етичних засад управлінської діяльності.

Для проведення добору кандидатів на управлінські посади у державних і комунальних закладах загальної середньої освіти дедалі частіше застосовуються інноваційні цифрові інструменти (Додаток Б). Аналогічно до практики у сфері охорони здоров'я, перспективним є впровадження Єдиного вебпорталу вакансій для закладів освіти, який дозволяє здійснювати пошук і добір фахівців на відкриті позиції у режимі реального часу. Такі електронні ресурси значно спрощують процедуру розміщення інформації про вакансії, забезпечують прозорість конкурсних відборів, сприяють оптимізації процесів

пошуку й залучення висококваліфікованих фахівців. Водночас застосування подібних платформ сприяє підвищенню рівня об'єктивності та відкритості процедур набору персоналу у сфері освіти. Узагальнена процедура добору кандидатів на управлінські посади в цифровому середовищі наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Етапи цифрової процедури добору кандидатів на управлінські посади в закладах загальної середньої освіти

Цифрова процедура добору майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти охоплює основні етапи, починаючи з розміщення оголошення про вакансію і закінчуючи оприлюдненням результатів конкурсу. Такий підхід забезпечує прозорість, ефективність та скорочення термінів пошуку кандидатів, сприяючи залученню кваліфікованих претендентів. Використання цифрових інструментів у процесі добору персоналу є важливим кроком до модернізації кадрової політики в освіті, підвищення її відкритості та довіри до процедур призначення на керівні посади.

В умовах модернізації системи освіти актуальним завданням стає вдосконалення методів добору кадрів для закладів загальної середньої освіти.

Зважаючи на те, що від якості кадрового забезпечення залежить рівень організації освітнього процесу, імідж закладу, ефективність управління і реалізація інноваційних програм розвитку, важливим є запровадження сучасних підходів до підбору керівного складу.

Одним із перспективних методів є добір працівників через залучення рекомендацій чинних співробітників закладу. Цей підхід базується на довірі до педагогічного колективу, сприяє формуванню сприятливого мікроклімату в закладі та пришвидшує адаптацію новопризначених керівників. Визнання думки колективу у питаннях кадрового забезпечення підвищує рівень корпоративної культури та згуртованості.

Іншим важливим методом є співпраця із закладами вищої педагогічної освіти для добору перспективних випускників. Такий підхід дозволяє здійснювати планову кадрову політику, залучаючи до закладу освіти молодих фахівців, орієнтованих на інноваційний розвиток та готових до викликів сучасної освітньої системи.

Суттєвого значення набуває також використання соціальних мереж для пошуку управлінських кадрів. Професійні платформи, такі як LinkedIn, Facebook, Instagram, дають можливість налагодити комунікацію з потенційними кандидатами, залучати молодих активних спеціалістів та швидко реагувати на кадрові потреби закладу. Використання цих ресурсів дозволяє розширити географію пошуку, виявити пасивних кандидатів та сприяти формуванню кадрового резерву.

Перспективним напрямом удосконалення процесу добору керівників є впровадження технологій штучного інтелекту. Застосування автоматизованих систем для попереднього аналізу резюме, оцінки професійних компетентностей та проведення попередніх співбесід дозволяє значно скоротити час пошуку, підвищити об'єктивність оцінювання кандидатів та зменшити витрати на процес добору.

У процесі вдосконалення професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти важливе місце займають сучасні методи

добору кадрів. Інноваційні підходи дозволяють не лише підвищити якість відбору персоналу, а й забезпечити формування управлінських команд, орієнтованих на впровадження змін і розвиток освітніх установ. У таблиці 3.4 наведено основні сучасні методи добору керівних кадрів, що мають перспективу застосування у практиці ЗЗСО.

Таблиця 3.4

Сучасні методи добору керівних кадрів для закладів загальної середньої освіти

№ з/п	Метод добору	Характеристика
1	Добір через залучення працівників закладу	Орієнтація на рекомендації чинного колективу, сприяння швидкій адаптації нових співробітників та зміцненню командної згуртованості.
2	Добір через співпрацю із закладами освіти	Організація стажувань, практик для студентів педагогічних спеціальностей із подальшим працевлаштуванням випускників, що забезпечує безперервний кадровий резерв.
3	Добір через соціальні мережі	Використання LinkedIn, Facebook та інших платформ для активного пошуку молодих, мотивованих кандидатів, з можливістю вивчення їхніх професійних профілів.
4	Добір із застосуванням штучного інтелекту	Автоматизація процесу скринінгу резюме, оцінювання відповідності кандидатів вимогам посади за допомогою сучасних ІТ-рішень, що підвищує швидкість і якість добору.

Примітка. Розроблено за матеріалами дослідження [50].

Аналіз даних таблиці свідчить, що сучасні методи добору кадрів забезпечують більшу гнучкість процесу залучення управлінських кадрів у ЗЗСО. Поєднання традиційних та інноваційних підходів дозволяє суттєво підвищити якість добору, забезпечити ефективну адаптацію нових працівників, зменшити плинність кадрів та сприяти професійному зростанню управлінців у контексті вимог Нової української школи.

