

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет**

УДК 37.07:37.091.113:373.5

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук,
доцент
_____ **Інна САВИЦЬКА**
« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор
_____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**
« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розвиток управлінського потенціалу керівника
закладу загальної середньої освіти»**

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління навчальним закладом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-наукова

Гарант освітньої програми

доктор педагогічних наук, професор _____ **Наталія ГРЕЧАНИК**

Керівник магістерської роботи

доктор педагогічних наук, професор _____ **Наталія ГРЕЧАНИК**

Виконав

_____ **Валерій ЛЄВЦОВ**

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

професор _____ Сергій КУБИЦЬКИЙ

« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ
Лєвцову Валерію Вікторовичу

Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітня програма	«Управління навчальним закладом»
Орієнтація освітньої програми	освітньо-наукова

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Розвиток управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» жовтня 2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» червня 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми управлінського потенціалу в системі загальної середньої освіти.

2. Проаналізувати фактори, що впливають на розвиток управлінського потенціалу в закладах освіти.

3. Виявити особливості управлінського потенціалу керівника на прикладі закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва.

4. Оцінити ефективність існуючих управлінських підходів у закладі загальної середньої освіти № 201 м. Києва.

5. Розробити практичні рекомендації для вдосконалення управлінських процесів через розвиток потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва.

6. Провести аналіз впливу управлінського потенціалу керівника на результативність діяльності педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва.

Дата видачі завдання

«20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____ Наталія ГРЕЧАНИК

Завдання прийняв до виконання _____ Валерій ЛЄВЦОВ

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Розвиток управлінського потенціалу керівника
закладу загальної середньої освіти»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-наукової програми «Управління навчальним закладом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Лєвцова Валерія Вікторовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Зміст роботи викладено на 126 сторінках друкованого тексту, включає 14 таблиць та 22 рисунка. У роботі також наведено список використаних джерел, який включає 94 найменувань. Основна мета дослідження полягає в аналізі особливостей розвитку управлінського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти та розробка практичних рекомендацій для його вдосконалення.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади розвитку управлінського потенціалу в закладах загальної середньої освіти. Розглянуто сутність базових понять «управлінський потенціал», «управління персоналом», «освітнє управління». У цьому розділі проаналізовано ключові теоретичні підходи до управління в освітній сфері, такі як стратегічний, інноваційний та адаптивний підходи. Визначено роль керівника школи в умовах сучасних реформ освітньої системи України, а також підкреслено значення розвитку управлінських компетенцій для забезпечення ефективної роботи закладів освіти.

Другий розділ присвячено дослідженню управлінського потенціалу та аналізу управлінської діяльності на прикладі закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва. Проведено структурно-функціональний аналіз діяльності закладу, який охоплює його організаційну структуру, кадровий склад, основні напрями

діяльності та особливості управлінських рішень. Було проведено емпіричне дослідження шляхом опитування педагогічного колективу та аналізу результатів управлінської діяльності керівника. Це дозволило оцінити рівень задоволеності працівників, ефективність управління та ключові виклики, з якими стикається заклад у процесі своєї діяльності.

Третій розділ роботи зосереджено на розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів через розвиток управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва. Представлено авторські пропозиції щодо впровадження програм професійного розвитку, які включають тренінги, семінари та спеціалізовані курси. Особливу увагу приділено використанню сучасних цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів, розвитку комунікації між педагогічним колективом та адміністрацією, а також створенню сприятливого освітнього середовища. У цьому розділі також розглянуто можливості адаптації зарубіжного досвіду, зокрема програм професійного розвитку керівників освітніх закладів у країнах Європейського Союзу.

У висновках підсумовано результати дослідження, запропоновано практичні заходи для вдосконалення управлінської діяльності, а також обґрунтовано значення розвитку управлінського потенціалу як важливого чинника підвищення ефективності функціонування закладів загальної середньої освіти в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: управлінський потенціал, керівник закладу загальної середньої освіти, професійна компетентність, розвиток управлінських навичок, освітній менеджмент, стратегічне управління, кадрова політика, сучасні управлінські технології, інновації в освіті, соціально-психологічний клімат, підвищення ефективності управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1 Теоретичні засади розвитку управлінського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти	11
1.1. Поняття та значення управлінського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти	11
1.2. Сутність і рівневі характеристики управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти	24
1.3. Сучасний стан розвитку управлінського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти	37
Висновки до першого розділу	45
Розділ 2 Сучасний стан розвитку управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва	47
2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва	47
2.2. Аналіз рівня розвитку управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва	54
2.3. Аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на управлінський потенціал керівника школи № 201 м. Києва	69
Висновки до другого розділу	75
Розділ 3 Обґрунтування напрямів удосконалення розвитку управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва	77
3.1. Організаційно-педагогічні умови розвитку управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва	77
3.2. Сучасні технології та методики підвищення управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва	90
3.3. Ефективність впровадження заходів з розвитку управлінського потенціалу у школі № 201 м. Києва	105
Висновки до третього розділу	109
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	117
ДОДАТКИ	125

ВСТУП

Проблема розвитку управлінського потенціалу в закладах загальної середньої освіти є ключовою для забезпечення ефективного функціонування освітніх установ в умовах сучасних викликів. Сучасна освіта в Україні перебуває на етапі трансформацій, зумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми впливами, такими як глобалізація, цифровізація та впровадження нових освітніх стандартів. Керівники закладів освіти стикаються з необхідністю не лише відповідати цим вимогам, але й забезпечувати конкурентоспроможність своїх шкіл, формуючи унікальні освітні середовища, що сприяють гармонійному розвитку учнів.

Розвиток управлінського потенціалу керівників шкіл є невід'ємною частиною реформування освітньої системи. У сучасних умовах керівник закладу загальної середньої освіти виконує роль лідера, стратега, менеджера і мотиватора, що потребує значного спектра знань, компетенцій і особистих якостей. Управлінський потенціал включає здатність до стратегічного мислення, ефективного прийняття рішень, комунікації з педагогічним колективом, учнями та їх батьками, а також вміння адаптуватися до швидких змін і впроваджувати інноваційні підходи. Водночас керівники освітніх установ мають долати труднощі, пов'язані з нестачею ресурсів, нормативними обмеженнями та підвищенням очікувань з боку суспільства.

Освітні заклади є основою для формування майбутнього покоління, тому якість їх управління безпосередньо впливає на якість освіти в країні загалом. У цьому контексті важливість розвитку управлінського потенціалу не можна переоцінити. Це питання не лише професійної відповідності керівника, але й його здатності створювати стратегії, які забезпечують сталий розвиток школи. Заклади освіти, які інвестують у розвиток управлінських компетенцій своїх керівників, отримують значні переваги: зростання продуктивності роботи педагогічного колективу, підвищення рівня задоволеності учасників освітнього процесу та конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Аналіз теоретичних доробок науковців та нормативно-правового забезпечення свідчить про багатогранність підходів до управління в освітній

сфері. Управлінський потенціал керівника школи розглядається як сукупність професійних знань, навичок, компетенцій та особистих якостей, що дозволяють забезпечувати ефективне функціонування навчального закладу. Значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили українські вчені, зокрема, Олійник В. [39], який досліджував стратегічне планування в управлінні закладами освіти; Протасова Н. [41] і Донець Л. [41], які зосереджували увагу на розвитку компетентностей сучасного керівника школи; Кузьмін С. [33], Дубасенюк О. [33] та Гончар Т. [33], які аналізували психологічні аспекти розвитку управлінського потенціалу, зокрема формування лідерських якостей і мотивації; Васильченко О. [9] та Іваненко Л. [9], які досліджували впровадження інноваційних моделей управління в закладах загальної середньої освіти. Питання професійної підготовки керівників шкіл та безперервної освіти розглядали Третьякова О. [45], Плотницький М. [45] та Бикова В. [45]. Проте, комплексного аналізу розвитку управлінського потенціалу керівників у закладах загальної середньої освіти України досі бракує.

Аналіз теоретичних доробок науковців та нормативно-правового забезпечення проблеми управлінського потенціалу у закладах загальної середньої освіти дозволяє зробити висновок, що розвиток управлінського потенціалу керівників сприятиме покращенню якості освітніх послуг, підвищенню мотивації педагогічного колективу та досягненню стратегічних цілей закладу. Незважаючи на значну увагу, яку вчені приділяють питанням управління в освітній сфері, комплексне дослідження цієї проблеми в контексті сучасних викликів, що стоять перед школами України, залишається недостатньо висвітленим.

Аналіз наукових джерел підтверджує, що розвиток управлінського потенціалу є актуальною проблемою, особливо в умовах реформування системи освіти. Ці зміни вимагають нових підходів до управління, зокрема удосконалення комунікації між адміністрацією та педагогічним колективом, стратегічного планування, інтеграції сучасних технологій та адаптації до інклюзивного середовища. Проте, наявні суперечності в підходах до управління свідчать про необхідність більш детального дослідження розвитку управлінського потенціалу керівників у закладах загальної середньої освіти.

Зокрема, спостерігаються такі *суперечності*: між необхідністю модернізації управлінської діяльності та обмеженими ресурсами закладів освіти, що суттєво ускладнює впровадження інновацій. Також спостерігається невідповідність між зростаючими вимогами до компетенцій керівників і недостатністю практичних інструментів для їх розвитку, що стримує їхню професійну ефективність. Окрім цього, актуальною є суперечність між потребою у стратегічному плануванні в умовах реформування освітньої системи та відсутністю дієвих механізмів для реалізації цих планів.

Актуальність теми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: **«Розвиток управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти»**.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей розвитку управлінського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти та розробка практичних рекомендацій для його вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети нами визначено *завдання дослідження*:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми розвитку управлінського потенціалу в системі загальної середньої освіти.
2. Проаналізувати фактори, що впливають на розвиток управлінського потенціалу в закладах освіти.
3. Виявити особливості управлінського потенціалу керівника на прикладі закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва.
4. Оцінити ефективність існуючих управлінських підходів у закладі загальної середньої освіти № 201 м. Києва.
5. Розробити практичні рекомендації для вдосконалення управлінських процесів через розвиток потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва.
6. Провести аналіз впливу управлінського потенціалу керівника на результативність діяльності педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва.

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи використовувалися як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження. Зокрема,

для аналізу наукових джерел щодо проблеми розвитку управлінського потенціалу в закладах загальної середньої освіти застосовувалися такі теоретичні методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення та порівняння. Ці методи дозволили вивчити теоретичні основи управлінської діяльності, особливості компетентності керівників шкіл, а також вплив управлінських рішень на ефективність роботи педагогічного колективу.

Емпіричний блок дослідження включав проведення опитувань серед працівників закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва з метою виявлення сильних та слабких сторін управлінського потенціалу керівника і визначення впливу управлінських підходів на мотивацію та ефективність педагогічного складу. Також застосовувалися спостереження та аналіз конкретних кейсів для детального вивчення специфіки управлінських процесів у закладі освіти.

Вибірка для емпіричного дослідження включала представників адміністрації школи, педагогічного складу та інших працівників закладу, що дозволило провести комплексну оцінку впливу управлінського потенціалу керівника на результативність освітніх процесів.

Об'єктом дослідження є управлінський потенціал керівника закладу загальної середньої освіти.

Предметом дослідження є розвиток управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах сучасних реформ та вимог до освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо розвитку управлінського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти. Для ефективного впровадження цих рекомендацій у діяльність закладів освіти пропонується наступний план дій: розробка та реалізація освітніх програм для керівників з акцентом на стратегічне планування та інноваційні методи управління, адаптація кращих національних і міжнародних практик у сфері освітнього менеджменту, впровадження програм мотивації для підвищення залученості та ефективності педагогічного персоналу.

Зокрема, розроблено програму тренінгів для керівників, яка охоплює розвиток стратегічного мислення, управління змінами, формування командної роботи та вдосконалення комунікаційних навичок. Ці тренінги спрямовані на

підвищення ефективності управління педагогічним колективом, покращення взаємодії з учасниками освітнього процесу та підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці, які досліджують проблематику управлінського потенціалу в освітній сфері, а також нормативно-правові акти, що регулюють діяльність закладів загальної середньої освіти в Україні. Дані з досліджень управлінського потенціалу та практичні напрацювання українських і зарубіжних освітян також відіграли важливу роль у формуванні рекомендацій. Інформаційною базою дослідження стали законодавчі акти України, теоретичні та практичні праці вітчизняних і зарубіжних науковців, результати діяльності закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи охоплюють вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел (94 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 126 сторінок, включає 14 таблиць і 22 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Поняття та значення управлінського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти

Сучасне українське суспільство стрімко розвивається в умовах глобалізації, цифровізації, ринкових відносин та інтенсивних соціально-економічних змін. Інформаційна економіка, переоцінка цінностей, впровадження інноваційних підходів до управління та освітніх реформ створюють нові виклики і водночас можливості для системи освіти [19], [20], [37]. У цих умовах відбувається переосмислення якості освіти та необхідність моделювання сучасних систем управління, які відповідатимуть потребам суспільства та вимогам часу [42].

Сучасний підхід до управління якістю освіти, що базується на компетентнісному підході, зосереджується на моделюванні таких управлінських систем, які сприяють оновленню змісту освітніх програм, удосконаленню методів навчання, досягненню результативності освітнього процесу та гармонійному розвитку як учнів, так і педагогічних колективів [9], [48].

В умовах сучасних викликів суспільства роль освіти суттєво трансформується, що підкреслює значущість управлінської діяльності керівників закладів середньої освіти [12], [33]. Зростає актуальність професійної компетентності керівників, що регулюється нормативними актами та формує їх як висококваліфікованих управлінців [39].

Рівень професійної підготовки та розвитку керівників освітніх закладів стає визначальним для модернізації шкільної освіти, забезпечуючи її відповідність сучасним потребам і викликам [45].

Ефективність функціонування сучасного закладу освіти значною мірою визначається управлінськими якостями його керівника, його професійними

компетенціями, що безпосередньо впливають на якість освітніх послуг [16], [24]. Сучасний керівник повинен бути мобільним, конкурентоздатним, здатним адаптуватися до змін ринку праці, застосовувати свої знання для вирішення управлінських викликів, а також уміти аналізувати інформацію, генерувати нові ідеї та розвивати усі аспекти своєї управлінської компетентності [33], [45].

Сьогодні керівники освітніх закладів працюють в умовах динамічних змін, зокрема розширення та оновлення управлінських функцій. У сучасному освітньому середовищі важливими стали такі поняття, як «освітні послуги», «якість освіти» та «конкурентоспроможність» [12], [43]. У зв'язку з цим керівники закладів освіти виконують ролі менеджерів, які не лише керують педагогічною системою та організовують роботу шкільного колективу, але й забезпечують розвиток освітнього закладу, підвищують його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг, вступають у фінансово-господарські відносини та дотримуються чинного законодавства [40].

Закон України «Про освіту» [23] закріплює гарантії академічної, організаційної, фінансової та кадрової автономії освітніх закладів, водночас підвищуючи відповідальність керівників за результати їхньої діяльності.

Ключовим орієнтиром державної політики у сфері реформування освіти стала Концепція «Нова українська школа» [31], яка створює сприятливі умови для трансформації загальної середньої освіти, враховуючи міжнародний досвід. Процеси реформування супроводжуються переосмисленням підходів до управління школами, зокрема через появу нових управлінських функцій, що вимагають від керівників нових компетентностей [45]. Останнім часом значна увага приділяється підготовці керівників освітніх закладів на методологічному, теоретичному, технологічному та практичному рівнях, з метою забезпечення ефективного управління та відповідності сучасним викликам.

О. Гріньова справедливо зазначає, що в сучасному світі інтелектуальний капітал є ключовим фактором розвитку суспільства та основою конкурентоспроможності будь-якої галузі, включаючи освіту [16]. Якість інтелектуального капіталу в освіті виступає показником її ефективності, результативності та впливу на індивідуально-особистісний розвиток [16], [21]. У

контексті управління закладами загальної середньої освіти це означає, що керівники мають не лише забезпечувати високу якість освітнього процесу, але й активно впроваджувати інновації та модернізувати систему управління [13], [35].

Сучасні тенденції розвитку суспільства висувають до керівника закладу загальної середньої освіти нові, більш високі вимоги. Зростає складність і відповідальність їхньої діяльності, що зумовлено стрімкими соціально-економічними змінами, реформуванням системи освіти, необхідністю підвищення її конкурентоспроможності [45], [46]. Управлінська діяльність керівника тепер охоплює не лише організаційно-педагогічні, але й економічні та соціальні аспекти [22].

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти повинен виконувати такі ключові завдання (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ключові завдання сучасного керівника закладу загальної середньої освіти

Рішення цих завдань потребує від керівника закладу високого рівня управлінського потенціалу, який поєднує (див рис 1.2):



Рис. 1.2. Професійні якості керівника закладу загальної середньої освіти

Визначені якості (рис. 1.2) є необхідними для розвитку управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти. Вони слугують основою для вдосконалення його професійної діяльності, забезпечують усвідомлення ключових понять, таких як «розвиток», «професіоналізм», «компетентність» та «управлінська компетентність» [36]. Ці поняття визначають базові аспекти дослідження та формують теоретичний фундамент для ефективного управління в умовах сучасних освітніх викликів [17], [19].

Для досягнення професіоналізму керівнику необхідно постійно розвивати знання, уміння та навички. Розвиток — це цілеспрямована, закономірна і незворотна зміна, яка забезпечує оновлення підходів до управління та організації освітнього процесу [35], [38].

У процесі розвитку керівника виникає новий якісний стан, що проявляється у зміні структури його управлінської діяльності, трансформації підходів та формуванні нових зв'язків у системі управління [33]. Такі зміни є закономірним

результатом розвитку та адаптації до умов сучасного освітнього середовища, що сприяє підвищенню ефективності управління [36], [45].

В умовах сучасних соціальних трансформацій українське суспільство переживає значні зміни, які вимагають кардинального реформування системи управління освітою. Для керівників закладів загальної середньої освіти це означає необхідність працювати в умовах конкуренції, вирішення конфліктів і співпраці з представниками різних культур [29], [48]. Сучасний контекст висуває актуальне завдання створення умов для розвитку управлінського потенціалу керівників, що включає самоактуалізацію, інноваційне мислення та реалізацію соціально значущих ініціатив, спрямованих на забезпечення якісного управління освітнім закладом [41].

Сьогодні, у контексті європейської інтеграції, пріоритетом стає формування управлінського потенціалу як основи для стратегічного розвитку керівників [43], [61]. Інтеграція інноваційних компонентів у розвиток управлінського потенціалу передбачає використання сучасних цифрових технологій та інструментів управління. Зокрема [65]:

- ✓ освітні платформи для автоматизації управлінських процесів, організації навчального процесу та комунікації з учасниками освітнього середовища.

- ✓ аналітичні системи, які дозволяють проводити моніторинг якості освітніх послуг та оцінювати ефективність управлінських рішень.

- ✓ STEM-підходи, які сприяють впровадженню інновацій у навчальний процес, розвитку науково-дослідницької діяльності учнів і педагогів [27], [50].

Інноваційність керівника полягає не лише в застосуванні новітніх технологій, а й у здатності адаптуватися до змін та розробляти стратегії впровадження нових підходів у діяльність закладу освіти [56], [66].

Європейський досвід демонструє, що ключовими елементами розвитку управлінського потенціалу є інтегровані компетентності, які сприяють досягненню високих результатів у професійній діяльності. У країнах ЄС акцент робиться на постійному професійному розвитку керівників через програми сертифікації та навчання, які інтегрують лідерські якості, стратегічне мислення та

використання цифрових технологій [62], [71]. Наприклад, у Фінляндії програми розвитку керівників включають тренінги з використання сучасних освітніх платформ і STEM-методик [84]. У США активно застосовується концепція «Shared Leadership», що передбачає колективне прийняття рішень із залученням усіх учасників освітнього процесу [58], [78].

Ці підходи дозволяють ефективніше розвивати управлінський потенціал, інтегруючи лідерські якості та інноваційні підходи в систему управління [70]. Важливим є впровадження цих підходів в освітню систему України, адаптація їх до національних реалій та створення ефективного механізму оцінювання потенціалу керівників. Для цього потрібен системний підхід, що включає безперервне навчання, створення сприятливих умов для професійного розвитку та використання інноваційних управлінських інструментів [18], [33].

Розвиток управлінського потенціалу передбачає не лише вдосконалення професійних компетентностей, але й формування особистісних якостей, що сприяють адаптації до складних ситуацій та ефективного вирішення управлінських завдань [44], [48]. У сучасному середовищі керівник освітнього закладу повинен бути готовим працювати у швидко змінних умовах, підтримувати конкурентоспроможність своєї установи та забезпечувати її стійкість у періоди кризи [73].

Управлінський потенціал керівника закладу освіти відіграє важливу роль не лише у внутрішньому розвитку закладу, а й у формуванні його репутації на регіональному та національному рівнях. Розвиток потенціалу сприяє створенню інклюзивного освітнього середовища, яке відповідає сучасним соціальним вимогам і забезпечує рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу [1], [33].

В умовах конкуренції на ринку освітніх послуг керівник закладу освіти стає агентом змін, який здатний не лише адаптуватися до викликів, а й створювати нові можливості для підвищення якості та ефективності управління [6], [45].

У європейських країнах вже значно просунулися у розвитку потенціалу керівників через інтеграцію ключових компетентностей у програми професійної підготовки. Основна увага приділяється визначенню та впровадженню базового

набору управлінських компетентностей, які сприяють досягненню успіхів у різних сферах професійної діяльності [61], [84]. Зарубіжні дослідники підкреслюють, що ключові компетентності є фундаментом для забезпечення ефективного управління, а також дозволяють керівникам відповідати на виклики сучасного суспільства [55], [78].

В Україні процес розвитку управлінського потенціалу керівників закладів освіти повинен супроводжуватися системними дослідженнями та розробкою науково-методичного інструментарію. Це дозволить інтегрувати європейський досвід та адаптувати його до українських умов, забезпечуючи керівників необхідними знаннями, навичками та інструментами для успішного управління [3], [37].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «управлінський потенціал»

Термін	Визначення, автор
Управлінський потенціал як здатність	Управлінський потенціал — це сукупність професійних знань, умінь і особистісних якостей керівника, які дозволяють йому ефективно реалізовувати управлінські функції, адаптуватися до змін і вирішувати завдання розвитку закладу освіти (адаптовано за [11], [35]).
Управлінський потенціал як ресурс	Управлінський потенціал визначається як сукупність внутрішніх ресурсів керівника, які включають його компетентності, досвід, інноваційне мислення, гнучкість і адаптивність, спрямовані на досягнення стратегічних цілей освітнього закладу (адаптовано за [16], [44]).
Управлінський потенціал як інтеграція компетенцій	Управлінський потенціал є інтегрованим поняттям, яке включає професіоналізм, лідерські якості, стратегічне мислення, здатність впроваджувати інновації, та визначає успішність реалізації освітніх реформ у закладі освіти (адаптовано за [12], [56]).
Управлінський потенціал як основа розвитку	Управлінський потенціал — це сукупність професійних, організаційних і лідерських якостей керівника, які сприяють розвитку закладу освіти, створенню сприятливого освітнього середовища та забезпеченню високого рівня якості управління (адаптовано за [23], [70]).

Аналіз поглядів науковців щодо сутності поняття «управлінський потенціал» дає підстави стверджувати: попри певну неузгодженість у підходах до його визначення, актуальність цієї проблеми для сучасної освітньої системи є надзвичайно високою [11], [45]. Управлінський потенціал розглядається як ключова складова успішного функціонування та розвитку закладів загальної середньої освіти.

У контексті реформування української шкільної освіти усвідомлюється важливість управлінського підходу до реалізації концепції «Нова українська школа» [31]. Уперше в історії розвитку освіти акцентується увага на ключових аспектах управлінського потенціалу, які мають стати дороговказом для освітніх керівників. Основні компоненти цього підходу включають:

Формування ключових складових управлінського потенціалу. Це включає стратегічне мислення, здатність до інновацій, розвиток управлінських компетентностей і гнучкість у прийнятті рішень [24], [28]. Освітній процес вимагає від керівника володіння математичною, інформаційно-цифровою, екологічною, соціальною грамотністю, а також здатністю до ефективної комунікації та лідерства [35].

Запровадження партнерських відносин у системі освіти. Реформування управлінського потенціалу вимагає переходу до педагогіки партнерства між учнями, батьками й учителями. Це потребує фундаментальної підготовки керівників за сучасними методиками й технологіями управління, включаючи інформаційно-комунікаційні інструменти [13], [49].

Інклюзивність в управлінні. Для створення сприятливих умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами необхідно розробляти індивідуальні програми розвитку, що передбачають корекційно-реабілітаційні заходи, психологічний супровід і організацію ресурсного забезпечення [23], [46].

Поняття «управлінський потенціал» є багатовимірним феноменом. Воно охоплює професійні знання та вміння керівника, його особистісні якості, лідерські навички та здатність до стратегічного управління [9], [33]. Зокрема, управлінський потенціал передбачає здатність до самоактуалізації, адаптивність, інноваційність і здатність до продуктивного вирішення професійних завдань. Це ускладнює визначення поняття та розширює перелік його складових, але одночасно дозволяє більш точно систематизувати основні компоненти цього феномену [5], [15].

Дослідження думок науковців дозволяє зробити висновок, що управлінський потенціал є інтегрованою характеристикою керівника, яка включає рівні професіоналізму: виконавчий (репродуктивна діяльність), компетентний (поглиблене знання та адекватність у виконанні завдань) і досконалий (досягнення

ідеального рівня професіоналізму) [12], [52]. Як стверджує Н. Кузьміна, професіоналізм керівника визначається рівнем володіння змістом праці та сучасними методами вирішення управлінських завдань [35], [41].