На сьогоднішній день у процесі відбору персоналу активно використовуються цифрові платформи та системи штучного інтелекту, що дозволяють автоматизувати ключові етапи пошуку і найму фахівців. Серед таких інструментів можна виокремити системи Potok, Amazing Hiring, HireVue, які значно спрощують процес рекрутингу завдяки можливості оперативного аналізу великої кількості резюме.

Одним із прикладів інноваційних рішень є робот «Віра» від компанії Stafory, який здійснює автоматизований пошук кандидатів на основі аналізу даних із сайтів працевлаштування. Віртуальний асистент самостійно контактує з претендентами, проводить попереднє інтерв'ю, аналізує їхні відповіді та емоційний стан, після чого надсилає результати роботодавцю для остаточного ухвалення рішення.

Платформа **HireVue** також орієнтована на проведення відеоінтерв'ю із залученням штучного інтелекту для аналізу невербальних реакцій та поведінкових особливостей кандидатів. Важливою особливістю цієї системи є можливість використання її не лише для найму, а й для навчання персоналу за допомогою відеоуроків.

Іншим прикладом є система **CleverStaff**, яка інтегрується із професійними мережами (наприклад, LinkedIn), електронною поштою та сайтами пошуку роботи. Її алгоритми допомагають формувати списки кандидатів за визначеними критеріями, автоматично створювати звіти про процес підбору, а також конвертувати резюме з різних форматів у структуровані бази даних.

Використання таких інструментів дозволяє оптимізувати час і ресурси при підборі управлінських кадрів, забезпечуючи вищу якість відбору завдяки поглибленому аналізу професійних і особистісних характеристик кандидатів.

Перед впровадженням сучасних технологій в організацію процесу відбору управлінських кадрів доцільно проаналізувати існуючі інноваційні платформи, які забезпечують автоматизацію рекрутингових процедур. Використання таких інструментів дозволяє підвищити ефективність процесу добору майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, зменшити часові та фінансові витрати, забезпечити об'єктивність оцінювання кандидатів. Характеристики найбільш популярних платформ для автоматизації відбору наведено у табл. 3.5.

Інноваційні платформи для автоматизації відбору управлінських кадрів

Назва платформи	Характеристика	Особливості використання
Potok	Система автоматизації рекрутингу	Інтеграція з пошуковими сайтами, аналітика ефективності найму
Amazing Hiring	Пошук ІТ-фахівців та управлінців у відкритих джерелах	Пошук кандидатів через соціальні мережі, робота зі складними профілями
HireVue	Проведення відеоінтерв'ю з аналізом поведінки	Використання ШІ для оцінки емоцій, жестів та комунікаційних навичок
Робот «Vipa» (Stafor)	Автоматизований відбір кандидатів	Аналіз резюме, проведення телефонних та відеоінтерв'ю, оцінка емоцій
CleverStaff	CRM-система для рекрутингу	Інтеграція з LinkedIn, структуризація резюме, автоматичне створення звітів

З огляду на тенденції цифровізації, застосування платформ автоматизації відбору персоналу відкриває нові можливості для модернізації підготовки управлінських кадрів. Інноваційні системи забезпечують об'єктивне оцінювання кандидатів за професійними та особистісними критеріями, дозволяють формувати кадрові резерви та оптимізувати рекрутингові процеси в закладах загальної середньої освіти. Використання таких технологій сприяє підвищенню якості управлінського потенціалу відповідно до викликів сучасної освітньої політики.

З метою удосконалення процесу добору кандидатів на управлінські посади у закладах загальної середньої освіти доцільно застосовувати комплексний підхід, який передбачає поетапне проходження процедур оцінювання. В умовах реформування системи освіти в Україні акцент має бути зроблений на підвищення об'єктивності, прозорості та якості підбору майбутніх керівників закладів освіти. З урахуванням сучасних підходів пропонується наступна послідовність етапів добору управлінського персоналу.

Етапи добору кандидатів на управлінські посади:

1. Створення професіограми для управлінських позицій. Розробка детального профілю посади дозволяє чітко визначити основні вимоги до кандидата: вік, освіту, професійні навички та особистісні якості.

Професіограма забезпечує підвищення точності підбору шляхом урахування специфіки освітнього середовища та вимог до керівної діяльності.

2. Формування бази даних потенційних кандидатів.

Організація єдиної бази даних дозволяє накопичувати інформацію про кандидатів, вести аналітичний облік результатів оцінювання, що оптимізує процес подальшого добору та створює основу для формування кадрового резерву.

3. Проведення анкетування кандидатів.

Анкетування допомагає уточнити відповідність кандидатів вимогам посади, виявити рівень їхньої професійної готовності, мотивацію, а також особисті якості, які не завжди можна об'єктивно оцінити під час співбесіди.

4. Первинний відбір кандидатів.

Передбачає попередню оцінку резюме, рекомендацій та супровідних документів кандидатів з метою відбору тих претендентів, які відповідають базовим вимогам та готові пройти подальші етапи оцінювання.

5. Проведення психологічного тестування.

Цей етап дозволяє визначити психотип особистості кандидата, його психологічну сумісність із колективом та відповідність майбутнім посадовим обов'язкам. Важливо, щоб тестування проводив кваліфікований психолог. Слід зазначити, що проходження психологічного тестування є добровільним відповідно до чинного законодавства України, і його результати можуть бути використані лише за згодою кандидата. При цьому керівництво не має права використовувати результати тестування як єдину підставу для відмови у працевлаштуванні.

6. Проведення вторинної співбесіди.

Вторинна співбесіда передбачає поглиблену оцінку професійних навичок і особистісних якостей кандидата. Вона проводиться безпосередньо лінійним керівником підрозділу, куди планується призначення кандидата. Окрім обговорення досвіду роботи, кандидатам можуть бути поставлені питання щодо

вирішення нестандартних або конфліктних ситуацій для оцінки їх стресостійкості, адаптивності та управлінських здібностей.

7. Вторинний відбір кандидатів.

На цьому етапі здійснюється перевірка достовірності наданої інформації, зокрема перевіряються рекомендації, вивчається трудова біографія кандидата, аналізуються відгуки з попередніх місць роботи. За виявленням недостовірних відомостей або суттєвих невідповідностей кандидат виключається із подальшого процесу добору.

8. Подання та оформлення документів для працевлаштування.

Після остаточного затвердження кандидатури здійснюється оформлення трудового договору відповідно до чинного законодавства України та положень внутрішньої кадрової політики закладу.

9. Проходження випробувального терміну.

На вакантну посаду працівник приймається з обов'язковим встановленням випробувального терміну тривалістю три місяці. Протягом цього періоду оцінюються його професійні якості, адаптивність, дотримання трудової дисципліни. За підсумками випробувального терміну приймається рішення щодо подальшого працевлаштування або перепідготовки працівника, у разі виявлення потенціалу для розвитку, або розірвання трудових відносин у випадку незадовільних результатів.

Застосування психологічних методик дає змогу оцінити рівень емоційної стабільності, стресостійкості, комунікабельності та інших особистісних якостей, що мають істотне значення для ефективної управлінської діяльності в освітньому закладі.

Використання чітко структурованої багатоступеневої процедури добору кандидатів на управлінські посади сприяє формуванню професійного кадрового резерву для закладу загальної середньої освіти. Це дозволяє уникнути помилок при наймі, підвищити ефективність освітнього процесу, забезпечити стабільний розвиток закладу відповідно до сучасних освітніх стандартів.

3.3. Зарубіжний досвід підготовки та відбору керівників закладів загальної середньої освіти (secondary schools)

У світовій практиці підготовки та відбору керівників закладів загальної середньої освіти значна увага приділяється комплексному оцінюванню кандидатів, спрямованому на виявлення їхньої готовності до управлінської діяльності. Основними завданнями професійного відбору є оцінка рівня розвитку компетентностей, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій, аналіз індивідуально-психологічних характеристик, а також прийняття обґрунтованого рішення щодо відповідності кандидата посаді керівника закладу освіти.

Особливу роль у процесі відбору відіграє оцінка темпераменту, який визначає динамічні особливості психічної діяльності кандидата — швидкість, інтенсивність і стійкість психічних процесів. Тип темпераменту розглядається як чинник, що дозволяє прогнозувати поведінку кандидата в умовах управлінських викликів, стресових або кризових ситуацій, що є особливо важливим у сучасній системі освіти.

У ряді країн, зокрема у США та Великій Британії, при відборі кандидатів на керівні посади в secondary schools широко застосовуються комплексні психологічні тестування, структуровані співбесіди, оцінювання за компетентнісними моделями, а також методи моделювання управлінських ситуацій (assessment centers). У деяких випадках до процесу оцінки додають інструменти цифрового аналізу, зокрема перевірку управлінських навичок у віртуальних середовищах.

На відміну від зарубіжної практики, в Україні процес професійного відбору керівників шкіл, хоч і містить окремі елементи сучасних підходів, залишається менш системним та формалізованим. Відбір здебільшого здійснюється комісіями на конкурсній основі, із застосуванням традиційних співбесід та аналізу документів, однак без широкого впровадження інноваційних діагностичних методик, таких як глибинне тестування управлінських компетентностей чи аналіз емоційного інтелекту.

Також, у світовій практиці активно використовуються кадрові резерви, які формуються за результатами попереднього оцінювання потенційних керівників. Такі бази даних дозволяють оперативно підбирати кандидатів, що відповідають не тільки формальним вимогам до посади, а й сучасним викликам управління в освіті.

Відбір керівних кадрів залишається одним із визначальних завдань у сфері управління освітою. Особливої ваги це питання набуває у системі загальної середньої освіти, де якість управлінських рішень безпосередньо впливає на освітні результати, професійний розвиток педагогічного колективу та імідж закладу освіти. Ефективність діяльності школи значною мірою залежить від того, наскільки особистісні та професійні якості керівника відповідають потребам та цілям конкретної освітньої установи.