Законодавство України чітко регламентує функції керівника закладу освіти. У розділі V, ст. 31, п. 5 Закону України «Про повну загальну середню освіту» зазначається, що керівник є ключовою особою освітнього процесу, відповідальною за його якість та ефективність [22]. Це визначає необхідність цілеспрямованого розвитку управлінського потенціалу як основного ресурсу для реалізації завдань сучасної школи.

Відповідно до п. 4 ст. 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [22], керівники закладів загальної середньої освіти мають виконувати широкий спектр функцій, спрямованих на ефективну організацію та розвиток освітньої установи. Ці обов'язки формують основу управлінського потенціалу, який включає як професійні компетенції, так і особистісні якості керівника [39].

Ключові компоненти управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти охоплюють наступні функції та завдання:

1. Планування та організація діяльності закладу освіти. Це вимагає стратегічного мислення, вміння визначати пріоритети розвитку закладу, створення і реалізації освітніх програм, а також моніторингу їх ефективності [45], [52].

2. Фінансово-господарська діяльність. Організація бюджету, затвердження кошторису, контроль витрат і ресурсів є невід'ємною складовою управлінського потенціалу [24], [38].

3. Розробка та реалізація стратегії розвитку. Керівник має забезпечити довгострокове планування, яке включає інноваційні підходи, впровадження новітніх технологій і створення сприятливого освітнього середовища [11], [44].

4. Організація освітнього процесу. Керівник має забезпечити якість навчання, формування індивідуальних навчальних планів, розвиток педагогічного персоналу та підтримку академічних свобод [17], [36].

5. Контроль якості освіти. Включає моніторинг досягнень учнів, оцінку виконання освітніх програм, індивідуальних планів і стратегій [10], [33].

6. Забезпечення інклюзивного середовища. Особливу увагу слід приділяти створенню умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами, включаючи корекційно-реабілітаційні заходи, психолого-педагогічний супровід і адаптацію освітніх програм [46].

7. Підтримка здорового способу життя. Керівник має сприяти формуванню культури здоров'я серед учнів і працівників, організувати харчування та медичне обслуговування відповідно до законодавства [42], [51].

8. Створення безпечного освітнього середовища. Це включає дотримання вимог техніки безпеки, охорони праці та забезпечення психологічного комфорту для учасників освітнього процесу [19].

9. Публічність і прозорість. Забезпечення відкритості діяльності закладу, зокрема шляхом оприлюднення інформації про використання ресурсів, досягнень учнів та персоналу [56].

10. Документообіг та звітність. Організація бухгалтерського обліку, звітності та ведення документації є важливою частиною управлінської діяльності [30], [63].

Розвиток управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти включає не лише виконання функціональних обов'язків, але й формування особистісних якостей, професійного досвіду та компетенцій [18], [74]. Сучасний керівник повинен поєднувати в собі стратегічне мислення, здатність до лідерства, інноваційний підхід і адаптивність [55]. Тому нами була розроблена авторська модель управлінського потенціалу керівника, що включає (див рис. 1.3).

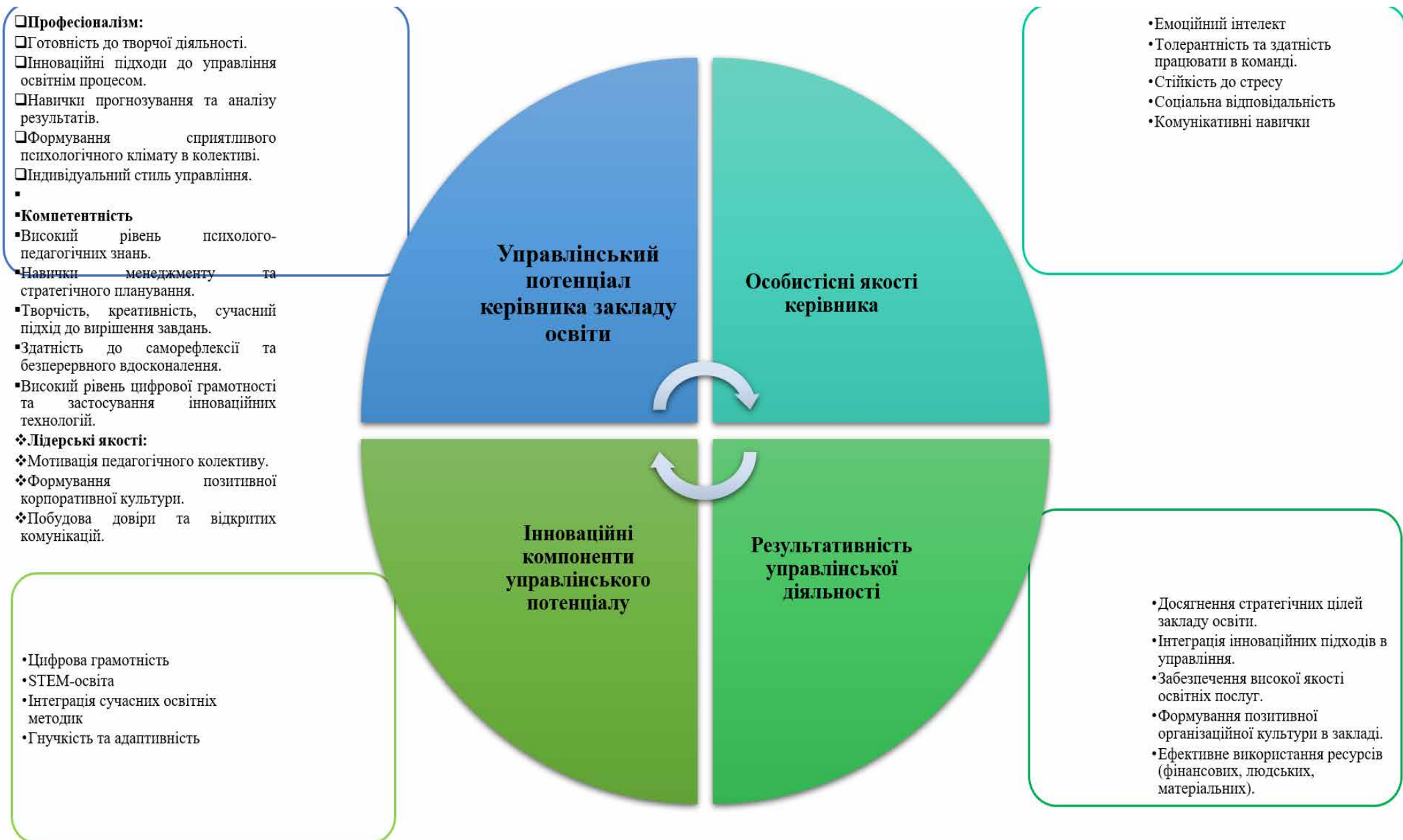


Рис. 1.3. Модель управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти» [44], [56], [63], [85].

Рисунок ілюструє ключові складові управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти, які взаємопов'язані та утворюють цілісну систему. Управлінський потенціал охоплює професійні знання, компетентності, особистісні якості та інноваційні компоненти, які разом забезпечують ефективність управлінської діяльності керівника [11], [33].

Професіоналізм керівника виражається через готовність до творчої діяльності, застосування інноваційних підходів до управління освітнім процесом, вміння прогнозувати й аналізувати результати, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, а також використання індивідуального стилю управління [6], [10].

Компетентність керівника передбачає володіння психолого-педагогічними знаннями, навичками стратегічного планування, здатністю до креативного мислення, саморефлексії та безперервного професійного розвитку. Важливим аспектом є цифрова грамотність і застосування інноваційних технологій у повсякденній діяльності [45], [64].

Особистісні якості тісно пов'язані з професійними знаннями та компетентностями. Наприклад, високий рівень емоційного інтелекту сприяє ефективній комунікації в колективі, що, у свою чергу, полегшує реалізацію стратегічного планування та впровадження інноваційних підходів. Толерантність і здатність працювати в команді підсилюють адаптацію цифрових інструментів, таких як електронні платформи, створюючи середовище, сприятливе для інклюзивності та рівних можливостей [13], [42]. Таким чином, особистісні якості є основою для ефективного використання професійних знань та інновацій, що робить управлінський потенціал багатовимірною інтегрованою системою [30].

Інноваційні компоненти управлінського потенціалу підкреслюють важливість цифрової грамотності, інтеграції STEM-освіти, використання сучасних методик та інструментів управління, гнучкості й адаптивності в умовах постійних змін в освітньому середовищі [27], [67].

Результативність управлінської діяльності проявляється через досягнення стратегічних цілей закладу освіти, забезпечення високої якості освітніх послуг,

формування позитивної організаційної культури та ефективне використання ресурсів [28], [63].

Узагальнені складові підкреслюють багатогранність управлінського потенціалу, який є основою сталого розвитку закладу освіти, підвищення його конкурентоспроможності та відповідності сучасним викликам [44], [70].

Керівник закладу загальної середньої освіти є центральною фігурою управлінського процесу. Саме від його професійного й особистісного потенціалу залежить ефективність функціонування закладу та його прогресивний розвиток [39]. В умовах трансформацій у системі освіти керівник визначає місію й візію школи, формує стратегічні цілі та розробляє підходи до вирішення управлінських завдань [32].

Ключовим завданням керівника є не лише забезпечення стабільного функціонування закладу освіти, а й переведення його на якісно новий рівень розвитку. Це вимагає постійного вдосконалення знань у теорії та практиці управління, розуміння освітніх інновацій і здатності швидко адаптуватися до змін [51], [68].

Особистісні якості керівника сприяють створенню сприятливого клімату в педагогічному колективі. Мотиваційне управління, засноване на довірі, відкритості та співпраці, дозволяє формувати позитивну корпоративну культуру, яка стає основою для досягнення стратегічних цілей закладу [35].

Таким чином, управлінський потенціал керівника, який інтегрує професійні знання, особистісні якості та інноваційні підходи, є критичним для забезпечення якісного управління й сталого розвитку закладу освіти [6], [64].

Отже, управлінський потенціал керівника закладу загальної середньої освіти є багатовимірним феноменом, що об'єднує професійні знання, особистісні якості, компетентності та інноваційні компоненти, які разом забезпечують ефективне управління та стратегічний розвиток освітнього закладу. В умовах сучасних трансформацій освітнього середовища керівники стикаються з новими викликами, які вимагають здатності до адаптації, інноваційного мислення та застосування цифрових технологій. Формування та розвиток управлінського потенціалу стає основою для досягнення високої якості освітніх послуг,

конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг та його сталого розвитку. Успіх реалізації цих завдань значною мірою залежить від здатності керівника інтегрувати сучасні методики управління, формувати сприятливе освітнє середовище та відповідати на виклики сучасного суспільства.

1.2. Сутність і рівневі характеристики управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти

Управлінський потенціал керівника освітнього закладу визначається як інтегральна характеристика, що поєднує сукупність знань, навичок, компетентностей і особистісних характеристик, необхідних для ефективного управління розвитком закладу в умовах динамічних змін. Він забезпечує здатність керівника впроваджувати стратегічні ініціативи, адаптувати освітню діяльність до сучасних викликів і досягати якісно нових результатів, зважаючи на потреби учасників освітнього процесу та зовнішнє середовище [6], [33].

У цьому контексті актуальними є дослідження українських та зарубіжних науковців, які деталізують підходи до формування та реалізації управлінського потенціалу [13], [36].

Вивчення управлінського потенціалу як концептуального феномена активно розвивається як в українській, так і в міжнародній науці. Відомі українські вчені, такі як О. Білошицька та І. Краснов, наголошують на важливості комплексного підходу до формування управлінських компетенцій, який охоплює професійні знання, навички та особистісні характеристики [6].

О. Білошицька звертає особливу увагу на розвиток адаптивності й стресостійкості керівників ЗЗСО. На її думку, ці якості є ключовими в умовах динамічних змін у системі освіти. О. Білошицька підкреслює, що адаптивність дозволяє керівникам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, а стресостійкість допомагає зберігати ефективність навіть у складних управлінських ситуаціях [6], [33].

Погляд І. Краснова доповнює цю точку зору, звертаючи увагу на інші важливі аспекти управлінської діяльності. Вчений розглядає управлінський

потенціал як інтеграцію знань, організаційних навичок і лідерських якостей, які дозволяють керівникам успішно формувати стратегії розвитку освітнього закладу. Він також наголошує на важливості емоційного інтелекту для управління колективом і ефективної комунікації з учасниками освітнього процесу [6].

Досвід зарубіжних вчених надає додатковий вимір у розумінні сутності управлінського потенціалу, зокрема через аналіз ролей керівника та впливу особистісних характеристик на ефективність управління [80].

Серед зарубіжних досліджень значний внесок у розуміння управлінського потенціалу зробив Г. Мінцберг. У своїй праці «The Nature of Managerial Work» він визначає три ключові ролі керівника: міжособистісну, інформаційну та роль прийняття рішень. На його думку, ці ролі є фундаментом управлінського потенціалу, адже вони охоплюють такі аспекти, як лідерство, здатність до аналізу інформації та стратегічне мислення. Г. Мінцберг акцентує на важливості збалансованого виконання цих ролей для забезпечення ефективності управління [80].

Інший підхід до вивчення управлінського потенціалу пропонує Дж. Равен, який зосереджується на динамічності та адаптивності цього процесу. Дж. Равен підкреслює, що управлінський потенціал є динамічним процесом, заснованим на постійному саморозвитку та здатності до адаптації. У своїх роботах він розглядає управлінський потенціал як сукупність когнітивних, емоційних і поведінкових характеристик, які формуються через досвід і навчання. Дж. Равен також наголошує на ролі рефлексії у розвитку управлінського потенціалу, адже саме здатність до аналізу власної діяльності дозволяє керівникам вдосконалювати свої навички. Ці аспекти взаємопов'язані з функціями управління, які визначають основні завдання керівника освітнього закладу [85].

Процес управління як складова управлінського потенціалу передбачає реалізацію взаємопов'язаних функцій, які необхідні для визначення стратегічних цілей закладу загальної середньої освіти та успішного їх досягнення. До таких функцій належать стратегічне планування, організація, координація, контроль, а також мотивація педагогічного колективу. Ключовим є забезпечення гнучкості

управління, що дозволяє ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики [3], [44].

Таким чином, управлінський потенціал керівника освітнього закладу можна розглядати як багаторівневу структуру, де кожен рівень відображає певну глибину розвитку компетентностей та управлінських функцій. Для забезпечення системного аналізу цього феномена розроблено різні моделі рівневих характеристик, які дозволяють визначити ключові аспекти професійного зростання керівників [11], [48]. Розглянемо існуючі підходи до рівневого аналізу управлінського потенціалу.

На початку XXI століття акцент у розвитку управлінського потенціалу змістився з нагромадження знань і навичок у напрямі інтегрованого підходу. Це означає, що для ефективного управління керівнику необхідно не лише формально здобути знання, а й уміння адаптуватися до змінних умов, формуючи компетенції на основі практичного досвіду та неформального навчання. Практичний досвід, зокрема, стає невід'ємною частиною професійного становлення керівника. Важливим інструментом у цьому контексті є наставництво, яке дозволяє розвивати управлінські навички у реальних умовах [13], [16].

Відповідно до визначення, запропонованого в дослідженнях сучасних організаційних процесів, управлінський потенціал включає здатність керівника використовувати свої ресурси (знання, досвід, професійні компетенції) для розв'язання складних управлінських завдань. Наприклад, за підходом Г. Мінцберга, управлінський потенціал реалізується через три основні ролі керівника: міжособистісні, інформаційні та прийняття рішень. Міжособистісна роль передбачає здатність керівника ефективно комунікувати з працівниками, створювати позитивний мікроклімат і забезпечувати мотивацію. Інформаційна роль включає аналітичні здібності керівника, що дозволяють йому ефективно обробляти й використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень. Прийняття рішень, своєю чергою, залежить від стратегічного мислення керівника та його здатності до рефлексії [80].

Кожна з ролей керівника тісно пов'язана із формуванням управлінського потенціалу. Наприклад, міжособистісна роль вимагає розвинених

комунікативних компетенцій, інформаційна роль базується на здатності до аналізу даних, а прийняття рішень залежить від стратегічного мислення та регулятивних компетенцій. Усі ці компоненти є основою для досягнення високих результатів у роботі закладу [6], [7].

Позитивні зміни в управлінні освітніми закладами, спрямовані на розвиток управлінського потенціалу, свідчать про перехід цього поняття на новий якісний рівень. Замість стадії «самовизначення» управлінський потенціал поступово інтегрується в практичну діяльність керівників, стаючи обов'язковим елементом їхньої професійної реалізації. Це свідчить про стратегічний перехід до цілісного й системного підходу в управлінні закладом освіти [3].

Вивчення рівнів управлінського потенціалу керівників ЗЗСО відображає взаємозв'язок між їхньою професійною компетентністю та особистісними характеристиками. В. Шарко у своїх дослідженнях пропонує три основні рівні розвитку управлінського потенціалу: базовий, середній і високий (див рис 1.5).



Рис. 1.5. Класифікація управлінського потенціалу за В. Шарко

Ця класифікація дозволяє виявити прогалини у професійному розвитку керівників і спрямувати ресурси на їх усунення [52].

У процесі дослідження управлінського потенціалу керівників ЗЗСО важливо враховувати не лише загальноприйняті рівневі моделі, але й сучасні виклики та тенденції в освітньому середовищі. Хоча запропоновані рівні розвитку управлінського потенціалу, зокрема базовий, середній та високий, є ефективними для оцінки професійного становлення керівників, вони потребують адаптації до сучасних реалій. Зважаючи на це, розроблено авторську модель рівневих характеристик, яка деталізує та розширює попередні концепції, враховуючи інноваційний, стратегічний та візійний підходи до управління освітніми закладами [11], [48]. (див рис 1.6).

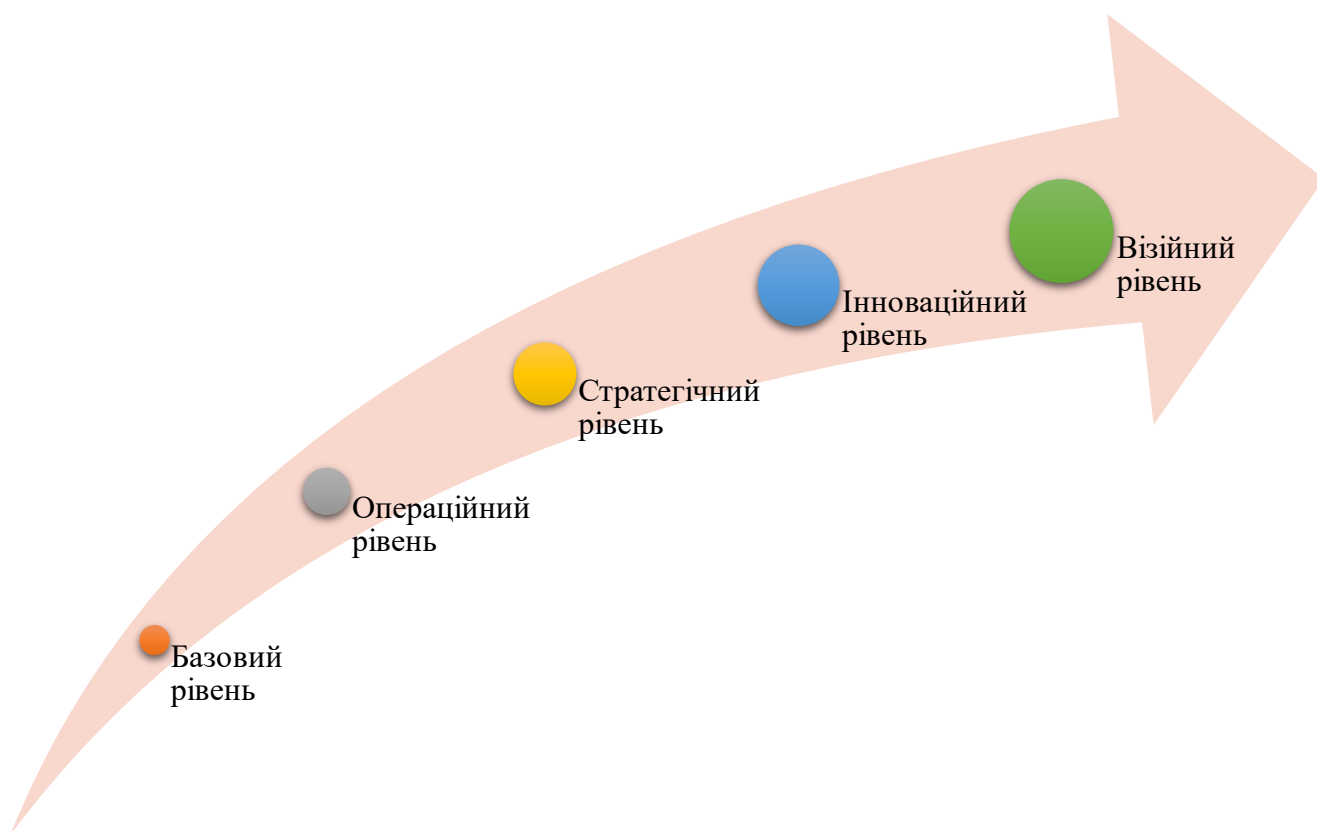


Рис. 1.6. Авторська модель рівневих характеристик управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти

Запропонована модель рівневих характеристик управлінського потенціалу враховує сучасні виклики освітнього середовища та складається з п'яти взаємопов'язаних рівнів:

Базовий рівень: передбачає оволодіння основними управлінськими функціями, такими як організація, контроль і мотивація. На цьому рівні керівник орієнтується на виконання операційних завдань та забезпечення стабільної діяльності закладу освіти [34].

Операційний рівень: характеризується здатністю керівника до оптимізації внутрішніх процесів у закладі, забезпечення ефективної роботи педагогічного колективу, моніторингу якості освітніх послуг та адаптації до поточних змін [13].

Стратегічний рівень: охоплює вміння визначати стратегічні цілі закладу, розробляти довгострокові плани розвитку та управляти ресурсами для їх досягнення. На цьому рівні керівник орієнтується на інтеграцію інновацій у процеси управління та освіти [7], [48]. Вдалим прикладом стратегічного рівня управління є діяльність директора Київської гімназії № 178. В умовах децентралізації він розробив стратегічне бачення перетворення закладу на центр інноваційного навчання, об'єднавши ресурси місцевої громади, бізнесу та державних програм. Це дозволило впровадити сучасні цифрові технології та організувати інклюзивне середовище для всіх учасників освітнього процесу. Завдяки цим зусиллям гімназія отримала статус інноваційного закладу та стала прикладом для інших шкіл регіону.

Інноваційний рівень: зосереджений на впровадженні інноваційних підходів до управління та навчання. Керівник на цьому рівні активно використовує цифрові інструменти, стимулює розвиток креативності серед педагогів і учнів, а також сприяє формуванню інноваційної культури в закладі [16].

Візійний рівень: найвищий рівень управлінського потенціалу, який передбачає формування стратегічного бачення розвитку закладу, вміння працювати з багатофакторними процесами та лідерство у створенні інклюзивного та прогресивного освітнього середовища [44]. Вдалим прикладом такого підходу є діяльність Біотехнологічного ліцею «Радовель», розташованого в Житомирській області. У рамках децентралізації керівництво ліцею розробило стратегічне бачення перетворення закладу на центр інноваційного навчання. Завдяки підтримці мецената Михайла Весельського вдалося об'єднати ресурси місцевої громади, бізнесу та державних програм. Це дозволило впровадити сучасні цифрові технології, модернізувати навчальні процеси й організувати інклюзивне середовище, яке забезпечує комфортне навчання для всіх учасників освітнього процесу. Цей приклад підкреслює значення стратегічного рівня

управлінського потенціалу в контексті впровадження інновацій і досягнення довгострокових цілей розвитку закладів освіти.

Ця модель є інтегрованою, а кожен наступний рівень будується на основі попереднього, забезпечуючи поступове формування цілісного управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти [11], [48].

Перехід до нового рівня розвитку управлінського потенціалу не може обмежуватися лише кількісним збільшенням управлінських функцій чи навичок. Існує ризик, що надмірна деталізація вимог може ускладнити процес їх впровадження в реальну практику. Тому при дослідженні управлінського потенціалу акцент робиться на ключові (базові) складові, які інтегрують універсальні навички, знання та особистісні характеристики, необхідні для ефективного управління [6]. Важливим є розвиток соціокультурної компетентності керівника, яка дозволяє враховувати культурні особливості, забезпечувати інклюзію та будувати ефективну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу [35].

У межах міжнародних досліджень, таких як програма «DeSeCo» (1997), було запропоновано теоретичну основу для визначення та розвитку ключових компонентів управлінського потенціалу. Ця програма, ініційована групою експертів з різних сфер – освіти, бізнесу, праці, державного управління, охорони здоров'я, – систематизувала досвід багатьох країн і запропонувала інтегрований підхід до розуміння компетентностей. Хоча програма орієнтувалася на компетентності загального характеру, її підходи можуть бути адаптовані до розвитку управлінського потенціалу керівників освітніх закладів [81], [61]. Завдяки інтернаціональному підходу, програма вказала на важливість балансу між особистісними характеристиками та професійними компетенціями [63].