Покращення процесів підбору керівників secondary schools у національному контексті має ґрунтуватися як на вітчизняному досвіді, так і на системному осмисленні міжнародних практик. Світовий досвід свідчить, що ключовими чинниками результативного управління персоналом у сфері освіти є: ефективне державне фінансування, підтримка внутрішньої підготовки управлінських кадрів, впровадження сучасних систем оцінювання, стимулювання професійного зростання та залучення керівників до стратегічного управління шкільною спільнотою [51].

Показовим прикладом є практика Сполучених Штатів Америки, де кадрові служби освітніх установ виконують не лише адміністративну, але й стратегічну функцію. Жодне ключове рішення не ухвалюється без узгодження з представниками відділів управління людськими ресурсами. Ці підрозділи активно долучаються до формування організаційної культури школи, її цінностей, комунікаційних моделей і стилів лідерства [52].

Структура кадрової політики у закладах secondary education США гнучко адаптується до специфіки школи, рівня автономії, місії та ресурсного забезпечення [53, 54]. Основну увагу в процесі добору керівників приділяють практичному управлінському досвіду, академічному рівню підготовки,

здатності до ефективної командної взаємодії та психологічній сумісності з наявним колективом. Такі підходи дають змогу забезпечити гармонійний баланс між професійними якостями керівника та організаційними потребами школи.

Цікавим прикладом організації кадрової політики є японська система управління персоналом, яка суттєво відрізняється від підходів, поширених у США чи Україні. Особливістю японської моделі є орієнтація на стабільність, лояльність працівників і формування колективної корпоративної культури. Вона побудована на врахуванні національних і соціокультурних особливостей суспільства, зокрема, на високому рівні однорідності населення, що сприяє згуртованості в трудових колективах.

Однією з ключових характеристик кадрової політики Японії традиційно вважається система довічного найму, яка передбачає, що працівник з моменту вступу на роботу лишається в одній установі на тривалий період — іноді протягом усього трудового життя. Проте останнім часом спостерігається тенденція до поступового відходу від цієї моделі у напрямку більш гнучких форм зайнятості, орієнтованих на мобільність, індивідуальний розвиток та результативність.

Значущим є також порівняння особливостей кадрової політики США та Японії, що уможливорює виявити принципові відмінності у підходах до підбору, мотивації та управління працівниками. Узагальнені характеристики цих моделей наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика системи добору персоналу
в США та Японії**

Характеристика	США	Японія
Підхід до набору	Акцент на індивідуальні досягнення кандидата	Орієнтація на лояльність, колективізм та згуртованість
Тривалість трудових відносин	Гнучкий підхід, можливі часті зміни місця роботи	Довічний найм (з тенденцією до зниження)
Кар'єрне зростання	Залежить від результатів та ініціативності	Поступове просування всередині однієї організації
Критерії добору	Освіта, досвід, професійні	Потенціал до розвитку, здатність

Характеристика	США	Японія
	навички, мотивація	до командної роботи
Система навчання та адаптації	Орієнтована на професійне зростання	Уніфіковані програми адаптації та внутрішньої ротації
Участь кадрової служби	Висока автономія у прийнятті рішень	Підпорядкованість стратегії управління людськими ресурсами

Як свідчить аналіз таблиці, кадрова система Японії зорієнтована на колективізм, довготривалі відносини та організаційну лояльність, тоді як американська модель — на індивідуалізм, ефективність і мобільність. У контексті адаптації цих моделей до потреб української системи загальної середньої освіти доцільно інтегрувати найкращі елементи кожної: з японської — інституційну підтримку професійного зростання та командну згуртованість, із американської — орієнтацію на індивідуальні компетентності, інноваційність та гнучкість у працевлаштуванні.

Європейські країни мають розвинену систему добору управлінських кадрів для шкіл, яка поєднує принципи прозорості, конкурентності, професійного зростання та відповідності сучасним стандартам управління освітою [55]. Незважаючи на спільні інтеграційні цілі, у країнах ЄС спостерігається значне розмаїття підходів до призначення керівників середніх шкіл [56]. Це обумовлено як національними освітніми традиціями, так і нормативно-правовими рамками, які регулюють автономію шкільного управління.

Порівняльна таблиця дозволяє простежити ключові підходи до добору кадрів у системі secondary schools у межах ЄС і виокремити напрями, релевантні для впровадження в українському контексті.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика систем добору керівників шкіл у деяких країнах ЄС

Характеристика	Німеччина	Франція	Фінляндія
Підхід до добору керівників	Конкурс на рівні землі (регіону)	Національний іспит + призначення державою	Внутрішній конкурс на рівні муніципалітету
Основні критерії добору	Педагогічний стаж,	Освіта, іспит, досвід в управлінні	Компетенції, рекомендації, оцінка

Характеристика	Німеччина	Франція	Фінляндія
	управлінський досвід		місцевими органами
Вплив місцевої влади	Високий: призначення та контроль	Обмежений: централізоване управління	Високий: місцеві ради освіти ухвалюють рішення
Роль професійної підготовки	Обов'язкові курси підвищення кваліфікації	Централізована система після іспиту	Система наставництва та індивідуального розвитку
Залучення громадськості	Помірне (через шкільні ради)	Низьке	Високе: участь батьків і педагогів у комісіях
Прозорість процедури	Висока	Обмежена (іспит і призначення)	Висока (прозорий конкурс і відкриті критерії)

Як видно з табл. 3.4, у країнах Європейського Союзу простежується тенденція до поєднання конкурсного підходу з вимогами до професійного стажу та управлінської компетентності. У Німеччині та Фінляндії процес добору тісно пов'язаний із місцевим самоврядуванням, що забезпечує більшу автономію закладів освіти [56, 57, 58], а у Франції переважає централізований підхід. Фінляндія вирізняється гнучкістю процедур, залученням громадськості та орієнтацією на індивідуальний розвиток керівника. Такий досвід може бути використаний для реформування системи добору керівників закладів освіти в Україні з урахуванням демократизації управління та децентралізації повноважень [59].

Таким чином, для покращення процесів набору і відбору керівних кадрів у закладах загальної середньої освіти України доцільно враховувати зарубіжний досвід організації кадрової політики. Зокрема, як у Японії — залучати майбутніх працівників шляхом укладання угод із провідними університетами, або як у Франції — впроваджувати індивідуалізований підхід до кожного кандидата з урахуванням його професійного потенціалу і особистісних характеристик. Проте безпосереднє копіювання іноземних моделей без адаптації до українського контексту може мати негативні наслідки. Успішна імплементація світового досвіду потребує глибокого урахування ментальності, освітніх традицій і соціально-економічних умов

українського суспільства. Професійний підхід до відбору управлінського персоналу в закладах загальної середньої освіти сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників своєю діяльністю, зміцненню командної взаємодії та зростанню загальної ефективності роботи закладу освіти.

Висновки до 3 розділу

1. Сучасні технології — хмарні сервіси, автоматизовані системи управління, штучний інтелект, віртуальна реальність, освітні онлайн-платформи та соціальні мережі — мають бути активно інтегровані у процес професійної підготовки та відбору майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Ці інструменти значно розширюють можливості для оцінки управлінського потенціалу здобувачів освіти, забезпечують індивідуалізацію навчальних траєкторій, сприяють розвитку цифрової грамотності, компетентностей стратегічного мислення, управління змінами й аналітики освітніх процесів. Впровадження зазначених технологій дозволяє оперативно моніторити потреби освітнього закладу в управлінських кадрах, удосконалювати процедури набору й підбору кандидатів, підвищуючи таким чином якість кадрового складу та адаптивність закладів освіти до викликів сьогодення.

2. Якісний добір майбутніх керівників є визначальним чинником забезпечення ефективності функціонування закладів загальної середньої освіти. Залучення кандидатів, які не відповідають вимогам професійної підготовки, мотиваційним характеристикам та ціннісним орієнтирам сучасного керівника, спричиняє такі негативні наслідки, як підвищення плинності кадрів, погіршення морально-психологічного клімату у колективі, зниження якості освітнього процесу, втрата довіри серед учнів, батьків і громадськості. Невідповідність працівників може призводити до професійної дезадаптації, конфліктів у колективі та негативних емоційних станів. Тому особлива увага має бути зосереджена на удосконаленні критеріїв, методів і процедур оцінювання кандидатів на керівні посади з урахуванням їхніх професійних

компетентностей, лідерських якостей, комунікативних навичок, стратегічного бачення та здатності до впровадження інновацій.

3. Зарубіжний досвід організації набору і відбору керівних кадрів у сфері освіти свідчить про важливість системного, багатокomпонентного підходу до формування управлінського персоналу. У країнах Європейського Союзу, США та Японії активно використовуються моделі, орієнтовані на партнерство закладів освіти з університетами, індивідуалізований відбір на основі компетентнісних профілів, стажування в реальних умовах управління освітнім закладом, застосування методів оцінювання soft skills (емоційного інтелекту, стресостійкості, критичного мислення). В Японії зберігається практика довготривалого залучення кадрів за принципом корпоративної лояльності, тоді як у Франції домінує персоналізований підхід до розкриття потенціалу кожного кандидата. У США велика увага приділяється практичним навичкам, командній роботі та етичній відповідності керівників стандартам закладу. Адаптація найкращих зарубіжних практик до умов української освітньої системи має здійснюватися з урахуванням національної специфіки, що забезпечить ефективне оновлення кадрового потенціалу шкіл і сприятиме успішній реалізації реформ Нової української школи.