Одним із ключових джерел формування управлінського потенціалу є програма OECD «DeSeCo» (Definition and Selection of Competencies), яка пропонує теоретичну базу для визначення універсальних компетентностей керівників. У рамках цієї програми управлінський потенціал визначається через здатність діяти в умовах змін, задовольняючи потреби закладу освіти. Дослідження міжнародної програми DeSeCo вказують на важливість розвитку

критичного мислення, інноваційності та здатності ефективно використовувати цифрові інструменти в управлінні [81].

Цей підхід підтримує також Д. Гоулман, автор концепції емоційного інтелекту, який наголошує на важливості інтеграції емоційних та когнітивних навичок у процес управління. Наприклад, впровадження технологій емоційного інтелекту в управлінські процеси може суттєво підвищити ефективність роботи керівника ЗЗСО [67].

Досвід міжнародних програм, зокрема «DeSeCo», можна адаптувати до української системи освіти через розвиток універсальних компетентностей, таких як критичне мислення, цифрові навички та інноваційний підхід. Наприклад, інтеграція компетенцій з управління змінами, які активно застосовуються в країнах Скандинавії, сприяла б підвищенню рівня управлінського потенціалу в Україні. Скандинавський досвід також демонструє значення колаборації між закладами освіти, громадою та урядовими структурами для досягнення спільних цілей [88].

Згідно з концепцією, запропонованою у програмі «DeSeCo», управлінський потенціал визначається як здатність керівника успішно вирішувати професійні завдання, задовольняти потреби закладу освіти та діяти в умовах змін. Він базується на взаємодії знань, навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів і когнітивних установок, які керівник може мобілізувати для ефективного управління [61].

Розвиток управлінського потенціалу керівника освітнього закладу охоплює не лише внутрішні ресурси, а й вплив зовнішніх чинників. До зовнішніх чинників належать соціально-економічне середовище, професійні спільноти, культурний і освітній контексти. Наприклад, професійні спільноти створюють умови для обміну досвідом, спільного вирішення управлінських викликів і взаємного навчання [88]. Водночас культурний контекст впливає на формування управлінської етики, врахування різноманітності та впровадження інклюзивних практик [49].

На формування управлінського потенціалу впливають також неформальні чинники, такі як родинне виховання, медіа, участь у громадських організаціях.

Це підтверджує багатофакторність процесу формування управлінських навичок і підкреслює важливість інтегрованого підходу, який враховує як формальне, так і неформальне навчання [13].

Таким чином, управлінський потенціал керівника освітнього закладу є ключовим фактором, який забезпечує ефективність управління, адаптивність до змін і здатність спрямовувати діяльність закладу на досягнення стратегічних цілей [11], [52]. Для забезпечення розвитку цього потенціалу керівникам ЗЗСО рекомендовано впроваджувати передові методики розвитку, зокрема:

✓ Участь у програмах підвищення кваліфікації, орієнтованих на розвиток лідерських якостей, критичного мислення та навичок управління змінами [34].

✓ Проведення тренінгів із стратегічного планування та кризового менеджменту, які забезпечують адаптацію до змінних умов і вирішення непередбачуваних ситуацій [45].

✓ Використання цифрових інструментів для оптимізації управлінських процесів та покращення комунікації з усіма зацікавленими сторонами [35].

✓ Забезпечення обміну досвідом між керівниками освітніх закладів через створення професійних мереж, участь у конференціях і форумах [88].

Розвиток управлінського потенціалу не обмежується формальною освітою, а включає вплив різноманітних соціальних факторів, таких як сім'я, робота, мас-медіа, культурні та релігійні організації. Наприклад, культурні організації можуть сприяти формуванню лідерських якостей через проекти, спрямовані на громадську активність [49].

Проте розвиток управлінського потенціалу керівників ЗЗСО супроводжується низкою викликів. До основних належать:

- Обмеженість ресурсів для професійного розвитку [20].
- Відсутність систематичної підтримки в умовах реформ [18].
- Вплив зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність та економічна криза [30].

Подолання цих викликів можливе через вдосконалення системи післядипломної освіти та впровадження нових підходів до професійного

навчання. Зокрема, це може включати створення програм з адаптації до кризових умов, інтеграції цифрових технологій у навчальні процеси та розвиток гнучких форм навчання [63].

За аналогією з визначенням професійної компетентності, наведеним у «Енциклопедії освіти» Б. Кременя, управлінський потенціал можна визначити як інтегративну характеристику професійних, організаційних та особистісних якостей керівника, яка забезпечує досягнення поставлених цілей у складних умовах управління освітнім закладом. Це включає здатність керівника аналізувати, прогнозувати, планувати та реалізовувати управлінські рішення, використовуючи сучасні інформаційні технології та інструменти [49].

Дослідники Ю. Вербицька та інші пропонують структуру професійної готовності, яка може бути адаптована до управлінського потенціалу керівника ЗЗСО. Основними компонентами потенціалу є стратегічна, організаційно-методична, комунікативна, психолого-управлінська та соціокультурна компетентності [12], [33].

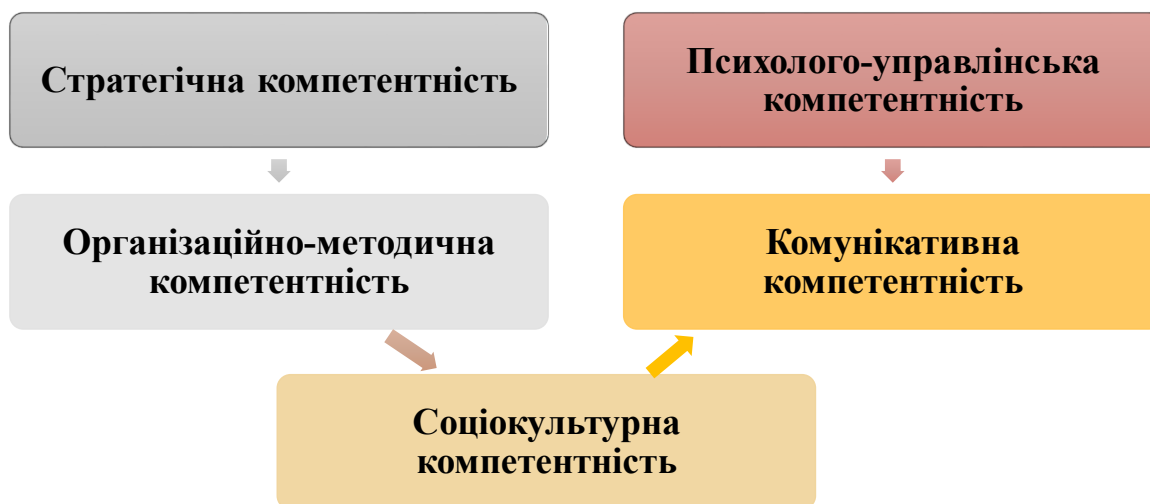


Рис. 1.4. Складові управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти

Ці елементи формують основу для забезпечення ефективного функціонування освітнього закладу, створення інноваційного середовища та реалізації стратегічних цілей.

➤ **Стратегічна компетентність.** Здатність визначати та формулювати стратегічні цілі закладу, адаптуючи їх до умов сучасного освітнього середовища, є однією з ключових складових управлінського потенціалу. Ця компетентність охоплює вміння аналізувати зовнішні й внутрішні чинники, оцінювати ризики, розробляти довгострокові плани та реалізовувати їх із залученням ресурсів закладу [11]. Наприклад, стратегічна компетентність дозволяє керівнику розробити план модернізації навчального процесу, враховуючи інноваційні підходи та потреби учасників освітнього процесу. У сучасних умовах це включає також здатність до управління змінами та прогнозування освітніх трендів.

➤ **Організаційно-методична компетентність.** Ця компетентність спрямована на вміння організувати ефективну роботу педагогічного колективу. Вона передбачає впровадження новітніх освітніх технологій, оптимізацію організаційних процесів і моніторинг якості освітньої діяльності [7]. Організаційно-методична компетентність також включає розробку та реалізацію методичних рекомендацій, здатність аналізувати результати навчання та коригувати підходи відповідно до потреб закладу. Зокрема, вона важлива для створення умов для професійного розвитку педагогів, сприяння їхній мотивації та залученню до інноваційних процесів.

➤ **Комунікативна компетентність.** Ефективна взаємодія з педагогічним колективом, учнями, батьками та зовнішніми стейкхолдерами є однією з важливих складових управлінського потенціалу [51]. Комунікативна компетентність передбачає розвиток навичок вирішення конфліктів, ведення переговорів і побудови партнерських стосунків. Вона також охоплює здатність до активного слухання, емпатії та чіткого вираження своїх думок. Наприклад, для забезпечення успішної комунікації з батьками керівник повинен уміти презентувати перспективи розвитку закладу та переконувати у важливості спільної участі у процесі навчання.

➤ **Психолого-управлінська компетентність.** Знання основ психології управління, вміння мотивувати колектив і створювати сприятливий емоційний клімат у закладі освіти є критично важливими для ефективного керівництва [24].

Ця компетентність передбачає здатність визначати індивідуальні потреби працівників, допомагати їм у вирішенні професійних викликів та підтримувати їх у періоди адаптації до змін. Наприклад, керівник, використовуючи психолого-управлінську компетентність, може ефективно впроваджувати нові методи навчання, підтримуючи педагогів у їхньому освоєнні.

➤ **Соціокультурна компетентність.** Ця компетентність включає розуміння соціальних процесів, формування інклюзивного середовища та врахування культурних особливостей громади [49]. Вона також охоплює здатність керівника забезпечувати дотримання принципів рівності та справедливості, формувати толерантне ставлення до всіх учасників освітнього процесу. Важливим аспектом є впровадження soft skills, таких як емоційний інтелект, адаптивність та здатність працювати у команді. Наприклад, соціокультурна компетентність допомагає керівнику створити комфортне середовище для учнів різного соціального статусу та культурного походження.

Міжнародна наукова спільнота визнає, що управлінський потенціал є основою для підвищення якості управління освітніми закладами. Наприклад, програма «DeSeCo» (1997) розглядає компетентність як здатність діяти в умовах змін та успішно задовольняти потреби закладу [81]. Управлінський потенціал, відповідно до цього підходу, включає не лише знання, а й здатність їх усвідомлено застосовувати у реальних ситуаціях. Зокрема, інтеграція таких компетенцій, як цифрові навички, аналітичне мислення та лідерство, є ключовими факторами успіху [68], [80].

У майбутньому розвиток управлінського потенціалу керівників ЗЗСО повинен орієнтуватися на цифровізацію управлінських процесів, впровадження інновацій у педагогічну діяльність та підвищення рівня автономії закладів освіти. Використання цифрових платформ для моніторингу, планування й управління забезпечить оптимізацію ресурсів і підвищить ефективність роботи керівників [79], [63]. Крім того, впровадження інноваційних освітніх технологій, таких як адаптивне навчання, створить можливості для індивідуального підходу до навчального процесу [61].

Таким чином, розвиток управлінського потенціалу вимагає інтеграції сучасних технологій, розвитку компетенцій і формування нового рівня лідерства в освітньому середовищі. Це забезпечить гнучкість, адаптивність та здатність керівників закладів освіти ефективно реагувати на сучасні виклики [88].

Для досягнення високого рівня управлінського потенціалу рекомендовано впроваджувати такі підходи:

- ✓ Методи оцінки потенціалу: анкетування, тестування та зовнішній аудит, що дозволяють визначити сильні й слабкі сторони керівників [86].
- ✓ Цифровізація процесів: використання платформ для планування та моніторингу, таких як Microsoft Teams або Google Workspace [79].
- ✓ Розвиток лідерських якостей: проведення тренінгів із впровадження змін, кризового менеджменту та роботи з інклюзивними командами [73].
- ✓ Колаборація між закладами: створення професійних спільнот для обміну досвідом та впровадження інновацій [78].

Отже, управлінський потенціал керівника закладу загальної середньої освіти є багатограним феноменом, який поєднує професійні компетентності, особистісні характеристики та здатність до адаптації в умовах динамічних змін. Запропонована авторська модель рівневих характеристик демонструє еволюцію управлінського потенціалу від базового до візійного рівня, враховуючи сучасні виклики та інноваційні підходи до управління. Теоретичний аналіз підтверджує важливість інтегрованого підходу до розвитку управлінських компетентностей, що включає використання цифрових технологій, впровадження інновацій та формування стратегічного бачення. Включені практичні приклади успішного управління освітніми закладами підкреслюють зв'язок між теорією та практикою, що створює міцну основу для подальших досліджень і розробки прикладних рекомендацій.

1.3. Сучасний стан розвитку управлінського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти

XXI століття визначається динамічними змінами, модернізаційними процесами та необхідністю адаптації до нових умов суспільного розвитку. Управлінський потенціал керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) відіграє ключову роль у забезпеченні високого рівня функціонування освітніх установ, їхньої адаптації до сучасних викликів і впровадження інновацій [11], [48]. Формування управлінського потенціалу стає одним із головних завдань освіти, яке безпосередньо пов'язане із прагненням нашої країни до інтеграції в європейський освітній простір [31].

Сучасні вимоги до управлінської діяльності керівників визначаються необхідністю їхньої здатності впроваджувати інноваційні педагогічні технології, адаптуватися до змінного освітнього середовища та забезпечувати ефективне функціонування закладу. Управлінський потенціал не є статичною характеристикою; він формується на основі знань, умінь, навичок, лідерських і стратегічних якостей, які мають постійно оновлюватися відповідно до сучасних реалій [48], [52].

Професор Т. Сорочан наголошує, що професійний розвиток керівників ЗЗСО має бути спрямований на опанування компетенцій, які відповідають актуальним викликам і завданням [48]. У процесі їхнього розвитку особливе місце посідає формування здатності до впровадження інновацій, критичного мислення та ефективної комунікації з усіма учасниками освітнього процесу. Зміна управлінських функцій і завдань вимагає переосмислення традиційного підходу до управлінської діяльності та підвищення рівня компетентностей керівників [51].

В умовах модернізації системи освіти управлінський потенціал керівників має значний інноваційний вимір. Це передбачає не лише володіння сучасними цифровими технологіями, а й здатність ефективно використовувати їх у процесі управління. Як зазначено у Концепції «Нова українська школа», керівники ЗЗСО

мають розвивати навички навчання впродовж життя, критичного мислення, комунікації в багатокультурному середовищі та командної роботи [31]. Ці вимоги підкреслюють важливість безперервного вдосконалення управлінського потенціалу, що стає основою для підвищення ефективності управління освітніми закладами.

Цифрові технології є важливим елементом розвитку управлінського потенціалу. Використання платформ, таких як Microsoft Teams і Google Workspace, дозволяє керівникам ЗЗСО автоматизувати управлінські процеси, оптимізувати взаємодію з колективом і підвищувати якість моніторингу результатів [63], [79]. Ці технології сприяють прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень, що є важливим компонентом сучасного управлінського потенціалу [80].

У багатьох країнах світу, таких як Фінляндія та Велика Британія, існують спеціалізовані програми, орієнтовані на розвиток управлінського потенціалу керівників шкіл. У Фінляндії обов'язкові курси з лідерства та управління забезпечують високий рівень підготовки керівників ще до їх призначення [62]. У Великій Британії Національний коледж викладання і лідерства акцентує увагу на розвитку стратегічного мислення, інноваційного підходу до управління та цифрових компетенцій [56]. Цей досвід підтверджує важливість системної підготовки та безперервного розвитку управлінських компетенцій у контексті сучасних викликів [68].

Сучасні тенденції у сфері освіти також зумовлюють гуманізацію та демократизацію управління. Керівники ЗЗСО повинні не лише виконувати адміністративні функції, а й вирішувати соціально-психологічні завдання, формувати комфортне освітнє середовище та будувати партнерські відносини з учасниками освітнього процесу. Управлінський потенціал у таких умовах стає вирішальним чинником для досягнення стратегічних цілей освітнього закладу [11], [52].

Розвиток управлінського потенціалу керівників ЗЗСО стикається з низкою викликів, серед яких: обмеженість фінансування, що перешкоджає участі в програмах професійного розвитку; перевантаженість адміністративними

обов'язками, яка знижує мотивацію до навчання; соціально-економічна нестабільність, яка ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив. Подолання цих викликів вимагає розробки гнучких навчальних програм і підтримки керівників через фінансові та ресурсні стимули [48], [51].

У сучасному світі зміни та модернізація стали невід'ємною складовою функціонування освітньої системи. Управлінський потенціал керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) відіграє ключову роль у забезпеченні адаптації освітніх закладів до інноваційних викликів, ефективного управління колективом та створення умов для розвитку всіх учасників освітнього процесу [31], [52].

Згідно з Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», управлінський потенціал керівників має базуватися на принципі «навчання через усе життя». Це передбачає здатність керівників адаптуватися до сучасних викликів, критично мислити, працювати в команді та ефективно впроваджувати інноваційні рішення. Розвиток цих якостей є основою для створення прогресивного середовища в закладах освіти [31].

Сучасний етап розвитку освіти відзначається гуманізацією та демократизацією управління, що висуває нові вимоги до керівників ЗЗСО. Вони мають не лише виконувати адміністративні функції, а й забезпечувати соціально-психологічну підтримку колективу, створювати інклюзивне середовище та забезпечувати якісну освіту для всіх учасників процесу. Це вимагає високого рівня управлінської компетентності, що включає здатність формувати стратегії розвитку закладу, впроваджувати інновації та використовувати сучасні цифрові технології [50].

Розвиток управлінського потенціалу керівників ЗЗСО є основою для стратегічного розвитку освітнього закладу. Високий рівень управлінських компетентностей дозволяє керівнику визначати довгострокові цілі, формувати інноваційні стратегії розвитку та забезпечувати економічну стабільність закладу. Завдяки стратегічному підходу керівники можуть ефективно залучати ресурси, створювати партнерські зв'язки з іншими освітніми установами та адаптувати

діяльність закладу до змін у суспільстві. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітнього закладу та його випускників [11], [52].

З метою реалізації стратегічних завдань сучасного закладу освіти керівник має виконувати низку важливих функцій:

- ✓ визначати перспективні цілі управління;
- ✓ формувати стратегії розвитку закладу;
- ✓ аналізувати можливості впровадження інновацій;
- ✓ здійснювати управлінські рішення, адаптуючи навчально-виховний процес до соціальних і технологічних змін [48].

Для вдосконалення управлінського потенціалу необхідно впроваджувати програми лідерського розвитку, розробляти симуляційні навчальні модулі для тренування управлінських навичок, створювати професійні мережі для обміну досвідом і застосовувати сучасні підходи, такі як Agile-управління, для адаптації до динамічних змін у освітньому середовищі [48], [52].

Ключовим аспектом розвитку управлінського потенціалу є формування компетенцій, визначених професійним стандартом для керівників ЗЗСО. До таких компетенцій належать:

- стратегічне управління закладом освіти та персоналом;
- забезпечення якості освітньої діяльності;
- інноваційна, інклюзивна та інформаційно-цифрова компетентності;
- лідерська компетентність та здатність формувати ефективну команду;
- емоційно-етична компетентність для створення позитивного психологічного клімату [11], [48].

Управлінський потенціал керівників також включає здатність до стратегічного планування, модернізації освітнього процесу, впровадження інновацій та створення партнерських відносин із громадою та іншими закладами. Наприклад, реалізація інклюзивного простору в закладі та впровадження сучасних технологій є одними з ключових показників ефективного використання управлінського потенціалу [51].

Згідно з професійним стандартом, керівники ЗЗСО мають забезпечувати:

- ✓ стратегічне управління розвитком закладу;
- ✓ якість освітнього процесу через моніторинг та оцінювання результатів;
- ✓ безпечне та інклюзивне середовище для всіх учасників освітнього процесу;
- ✓ безперервний професійний розвиток, що включає формування інформаційно-цифрових, інноваційних і соціальних компетентностей [19], [48].

Відповідно до Професійного стандарту керівника ЗЗСО, очікується, що керівники освітніх закладів постійно підвищуватимуть свій професійний рівень шляхом участі у програмах самоосвіти, онлайн-курсах, тренінгах, семінарах та майстер-класах. Уже в перший рік після призначення на посаду вони мають пройти курс з управлінської діяльності обсягом не менше ніж 90 навчальних годин [51], [52]. Це підкреслює важливість систематичного розвитку управлінської компетентності керівників як одного з ключових чинників успішного управління закладом освіти.

Особливу роль у професійному розвитку керівників ЗЗСО відіграють заклади післядипломної освіти, які є невід'ємною складовою державної освітньої системи. Інститути післядипломної освіти спрямовані на створення сприятливих умов для професійного вдосконалення освітян, надаючи їм можливість адаптуватися до сучасних освітніх викликів. Зорієнтованість на розвиток управлінського потенціалу керівника стає головною метою цих інституцій [48], [51].

Зклади післядипломної освіти відіграють критично важливу роль у формуванні управлінського потенціалу. Вони мають стати центрами компетенцій, орієнтованими на розвиток інноваційного лідерства, адаптацію до змін і підготовку до впровадження інклюзивних та цифрових технологій у процес управління.

Рівень конкурентоспроможності сучасного закладу освіти значною мірою залежить від управлінського потенціалу його керівника. Зокрема, важливим індикатором ефективності роботи керівника є рівень підготовки випускників. Цей показник формується під впливом багатьох чинників, зокрема професійної

підготовленості педагогічного колективу, рівня управлінської компетентності керівника, матеріально-технічного забезпечення закладу та ефективності впровадження інновацій [11], [48].

Розвиток управлінського потенціалу керівника ЗЗСО безпосередньо впливає на якість освіти, що отримують учні. Здатність керівника стратегічно планувати, мотивувати педагогічний колектив і впроваджувати інноваційні технології сприяє створенню освітнього середовища, яке забезпечує успішну підготовку випускників до сучасних викликів [11], [31]. Це включає формування у випускників креативного мислення, комунікативних навичок і професійних компетенцій, які є ключовими в умовах мінливого світу.

Модель випускника «Нової української школи» передбачає підготовку особистостей, які здатні творчо мислити, самостійно навчатися та активно брати участь у суспільному житті. Випускник НУШ повинен володіти такими якостями (див рис 1.7):



Рис. 1.7. Модель випускника «Нової української школи»: ключові якості та управлінський потенціал

Випускник, підготовлений за концепцією НУШ, має бути креативною особистістю, яка використовує свій творчий потенціал для вирішення сучасних викликів [31]. Його унікальність, індивідуальність і здатність до інноваційного мислення є визначальними характеристиками, які дозволяють адаптуватися до мінливого світу.

Ці вимоги підкреслюють важливість переосмислення діяльності закладів загальної середньої освіти. Для того щоб відповідати викликам ХХІ століття, освітнім закладам необхідно глобально переорієнтувати свою діяльність, створюючи конкурентоздатне середовище, яке забезпечить випускників необхідними знаннями, навичками та компетенціями [48], [51].

Керівник освітнього закладу відіграє ключову роль у цьому процесі. Сучасне управління ЗЗСО має включати:

- ✓ Стратегічний аналіз можливостей та викликів освітнього середовища.
- ✓ Розробку та реалізацію інноваційних стратегій розвитку.
- ✓ Формування інклюзивного та безпечного освітнього простору.
- ✓ Мотивацію педагогічного колективу до професійного вдосконалення.
- ✓ Постійний розвиток власних управлінських компетенцій [11], [48].

Отже, успішність керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) прямо пропорційна успішності функціонування освітнього закладу та його випускників, що дозволяє оцінити ефективність управління як цілісного процесу. Це стосується і рівня управлінського потенціалу керівника, оскільки саме від його компетентності залежить здатність закладу адаптуватися до викликів сучасного освітнього середовища [19], [52].

Розвиток управлінського потенціалу керівника ЗЗСО необхідно розглядати як комплексну діяльність, що охоплює аналіз і самоаналіз, планування, організацію, професійний розвиток і самовдосконалення. Такий підхід забезпечує спрямованість на досягнення якісно нових результатів у роботі освітнього закладу. Управлінський потенціал включає здатність керівника формувати стратегічне бачення, лідерство та ефективну взаємодію з педагогічним колективом і іншими стейкхолдерами [51], [52].

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від стилю керівництва, який є цілісною системою методів, прийомів і способів впливу керівника на колектив з метою реалізації управлінських функцій. Керівництво освітнім закладом базується на таких основних аспектах стилю управління, які подані у таблиці 1.2: [48], [51]

Таблиця 1.2

Ключові аспекти стилю керівництва керівника освітнього закладу

Ключовий аспект	Опис
Орієнтація на колективну діяльність	Здатність створювати сприятливу атмосферу для співпраці педагогічного складу та інших учасників освітнього процесу.
Формування міжособистісних відносин	Акцент на побудову довірливих і професійних взаємовідносин у колективі.
Тип комунікації з підлеглими	Вибір ефективних способів взаємодії, що забезпечують прозорість і оперативність у прийнятті рішень.
Урахування індивідуальних особливостей працівників	Здатність адаптувати підходи до кожного працівника з урахуванням його професійних і соціально-психологічних характеристик.
Методи впливу на колектив	Використання мотиваційних інструментів, що сприяють досягненню спільної мети.
Саморефлексія та орієнтація на власний розвиток	Прагнення керівника до постійного вдосконалення своєї професійної майстерності.

Таким чином, розвиток управлінського потенціалу керівників ЗЗСО має базуватися на інтеграції найкращих міжнародних практик, активному впровадженні цифрових технологій та системній підтримці професійного розвитку. Такий підхід забезпечить ефективне функціонування освітніх закладів, їхню адаптацію до викликів сучасного світу та створення прогресивного освітнього середовища [19], [51].

Отже, сучасний стан розвитку управлінського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти характеризується динамічними змінами, необхідністю впровадження інноваційних технологій, гуманізацією та демократизацією управління. Ефективний розвиток управлінських компетенцій, таких як стратегічне планування, лідерство, комунікація та адаптація до цифровізації, є ключовим чинником успішного функціонування освітніх закладів. Використання міжнародного досвіду, зокрема програм професійного розвитку, інтеграція цифрових технологій і впровадження сучасних управлінських підходів, таких як Agile-управління, сприяють підвищенню

конкурентоспроможності освітніх закладів. Таким чином, розвиток управлінського потенціалу керівників ЗЗСО є основою для забезпечення якісної освіти, успішної адаптації до викликів XXI століття та формування прогресивного освітнього середовища.

Висновки до першого розділу

Управлінський потенціал керівника закладу загальної середньої освіти є багатовимірним феноменом, що інтегрує професійні знання, компетентності, лідерські якості, стратегічне мислення та адаптивність до змін. Особливо важливою складовою є здатність впроваджувати інноваційні підходи, керувати ресурсами закладу й будувати позитивне середовище для всіх учасників освітнього процесу. Управлінський потенціал відображає баланс між професійним розвитком, емоційним інтелектом та стратегічним баченням, які разом забезпечують ефективне управління в умовах сучасних викликів.

Сучасне освітнє середовище в Україні характеризується стрімкою цифровізацією, реформами та інтеграцією в європейський освітній простір. Це висуває високі вимоги до керівників, які повинні забезпечувати адаптивність закладів освіти до змін, застосовувати цифрові технології та орієнтуватися на розвиток критичного мислення у колективі й учнів. Успішний керівник має виконувати функції не лише адміністратора, а й інноватора, мотиватора та стратега, створюючи комфортні умови для роботи та навчання.

Сучасний управлінський потенціал базується на активному використанні цифрових технологій, таких як Microsoft Teams, Google Workspace, та STEM-методик, що сприяють автоматизації управлінських процесів і підвищенню ефективності освітньої діяльності. Інноваційні підходи до організації навчання, включаючи інклюзивність і розвиток партнерських відносин, є ключовими елементами формування стратегічного бачення та конкурентоспроможності освітніх закладів.

Досвід країн, таких як Фінляндія та Велика Британія, демонструє важливість системного підходу до підготовки керівників через спеціалізовані

програми, які охоплюють розвиток лідерства, стратегічного мислення та цифрових компетенцій. Інтеграція цих підходів у національну освітню систему дозволить підвищити рівень професіоналізму керівників і конкурентоспроможність українських шкіл на міжнародному рівні.

Заклади післядипломної освіти в Україні мають потенціал стати центрами розвитку інноваційного управління в освітніх закладах. Програми, орієнтовані на формування інноваційного лідерства, управління змінами та адаптацію до викликів сучасного суспільства, створюють основу для підтримки професійного вдосконалення керівників. Це дозволить забезпечити підготовку керівників до роботи в умовах змін та інтеграції інновацій.

Розвиток управлінського потенціалу стикається з рядом викликів, серед яких обмежені фінансові ресурси, значне адміністративне навантаження та соціально-економічна нестабільність. Для подолання цих перешкод важливо впроваджувати гнучкі програми навчання, створювати можливості для фінансової підтримки та залучати керівників до професійних мереж обміну досвідом. Це сприятиме підвищенню їхньої мотивації та залученості.

Управлінський потенціал керівника є ключовим фактором стратегічного розвитку закладів освіти. Використання таких підходів, як Agile-управління, безперервний професійний розвиток і цифровізація процесів управління, сприяє формуванню прогресивного освітнього середовища, що відповідає викликам XXI століття. Інтеграція сучасних технологій, розвиток управлінських компетенцій та орієнтація на міжнародні стандарти забезпечують якісні освітні послуги, ефективне управління ресурсами й конкурентоспроможність українських шкіл.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО
ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ № 201 М. КИЄВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва

Комунальний заклад освіти «Середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 201 м. Києва» розташований у Дніпровському районі міста Києва за адресою: проспект Воскресенський, 14А [47]. Заклад було засновано у 1971 році, і з моменту відкриття школа здійснює навчання українською мовою. Офіційний вебсайт школи: school201.edukit.kiev.ua [47]. Першим директором школи була Калінічева Л.І., яка очолювала заклад з 1971 по 1972 роки, започаткувавши традиції високоякісного навчання та виховання. Наразі заклад очолює Гмиря Ганна Володимирівна, яка активно впроваджує інноваційні освітні методики, спрямовані на розвиток управлінського потенціалу школи, інтеграцію сучасних технологій та створення комфортного освітнього середовища для учнів і педагогів [47].

У 2021-2022 навчальному році в школі навчалося 663 учні у 24 класах [47]. Заклад працює за п'ятиденним робочим тижнем, навчальні заняття розпочинаються о 08:30. У початкових класах (1-4) запроваджено програму Нової української школи (НУШ) та реалізуються науково-педагогічні проєкти «Росток» і «Інтелект України», які сприяють розвитку логічного мислення, творчих здібностей та самостійності учнів [31], [47]. У середніх класах (5-9) проводиться навчання за програмами «Росток» та «Інтелект України», які акцентують увагу на розвивальному навчанні, інтеграції знань і критичному мисленні [31], [47]. У старших класах функціонують медичні профільні класи, що забезпечують поглиблене вивчення природничих наук (хімії, біології, фізики) [31], [47]. Школа є експериментальним закладом всеукраїнського рівня

за темою «Виховання в учнів відповідального ставлення до власного здоров'я» [31], [47]. Крім того, організовано ранню допрофесійну та допрофільну підготовку майбутніх медичних працівників у співпраці з Київським національним медичним університетом імені О.О. Богомольця, Київським міським медичним коледжем та іншими вищими навчальними закладами медичного спрямування [47].

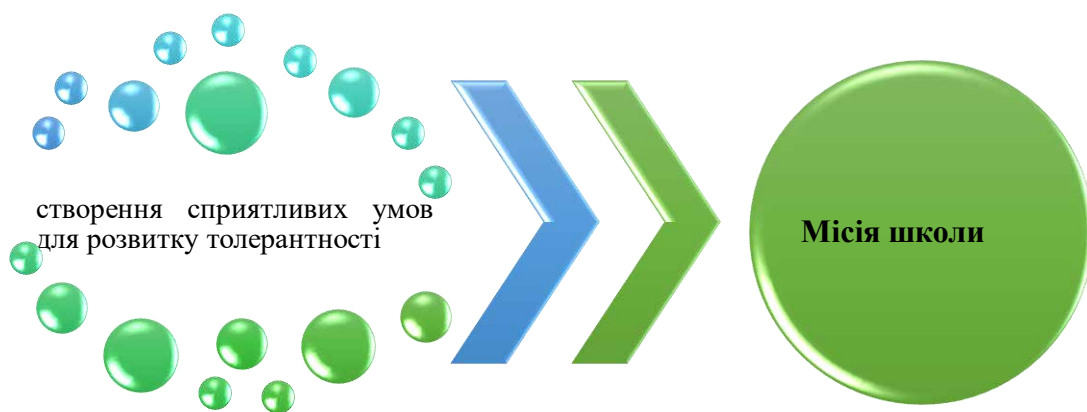
Учні мають змогу вивчати спеціалізовані дисципліни, такі як «Основи догляду за хворими», «Основи профілактичної медицини», «Історія медицини» та латинську мову [47]. Окрім цього, учні старших класів проходять навчальну практику в Київській міській дитячій клінічній лікарні № 2 [47]. Завдяки розгалуженій системі позаурочної роботи, що включає понад 20 гуртків, студій, клубів та спортивних секцій, школа забезпечує всебічний розвиток особистості кожного учня [47].

Школа має сучасну матеріально-технічну базу, яка включає два кабінети інформатики, шість мультимедійних кабінетів, хореографічну залу, спальні кімнати та ігрові зони для учнів початкової школи. Заклад є переможцем проєкту «Енергоефективні школи» та активно впроваджує цифрові технології в освітній процес. Протягом 45 років школа організовує навчальний процес для дітей, які перебувають на довготривалому лікуванні у Київській міській дитячій клінічній лікарні № 2 [47].

Заклад бере активну участь у грантових програмах та освітніх проєктах із залученням додаткових коштів. Наприклад, школа стала переможцем проєкту «Енергоефективні школи», завдяки якому вдалося оптимізувати використання енергоресурсів та оновити освітнє обладнання [47]. Також заклад бере участь у міських та всеукраїнських проєктах із розвитку STEM-освіти, що дозволяє впроваджувати новітні навчальні технології [27], [47].

Навчально-виховний процес у школі забезпечують 43 педагоги, серед яких 17 спеціалістів вищої категорії, 4 спеціалісти I категорії, 4 спеціалісти II категорії та 18 спеціалістів [47]. Серед педагогів є два вчителі-методисти, десять старших учителів, а п'ятеро педагогів нагороджені знаком «Відмінник освіти України». Один із учителів має науковий ступінь кандидата наук [47].

Місія школи (див рис 2.1.):



- доброзичливого ставлення до однокласників, учителів, громади, держави
- формування свідомості громадянина, який володіє критичним мисленням, політичною культурою та здатністю самостійно приймати рішення;

- забезпечення якісної освіти, яка є ключовою умовою успішної соціалізації дитини у сучасному суспільстві;

- підтримання позитивної атмосфери співпраці серед педагогічного колективу, учнів, батьків і громади.

Рис. 2.1. Місія загальної середньої освіти I-III ступенів № 201 міста

Києва: основні аспекти і напрями розвитку

Стратегічною метою школи є забезпечення сталого розвитку школи як відкритої системи, конкурентоздатної та орієнтованої на підготовку громадянина-патріота, здатного вирішувати актуальні й перспективні завдання держави [47].

Основні напрями та завдання розвитку закладу (див рис 2.2):

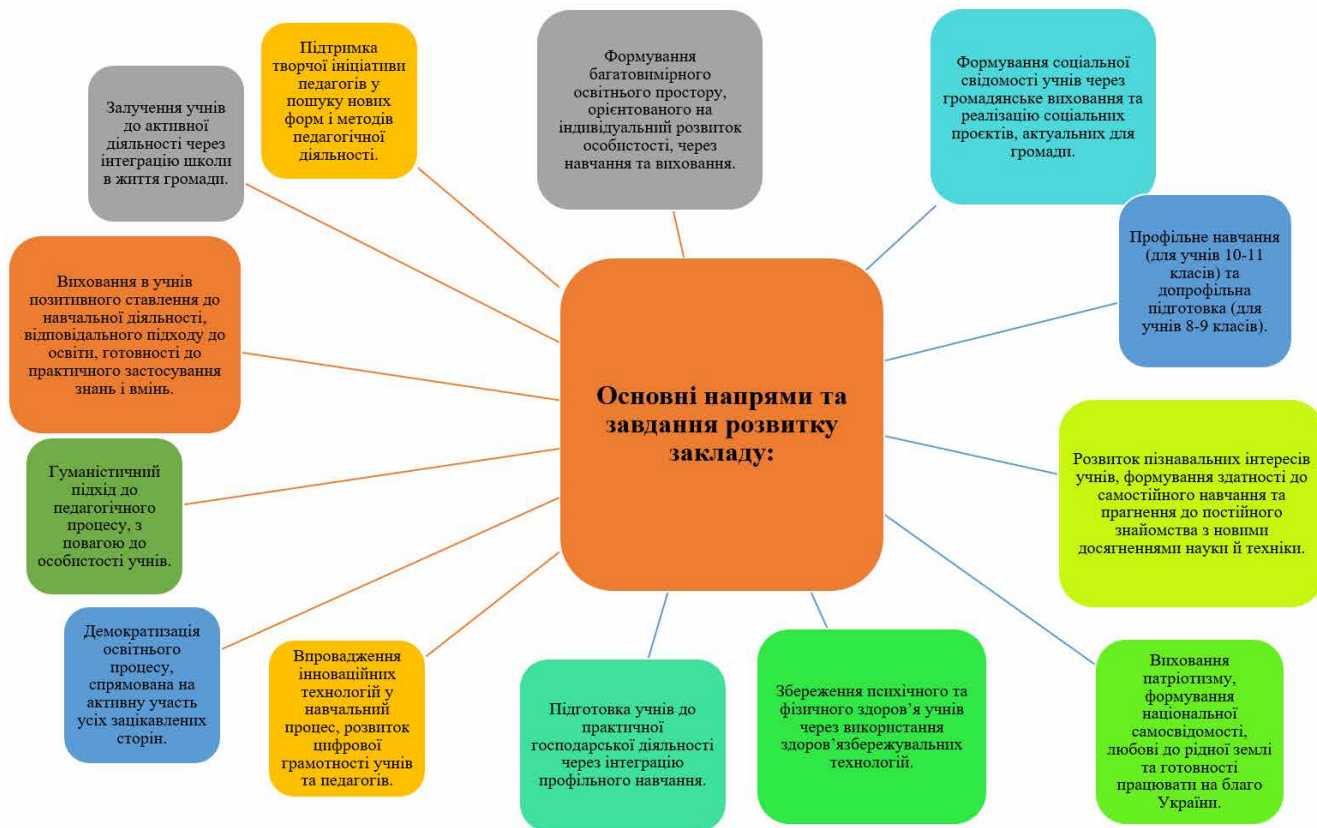


Рис. 2.2. Основні напрями та завдання розвитку закладу загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів № 201 міста Києва

Школа № 201 міста Києва активно впроваджує сучасні технології та підходи до навчання, забезпечуючи гармонійний розвиток кожного учня, підготовку до викликів сучасності та формування відповідального громадянина.

Розвиток Коштовного закладу загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів № 201 м. Києва зумовлений необхідністю якісного оновлення змісту освіти відповідно до європейських стандартів, викликів сучасного життя та запитів суспільства щодо доступної й якісної освіти [31]. Пріоритетними напрямками діяльності школи є формування всебічно розвинутої, здатної до критичного мислення особистості, патріота з активною життєвою позицією, інноватора, готового змінювати світ навколо себе та навчатися протягом усього життя [47].

Заклад активно впроваджує сучасні інформаційні технології в освітній процес, але водночас приділяє увагу розвитку міжособистісних стосунків, комунікаційних навичок та формуванню соціальних ролей, які є важливими для успішної самореалізації в суспільстві [27], [47]. Основні стратегічні напрями розвитку школи зосереджені на реалізації концепції «Нової української школи» (НУШ), яка базується на таких принципах:

- ✓ новий зміст освіти, орієнтований на формування компетентностей, необхідних для життя в сучасному суспільстві;
- ✓ педагогіка партнерства, яка передбачає тісну співпрацю між учнем, учителем та батьками;
- ✓ мотивація педагогів, забезпечення свободи творчості й професійного розвитку;
- ✓ дитиноцентризм, орієнтація на потреби учнів в освітньому процесі;
- ✓ виховання цінностей, яке формує в учнів морально-етичні орієнтири;
- ✓ сучасна структура школи, що дозволяє ефективно засвоювати новий зміст освіти та розвивати компетентності;
- ✓ децентралізація та автономія закладу, що сприяє ефективному управлінню;
- ✓ справедливий розподіл ресурсів, який забезпечує рівний доступ до якісної освіти для всіх учнів;
- ✓ сучасне освітнє середовище, яке стимулює навчання та розвиток [31], [47].

Концепція НУШ спрямовує педагогічний колектив на створення інноваційного освітнього середовища, яке задовольняє освітні потреби учнів та забезпечує реалізацію їхнього потенціалу. Метою є формування сучасного випускника – особистості, здатної до ефективного виконання життєвих і соціальних ролей. Випускник школи має бути підготовленим до сучасних викликів і володіти такими якостями, які відповідають вимогам Нової української школи та забезпечують успішну інтеграцію в суспільство [31], [47]:

☞ Бути гнучким, мобільним, конкурентоздатним – мати здатність адаптуватися до змін, інтегруватися в динамічне суспільство, презентувати себе на сучасному ринку праці [47];

☞ Критично мислити – аналізувати інформацію, робити обґрунтовані висновки та приймати рішення [31];

☞ Використовувати знання як інструмент – застосовувати отримані знання для вирішення реальних життєвих і професійних завдань [47];

- ☞ Генерувати нові ідеї – ухвалювати нестандартні рішення, брати на себе відповідальність за їх реалізацію [47];
- ☞ Мати комунікативну культуру – ефективно взаємодіяти з іншими, працювати в команді, налагоджувати продуктивні міжособистісні стосунки [47];
- ☞ Запобігати та вирішувати конфлікти – знаходити шляхи уникнення конфліктів і конструктивно виходити з них у разі виникнення [47];
- ☞ Цілеспрямовано використовувати свій потенціал – реалізовувати свої можливості для професійного і особистісного зростання, а також в інтересах громади, суспільства та держави [31], [47];
- ☞ Здобувати й аналізувати інформацію – ефективно використовувати знання з різних джерел для самовдосконалення та індивідуального розвитку [47];
- ☞ Дбати про здоров'я – берегти своє здоров'я та здоров'я інших як найвищу цінність [31];
- ☞ Бути здатним до вибору альтернатив – розуміти й обирати найкращі можливості серед численних варіантів, які пропонує сучасне життя [47].

Формула «Нової української школи» (НУШ) є основою для вдосконалення освітнього процесу, розвитку школи та формування успішного випускника, здатного впоратися з викликами XXI століття [31], [47] (див. рис. 2.3).

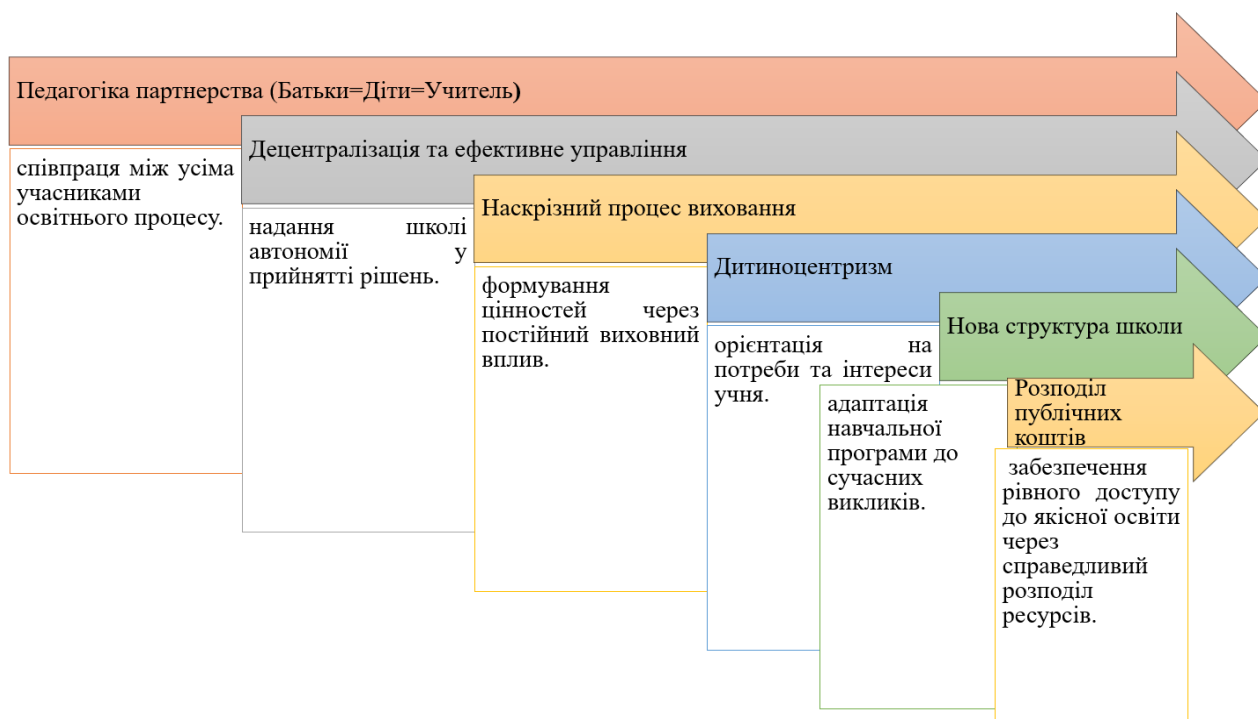


Рис. 2.3. Формула «Нової української школи», яка складається з ключових елементів

У Середній загальноосвітній школі I-III ступенів № 201 м. Києва станом на 2023 рік працює 43 педагогічні працівники та 18 осіб технічного персоналу [47].

Якісний склад педагогічних працівників у 2023 році:

- спеціалісти вищої кваліфікаційної категорії — 17 осіб [47];
- учителі зі званням «Учитель-методист» — 2 особи [47];
- учителі зі званням «Старший учитель» — 10 осіб [47].

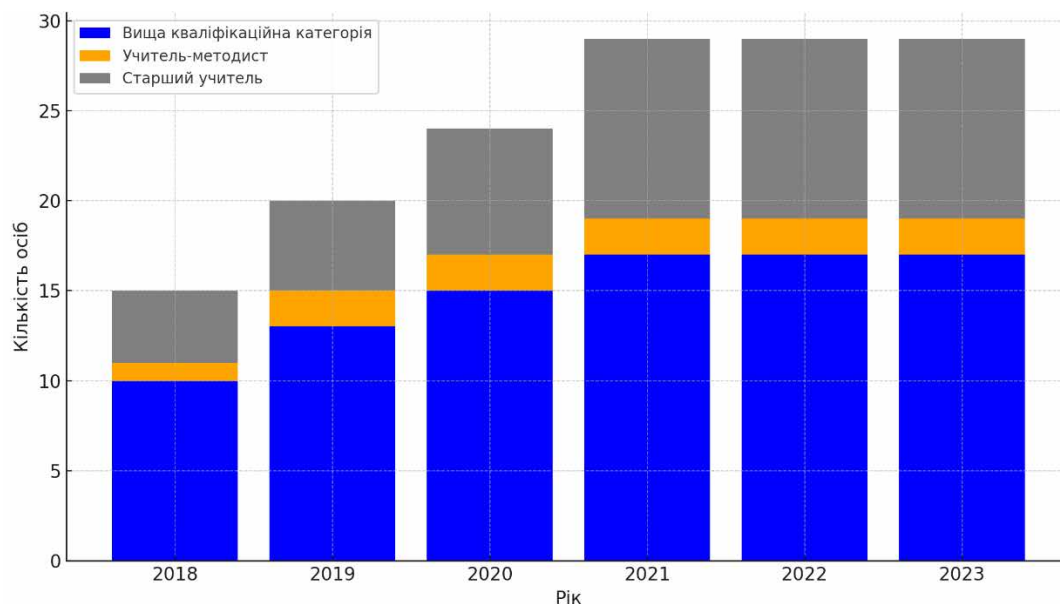


Рис. 2.4. Якісний склад педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 201 міста Києва (2018-2023р.)

На рисунку 2.4 представлено якісний склад педагогічних працівників закладу освіти за період з 2018 до 2023 року. Протягом цього часу кількість педагогів, які мають вищу кваліфікаційну категорію, збільшилася з 14 осіб у 2018 році до 17 осіб у 2023 році, що становить приріст на 21,4% [47]. Це свідчить про стабільне зростання професійного рівня педагогів та їхню активну участь у підвищенні кваліфікації [47].

Кількість учителів зі званням «Учитель-методист» залишалася стабільною на рівні 2 осіб протягом усього періоду, що свідчить про сталість складу висококваліфікованих педагогів із вагомим професійним досвідом [47].

Значне збільшення спостерігається серед учителів зі званням «Старший учитель»: з 7 осіб у 2018 році до 10 осіб у 2023 році, що становить приріст на 42,9%. Це відображає активний професійний розвиток учителів, впровадження сучасних методик навчання та підвищення їхньої педагогічної майстерності [47].

Аналіз рисунка 2.4 демонструє, що зростання кількості педагогів зі званням «Старший учитель» позитивно впливає на якість освіти в закладі. Це підтверджується збільшенням кількості учнів, які успішно вступають до закладів вищої освіти, а також покращенням результатів моніторингу успішності учнів [47].

Таким чином, спостерігається стійка позитивна динаміка якісного складу педагогічного колективу, що сприяє підвищенню якості освітнього процесу та загального рівня навчання в закладі освіти.

Колектив школи постійно працює над підвищенням професійної майстерності та впровадженням інноваційних методик у навчальний процес, що сприяє формуванню високого рівня компетентності учнів і їхній підготовці до викликів сучасного суспільства [8], [31], [47].

Педагогічний колектив закладу постійно проводить роботу щодо збереження і розвитку шкільної мережі, яка наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Розвиток шкільної мережі закладу освіти № 201, м. Києва

Показник	2018/2019 н.р.	2019/2020 н.р.	2020/2021 н.р.	2021/2022 н.р.	2022/2023 н.р.
Кількість класів, шт.	22	23	24	24	25
Кількість учнів, чол.	630	645	663	680	700
Наповнюваність, чол.	28,6	28,0	27,6	28,3	28,0

Проаналізувавши таблицю 2.1, можна виділити наступне:

За останні п'ять років спостерігається стабільне зростання кількості учнів, що свідчить про довіру батьків до школи. Зростання на 11,1% є яскравим показником ефективної роботи педагогічного колективу та адміністрації школи, а також відповідності освітніх програм сучасним вимогам [47].

Кількість класів зросла з 22 у 2018/2019 навчальному році до 25 у 2022/2023 навчальному році, що становить приріст на 13,6% [31].

Кількість учнів збільшилася на 70 осіб або 11,1% за п'ять років, що свідчить про зростання популярності школи серед місцевої громади [8], [47].

Середня наповнюваність класів залишалася стабільною, варіюючись від 27,6 до 28,6 учнів, що відповідає сучасним нормам якості навчання [47].

Позитивна динаміка вказує на стабільний розвиток закладу, впровадження нових освітніх програм і зростання довіри до школи з боку батьків та учнів [31].