ВИСНОВКИ

У магістерському кваліфікаційному дослідженні теоретично обґрунтовано й практично реалізовано завдання щодо вивчення процесу формування готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до ефективної управлінської діяльності. На основі аналізу наукових підходів, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду, діагностики рівня сформованості управлінських компетентностей студентів освітньої програми «Управління закладом освіти» розроблено рекомендації щодо удосконалення змісту й методів професійної підготовки. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Теоретичні засади формування готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що формування готовності майбутнього керівника є складним багатокомпонентним процесом, який базується на інтеграції професійних знань, практичних умінь і особистісних якостей. Управлінська готовність охоплює розвиток стратегічного мислення, здатності до аналітичної оцінки ситуацій, гнучкості у прийнятті рішень, лідерства, відповідальності та інноваційної активності. Ефективне формування готовності передбачає застосування компетентнісного підходу, використання аксіологічної, діяльнісної, синергетичної і студентоцентричної моделей, які сприяють особистісно-професійному зростанню майбутніх керівників.

2. Аналіз чинників, що впливають на готовність керівника до управлінської діяльності в сучасних умовах.

У процесі дослідження встановлено, що формування управлінської готовності керівника значною мірою залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників: змін у законодавстві та освітній політиці, вимог Нової української школи, інтеграції цифрових технологій, потреби в кризовому менеджменті, розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості. Особливого значення набуває здатність керівника працювати в умовах нестабільності, проводити

інноваційні перетворення, управляти змінами в закладі освіти та забезпечувати ефективну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу.

3. Діагностика рівня сформованості управлінських компетентностей у студентів магістратури освітньої програми «Управління закладом освіти».

Результати проведеної діагностики засвідчили, що більшість студентів продемонстрували середній рівень сформованості управлінських компетентностей. Найкраще розвиненими виявилися організаційні навички, комунікативна компетентність та здатність до планування діяльності. Разом з тим було виявлено потребу у цілеспрямованому розвитку стратегічного мислення, інноваційного управління, компетентностей управління персоналом, кризового менеджменту та цифрової грамотності. Це свідчить про необхідність вдосконалення навчальних програм із акцентом на практико-орієнтовану підготовку керівників закладів освіти.

4. Вивчення досвіду підготовки керівників закладів освіти в Україні та за кордоном.

У процесі аналізу зарубіжних освітніх практик встановлено, що в країнах з розвинутою системою освіти (США, Велика Британія, Канада, Фінляндія) підготовка керівників ґрунтується на принципах практико-орієнтованості, моделювання реальних управлінських ситуацій, наставництва, стажування в діючих закладах освіти. Важливим аспектом є також акцент на розвиток soft skills і навичок управління інноваційними проектами. Адаптація зарубіжного досвіду в Україні має здійснюватися з урахуванням національних особливостей, ментальності, ресурсних можливостей та специфіки функціонування закладів загальної середньої освіти.

5. Шляхи удосконалення підготовки майбутніх керівників до ефективного управління закладом загальної середньої освіти.

Розроблено практичні рекомендації щодо оновлення змісту та технологій професійної підготовки керівників. Пріоритетними напрямками визначено впровадження змішаного та дистанційного навчання, використання проблемно-орієнтованих методів, кейс-методів, тренінгів розвитку емоційного інтелекту та

цифрових компетентностей, організацію управлінських стажувань і проєктної діяльності. Окрема увага приділяється створенню індивідуальних освітніх траєкторій для майбутніх керівників, що сприятиме підвищенню їхньої професійної мобільності, конкурентоспроможності та готовності до інноваційної діяльності в умовах трансформаційних змін в освіті.

Таким чином, успішна підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти має забезпечуватися комплексною модернізацією змісту, методів і форм навчання з орієнтацією на реальні запити сучасного суспільства та потреби Нової української школи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сухомлинська О. В. *Історія освіти в Україні* : навчальний посібник. К. : Либідь, 2003. 488 с.
2. Луговий В. І. Управління розвитком освіти в умовах демократизації українського суспільства. *Педагогіка і психологія*. 2007. № 1. С. 5-16.
3. Дем'яненко Н. М. Формування управлінських компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти. *Управління школою*. 2019. № 12. С. 7-15.
4. Левович Т. А. *Менеджмент освітньої діяльності* : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
5. Уманець О. М. *Організація освітнього процесу у закладах загальної середньої освіти: теорія і практика*. К. : Освіта України, 2020. 256 с.
6. Спирін О. М. Інформаційно-комунікаційні технології у професійній підготовці майбутніх керівників освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2015. № 5 (49). С. 12-24.
7. Бех В. П. *Особистісно орієнтоване виховання* : теоретико-методологічні засади. К. : Либідь, 1998. 278 с.
8. Карамушка Л. М. Психологічні чинники розвитку організаційної культури закладу освіти. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2012. № 1. С. 21-28.
9. Зязюн І. А. *Філософія педагогічної дії*. К. : Видавничий дім «Слово», 2008. 376 с.
10. Побірченко Н. С. Формування професійної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2017. Вип. 150. С. 58-65.
11. Пуховська Л. П. *Підготовка керівників закладів освіти: сучасні виклики та перспективи розвитку* : монографія. К. : Знання, 2015. 276 с.
12. Козаченко Т. В. *Стратегічне управління в закладах освіти* : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2017. 208 с.