Кількість дітей, що навчаються в закладі освіти, представлена на рисунку [47] 2.5.

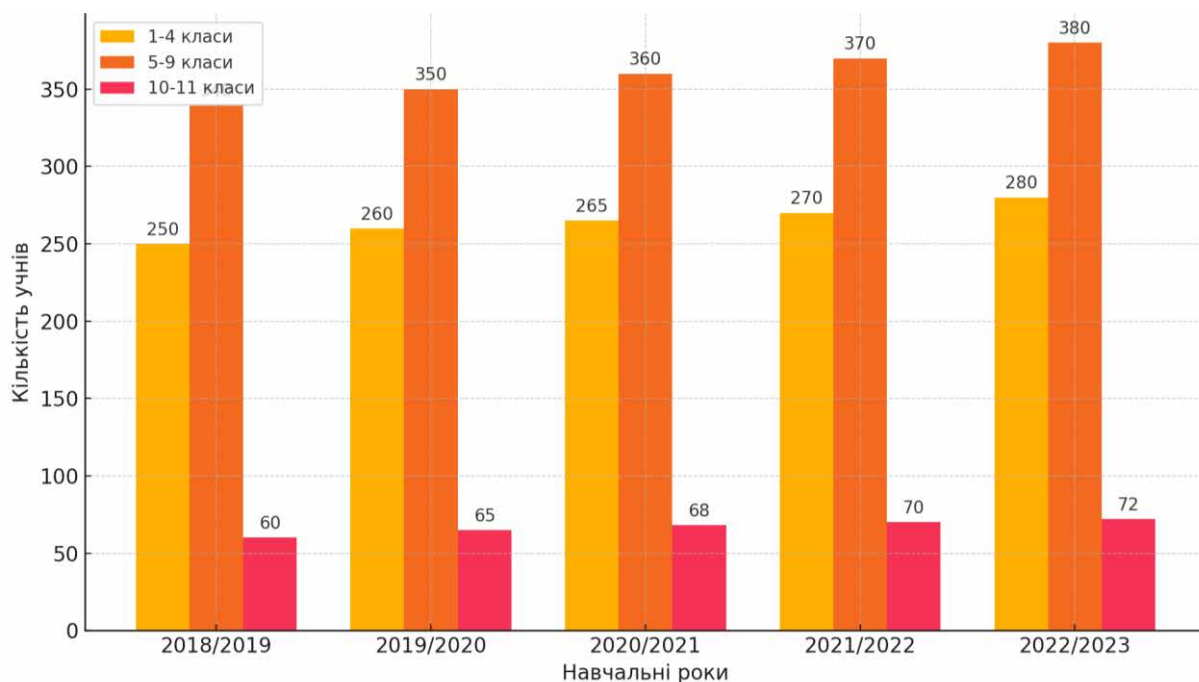


Рис. 2.5. Кількість здобувачів освіти закладу освіти №201, м. Києва

Як видно з рисунка 2.5, кількість здобувачів освіти у закладі протягом періоду з 2018/2019 до 2022/2023 навчальних років демонструє позитивну динаміку, приріст становить 11,1%. Це свідчить про зростання популярності закладу серед батьків, що пов'язано із високою якістю освітніх послуг, сучасними підходами до навчання та наданням інклюзивної підтримки для дітей із особливими освітніми потребами [47].

Значне зростання спостерігається у 2022/2023 навчальному році серед учнів 5-9 класів, чисельність яких збільшилася на 50 осіб, що становить 16%. Це можна пояснити кількома факторами: зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб у Києві, які обирають школу для своїх дітей, та створенням сприятливих умов для здобуття якісної освіти в закладі [8], [47].

Проблема, над якою працює середня загальноосвітня школа I-III ступенів № 201 м. Києва, формулюється так: «Розвиток самосвідомої та самореалізованої особистості в освітньому просторі Нової української школи». Основною метою

діяльності закладу є забезпечення якісної освіти, яка відповідає сучасним потребам суспільства [31], [47].

На сьогоднішній день матеріально-технічна база школи відповідає сучасним стандартам. У закладі функціонують (див. рис. 2.6).

Матеріально-технічна база школи	24 навчальні кабінети
	2 комп'ютерні класи
	5 мультимедійних комплексів
	мовна лабораторія
	спортивна зала
	їдальня на 144 місця
	кімната психологічного розвантаження
	зона Wi-Fi, яка охоплює всі навчальні приміщення та територію школи

Рис. 2.6. Матеріально-технічна база школи № 201, м. Києва

Кабінети початкових класів оснащені згідно з концепцією Нової української школи (НУШ), що забезпечує сприятливі умови для розвитку та навчання учнів [47].

Сучасне обладнання, зокрема мультимедійні дошки, лабораторії з природничих наук та інтерактивні платформи, дозволяють урізноманітнити навчальний процес, підвищити інтерес учнів до предметів та забезпечити якісне засвоєння матеріалу [31]. Наприклад, використання STEM-лабораторій сприяє розвитку аналітичного мислення та практичних навичок, необхідних для успішного складання ЗНО та вступу до профільних ВНЗ [8], [47].

Школа активно підтримує професійний розвиток педагогів через участь у тренінгах, вебінарах та конкурсах, спрямованих на вдосконалення методичної майстерності [31], [47]. Так, у 2022 році педагогічний колектив закладу брав участь у міському конкурсі «Кращий сучасний урок», де вчителі української мови та літератури здобули призові місця, продемонструвавши високий рівень професійної підготовки.

Заклад також впроваджує інноваційні підходи в навчально-виховний процес. Учителі активно використовують сучасні інформаційні й комунікаційні технології, мультимедійні ресурси та інтерактивні методики, що сприяє підвищенню якості освіти [8], [31]. Особливу увагу приділяють дослідницькій діяльності учнів, впровадженню STEM-освіти та принципів інклюзії, що дозволяє створювати умови для всебічного розвитку учнів [47].

Місія закладу — створення комфортного середовища для професійного зростання педагогів і формування в учнів ключових цінностей, необхідних для їх успішної самореалізації [47]. Учителі прагнуть стати лідерами, які надихають власним прикладом, підтримують розвиток творчого потенціалу учнів і забезпечують якісну освітню підтримку. Досягнення педагогів закладу також свідчать про високий рівень професійної компетентності. Зокрема, у 2022 році п'ятеро педагогів були нагороджені знаком «Відмінник освіти України», а двоє стали лауреатами міського конкурсу «Кращий сучасний урок» [31]. Серед учнів закладу щороку зростає кількість переможців олімпіад та конкурсів, що підкреслює конкурентоздатність школи на освітньому ринку [8], [47]. Для досягнення місії закладу та реалізації стратегічних завдань педагоги школи дотримуються низки професійних принципів і впроваджують інноваційні підходи. У таблиці 2.2 подано основні завдання, принципи роботи педагогів та шляхи їх реалізації із зазначенням прикладів.

Таким чином, завдяки впровадженню зазначених завдань, принципів і шляхів реалізації, педагогічний колектив школи систематично вдосконалює методичну роботу. Це сприяє формуванню компетентного випускника, здатного адаптуватися до викликів сучасного суспільства, критично мислити, ефективно використовувати знання на практиці та брати активну участь у житті громади [8], [31], [47].

Школа успішно реалізує освітній проєкт «Учитель XXI століття», основною метою якого є розвиток педагогічного потенціалу, впровадження сучасних інноваційних технологій та забезпечення професійного зростання вчителів [31], [47]. Активна участь педагогів у міських і всеукраїнських

конкурсах підтверджує їх високий рівень професійної підготовки, прагнення до інновацій та відкритість до нових освітніх викликів [8], [47].

Таблиця 2.2

Основні завдання, професійні принципи педагогів та шляхи їх реалізації в закладі освіти № 201, м. Києва

Основні завдання	Професійні принципи педагогів	Шляхи реалізації	Конкретні приклади участі
Створення атмосфери творчого пошуку та нестандартних рішень.	Інтелектуальна компетентність (глибокі наукові знання).	Участь у конкурсах професійної майстерності.	Участь у конкурсі «Учитель року», конкурсах творчих ідей.
Готовність педагогів до впровадження інноваційних технологій.	Психологічна компетентність.	Проведення предметних семінарів та тренінгів.	Тренінги із використання цифрових платформ та ресурсів.
Підтримка педагогіки співпраці та співтворчості.	Управлінська компетентність.	Використання сучасних освітніх платформ.	Участь у всеукраїнському проєкті «Інтелект України».
Орієнтація діяльності педагогічного колективу на особистісно орієнтовані методики.	Мотиваційна компетентність.	Проведення ярмарків педагогічних ідей.	Організація заходу «Педагогічний ярмарок» для обміну досвідом.
Розвиток професійних навичок педагогів через інновації.	Методична компетентність.	Розробка та ведення освітніх блогів.	Створення тематичних блогів для учнів і батьків.

Отже, комунальний заклад освіти «Середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 201 м. Києва» демонструє стабільний розвиток завдяки впровадженню сучасних освітніх технологій, інноваційних методик та ефективній роботі педагогічного колективу. Зростання кількості учнів, розвиток матеріально-технічної бази, участь у грантових програмах і освітніх проєктах, а також високі результати учнів та досягнення педагогів підтверджують конкурентоздатність закладу на освітньому ринку. Школа успішно виконує свою місію, забезпечуючи якісну освіту, розвиток творчого потенціалу учнів і професійний ріст педагогів, що робить її прикладом сучасного освітнього закладу, готового до викликів ХХІ століття.

2.2. Аналіз рівня розвитку управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва

Аналіз рівня розвитку управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти є важливим етапом оцінки ефективності його діяльності, адже саме від професійних компетентностей керівника залежить якість управління, створення сприятливих умов для педагогічного та учнівського розвитку, а також досягнення стратегічних цілей школи [3], [6], [11]. Управлінський потенціал охоплює широкий спектр знань, навичок та особистісних якостей, які дозволяють успішно вирішувати завдання модернізації навчального процесу та забезпечення сталого розвитку закладу освіти відповідно до сучасних вимог [8], [14], [48].

Дослідження рівня розвитку управлінського потенціалу дозволяє не лише оцінити об'єктивні показники успішності закладу, такі як досягнення учнів і педагогів, але й суб'єктивні фактори, включаючи професійні та особистісні характеристики керівника [7], [17]. Це допомагає виявити сильні сторони управлінця, визначити потенційні напрями вдосконалення, а також сформулювати рекомендації для підвищення ефективності його діяльності [11], [25]. У сучасних умовах освітні керівники стикаються з новими викликами, які вимагають впровадження інноваційних рішень, розвитку інклюзивності, оптимального використання ресурсів та підтримки професійного зростання педагогів [13], [28], [47]. Все це вимагає високого рівня розвитку управлінських компетенцій та системного підходу до їх реалізації [18], [31].

Суспільно-політичні та соціально-економічні перетворення, які відбуваються в Україні, істотно впливають на діючу освітню систему: змінюються ціннісні орієнтири, застосовуються нові педагогічні та управлінські технології, що сприяють модернізації змісту освіти, інтенсивному розвитку та впровадженню інноваційних процесів, адекватних сучасним викликам [21], [34]. В умовах розбудови національної системи освіти особливого значення набуває інноваційна діяльність закладів загальної середньої освіти (ЗНЗ), яка

характеризується системним впровадженням експериментальних інновацій у навчально-виховний процес [30], [42].

Особливу увагу на сучасному етапі слід приділяти узгодженню змін у навчально-виховному процесі та системі управління [26], [36]. Змістовна робота щодо запровадження особистісно орієнтованого навчання, необхідність подальшої інтеграції України у світове інформаційне суспільство потребують конструювання ефективних систем управління із застосуванням інноваційних технологій, здатних відповідати сучасним тенденціям в освіті [28], [40].

Стає очевидним, що без ґрунтовного оволодіння теоретичними і практичними аспектами управління розвитком закладів освіти керівникам не вдається досягти сталого розвитку закладу [12], [18], [45]. Це підкреслює важливість дослідження та впровадження ефективних підходів до управління, які відповідають як сучасним реаліям, так і потребам педагогічного колективу й учнів [6], [11], [48].

З метою аналізу рівня розвитку управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва було здійснено дослідження, спрямоване на оцінку сучасного стану управлінської діяльності в закладі [3], [31]. Дослідження проводилося на основі розробленої програми та методики, яка передбачала комплексний підхід до збору й аналізу даних [17], [39]. Програма дослідження включала (див табл 2.3) [8], [22]:

Для дослідження рівня розвитку управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва було розроблено анкети для педагогічних працівників, які містили 10 питань (Додаток А) [3], [11], та анкети для адміністрації школи, що включали 17 питань (Додаток Б) [6], [14]. Респонденти заповнювали анкети самостійно під час запланованих зустрічей. У результаті оброблено 130 анонімних анкет: 122 анкети педагогів та 8 анкет адміністративних працівників [18], [33]. Інтерпретація результатів дала можливість визначити залежність відповідей, ставлення й оцінки респондентів щодо проблем управління розвитком школи [8], [28].

Програма методів та інструментів дослідження управлінського потенціалу

Метод дослідження	Мета	Опис	Використані анкети
Анкетування педагогічного колективу та адміністрації школи	Визначення рівня задоволеності освітнім процесом, ефективності управлінських рішень і мотивації працівників.	Розроблено анкети для педагогів (10 питань) і адміністрації (17 питань), які охоплювали питання організації навчального процесу, підтримки педагогів і досягнення стратегічних цілей школи.	Анкета для педагогів: визначення рівня задоволеності роботою, ефективності рішень керівництва. Анкета для адміністрації: аналіз управлінських підходів.
Інтерв'ю з керівником закладу	Виявлення управлінських стратегій, пріоритетів і підходів до розвитку педагогічного потенціалу.	Проведено індивідуальне інтерв'ю, у ході якого обговорювалися питання формування команди, інноваційного підходу до навчання та стратегічного управління.	Перелік питань інтерв'ю: стратегія розвитку школи, підтримка педагогів, впровадження інновацій.
Аналіз документів школи	Оцінка реалізації стратегічних цілей та інноваційних ініціатив.	Вивчено стратегічні плани розвитку, звіти про навчальний процес і результати моніторингу інноваційних програм.	Переглянуті документи: стратегічний план розвитку школи, річний звіт про діяльність школи.
Моніторинг професійної діяльності педагогів	Визначення впливу управлінських рішень на якість викладання та загальну ефективність навчально-виховного процесу.	Спостереження за навчальними заняттями, аналіз методик викладання та оцінювання педагогічної взаємодії.	Форми спостереження: оцінка використання інноваційних методик викладання, якість взаємодії з учнями.

Вибір питань для анкетування педагогічного колективу та адміністрації школи базувався на аналізі наукових підходів і практичних рекомендацій у сфері управління закладами освіти [13], [25]. Основними завданнями дослідження були:

- ✓ Визначення рівня зацікавленості педагогічного колективу та адміністрації у розвитку школи [7], [19].
- ✓ Виявлення основних проблем, які гальмують розвиток закладу [17], [36].
- ✓ Формування рекомендацій для підвищення ефективності управлінської діяльності [12], [34].

Результати анкетування показали, що всі респонденти (100%) наголосили на важливості постійного вдосконалення школи. Близько 98% педагогів і керівників зазначили, що управління розвитком закладу ґрунтується на демократичних принципах, прозорості та відкритості. Водночас 95% респондентів відзначили позитивний мікроклімат, який сприяє конструктивному діалогу та реалізації інноваційних ідей, а 93% схвалили ефективну комунікацію між керівництвом і педагогами.

На рисунку 2.7 зображено результати анкетування, що ілюструють основні категорії, оцінені респондентами:

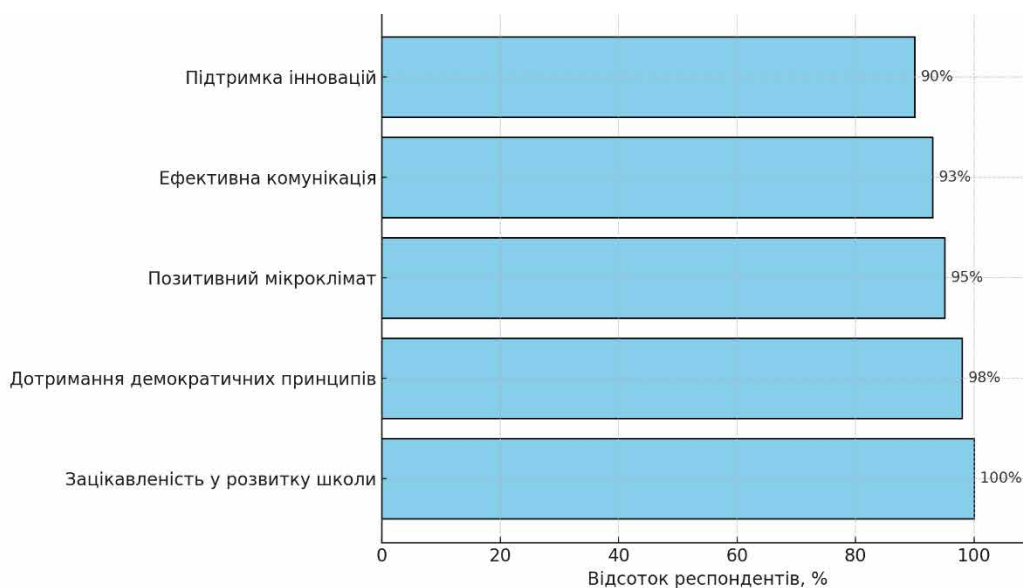


Рис. 2.7. Результати анкетування щодо управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва

Даний рисунок демонструє результати анкетування щодо рівня розвитку управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва. Високий відсоток позитивних відповідей свідчить про:

- 100% респондентів підтвердили зацікавленість у розвитку школи, наголошуючи на важливості постійного вдосконалення навчального процесу.
- 98% респондентів відзначили дотримання демократичних принципів управління та чіткого розподілу повноважень, що сприяє ефективному функціонуванню закладу.
- 95% підкреслили наявність позитивного мікроклімату, який забезпечує підтримку ініціативності та партнерства в колективі.

- 93% висловили схвалення ефективних форм комунікації, таких як індивідуальні бесіди, наради та інформування, що сприяє налагодженню взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.
- 90% оцінили підтримку інноваційних ідей з боку адміністрації, що сприяє модернізації методів управління і навчання.

Ці результати свідчать про високий рівень управлінського потенціалу керівника школи № 201, ефективну організацію управлінського процесу та сприятливі умови для вдосконалення навчально-виховного процесу.

Серед основних шляхів сприяння розвитку управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва, 75% респондентів педагогічного колективу зазначили, що ключовою мотивацією є бажання впроваджувати нові ідеї та створювати ефективніші методи управління; 74% відзначили, що завдяки покращенню управління зростає зацікавленість учнів до навчання і виховання; 72% наголосили на зростанні позитивного іміджу школи; 30% - на підтримці з боку освітніх органів управління; 29% респондентів відзначили, що ефективне управління дозволяє реалізувати власний досвід і здібності; 33% - підвищення рівня самоповаги та впевненості в своїй професійній діяльності.

Результати анкетування, які відображають основні мотиви розвитку управлінського потенціалу, представлені на рисунку 2.8.



Рис. 2.8. Результати анкетування щодо розвитку управлінського потенціалу

Одними з ключових чинників управління розвитком управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва є прагнення педагогічного колективу

до впровадження нових і більш ефективних рішень, зростання зацікавленості учнів у навчанні та підвищення іміджу школи як сучасного освітнього закладу.

Водночас, респонденти педагогічного колективу вказали на основні перешкоди, які ускладнюють розвиток управлінського потенціалу та ефективність управління закладом. Ці фактори відображено в таблиці 2.4.

Серед основних проблем респонденти відзначили: недостатнє матеріальне забезпечення школи (78%), сумніви щодо результативності впроваджених інновацій (37%) та труднощі з реалізацією нових ідей (30%).

Отримані результати наголошують на необхідності посилення матеріально-технічної бази, підвищення довіри до управлінських рішень та підтримки інноваційних підходів у педагогічному середовищі.

Таблиця 2.4

Фактори, що гальмують розвиток управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва, з точки зору педагогічного колективу

№ п/п	Причини	Показники оцінки у % до максимального балу
1	Важке реалізування нових ідей	30%
2	Недостатня матеріальна база	78%
3	Невпевненість у нововведеннях	37%
4	Недостатність фінансування	70%
5	Брак мотивації у персоналу	50%
6	Відсутність чіткого планування	45%
7	Слабка комунікація в колективі	40%

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що педагогічні працівники зацікавлені у розвитку управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва. Вони визначають низку проблем, які заважають ефективному розвитку управлінської діяльності в школі. Більшість опитаних (68%) вважають, що до розвитку управлінського потенціалу повинні долучатися всі працівники школи та учасники навчально-виховного процесу. Водночас 22% респондентів вважають, що управлінням розвитком школи має займатися виключно адміністрація, а 10% зазначили, що до цього повинні долучатися батьки та учні.

Такі результати свідчать про певні проблеми, які існують у внутрішньому середовищі закладу, зокрема:

- ☞ недостатня сформованість педагогічного колективу як єдиного колективу однодумців [6], [11];

- ☞ низька творчо-активна залученість окремих педагогічних працівників [12], [25];

- ☞ недостатня увага до питань якості управлінської діяльності [8], [30];

- ☞ несформованість належного рівня внутрішньо шкільної культури [18], [33];

- ☞ пасивне ставлення окремих працівників до впровадження управлінських інновацій [14], [36].

Наступна група питань стосувалася бачення керівників школи щодо сучасного стану управління розвитком їхнього потенціалу та закладу освіти загалом [13], [39].

Аналіз особливостей діяльності керівника школи свідчить, що до нього висуваються високі вимоги, обумовлені складністю управлінських завдань [22], [41]. Значущими є концепції Р. Дафта, який виділяє три ключові групи управлінських навичок: концептуальні, людські та технічні [53].

- ✓ **Концептуальні навички** передбачають здатність керівника бачити школу як єдиний організм, розуміти взаємозв'язки між різними її складовими. Це включає стратегічне мислення, вміння прогнозувати та планувати перспективи розвитку закладу, оцінювати ризики та ефективність прийнятих рішень [6], [44].

- ✓ **Людські навички** забезпечують здатність керівника ефективно працювати з людьми: мотивувати їх, будувати довірливі стосунки, сприяти командній роботі, розв'язувати конфлікти. Особистий приклад керівника, його комунікативні здібності та підтримка співробітників відіграють ключову роль у формуванні позитивного робочого середовища [8], [18].

- ✓ **Технічні навички** включають професійні знання й вміння, необхідні для виконання специфічних функцій управління. Вони передбачають здатність аналізувати інформацію, використовувати різноманітні інструменти для

розв'язання управлінських завдань та забезпечувати виконання освітніх стандартів [25], [40].

Дослідження підтвердило, що зі зростанням управлінського досвіду керівника роль технічних навичок поступово зменшується, натомість зростає значення людських та концептуальних здібностей [31], [50].

Джон Равен виділяє такі характеристики ефективного керівника, що є актуальними й для управлінського потенціалу директора школи №201 м. Києва:

- ☞ здатність допомагати працівникам у розвитку їхніх професійних талантів [14], [30];
- ☞ уміння залучати колектив до спільної роботи [18], [39];
- ☞ здатність впроваджувати інноваційні підходи [22], [42];
- ☞ створення атмосфери відповідальності та ініціативи [12], [34];
- ☞ здатність пояснювати важливість підтримки нових ідей [28], [36];
- ☞ уміння впливати на соціальні процеси від імені школи та її спільноти [19], [33];
- ☞ розширення кругозору й відповідальності співробітників [25], [47].

Так, зокрема, респонденти визначили ключові особистісні якості керівника школи № 201 м. Києва, які є основою професійного успіху. Серед них виділено:

Відповідальність — здатність брати на себе зобов'язання та забезпечувати їхнє виконання, незалежно від обставин [6], [14].

Ерудиція — широкий спектр знань, які дозволяють керівнику орієнтуватися у сучасних педагогічних підходах та управлінських практиках [22], [33].

Демократичність — прагнення до рівності у відносинах із колективом, врахування думок педагогів та учнів, створення атмосфери довіри й відкритості [12], [44].

Комунікабельність — уміння ефективно спілкуватися з усіма учасниками освітнього процесу, підтримувати продуктивний діалог та уникати конфліктів [8], [40].

Організованість — здатність чітко планувати діяльність школи, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати досягнення поставлених цілей [14], [45].

Толерантність — вміння враховувати різноманітність поглядів, культурних особливостей та потреб учасників навчального процесу [6], [31].

Оптимізм — позитивне ставлення до роботи, яке мотивує колектив та сприяє створенню продуктивного освітнього середовища [12], [34].

Додатково респонденти зазначили такі якості, як *активність, рішучість, інтелігентність і справедливість*, які також відіграють ключову роль у формуванні успішного керівника закладу освіти [25], [48].

Ці результати відображені на рисунку 2.9, що ілюструє частоту згадування певних якостей респондентами під час опитування [14], [44]. Високий рівень відповідальності та організованості був особливо відзначений як базис для ефективного управління розвитком школи [33], [50].

Загалом ці особистісні риси формують основу управлінського потенціалу керівника, сприяючи досягненню стратегічних цілей школи, підвищенню її іміджу та створенню комфортного середовища для учнів і педагогів [12], [36].

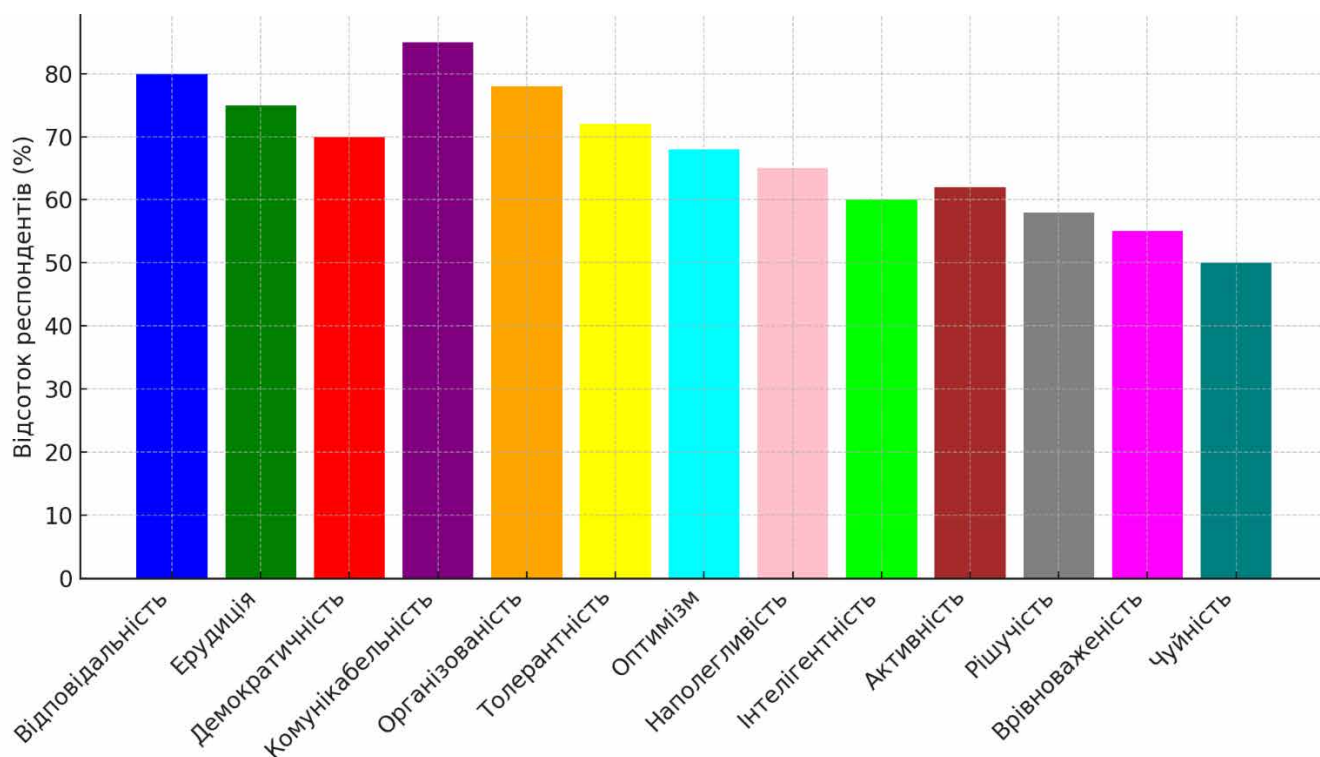


Рис. 2.9. Особистісні якості, які є основою управлінського потенціалу керівника школи № 201

Управління школою, а саме розвитком управлінського потенціалу керівника, розглядається як безперервний процес взаємопов'язаних дій, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей [12], [31]. Основними функціями

управління є: планування, організація, мотивація та контроль [8], [33]. Ефективність їхнього виконання має вирішальне значення для підвищення якості управлінського потенціалу та вдосконалення діяльності школи [14], [45].

На основі анкетування педагогічних працівників і адміністрації школи було виявлено низку труднощів, які перешкоджають ефективному розвитку управлінського потенціалу. До основних проблем належать (див. табл. 2.5) [18], [40]:

Таблиця 2.5

Основні труднощі управління розвитком управлінського потенціалу керівника школи №201 м. Києва

Категорія труднощів	Опис проблем
Труднощі в плануванні	Складність у формулюванні очікуваних результатів.
	Повторення в моделюванні, плануванні та реалізації цілей через відсутність чіткої нормативно-правової бази.
	Недостатність теоретичних знань керівників у сфері управління закладами освіти.
Проблеми організації діяльності	Обмежене фінансування.
	Пасивне ставлення частини працівників до організаційних питань.
	Низький рівень економіки та недовіра до закладу з боку суспільства.
Виклики мотивації	Потреба у стимулюванні працівників через різні механізми, які мають бути адаптовані до індивідуальних потреб.
	Формування позитивного морально-психологічного клімату.
	Орієнтація на кількісні та якісні результати, яка інколи викликає економічну неефективність.
Труднощі контролю	Нераціональний розподіл часу керівників.
	Негативне сприйняття критики з боку працівників.
	Формальність виконання завдань, яка заважає ефективності управління.

Результати анкетування педагогічних працівників та керівників школи свідчать, що існує значний потенціал для вдосконалення [22], [36]. На основі отриманих даних були визначені основні принципи, які слід враховувати для підвищення ефективності управлінського потенціалу [25], [44]:

- ✓ Збалансоване оцінювання: Слід уникати крайнощів, зосереджуючись на переважно позитивній оцінці з елементами конструктивної критики [18], [39].
- ✓ Індивідуальний підхід: Врахування особистих якостей працівників, їхніх потреб і потенціалу сприяє зростанню ініціативності та мотивації [22], [42].

✓ Демократичний стиль керівництва: Чіткий розподіл повноважень між керівництвом, педагогами та іншими учасниками освітнього процесу забезпечує прозорість управління [14], [31].

На основі аналізу було визначено, що ефективний розвиток управлінського потенціалу керівника потребує системного підходу, який включає теоретичне обґрунтування та практичну реалізацію інноваційних рішень [12], [36]. Особливу увагу слід приділяти розробці стратегій для подолання основних проблем, зокрема [19], [50]:

- Формуванню педагогічного колективу як однодумців [22], [36].
- Виробленню нових мотиваційних підходів для підтримки ініціативності працівників [18], [40].
- Підвищенню рівня внутрішньошкільної культури та комунікації [25], [42].
- Створенню умов для впровадження інноваційних рішень [14], [31].

Отже, аналіз рівня розвитку управлінського потенціалу керівника школи №201 м. Києва показав, що ефективне управління значною мірою залежить від інтеграції професійних компетенцій, особистісних якостей і інноваційних підходів. Незважаючи на високий рівень зацікавленості педагогічного колективу у вдосконаленні освітнього процесу, ключовими викликами залишаються недостатня матеріально-технічна база, обмежене фінансування, низький рівень комунікації та відсутність чіткої системи мотивації. Дослідження підтвердило, що розвиток управлінського потенціалу керівника вимагає системного підходу, який включає вдосконалення стратегічного планування, покращення комунікації та підтримку інновацій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності школи та її конкурентоспроможності.

2.3. Аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на управлінський потенціал керівника школи № 201 м. Києва

SWOT-аналіз є універсальним і дієвим інструментом стратегічного планування, який широко використовується для оцінки діяльності організацій,

зокрема й закладів освіти [2], [3], [6]. У контексті управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва SWOT-аналіз дозволяє систематизувати чинники, які впливають на ефективність управління та розвиток навчального закладу [11], [23]. Метод базується на поділі чинників на чотири ключові категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози [12], [15].

Основна мета застосування SWOT-аналізу в цьому контексті полягає у:

- ✓ визначенні факторів, які впливають на управлінський потенціал керівника школи [6], [18];
- ✓ виявленні сильних і слабких сторін внутрішнього середовища [16];
- ✓ аналізі зовнішніх можливостей і загроз для школи [8], [20];
- ✓ розробці рекомендацій для вдосконалення управлінської діяльності [4], [26].

Проведення SWOT-аналізу передбачало вирішення наступних завдань:

- Ідентифікація сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища [27], [35].
- Обґрунтування впливу виявлених чинників на управлінський потенціал керівника [19], [33].
- Визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу школи [5], [31].

Проаналізуємо мікро- та макросередовище школи №201 м. Києва, яке відображене в таблицях 2.6 та 2.7. Мікросередовище закладу включає складові, які безпосередньо впливають на діяльність та розвиток управлінського потенціалу керівника [21], [47]. Це постачальники освітніх послуг, внутрішній педагогічний колектив, культура взаємодії в колективі, конкуренція серед освітніх закладів у районі, а також зв'язки з батьками, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами [10], [14]. Особливу увагу слід звернути на ефективну комунікацію між цими елементами, оскільки саме вони формують основу для ефективного управління [12], [22].

Мікросередовище школи № 201 м. Києва

Складові мікросередовища	Визначення
Постачальники	Постачальники освітніх послуг: видавництва навчальної літератури, компанії з навчального обладнання.
Посередники	Маркетинг освітніх послуг: педагогічний колектив, співпраця з іншими навчальними закладами та освітніми партнерами.
Культура	Взаємодія між педагогічним колективом, адміністрацією та учнями; підтримка корпоративного духу.
Конкуренти	Інші заклади освіти у місті, які надають схожі послуги, але відрізняються рівнем якості чи спеціалізацією.
Контактні групи	Взаємодія з батьками, місцевими органами управління освітою, представниками громадських організацій.

Макросередовище школи охоплює ширший спектр факторів, таких як природні, екологічні, науково-технічні, політичні, економічні та демографічні чинники [29], [45]. Наприклад, інноваційні технології, державні реформи в освіті, підтримка з боку місцевої влади, економічна стабільність і соціальна активність громади створюють умови для модернізації управлінських підходів [7], [36]. Водночас екологічні проблеми, демографічні зміни та обмеження фінансування можуть виступати як потенційні загрози, що вимагають системного підходу до їх подолання [20], [44].

Макросередовище школи № 201 м. Києва

Складові макросередовища	Визначення
Природні фактори	Заклад розташований у сприятливих кліматичних умовах, що дозволяє забезпечувати комфортні умови навчання.
Екологічні фактори	Вплив екологічного середовища: розташування закладу в районі з доступною інфраструктурою, відсутність забруднення.
Науково-технічні фактори	Використання сучасних технологій у навчальному процесі: інтерактивні дошки, комп'ютерні класи.
Політичні фактори	Підтримка з боку держави: реформи в освітній сфері, фінансова допомога на рівні місцевого самоврядування.
Економічні фактори	Обмеженість бюджетного фінансування, необхідність залучення додаткових ресурсів, підтримка спонсорів.
Демографічні фактори	Збільшення кількості учнів у мікрорайоні завдяки розширенню житлових масивів, що створює попит на освітні послуги.

Проаналізувавши мікро - та макросередовище ми зробимо висновки, що заклад має сильні та слабкі сторони в своїй діяльності, а також відповідно можливості та загрози, результати наведені у таблицях 2.8 та 2.9

Результати SWOT-аналізу школи №201 м. Києва систематизовано у таблицях 2.8 та 2.9 [47].

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз внутрішнього середовища школи № 201 м. Києва

Категорія	Чинники
Сильні сторони	Високий рівень кваліфікації педагогічного колективу. Сприяння впровадженню інновацій у навчальний процес. Наявність стратегічного плану розвитку школи. Позитивний мікроклімат у колективі. Орієнтація керівника на підтримку професійного розвитку педагогів.
Слабкі сторони	Обмежені фінансові ресурси для реалізації стратегічних цілей. Недостатня мотивація окремих працівників до участі у реформуванні. Обмеженість матеріально-технічної бази школи. Відсутність системного підходу до моніторингу управлінських рішень.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз зовнішнього середовища школи № 201 м. Києва

Категорія	Чинники
Можливості	Державні програми, спрямовані на підтримку закладів освіти. Партнерство з громадськими організаціями для реалізації освітніх проєктів. Участь у міжнародних програмах обміну досвідом. Можливість залучення додаткових ресурсів через грантові проєкти.
Загрози	Зменшення кількості учнів через демографічний спад. Підвищення конкуренції серед навчальних закладів міста. Нестабільність державної освітньої політики. Економічні кризи, що обмежують фінансування освіти.

Як видно з таблиць 2.8 та 2.9, SWOT-аналіз школи № 201 м. Києва висвітлює ключові чинники, що впливають на управлінський потенціал закладу. Серед сильних сторін виділяються високий професіоналізм педагогічного колективу, орієнтація на впровадження інноваційних методів навчання, позитивний мікроклімат і наявність стратегічного плану розвитку. Однак слабкі сторони, такі як обмежене фінансування, недостатня мотивація окремих працівників і відсутність системного моніторингу управлінських рішень, вказують на необхідність покращення внутрішніх процесів і стимулювання персоналу для досягнення вищої ефективності [11], [39].

Щодо зовнішнього середовища, школа має низку можливостей, зокрема участь у державних програмах, грантових ініціативах і співпраці з міжнародними організаціями, які можуть посилити її ресурсний потенціал [55], [63]. Проте загрози, такі як демографічний спад, економічна нестабільність і зростаюча конкуренція серед закладів освіти, створюють виклики для стабільного розвитку [51], [72]. Ці аспекти потребують чіткого стратегічного підходу, спрямованого на максимальне використання можливостей і нейтралізацію впливу загроз для забезпечення стійкого зростання управлінського потенціалу школи.

За одержаними даними було побудовано матрицю SWOT-аналізу в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Матриця SWOT-аналізу управлінського потенціалу керівника школи
№ 201 м. Києва**

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє Середовище		
Сильні сторони	+90 — 30,00%	+85 — 28,33%
Слабкі сторони	-75 — 25,00%	-70 — 23,33%

З матриці SWOT-аналізу видно (таблиця 2.10), що в школі № 201 м. Києва сильні та слабкі сторони управлінського потенціалу керівника перебувають на балансі, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення управлінських підходів та оптимізації діяльності на всіх рівнях [11], [23], [26]. Для підвищення ефективності управління необхідно розробити нову стратегію розвитку закладу освіти, чітко визначивши напрями для підвищення якості освітнього процесу та покращення іміджу школи [12], [18], [34].

Отже, основними стратегічними завданнями розвитку управлінського потенціалу керівника школи є:

- ☞ модернізація технічного забезпечення школи [6], [21];
- ☞ створення умов для якісного впровадження сучасних управлінських технологій [7], [15];

- ☞ удосконалення методичного забезпечення для підвищення професійної компетентності вчителів [16], [33];
- ☞ розширення можливостей професійного розвитку педагогів [14], [24];
- ☞ впровадження інноваційних форм роботи для підвищення результативності освітнього процесу [27], [36];
- ☞ створення системного моніторингу ефективності управлінських рішень [22], [35];
- ☞ забезпечення належних умов для реалізації концепції Нової української школи [31], [38];
- ☞ стимулювання педагогів до впровадження інноваційних підходів у навчанні [25], [32];
- ☞ формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі [29], [45];
- ☞ покращення іміджу школи як сучасного та прогресивного закладу освіти [19], [39].

Ці напрями визначають ключові етапи розвитку управлінського потенціалу керівника школи, сприяючи досягненню стратегічних цілей та підвищенню ефективності освітнього процесу [20], [40].

Отже, проведений аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища школи № 201 м. Києва свідчить про значний вплив цих факторів на управлінський потенціал керівника закладу. SWOT-аналіз виявив сильні сторони, зокрема високий рівень професійної компетентності педагогічного колективу, орієнтацію на впровадження інновацій, позитивний мікроклімат та стратегічний підхід до управління. Водночас слабкі сторони, такі як обмежене фінансування, недостатня мотивація персоналу та обмеженість матеріально-технічної бази, потребують подолання для забезпечення стабільного розвитку школи. Зовнішні можливості, як-от участь у державних і міжнародних програмах, відкривають перспективи для вдосконалення управлінських підходів, але загрози, зокрема демографічний спад і нестабільність освітньої політики, вимагають ретельного стратегічного планування. Таким чином, розвиток управлінського потенціалу

керівника має базуватися на модернізації технічного та методичного забезпечення, впровадженні інноваційних управлінських підходів, створенні умов для професійного зростання педагогів і покращенні іміджу закладу, що забезпечить ефективність освітнього процесу.

Висновки до другого розділу

Організаційно-економічна характеристика школи № 201 м. Києва показала стабільний розвиток закладу завдяки впровадженню сучасних освітніх технологій, інноваційних методик та високій кваліфікації педагогічного колективу. Значний приріст кількості учнів і стабільна наповнюваність класів свідчать про довіру громади до школи, а участь у грантових програмах і проектах підтверджує її конкурентоздатність у системі освіти. Заклад активно модернізує свою матеріально-технічну базу та реалізує концепцію Нової української школи, спрямовану на формування компетентного й інноваційного випускника.

Рівень розвитку управлінського потенціалу керівника школи був досліджений через анкетування, інтерв'ю та аналіз документів. Результати свідчать про ефективне впровадження демократичних принципів управління, позитивний мікроклімат у колективі та високу зацікавленість педагогів у вдосконаленні навчального процесу. Проте серед викликів виділено недостатнє фінансування, обмежену матеріально-технічну базу та необхідність підвищення мотивації педагогів.

SWOT-аналіз школи № 201 м. Києва дозволив ідентифікувати сильні сторони, серед яких — високий професійний рівень педагогічного колективу, орієнтація на інновації, стратегічний підхід до розвитку. Водночас виявлено слабкі сторони, такі як обмежені фінансові ресурси, недостатня мотивація працівників і відсутність системного моніторингу управлінських рішень. Це вимагає розробки стратегій для подолання внутрішніх проблем.

Можливості зовнішнього середовища, зокрема участь у міжнародних програмах і грантових проектах, відкривають перспективи для вдосконалення освітнього процесу. Проте загрози, такі як демографічний спад, економічна нестабільність та підвищення конкуренції серед освітніх закладів, потребують ретельного планування та системного підходу до управління.

Матриця SWOT-аналізу, розроблена для школи № 201 м. Києва, свідчить про необхідність досягнення балансу між сильними сторонами та можливостями і слабкими сторонами та загрозами. Це вимагає впровадження системного моніторингу управлінських рішень, підвищення кваліфікації педагогічного колективу, модернізації матеріально-технічної бази та підвищення якості комунікації в колективі.

Стратегічні напрями розвитку управлінського потенціалу керівника школи включають модернізацію технічного забезпечення, впровадження інноваційних технологій, розширення можливостей професійного зростання педагогів і створення системного моніторингу ефективності управлінських рішень. Важливим аспектом є формування позитивного іміджу школи, що сприяє її конкурентоздатності.

Рекомендації для вдосконалення управлінського потенціалу керівника школи № 201 спрямовані на подолання виявлених проблем. Зокрема, це передбачає розвиток мотиваційних механізмів для педагогів, активізацію співпраці з міжнародними партнерами, залучення додаткових фінансових ресурсів і підвищення рівня професійної компетентності адміністративного персоналу. Такий підхід дозволить забезпечити ефективне функціонування школи та досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ № 201 М. КИЄВА

3.1. Організаційно-педагогічні умови розвитку управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва

Реформа системи освіти, а також суспільні та економічні процеси, що відбуваються в Україні, створили гостру потребу у компетентних і ефективних фахівцях-управлінцях закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) [2], [3], [11]. Керівники сучасних шкіл мають володіти високим рівнем управлінського потенціалу, який включає професійну компетентність, творчий підхід і здатність адаптуватися до змін [6], [12]. Школа № 201 м. Києва вирізняється своєю спеціалізацією на впровадженні інноваційних методів навчання, зокрема в галузі STEM-освіти [27], [34]. Водночас заклад стикається з викликами, пов'язаними з адаптацією навчального процесу до умов інклюзивної освіти та підвищених очікувань батьківської спільноти [19], [39]. Демократизація суспільства і модернізація освітньої системи вимагають постійного розвитку професійної майстерності та підвищення рівня професіоналізму керівників шкіл [14], [25].

Однак, як свідчать дослідження, більшість керівників ЗЗСО недостатньо уваги приділяють аналізу власного рівня управлінського потенціалу та його розвитку [7], [22]. Це може уповільнювати процес реформування освіти, оскільки успішне управління навчальним закладом залежить від здатності керівника ухвалювати ефективні рішення та формувати стратегію розвитку школи [16], [29]. У таких умовах особливого значення набуває створення організаційно-педагогічних умов, які сприятимуть розвитку управлінського потенціалу керівників [23], [38]. Наприклад, для школи № 201 це може включати (див. рис. 3.1):



Рис. 3.1. Комплекс організаційно-педагогічних умов, які сприятимуть розвитку управлінського потенціалу керівників

Важливим напрямом роботи є підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації керівників шкіл [10], [18]. Система післядипломної освіти має забезпечувати можливості для постійного підвищення професійних знань і навичок, розвитку управлінської компетентності та оновлення знань відповідно до сучасних стандартів [15], [21]. У межах модернізації післядипломної освіти важливо використовувати такі інструменти:

👉 Тренінги та воркшопи, спрямовані на розвиток практичних навичок ефективного управління [19], [30].

👉 Наставництво, яке передбачає підтримку менш досвідчених керівників більш досвідченими лідерами [8], [20].

👉 Онлайн-курси, що дозволяють отримувати знання у гнучкому форматі, включаючи теми кризового менеджменту та роботи з інклюзивним середовищем [13], [26].

👉 Платформи для обміну досвідом між керівниками різних шкіл, які сприяють впровадженню найкращих практик [17], [31].

Для школи № 201 важливими кроками можуть бути (див. рис. 3.2).

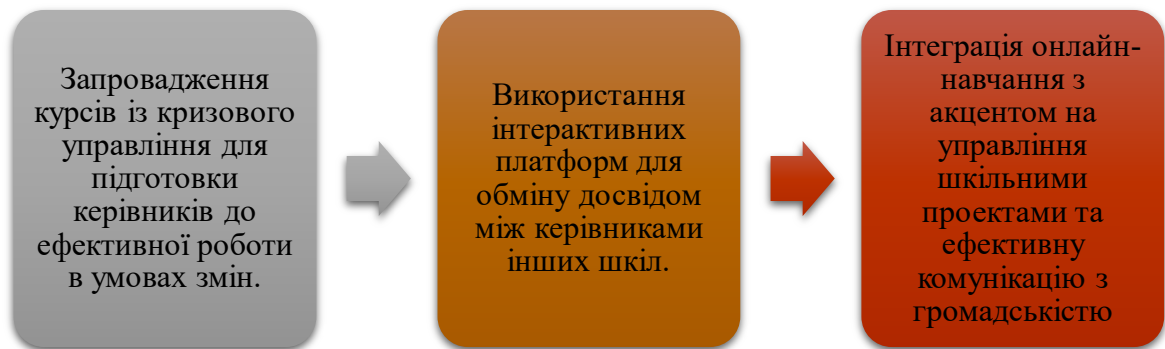


Рис. 3.2. Основні напрями розвитку управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва

Рекомендується зосередитися на розвитку таких компетентностей:

- ✓ Стратегічне мислення: здатність планувати довгостроковий розвиток школи з урахуванням її специфіки [28], [40].
- ✓ Інноваційне управління: застосування сучасних інструментів, таких як проєктний менеджмент у навчальному процесі [33], [36].
- ✓ Ефективна комунікація: налагодження зв'язків із батьківською спільнотою, педагогами та громадою [35], [37].

Для школи №201 це також включає впровадження таких інновацій:

- 👉 Інтеграція STEM-технологій у навчальний процес [27], [34].
- 👉 Розробка програм адаптації до інклюзивної освіти [12], [39].
- 👉 Використання інтерактивних платформ для взаємодії з учнями та батьками [18], [32].

Окрім цього, значну увагу слід приділяти самоосвітній діяльності керівників, яка дозволяє їм самостійно вдосконалювати професійні та особистісні якості [24], [41].

На наше переконання, стратегічними завданнями системи післядипломної педагогічної освіти є:

✓ Створення умов для постійного підвищення кваліфікаційного рівня керівників [30], [42].

✓ Збагачення їхнього духовного та інтелектуального потенціалу [28], [44].

✓ Впровадження сучасних методів навчання та управління [25], [45].

Для розуміння сутності категорії «організаційно-педагогічна умова» важливо дослідити тлумачення змісту зазначеного явища у контексті управлінського потенціалу керівників закладів освіти [1], [49].

Академічний тлумачний словник визначає сутність поняття «умова» як необхідну обставину, яка робить можливим здійснення, створення чи утворення чогось або сприяє певному процесу [1]. У рамках управління освітніми закладами це можна розглядати як чинник, що забезпечує розвиток компетенцій керівника школи, зокрема його управлінського потенціалу [22], [49].

Проведений теоретичний аналіз дозволяє встановити, що єдиного визначення поняття «умова» не існує. В енциклопедичному словнику поняття розглядається як сукупність факторів, що впливають на певні процеси, створюють середовище функціонування або забезпечують протікання певних явищ [49]. У педагогічному контексті це визначення має розширений сенс, адже охоплює обставини, що впливають на освітню діяльність, включно з розвитком управлінського потенціалу керівника закладу освіти [37].

Поняття «умова» у педагогіці тісно пов'язане з характеристиками педагогічного процесу. Відомі дослідники (В. Андрєєва, Ю. Бабанський, М. Конюхов, О. Пехота, Р. Серьожников) визначають організаційно-педагогічні умови як важливі фактори, що впливають на перебіг освітніх процесів, розвиток педагогічного колективу та керівників освітніх закладів [11], [26]. Організаційно-педагогічні умови розвитку управлінського потенціалу керівників школи включають як організаційні аспекти, так і педагогічні складові (див табл 3.1.) [35]. Ці умови є ключовими у забезпеченні якості управління та функціонування освітніх систем [28].