13. Колупаєва А. А. *Інклюзивна освіта: реалії та перспективи* : монографія. К. : А.С.К., 2012. 376 с.
14. Сисоєва С. О. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий та вітчизняний досвід* : монографія. К. : Педагогічна думка, 2010. 326 с.
15. Ляшенко О. І. *Модернізація підготовки керівних кадрів у системі загальної середньої освіти* : монографія. К. : Логос, 2018. 256 с.
16. Савченко О. Я. *Управлінська компетентність керівника початкової школи* : навчальний посібник. К. : Освіта, 2016. 312 с.
17. Гуревич Р. С. *Організаційно-педагогічні умови розвитку управлінської компетентності керівників закладів освіти* : монографія. К. : Педагогічна думка, 2014. 288 с.
18. Дичківська І. М. *Інноваційні педагогічні технології* : навчальний посібник. К. : Академвидав, 2012. 320 с.
19. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38-39. Ст. 380.
20. Луговий В. І., Товканець Г. В. *Управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти* : навчальний посібник. К. : Педагогічна думка, 2019. 224 с.
21. Пуховська Л. П. *Теоретико-методичні засади управління розвитком педагогічного персоналу в системі післядипломної освіти* : монографія. К. : Педагогічна думка, 2013. 312 с.
22. Пуховська Л. П. *Теорія і практика управління розвитком педагогічних кадрів у системі освіти* : монографія. К. : Інтерсервіс, 2012. 308 с.
23. Побірченко Н. С. *Управління розвитком педагогічного персоналу в закладах освіти* : навчальний посібник. К. : Наукова думка, 2017. 210 с.
24. Гуревич Р. С. *Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні освітнім процесом* : монографія. К. : Педагогічна думка, 2016. 280 с.
25. Сисоєва С. О. *Професійний розвиток педагогічних працівників у контексті інноваційних змін* : монографія. К. : Педагогічна думка, 2017. 318 с.

26. Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38-39. Ст. 380.

27. *Класифікатор професій ДК 003:2010* : Національний класифікатор України / затв. наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. Київ : Держспоживстандарт України, 2010. 327 с.

28. Калініна Л. М. *Професійна компетентність керівника закладу освіти* : навчальний посібник. К. : Слово, 2018. 264 с.

29. Шевчук Л. Т. *Теоретико-методичні засади управління розвитком закладу загальної середньої освіти* : монографія. К. : Педагогічна думка, 2020. 312 с.

30. Біла Н. О. *Підготовка керівників закладів освіти до інноваційної діяльності* : монографія. К. : Наукова думка, 2017. 288 с.

31. Саранцев В. І. *Теорія і практика управління закладом загальної середньої освіти* : навчальний посібник. Київ : Освіта України, 2019. 300 с.

32. Літвинова С. Г. *Система управління педагогічним персоналом закладу освіти* : монографія. К. : Педагогічна думка, 2020. 312 с.

33. Ткаченко О. І. *Управління людськими ресурсами в закладах освіти* : навчальний посібник. К. : Кондор, 2019. 248 с.

34. Мороз О. І. *Кар'єрне зростання педагогічних працівників: організаційні підходи* : монографія. Харків : Основа, 2021. 272 с.

35. Гриньова М. В. *Сучасні стратегії розвитку управлінської компетентності керівників закладів освіти* : монографія. Полтава : Астроя, 2018. 328 с.

36. Дьоміна І. М. *Інноваційне управління персоналом у закладах освіти* : навчальний посібник. К. : Наукова думка, 2017. 256 с.

37. Лаптева Н. І. *Професійно-особистісна готовність майбутнього керівника закладу освіти* : монографія. К. : Освіта України, 2018. 280 с.

38. Семенова Л. Ф. *Теоретико-методичні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти* : монографія. К. : Вид. дім «Слово», 2017. 320 с.

39. Афанасьєва Н. В. *Компетентнісний підхід у формуванні готовності керівника до інноваційної діяльності в освіті* : навчальний посібник. Одеса : ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2019. 210 с.

40. Панасюк І. В. *Системний підхід у професійній підготовці керівників закладів освіти* : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2020. 304 с.

41. Долішній М. І., Колот А. М., Скрипник А. В. *Управління персоналом* : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.

42. Воронов В. І. *Тренінг як ефективна технологія розвитку управлінських компетентностей керівників закладів освіти*. Управління школою. 2020. № 6. С. 18-22.

43. Демченко Л. М. *Наставництво у професійній підготовці керівників закладів загальної середньої освіти*. Педагогічний вісник. 2021. № 3. С. 45-49.

44. Ляшенко О. І. *Кейс-метод як інструмент формування управлінських компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти*. Освіта регіону: політика, економіка, право. 2022. № 4. С. 33-38.

45. Карамушка Л. М. *Психологічні основи розвитку професійної готовності керівників закладів освіти*. К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2021. 212 с.

46. Сисоєва С. О. *Проектне навчання у підготовці керівників нової української школи*. Педагогіка і психологія. 2020. № 2 (106). С. 59-64.