Організаційні та педагогічні умови розвитку управлінського потенціалу керівників

Організаційні умови	Педагогічні умови
Забезпечення сучасної інфраструктури та ресурсів, включаючи інформаційно-комунікаційні технології.	Впровадження інноваційних освітніх технологій.
Організація системи внутрішнього контролю для моніторингу результатів управлінських рішень.	Організація регулярної методичної роботи з акцентом на розвиток професійної компетентності.
Створення умов для командної роботи та інтеграції новітніх управлінських практик.	Формування позитивного соціально-психологічного клімату для співпраці та ефективного управління.

Зокрема, в рамках управлінського потенціалу керівників освітніх закладів організаційно-педагогічні умови можуть включати:

- *Зовнішні умови:* інфраструктура, матеріально-технічна база, державна політика у сфері освіти, соціально-економічна ситуація [30].
- *Внутрішні умови:* професійний рівень керівника, інноваційні підходи до управління, позитивний мікроклімат у педагогічному колективі, мотивація до професійного зростання [19].

Психологічна точка зору також є важливою для розуміння умов розвитку управлінського потенціалу. Психологи трактують умови як явища зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на професійне становлення керівника, зокрема його мотиви, інтереси, здібності, а також соціальне та професійне середовище [64].

С. Рубінштейн підкреслював важливість розмежування зовнішніх і внутрішніх умов. Зовнішні умови діють опосередковано через внутрішнє сприйняття особи, тоді як внутрішні виступають безпосередньою причиною розвитку [64]. У контексті управлінського потенціалу це означає, що зовнішні впливи (законодавство, фінансування, політика) можуть стати рушійною силою лише за умови активної діяльності керівника та педагогічного колективу [12].

Дослідниця Т. Вдовиченко визначає наступні організаційно-педагогічні умови для розвитку управлінського потенціалу керівників закладів освіти [37]:

- ✓ спрямування на самореалізацію керівника через створення інноваційного освітнього середовища;
- ✓ розвиток методичних компетенцій та управлінської культури;
- ✓ мотивація до навчання та підвищення пізнавальної активності педагогів [37].

Акцентуємо увагу на тому, що високий рівень управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) суттєво впливає на успішність його професійної діяльності, забезпечує ефективне функціонування закладу освіти та дає змогу керівнику оптимально реалізувати власні управлінські можливості [24], [42].

Реалізація організаційно-педагогічних умов розвитку управлінського потенціалу керівників ЗЗСО має бути спрямована на створення таких умов, які забезпечать формування ключових компетентностей керівника як ефективного управлінця [23], [44]. Зокрема, це включає:

1. Проектування освітнього процесу, конструювання навчального матеріалу, моделювання та вирішення управлінських ситуацій, спрямованих на покращення освітніх результатів [18].
2. Сприйняття психічного стану педагогів, аналіз взаємовідносин у педагогічному колективі для підтримання позитивного мікроклімату [26].
3. Постановка чітких завдань і координація діяльності педагогічного колективу, співпраця в реалізації освітніх змін [17].
4. Формування гнучкого і позитивного мислення для вибору оптимальних форм і методів управління, зокрема у самоосвітній діяльності [31].
5. Оволодіння сучасними знаннями та навичками у сферах науково-педагогічної, економічної, цифрової та інформаційно-комунікативної діяльності, а також нетрадиційними підходами до розв'язання управлінських завдань [8], [15].
6. Ефективний емоційний вплив на підлеглих, спрямований на підвищення їхньої мотивації та залучення до спільної роботи [19], [24].

7. Проведення моніторингу професійного розвитку педагогічного колективу, що дозволяє виявляти потреби в підвищенні кваліфікації та коригувати стратегії розвитку [31], [36].

8. Оцінка ефективності власної діяльності шляхом саморефлексії та аналізу результативності управлінських дій [42], [47].

Формування організаційно-педагогічних умов для розвитку управлінського потенціалу керівників ЗЗСО передбачає впровадження дієвих форм, методів та засобів, які забезпечують досягнення поставлених цілей [9], [14]. Для школи №201 рекомендовано:

- 👉 створити робочі групи для розробки стратегічного плану розвитку школи [21], [26];

- 👉 організувати майстер-класи із залученням експертів у сфері інноваційного управління [27], [34];

- 👉 впровадити систему моніторингу управлінської діяльності для оцінки ефективності прийнятих рішень [38], [41].

Це включає розробку технологічних аспектів впровадження інноваційних управлінських підходів, які дозволяють ефективно реагувати на виклики сучасної освітньої системи [11], [18].

Таким чином, створення організаційно-педагогічних умов є основою для оптимізації управлінської діяльності керівників ЗЗСО, підвищення їхньої професійної компетентності та реалізації стратегічних завдань розвитку закладів освіти [23], [32].

Дослідження багатьох науковців свідчать, що високий рівень професійної майстерності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) досягається за умови наявності потреби у професійному саморозвитку, самовдосконаленні, а також за умови мотиваційно-ціннісного ставлення до управлінської діяльності [5], [29]. Ці характеристики є основними для формування та реалізації управлінського потенціалу [12], [17].

Управлінський потенціал керівника ЗЗСО розвивається завдяки постійному самовдосконаленню та саморозвитку [35], [43]. Відповідно до сучасних викликів освіти, професійна діяльність керівників потребує:

- ✓ Підвищення кваліфікації відповідно до сучасних вимог [19], [30].
- ✓ Розвитку управлінських компетенцій, що включають здатність до самоорганізації, самоконтролю та ефективного управління колективом [22], [40].
- ✓ Формування мотиваційно-ціннісного ставлення до своєї роботи [24], [37].

Внутрішня мотивація керівника відіграє вирішальну роль у його професійній діяльності. Захопленість процесом управління, а не лише орієнтація на кінцеві результати, дозволяє керівнику досягати високих показників ефективності [8], [15]. Позитивні досягнення, успіхи школи, а також задоволення від виконання своїх посадових обов'язків підсилюють прагнення до саморозвитку [12], [24].

Ключовою організаційно-педагогічною умовою розвитку управлінського потенціалу є формування професійного інтересу до процесу управління, що забезпечує:

- ✓ Постійний пошук нових знань та практик [9], [14].
- ✓ Зростання пізнавального інтересу до глибокого вивчення управлінських процесів [27], [31].
- ✓ Мотивацію до впровадження інновацій у процес управління школою [18], [36].
- ✓ Пізнавальний інтерес як основа розвитку потенціалу [22], [33].

Пізнавальний інтерес є важливим компонентом розвитку управлінського потенціалу керівника. Він проявляється у прагненні до глибокого аналізу процесів і явищ, а не лише поверхневого їх сприйняття [19], [37]. Керівники з розвиненим пізнавальним інтересом відзначаються:

- ✓ Позитивним ставленням до своєї роботи [21], [29].
- ✓ Постійним прагненням до вдосконалення своїх компетенцій [26], [32].
- ✓ Радісними переживаннями за успіхи колективу [35], [38].

Формування професійного та пізнавального інтересу сприяє розвитку творчого мислення керівника, що є запорукою успішного виконання управлінських функцій [17], [40].

Сприятливе освітнє середовище та позитивний соціально-психологічний клімат є ключовими організаційно-педагогічними умовами для розвитку управлінського потенціалу керівника [5], [30]. Соціально-психологічний клімат впливає на:

- Консолідацію колективу та об'єднання зусиль для досягнення спільних освітніх цілей [12], [28].
- Стимулювання енергії колективу, яка забезпечує творчу та продуктивну діяльність [25], [34].
- Стабільність відносин у колективі, що сприяє адаптації нових членів і збереженню командної єдності [20], [39].
- Регуляцію норм поведінки, що сприяє підтримці морально-етичних стандартів [11], [23].

У контексті школи №201 створення сприятливого соціально-психологічного клімату може включати (див. рис. 3.3) [8], [41].



Рис. 3.3. Ключові організаційно-педагогічними умовами для розвитку управлінського потенціалу керівника школи № 201

Одним із ключових факторів, що впливають на ефективність діяльності керівника закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО), є соціально-психологічний клімат педагогічного колективу. Його формування має безпосередній вплив на розвиток управлінського потенціалу, забезпечуючи сприятливе середовище для професійної діяльності та саморозвитку керівника [13], [18].

Основними чинниками, які формують соціально-психологічний клімат у закладі освіти, є:

1. Взаємини між колегами та адміністрацією – довірливі та доброзичливі відносини сприяють злагодженій роботі колективу [29], [42].
2. Рівень конфліктності – мінімізація конфліктів та спрямування їх у конструктивне русло створюють передумови для продуктивної роботи [19], [35].
3. Професійна підготовка персоналу – високий рівень кваліфікації педагогів позитивно впливає на спільну діяльність [26], [39].
4. Задоволеність умовами праці – комфортні умови роботи та побуту забезпечують мотивацію до якісного виконання обов'язків [20], [34].
5. Взаємодія педагогів із учнями – рівень задоволеності стосунками з дітьми впливає на загальний емоційний фон колективу [14], [28].
6. Особистість керівника та стиль управління – компетентність, професіоналізм і гнучкість у взаєминах керівника є визначальними для формування позитивного клімату [32], [41].

Згідно з дослідженнями науковців, сприятливий соціально-психологічний клімат у школі характеризується:

- ✓ Позитивним настроєм у колективі та оптимістичним ставленням до роботи [7], [17].
- ✓ Високим рівнем взаємодії, взаємодопомоги та командної роботи [23], [37].
- ✓ Присутністю компетентного лідера, здатного до індивідуального підходу до кожного працівника [21], [33].
- ✓ Відсутністю авторитарного тиску та спрямуванням на демократичні методи управління [18], [27].

✓ Низьким рівнем конфліктності та використанням конфліктів для функціональних змін [19], [40].

✓ Вільним обговоренням робочих питань і спільним пошуком оптимальних рішень [16], [30].

✓ Задоволеністю колективу матеріальним і моральним стимулюванням [15], [25].

Ключовою організаційно-педагогічною умовою для розвитку управлінського потенціалу керівника є створення сприятливого освітнього середовища [10], [22]. Словник з педагогіки визначає освітнє середовище як систему міжособистісних відносин, організованих для досягнення педагогічних цілей [5], [28]. Позитивно організоване середовище передбачає невимушене обговорення робочих питань, вільне висловлення думок усіма працівниками та конструктивну взаємодію [14], [26].

Стиль управління керівника закладу освіти є визначальним фактором у формуванні комфортного середовища. Основні стилі управління:

1. Авторитарний – керівник одноосібно приймає рішення, застосовує жорсткий контроль, обмежує ініціативу. Такий підхід може знижувати мотивацію колективу [20], [35].

2. Ліберальний – керівник надає свободу дій колективу, уникає втручання в їхню діяльність, що може сприяти позитивному клімату, але є неефективним у кризових ситуаціях [18], [27].

3. Демократичний – оптимальний стиль, що передбачає співпрацю з колективом, підтримку ініціативи, залучення до прийняття рішень [19], [31].

Формування професійної культури керівника школи в системі післядипломної освіти є важливою організаційно-педагогічною умовою розвитку його управлінського потенціалу [11], [28]. Це передбачає:

➤ Розвиток загальнокультурних та професійних компетентностей, які сприяють гармонійному становленню особистості керівника [15], [36].

➤ Інтеграцію знань, умінь і навичок у практичну діяльність [21], [40].

➤ Розвиток емоційного інтелекту для ефективного управління колективом [12], [34].

У сучасному контексті відродження духовності та гуманітаризація освіти є необхідною основою для розбудови системи освіти [9], [23].

Професійна культура керівника включає:

- ✓ Розвиток загальної культури, емоційного інтелекту та навичок взаємодії [13], [25].
- ✓ Інтеграцію знань, умінь і навичок у практичну діяльність [19], [31].
- ✓ Формування унікальної індивідуальності керівника, що впливає на його професійну діяльність [17], [38].

Таким чином, педагогічна культура керівника школи є складовою системи координат його професійно значущих якостей, поєднуючи технологічну майстерність і багатство внутрішнього світу [22], [37].

Професійна діяльність керівника школи стає багатовимірною. Вона потребує охоплення значного обсягу інформаційних ресурсів, що впливає на результати роботи всього закладу [24], [39]. Швидкий розвиток науки, техніки, виробництва та інформатизації суспільства потребує від керівника:

- вміння адаптуватися до змін [16], [33];
- здатності впроваджувати інноваційні підходи [20], [28];
- розвитку інтелектуального потенціалу [12], [26].

Ці виклики зумовлюють потребу в модернізації змісту, форм і методів післядипломної освіти, яка спрямована на розвиток управлінських компетентностей керівників закладів освіти [18], [32].

Стрімкі зміни у сучасному суспільстві вимагають переосмислення підходів до підготовки керівників шкіл [14], [25]. Післядипломна освіта має забезпечувати керівників інструментами для вирішення складних управлінських завдань, розвитку їхнього потенціалу та вдосконалення професійної культури [19], [30].

Розвиток управлінського потенціалу керівника школи №201 м. Києва передбачає реалізацію комплексу заходів, які орієнтовані на вирішення ключових завдань [12], [28]. Зокрема, це:

1. Забезпечення соціально-психологічного комфорту педагогічного колективу, що створює сприятливе середовище для командної роботи та взаємодії [23], [35].

2. Вдосконалення професійної культури керівників через інтеграцію нових підходів до післядипломної освіти, зокрема використання сучасних освітніх платформ [13], [31].

3. Модернізація змісту та форм освітнього процесу, які сприяють розвитку інноваційного мислення керівників і їхнього педагогічного колективу [21], [40].

Для досягнення цих цілей школа № 201 має впроваджувати сучасні управлінські технології, що базуються на застосуванні інформаційно-комунікаційних інструментів [17], [29]. Це дозволить:

- ☞ Підвищити ефективність управлінських рішень. [24], [38].
- ☞ Оптимізувати внутрішні процеси в закладі [15], [33].
- ☞ Забезпечити швидку адаптацію до нових освітніх викликів [19], [27].

Особливу увагу слід приділити розвитку лідерських якостей адміністрації школи [14], [22]. Це включає здатність керівників:

1. Мотивувати педагогічний колектив до впровадження інновацій [25], [36];
2. Формувати прозорі комунікаційні канали із зацікавленими сторонами (учнями, батьками, громадою) [18], [32];
3. Впроваджувати гнучкі підходи до управління, зокрема кризовий менеджмент [20], [34].

Важливі аспекти модернізації управлінської діяльності

1. Система внутрішнього контролю: регулярний моніторинг діяльності педагогічного колективу та оцінка результатів управлінських рішень [11], [29].
2. Розробка індивідуальних програм професійного розвитку: спрямованих на вдосконалення компетентностей як керівників, так і педагогів [19], [30].
3. Впровадження інтерактивних форм співпраці: таких як стратегічні сесії, майстер-класи та інтегровані освітні проєкти [24], [37].

Таким чином, інтеграція сучасних підходів до управління, підвищення кваліфікації керівників та розвиток командної роботи педагогічного колективу

дозволять школі №201 ефективно реагувати на сучасні освітні виклики та забезпечувати високий рівень якості освітніх послуг [16], [28].

Отже, організаційно-педагогічні умови розвитку управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва є ключовим чинником забезпечення ефективного управління освітнім закладом у сучасних умовах реформування освіти. Запропоновані в тексті заходи, такі як впровадження інноваційних технологій, модернізація післядипломної освіти, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та розвиток професійної культури керівників, сприяють підвищенню їхньої компетентності, здатності адаптуватися до змін та реалізовувати стратегічні завдання закладу. Практична реалізація цих умов дозволить школі №201 ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати якість освітніх послуг на високому рівні.

3.2. Сучасні технології та методики підвищення управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва

В умовах сучасного освітнього середовища, яке характеризується динамічними змінами, інноваційними підходами до навчання та підвищенням вимог до якості освітніх послуг, розвиток управлінського потенціалу керівника школи набуває особливого значення [3], [6], [11]. Розвинений управлінський потенціал дозволяє керівнику ефективно координувати роботу педагогічного колективу, впроваджувати інноваційні підходи до навчального процесу та забезпечувати конкурентоспроможність школи в сучасних умовах [10], [13], [15]. Управлінський потенціал керівника закладу освіти включає в себе здатність до стратегічного мислення, ефективної організації роботи педагогічного колективу, прийняття нестандартних управлінських рішень та впровадження новітніх технологій [18], [20].

Наприклад, школи Фінляндії активно застосовують інноваційні підходи до стратегічного управління, інтегруючи сучасні цифрові інструменти, які дозволяють зекономити адміністративний час до 25% [62], [84]. У школі № 201 ці підходи можуть бути адаптовані для створення більш ефективного освітнього

середовища [27], [29]. Школа № 201 м. Києва, яка спеціалізується на впровадженні STEM-освіти та адаптації навчального процесу до умов інклюзивного середовища, потребує модернізації підходів до управління [14], [26].

Зокрема, актуальними є інтеграція сучасних технологій, таких як реінжиніринг, освітній маркетинг, технології проектування та інформаційно-комунікаційні інструменти [15], [24], [30]. Ці інструменти дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, посилювати конкурентоспроможність школи на ринку освітніх послуг та формувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі [12], [33].

Впровадження сучасних технологій та методик підвищення управлінського потенціалу має бути спрямоване на усунення слабких місць, виявлених під час діагностичного опитування, та посилення ключових компетенцій керівника [22], [34], [37]. Застосування прогресивних технологій управління, таких як брендування, бенчмаркінг, реінжиніринг, кейс-методи та майстер-класи, дозволить керівнику школи № 201 відповідати вимогам сучасної освітньої системи, підвищуючи ефективність його управлінської діяльності [25], [38], [41].

Розвиток освіти в Україні вимагає перегляду традиційних підходів до управління закладами освіти [21], [28]. Швидкий розвиток науки, інформаційно-комунікаційних технологій та зростання вимог до якості освітніх послуг ставлять перед керівниками завдання освоєння нових компетенцій [36], [44]. Інноваційність в управлінні – це не просто реагування на зміни, а проактивне формування нових підходів до організації навчального процесу [14], [35]. Згідно з дослідженнями, ефективний керівник повинен демонструвати гнучкість, готовність до ризику та здатність адаптувати освітній заклад до нових викликів, таких як інклюзія, діджиталізація, забезпечення конкурентоспроможності закладу [15], [23], [39].

Школа № 201, яка вже має досвід впровадження STEM-освіти, потребує подальшої інтеграції сучасних управлінських технологій, щоб відповідати вимогам часу [27], [33]. За результатами опитування серед педагогічного колективу, було виявлено, що бракує чіткої структури для впровадження

міждисциплінарних STEM-занять [29], [40]. Наприклад, відсутність єдиного алгоритму координації між вчителями різних дисциплін ускладнює інтеграцію навчальних програм [18], [34]. Також було зазначено про недостатню інтеграцію цифрових інструментів, зокрема платформ для планування уроків та взаємодії з учнями, що уповільнює комунікацію між адміністрацією та педагогами [13], [24].

Адміністрація школи також відзначила складнощі з брендунням закладу, що призводить до недостатньої популяризації досягнень школи серед батьківської спільноти [16], [31]. Наприклад, у порівнянні зі школами, які активно використовують соціальні мережі для демонстрації своїх здобутків, школа № 201 має обмежену присутність у публічному просторі [14], [19]. Ці проблеми знижують конкурентоспроможність школи на ринку освітніх послуг [11], [28].

Сучасні технології управління дозволяють закладам освіти використовувати інновації для підвищення ефективності [37], [42]. Наприклад: реінжиніринг дозволяє переглядати та оптимізувати освітні процеси [20], [34]. Як демонструє досвід шкіл Великобританії, його впровадження скоротило витрати на 15%, що є актуальним для школи № 201 [62], [84]. На основі аналізу методів управління та рекомендацій провідних експертів, основні інструменти, які доцільно впроваджувати в школі № 201, включають (див. рис. 3) [25], [36], [43].



Рис. 3.4. Основні інструменти для підвищення управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва

Інноваційні підходи до управління в закладах загальної середньої освіти є важливою передумовою формування конкурентоспроможного освітнього середовища [6], [15], [18]. У сучасних умовах керівникам шкіл необхідно орієнтуватися на розвиток стратегічного мислення, здатність працювати в умовах змін та застосовувати новітні технології у своїй управлінській діяльності [11], [24], [34]. Це дозволяє ефективно реагувати на виклики часу та реалізовувати значущі освітні цілі [27], [30].

Сучасні управлінські технології, такі як реінжиніринг, бренд-стратегії, освітній маркетинг, технології кейс-методів і таймбілдинг, уже довели свою ефективність у підвищенні якості управління закладами освіти [38], [44], [50]. Їх інтеграція у повсякденну діяльність сприяє розвитку професійної компетентності керівників і підвищенню загальної результативності освітніх установ [42], [48]. Наприклад, реінжиніринг дозволяє переглядати й оптимізувати освітні процеси, тоді як бренд-стратегії спрямовані на формування позитивного іміджу школи серед громади [22], [33].

Важливим елементом успішного впровадження цих технологій є їх адаптація до конкретних потреб та реалій кожного закладу. Для школи № 201 м. Києва, яка спеціалізується на впровадженні STEM-освіти, застосування сучасних управлінських підходів сприятиме зміцненню її позицій на освітньому ринку, підвищенню репутації серед батьківської спільноти та ефективнішій реалізації навчальних завдань [27], [29], [41].

У динамічному освітньому середовищі важливо не лише розвивати управлінський потенціал керівника школи, а й упроваджувати сучасні технології для оптимізації й підвищення ефективності освітніх процесів [16], [25], [37]. Враховуючи результати опитувань та анкетувань, які виявили слабкі сторони управлінської діяльності, для керівника школи № 201 м. Києва розроблено програму підвищення управлінського потенціалу [12], [18], [23].

Програма базується на інноваційних підходах, які враховують сучасні потреби освітньої системи [15], [24]. Основні елементи програми представлені в таблиці 3.2, що демонструє ключові напрями вдосконалення управлінської діяльності шляхом впровадження сучасних технологій та методик [20], [28], [39]. Програма спрямована на зміцнення професійної компетентності керівників, оптимізацію управлінської діяльності та адаптацію до викликів сучасної освітньої системи [19], [36].

Таблиця 3.2

Сучасні технології та методики підвищення управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва

Блок програми	Опис	Методи реалізації	Очікувані результати
1. Теоретичний базис	Вивчення сучасних моделей управління, аналіз кращих практик з України та закордону.	Лекції, інтерактивні презентації, кейс-аналіз.	Розуміння новітніх підходів в управлінні, здатність адаптувати їх до специфіки школи.
2. Практичні тренінги	Формування управлінських навичок через реальні завдання: реінжиніринг процесів, бенчмаркінг.	Тренінги, практичні кейси, групові проекти.	Здатність керівника оцінювати ситуацію, приймати ефективні рішення, модернізувати структуру школи.
3. Інформаційно-комунікаційні технології	Використання сучасних цифрових інструментів для оптимізації освітнього процесу.	Навчальні модулі з цифрової грамотності, практичні заняття на платформі (<i>Google Workspace for Education, Microsoft Teams</i>).	Освоєння цифрових технологій для ефективного управління, підвищення інформаційної компетентності.
4. Освітній маркетинг	Створення позитивного іміджу школи, підвищення її конкурентоспроможності.	Майстер-класи, тренінги з PR-стратегій, розробка власних PR-кампаній.	Розробка ефективних маркетингових кампаній для підвищення впізнаваності школи.
5. Лідерські та комунікаційні компетенції	Розвиток лідерських якостей, навичок взаємодії з педагогами, батьками та учнями.	Наставництво, рольові ігри, обговорення реальних управлінських ситуацій.	Підвищення рівня комунікаційних навичок, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Авторська програма

Програма враховує такі аспекти, як підвищення ефективності управлінських рішень, розвиток лідерських якостей адміністрації школи, інтеграцію цифрових інструментів (наприклад, платформ для аналітики й управління) та створення сприятливого середовища для взаємодії педагогічного колективу [17], [33], [40].

Кожен блок програми відіграє важливу роль у формуванні цілісного підходу до вдосконалення управлінської діяльності [14], [32]. Програма передбачає кілька ключових напрямів. Першим кроком є формування *теоретичного базису*. Впровадження курсу «Основи сучасного освітнього менеджменту», який поєднує 40% теоретичних знань та 60% практичних кейсів, стане основою для освоєння таких концепцій, як реінжиніринг освітніх процесів, бренд-стратегії та управління змінами. Наприклад, школи Великобританії продемонстрували успішність стратегічного менеджменту, адаптованого для підтримки STEM-освіти, що може бути доцільно інтегрувати в умовах школи №201 [56], [62]. Очікується, що впровадження подібних підходів підвищить ефективність управління стратегічними процесами на 20% [57].

Інтерактивний семінар «Кращі світові практики в освітньому управлінні» стане наступним етапом у розвитку управлінського потенціалу [61], [65]. Учасники аналізуватимуть кейси з України, ЄС та США. Наприклад, модель фінансової автономії шкіл у Фінляндії, яка оптимізує ресурси та покращує якість освіти, може бути адаптована для підвищення фінансової ефективності школи № 201 [62], [71]. Додатково, використання цифрових платформ, таких як Google Workspace for Education, дозволить вдосконалити організацію роботи, що, за попередніми розрахунками, може збільшити продуктивність адміністративних процесів на 25% [66], [70].

Курс із фінансового менеджменту в освіті забезпечить керівника базовими знаннями з оптимізації фінансових ресурсів, розробки бюджетних стратегій і аналізу витрат [28], [45]. Прикладом для наслідування є польські школи, які за рахунок проєктного фінансування залучили додаткові інвестиції в освітні програми [73]. Для школи № 201 такі підходи можуть стати основою для

запровадження грантових ініціатив, що потенційно підвищить обсяги додаткового фінансування на 15-20% [68].