47. Савченко О. Я. *Використання освітніх платформ у підготовці керівників закладів загальної середньої освіти*. Інноваційна педагогіка. 2021. Вип. 5 (41). С. 20-24.

48. Переверзева І. Є. *Штучний інтелект в управлінні персоналом: сучасні практики і перспективи розвитку* : монографія. К. : КНЕУ, 2023. 212 с.

49. Литвиненко О. С. *Використання технологій штучного інтелекту в процесі рекрутингу персоналу* : монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 198 с.

50. Савченко О. Я. *Теорія і практика управління закладами загальної середньої освіти* : навчальний посібник. К. : Педагогічна думка, 2020. 368 с.

51. Зязюн І. А., Сидоренко Г. К., Пінчук І. П. *Управління персоналом: теорія і практика*. К. : Кондор, 2012. 368 с.
52. Smith J. A., Brown L. M. *Human Resource Management in Education: International Perspectives*. Journal of Educational Administration. 2023. Vol. 61, No. 4. P. 456-472.
53. Johnson R. *Recruitment and Retention Strategies in Secondary Schools: A Comparative Study*. International Journal of Educational Management. 2022. Vol. 36, No. 2. P. 123-138.
54. Williams T., Lee K. *Global Trends in Teacher Recruitment: Challenges and Solutions*. Education Policy Analysis Archives. 2021. Vol. 29, No. 15. P. 1-25.
55. Schratz M., Hartmann M. *Leading Schools in Europe: Challenges and Strategies*. Vienna : Federal Ministry for Education, the Arts and Culture, 2009. 142 p.
56. Pont B., Nusche D., Moorman H. *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris : OECD Publishing, 2008. 180 p.
57. *School Autonomy in Europe: Policies and Measures*. Brussels : Eurydice, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2007. 96 p.
58. Huber S. G. *Preparing School Leaders for the 21st Century: An International Comparison of Development Programs in 15 Countries*. London : RoutledgeFalmer, 2004. 345 p.
59. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. *Корпоративна культура у системі управління персоналом*. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2020. № 7 (39). С. 59-66.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для діагностики рівня готовності студентів магістратури освітньої програми «Управління закладом освіти» до управлінської діяльності

Шановний(а) респонденте!

Анкета є частиною дослідження і має на меті оцінити ваш рівень готовності до управління закладом загальної середньої освіти. Просимо вас відповісти чесно та об'єктивно. Отримані дані будуть використані лише в узагальненій формі.

Оберіть варіант відповіді, який найбільш точно відповідає вашій думці:

1. Оцініть свій рівень сформованості таких компетентностей:

(1 – дуже низький, 5 – дуже високий)

Компетентність					
Стратегічне мислення					
Організаційні навички					
Комунікативні навички					
Здатність до управління персоналом					
Навички кризового менеджменту					
Використання ІКТ в управлінні					
Лідерські якості					
Уміння працювати в умовах змін					

2. Як часто ви берете участь у заходах з розвитку управлінських компетентностей (тренінги, курси, семінари)?

- Постійно
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

3. Оцініть свою готовність приймати управлінські рішення в умовах невизначеності:

- Повністю готовий(а)
- Скоріше готовий(а)
- Важко відповісти

- Скоріше не готовий(а)
- Зовсім не готовий(а)

4. Які напрямки удосконалення своєї управлінської підготовки ви вважаєте найбільш актуальними?

(Оберіть до трьох варіантів)

- Стратегічне планування
- Управління проектами
- Робота з персоналом
- Використання цифрових технологій
- Антикризове управління
- Розвиток емоційного інтелекту
- Інше (укажіть) _____

5. Які інструменти професійного розвитку вважаєте найбільш ефективними для майбутніх керівників шкіл?

(відкрите запитання)

✓ Дякуємо за участь у дослідженні!

Схема етапів формування управлінської готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти

Етапи формування готовності:

1. Мотиваційно-цільовий етап

- Усвідомлення студентом значущості професійної діяльності керівника ЗЗСО.
- Формування позитивної мотивації до управлінської діяльності.
- Постановка особистісно-професійних цілей розвитку.

2. Теоретико-методичний етап

- Засвоєння знань із менеджменту освіти, педагогіки, права, фінансово-економічних основ управління ЗЗСО.
- Вивчення сучасних моделей управління в освіті.
- Опанування нормативно-правових актів, що регулюють діяльність закладів освіти.

3. Практичний етап

- Проходження управлінської практики в закладах освіти.
- Участь у стажуваннях, тренінгах, кейс-завданнях з освітнього менеджменту.
- Формування навичок командної роботи, проектного управління, роботи в умовах реформування освіти.

4. Рефлексивно-аналітичний етап

- Самооцінка рівня сформованості управлінських компетентностей.
- Аналіз власних сильних і слабких сторін як майбутнього керівника.
- Визначення шляхів подальшого професійного вдосконалення.

✓ **Схема подана у логічній послідовності та відображає динаміку становлення професійної готовності керівника ЗЗСО.**