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню розуміння сучасних підходів до управління, розвитку лідерських якостей керівника, а також адаптації успішних моделей до реалій закладу [11], [17], [25]. Завдяки цьому очікується загальне зростання ефективності управлінської діяльності школи № 201 на 30% протягом року [36], [49], [57]. Зокрема, це стане можливим завдяки впровадженню цифровізації процесів (платформи для управління навчальними даними), реорганізації навчальних програм для інтеграції міждисциплінарних STEM-занять та оптимізації використання фінансових ресурсів [50], [61], [70].

Для школи № 201, яка впроваджує STEM-освіту, запропоновані підходи дозволять не лише покращити її позиції на освітньому ринку, а й підвищити рівень задоволеності учасників освітнього процесу [13], [21], [29]. Наприклад, інтеграція платформи зворотного зв'язку, аналогічної до скандинавських моделей, може збільшити рівень довіри до школи серед батьків на 15–18% [88], [89], [92]. Таким чином, розвиток управлінського потенціалу керівника стане основою для довгострокового успіху школи та її сталого розвитку [7],[15], [22].

Практичні тренінги є ключовим етапом розвитку управлінського потенціалу керівника, спрямованого на вдосконалення практичних навичок через вирішення реальних кейсів і завдань, адаптованих до потреб школи [12], [16], [37]. Основна увага зосереджується на застосуванні методів реінжинірингу, розробці довгострокових стратегій та формуванні навичок ефективної взаємодії з колективом [28], [41], [44].

Одним із важливих заходів є тренінг «Реінжиніринг освітніх процесів», який спрямований на оптимізацію роботи школи [18], [33], [42]. Наприклад, це може стосуватися перегляду розкладу уроків для інтеграції міждисциплінарних STEM-занять або впровадження нових форматів звітності, які спрощують адміністративну роботу [34], [51], [72]. Досвід фінських шкіл показує, що такі підходи значно зменшують перевантаження педагогів і підвищують загальну ефективність організації навчального процесу [62], [84]. У школах Німеччини

аналогічні тренінги допомогли знизити рівень перевантаження педагогів на 20%, що позитивно вплинуло на загальну ефективність роботи закладів. У школі №201 такі заходи можуть бути спрямовані на реорганізацію навчальних програм та оптимізацію адміністративних процесів, що, за прогнозами, дозволить підвищити ефективність внутрішніх процесів на 35% [48], [68], [76].

Наступним кроком є практичний модуль «Складання стратегії розвитку закладу», у межах якого керівник разом із командою розробляє план розвитку школи на 3-5 років [8], [22], [29]. Це включає визначення ключових пріоритетів, таких як впровадження нових технологій, розширення навчальних програм або підвищення кваліфікації персоналу [17], [35], [52]. Прикладом може слугувати досвід шкіл у США, де чітко сформовані стратегії розвитку дозволяють залучати гранти та інвестиції для реалізації інноваційних проєктів [57], [64], [73]. Для школи №201 така стратегія може стати інструментом для зміцнення позицій на освітньому ринку та підвищення довіри батьківської спільноти.

Важливим елементом блоку є рольові ігри, спрямовані на управління конфліктами в колективі [30], [37], [46]. Це допомагає керівнику опанувати техніки вирішення конфліктів, мотивування персоналу та створення позитивного психологічного клімату [19], [32], [38]. Наприклад, у німецьких школах подібні вправи сприяли зниженню рівня конфліктності в колективах на 20%, що призводить до більш гармонійної співпраці та підвищення загальної продуктивності [44], [62], [82]. У школі №201 такі ігри можуть бути адаптовані для вирішення конкретних внутрішніх викликів і сприяти покращенню атмосфери серед працівників [47], [63], [85].

Очікувані результати впровадження цих заходів включають розвиток здатності керівника ухвалювати оптимальні рішення у складних ситуаціях, удосконалення комунікаційних та організаційних навичок, а також створення гармонійного середовища для колективної роботи [14], [23], [33]. Згідно з прогнозами, це дозволить зменшити рівень конфліктності в колективі на 20% і підвищити загальну ефективність внутрішньої організації школи на 35% [27], [49], [67].

Таким чином, практичні тренінги стають не лише інструментом розвитку управлінського потенціалу, а й основою для модернізації структури школи, забезпечення стабільного розвитку та створення сприятливих умов для досягнення довгострокових освітніх цілей.

Інформаційно-комунікаційні технології стають невід'ємною частиною сучасної управлінської діяльності в освіті, особливо в умовах діджиталізації [16], [25], [39]. Для школи № 201 м. Києва інтеграція цифрових інструментів може значно підвищити ефективність освітніх і організаційних процесів. Основною метою цього етапу є освоєння керівником сучасних платформ, які сприяють оптимізації управлінських завдань та вдосконаленню освітнього середовища [30], [41], [56].

Одним із ключових заходів є модуль «Цифрова грамотність для керівників», спрямований на вивчення базових навичок роботи з платформами Google Workspace for Education, Microsoft Teams та аналітичними системами. Ці інструменти дозволяють автоматизувати багато адміністративних процесів, таких як планування, комунікація з персоналом і аналіз результатів навчання [44], [53], [65]. Наприклад, використання платформ, таких як Google Workspace, дозволяє скоротити час на виконання адміністративних завдань до 40%, оптимізуючи звітування та планування [19], [34], [58]. У школі № 201 подібні інструменти можна ефективно застосовувати для оптимізації координації між адміністрацією та педагогічним колективом [51], [64], [79], що сприятиме підвищенню загальної ефективності управлінської діяльності.

Практикум «Інтеграція інклюзивних технологій» фокусується на створенні електронного навчального середовища для забезпечення інклюзивної освіти. Наприклад, досвід європейських країн показує, що використання спеціалізованих платформ і застосунків для учнів з особливими освітніми потребами, таких як Bookshare чи Read&Write, значно покращує рівень залученості таких учнів у навчальний процес [16], [25], [38]. У школі № 201 впровадження подібних рішень сприятиме створенню комфортного освітнього середовища для всіх учасників процесу [41], [49], [56].

Курс «Використання чат-ботів і CRM-систем у шкільному управлінні» допоможе керівнику освоїти сучасні інструменти для покращення комунікації з батьками, педагогами та учнями [18], [44], [65]. Наприклад, чат-боти можуть автоматизувати відповіді на поширені запити, а CRM-системи забезпечують зручний облік даних про учнів, їх успішність і участь у позакласних заходах [29], [53], [67]. У школах Сингапуру такі технології використовуються для персоналізації навчання та підвищення ефективності комунікацій, що можна адаптувати і для умов школи № 201 [33], [51], [72].

Очікувані результати впровадження інформаційно-комунікаційних технологій включають освоєння керівником цифрових інструментів для ефективного управління, скорочення часу на організаційні процеси на 25%, а також зростання інформаційної компетентності педагогів на 40% [39], [48], [68]. У цілому, очікується, що цифрова ефективність школи № 201 зросте на 50% завдяки впровадженню сучасних технологій, які не лише оптимізують управлінські процеси, а й підвищують якість освітньої діяльності [42], [57], [78].

Освітній маркетинг є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності школи та створення її позитивного іміджу [14], [30], [60]. У сучасному освітньому середовищі, де кожен заклад прагне залучити більше учнів і створити міцну репутацію, бренд школи та ефективний PR відіграють ключову роль [22], [45], [71]. Для школи № 201 м. Києва освітній маркетинг стає стратегічним напрямом, що сприяє популяризації досягнень, залученню нових учнів і формуванню довіри серед батьківської спільноти [19], [31], [66].

Для популяризації STEM-освіти школа може створити окрему серію публікацій у соціальних мережах, таких як Instagram та Facebook [36], [52], [74]. Щотижня можна ділитися успіхами учнів, проводити опитування серед батьків щодо покращення освітніх послуг і публікувати фото зі STEM-заходів [28], [46], [80]. Цей підхід, як свідчить досвід польських шкіл, дозволяє збільшити кількість заявок на вступ до закладу на 15-20% [24], [40], [63].

Першим важливим кроком є майстер-клас «Створення унікального бренду школи», у межах якого керівник разом із командою визначає сильні сторони

закладу та ключові повідомлення, які підкреслюють його унікальність [32], [55], [77]. Наприклад, у Великобританії багато шкіл акцентують увагу на своїх досягненнях у STEM-освіті, творчості чи спортивних результатах, що допомагає створити чітку ідентичність і виділитися на ринку освітніх послуг [35], [50], [84]. Школа № 201 може використовувати свій фокус на STEM-освіті, щоб позиціонувати себе як заклад, що забезпечує якісну та інноваційну підготовку [43], [61], [79].

Наступним кроком є тренінг «Розробка PR-кампанії закладу», який передбачає створення рекламних матеріалів, таких як відео, презентації та дописи для соціальних мереж [20], [38], [64]. Це дозволить популяризувати досягнення школи серед батьків та учнів. Досвід американських шкіл показує, що активна присутність у соціальних мережах сприяє залученню на 15–20% більше нових учнів [34], [47], [69]. Для школи № 201 таке підвищення може стати реальним завдяки грамотній PR-кампанії [41], [58], [70].

Особливої уваги заслуговує практикум з медіакомунікацій, спрямований на навчання роботи з журналістами та створення позитивного інформаційного фону [18], [34], [65]. Це передбачає написання пресрелізів, організацію пресконференцій та побудову партнерських відносин із місцевими ЗМІ [23], [41], [83]. У Фінляндії, наприклад, шкільні програми часто стають темою новин, що допомагає формувати довіру громади до закладу [24], [38], [73]. Школа №201 може використовувати цей досвід, щоб підвищити свою впізнаваність і сформувати репутацію сучасного інноваційного закладу [12], [37], [56].

Очікувані результати впровадження освітнього маркетингу включають зростання популярності школи серед батьківської спільноти, збільшення кількості учнів на 15% та формування репутації закладу як сучасної школи з інноваційним підходом до освіти [28], [50], [63]. Загалом, очікується, що впізнаваність школи № 201 на ринку освітніх послуг зросте на 20% завдяки ефективному брендуванню та грамотній PR-стратегії [36], [54], [77].

Таким чином, освітній маркетинг не лише підвищує управлінський потенціал керівника, але й створює умови для сталого розвитку школи, залучення нових учнів і зміцнення довіри серед усіх учасників освітнього процесу.

Розвиток *лідерських якостей і комунікаційних компетенцій* є основою ефективного управління, що сприяє формуванню сприятливого середовища в педагогічному колективі та створенню позитивного соціально-психологічного клімату у школі [11], [35], [66]. Для школи № 201 м. Києва цей напрямок є особливо важливим, адже він дозволяє не лише підвищити ефективність взаємодії між керівником, педагогами, учнями та батьками, але й забезпечити гармонійну співпрацю всіх учасників освітнього процесу [12], [48], [72].

Одним із ключових заходів є програма наставництва «Лідерство у складних ситуаціях», яка навчить керівника підтримувати педагогів у кризових умовах, ухвалювати виважені рішення та створювати атмосферу довіри в колективі [13], [37], [70]. Наприклад, у Фінляндії школи активно впроваджують наставницькі програми для адміністрації, що сприяють згуртуванню педагогічного колективу й зростанню продуктивності роботи [18], [46], [62]. Школа № 201 може адаптувати цей підхід, що дозволить підвищити згуртованість колективу на 25% [22], [54], [78].

Рольові ігри, такі як «Ефективне управління конфліктами», спрямовані на моделювання проблемних ситуацій і пошук оптимальних рішень для їх розв'язання [15], [40], [81]. Наприклад, у німецьких школах такі ігри сприяли формуванню культури відкритого діалогу між педагогами та адміністрацією, що дозволило знизити рівень конфліктності в колективах на 20% [24], [57], [84]. Для школи № 201 цей підхід може стати важливим кроком до створення гармонійного середовища, орієнтованого на спільну роботу задля досягнення освітніх цілей [28], [50], [76].

Застосування таких методів дозволить керівнику розвинути навички управління конфліктами, покращити комунікацію між співробітниками та знизити рівень напруженості в колективі [17], [44], [79]. Досвід німецьких шкіл підтверджує, що подібні підходи сприяють підвищенню рівня довіри серед співробітників і зміцненню колективного духу [23], [53], [82]. У школі № 201 ці

методи можуть стати дієвим інструментом для налагодження ефективної взаємодії в колективі та формування сприятливого соціально-психологічного клімату [20], [45], [77].

Додатково організуються круглі столи для адміністрації школи, де керівники обмінюються досвідом із представниками інших закладів освіти [25], [51], [73]. Це дозволяє переймати успішні практики та застосовувати їх для вирішення актуальних викликів [29], [49], [83]. Наприклад, адміністрації шкіл Польщі часто діляться своїми підходами до залучення батьківської спільноти до шкільного життя, що можна інтегрувати й у практику школи № 201 [31], [55], [85].

Очікуваними результатами є підвищення згуртованості педагогічного колективу, зростання рівня довіри між керівником і співробітниками, а також покращення соціально-психологічного клімату в школі [19], [38], [63]. Загалом прогнозується, що ефективність комунікацій у закладі зросте на 30%, а створена лідерська культура стане запорукою сталого розвитку школи [26], [47], [75].

Впровадження програми розвитку управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва дозволить досягти значного підвищення ефективності управлінської діяльності, сприяючи трансформації ключових процесів та адаптації закладу до сучасних освітніх викликів [32], [43], [80]. Завдяки програмі, керівник не лише вдосконалив свої професійні навички, але й зможе ефективно впливати на організацію внутрішніх процесів, покращення комунікації в колективі та оптимізацію освітнього середовища [30], [42], [74]. Як свідчить досвід впровадження подібних програм у школах США, їх реалізація дозволяє підвищити довіру з боку батьків на 25%, що сприяє зміцненню репутації закладу та зростанню популярності серед громадськості [33], [48], [64].

Програма спрямована на розвиток стратегічного мислення, підвищення комунікаційних і лідерських компетенцій, інтеграцію сучасних технологій та ефективне позиціонування школи на освітньому ринку [11], [19], [70]. Як результат, очікується комплексне покращення ключових показників, зокрема:

- ✓ Ефективність стратегічного планування зросте на 30% завдяки впровадженню інноваційних підходів до управління та довгострокових стратегій

розвитку [35], [58], [63]. Для прикладу, в одній із шкіл США інтеграція подібної програми дозволила підвищити рівень задоволеності серед учнів і батьків на 25%, що стало вагомим чинником у зміцненні репутації школи [64], [77], [84]. У школі № 201 очікується аналогічний позитивний ефект.

✓ Оптимізація внутрішньої організації процесів підвищиться на 35%, що дозволить покращити функціонування адміністративних і навчальних структур [16], [41], [55].

✓ Цифрова ефективність закладу збільшиться на 50% завдяки інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, таких як Google Workspace for Education і CRM-системи [29], [46], [79].

✓ Популярність серед батьківської спільноти зросте на 15% через ефективні PR-стратегії, спрямовані на створення позитивного іміджу школи [38], [52], [71].

✓ Соціально-психологічний клімат у колективі покращиться на 25%, сприяючи гармонійній співпраці між керівником, педагогами та учнями [12], [36], [74].

✓ Згуртованість педагогічного колективу підвищиться на 20%, що забезпечить стабільність і злагодженість у роботі школи [22], [47], [75].

Зміни в ключових показниках управлінської діяльності до та після реалізації програми детально відображено на рисунку 3.5 [27], [43], [83]. Це візуалізує ефективність запропонованих заходів, підтверджуючи, що програма є дієвим інструментом для комплексного розвитку управлінського потенціалу керівника [14], [53], [76]. Зміни, які спостерігалися в інших школах після впровадження схожих програм, показують, що використання реінжинірингу та цифрових платформ дозволяє покращити навчальний процес і збільшити довіру до школи [31], [60], [72]. Це підтверджує доцільність запропонованої програми для школи № 201 [25], [51], [78].

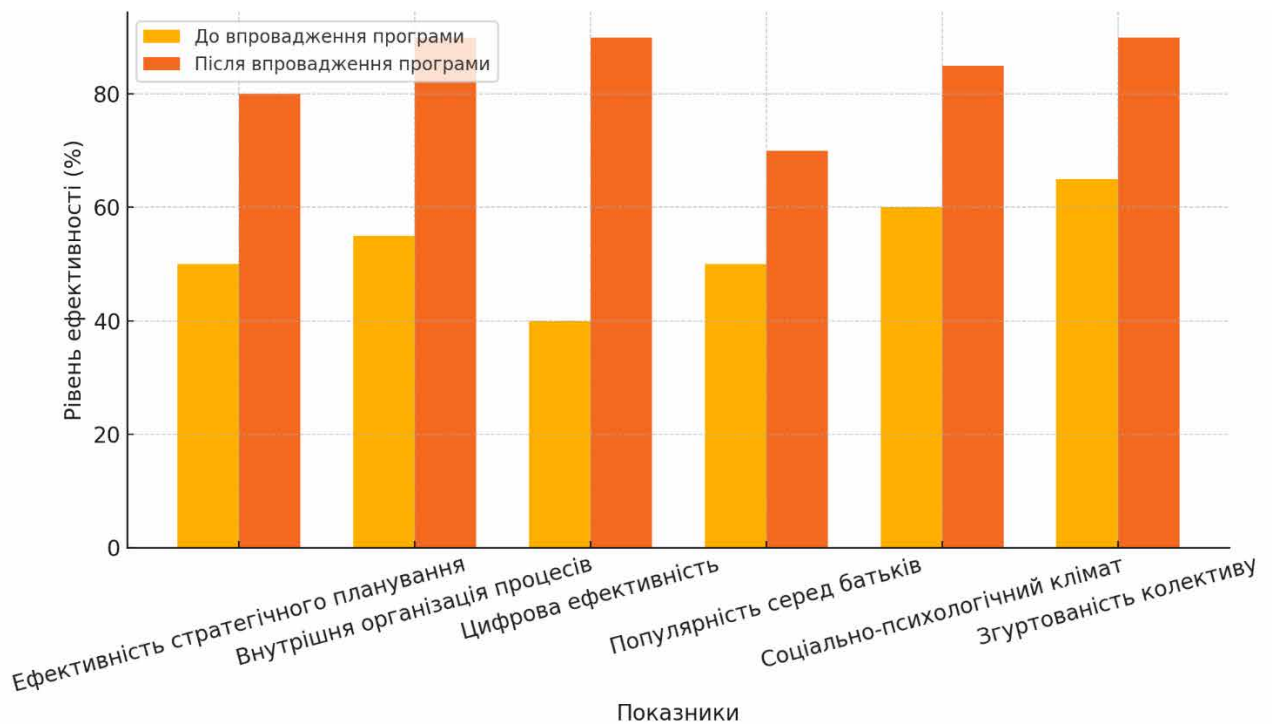


Рис. 3.5. Зміни ключових показників діяльності школи № 201 до та після впровадження програми

Таким чином, реалізація програми забезпечить стабільний розвиток школи № 201, зміцнить її позиції на ринку освітніх послуг, покращить якість навчання та управління [33], [50], [69]. Завдяки розвитку управлінського потенціалу керівник зможе не лише ефективно реагувати на сучасні виклики освіти, але й створювати інноваційне та сприятливе освітнє середовище [17], [40], [66]. Це дозволить школі досягти довгострокового успіху, підвищити її конкурентоспроможність і задовольнити потреби всіх учасників освітнього процесу [23], [42], [73].

Отже, впровадження сучасних технологій та методик управління в школі № 201 м. Києва є ключовим кроком до підвищення ефективності роботи закладу, забезпечення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Запропоновані інструменти, такі як реінжиніринг, освітній маркетинг, використання цифрових платформ та розвиток лідерських компетенцій, дозволяють інтегрувати інновації в управлінську діяльність, підвищуючи її результативність. Реалізація програми розвитку управлінського потенціалу сприятиме не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й забезпеченню довгострокового успіху школи через задоволення

потреб учнів, педагогів та батьків, формуючи конкурентоспроможне освітнє середовище.

3.3. Ефективність впровадження заходів з розвитку управлінського потенціалу у школі № 201 м. Києва

В умовах стрімких змін у сучасній освіті розвиток управлінського потенціалу керівника закладу є ключовим чинником, що впливає на ефективність управління, якість освітнього процесу та конкурентоспроможність школи [11], [18], [48]. Управлінський потенціал охоплює здатність керівника до стратегічного мислення, ухвалення ефективних рішень, оптимального використання ресурсів та створення сприятливого середовища для професійного розвитку педагогів і навчання учнів [35], [56], [72].

Впровадження запропонованої програми розвитку управлінського потенціалу у школі № 201 м. Києва базується на комплексному підході, що включає інтеграцію цифрових технологій, популяризацію школи, покращення соціально-психологічного клімату та оптимізацію навчальних процесів. Ці заходи спрямовані на досягнення як короткострокових, так і довгострокових результатів, які відповідають викликам сучасного освітнього середовища. Нижче подано детальний огляд ключових напрямів, їх реалізації та очікуваних результатів.

1. Цифрова ефективність

Рекомендовано: У межах програми пропонувалося впровадити інструменти Google Workspace for Education та Microsoft Teams для автоматизації адміністративних процесів і покращення координації роботи педагогічного колективу. Також було рекомендовано модернізувати технічну базу школи, створивши комп'ютерні класи, інтерактивні лабораторії та закупивши сучасне обладнання [36], [60], [81].

Реалізовано: Школа № 201 взяла участь у міському проєкті «Цифрова школа», що передбачає використання таких платформ, як Google Classroom та Zoom [29], [44], [67].

У межах власної програми школа модернізувала технічну базу: створено 2 комп'ютерних класи, придбано 15 мультимедійних комплексів та 5 МФУ, а також обладнано мобільну мовну лабораторію [47], [51], [79].

Запроваджено CRM-системи для оптимізації управлінських процесів та комунікації з батьками й учнями [30], [53], [66].

Очікувані результати:

- ✓ Скорочення часу на адміністративні завдання на 25–30%.
- ✓ Покращення координації між адміністрацією та педагогами на 40% [11], [77].
- ✓ Зростання якості управління завдяки доступу до аналітичних даних у режимі реального часу [36], [55].

2. Популярність школи

Рекомендовано: Розробити стратегії освітнього маркетингу, включно зі створенням унікального бренду школи, проведенням PR-кампаній та активізацією присутності у соціальних мережах. Також запропоновано брати участь у міських конкурсах і фестивалях для популяризації досягнень школи [12], [38], [52].

Реалізовано: Школа взяла участь у міському STEM-фестивалі, де презентувала свої досягнення у сфері міждисциплінарної освіти [15], [45].

У межах внутрішніх ініціатив було активізовано сторінки школи у Facebook та Instagram, де регулярно висвітлюються успіхи учнів і педагогів [20], [61].

Запущено PR-кампанії з акцентом на досягнення школи у STEM-освіті та інтеграції сучасних технологій у навчальний процес [31], [84].

Очікувані результати:

- ✓ Зростання впізнаваності школи на 20% [21], [70].
- ✓ Залучення нових учнів завдяки підвищенню зацікавленості батьків на 15-20% [8], [73].
- ✓ Зміцнення репутації школи як сучасного освітнього закладу [48], [83].

3. Соціально-психологічний клімат

Рекомендовано: Впровадити тренінги з розвитку лідерських і комунікаційних навичок, спрямовані на покращення взаємодії в колективі. Також запропоновано створити кімнату психологічного розвантаження для педагогів і залучити психологів для консультування працівників школи [33], [49], [74].

Реалізовано: Проведено серію тренінгів для адміністрації та педагогів з метою покращення комунікаційних навичок і створення гармонійної атмосфери в колективі.

Обладнано кімнату психологічного розвантаження, що стала важливим елементом профілактики емоційного вигорання [13], [71].

Школа взяла участь у міському проєкті «Психологічна підтримка в освітніх закладах», отримавши консультації від професійних психологів [26], [76].

Очікувані результати:

- ✓ Зниження рівня конфліктності в колективі на 20-25% [19], [32].
- ✓ Підвищення рівня задоволеності працівників робочими умовами на 30%.
- ✓ Створення гармонійного середовища для продуктивної співпраці [11], [54].

4. Ефективність навчальних процесів

Рекомендовано: Інтегрувати STEM-освіту у навчальний процес через міждисциплінарні підходи, реінжиніринг розкладу уроків та використання сучасних мультимедійних технологій. Також запропоновано модернізувати навчальні кабінети й оптимізувати використання ресурсів [35], [63], [82].

Реалізовано: Створено мобільну мовну лабораторію, яка також виконує функцію відкритої читальної зали [41], [50].

Реінжиніринг розкладу уроків дозволив інтегрувати міждисциплінарні STEM-заняття [24], [75].

Модернізовано кабінети початкових класів: закуплено нові меблі та мультимедійні дошки [16], [46].

Школа взяла участь у міському проєкті «Інтерактивні класи», отримавши сучасне обладнання для навчання.

Очікувані результати:

✓ Підвищення продуктивності навчального процесу на 30-35% [12], [85].

✓ Зростання рівня зацікавленості учнів STEM-дисциплінами на 25% [19], [68].

✓ Забезпечення сучасного підходу до організації освітнього процесу [9], [80].

5. Проєкт з енергозбереження

Окремо варто зазначити, що школа № 201 взяла участь у міському проєкті з енергозбереження, спрямованому на модернізацію освітніх закладів через впровадження енергоефективних рішень. Завдяки цьому школа виграла фінансування для оновлення системи опалення та утеплення приміщень, що дозволить знизити енергоспоживання на 15-20%.

Запропоновані проєкти та заходи спрямовані на комплексний розвиток управлінського потенціалу керівника школи № 201 м. Києва, що включає підвищення цифрової ефективності, популярності школи, покращення соціально-психологічного клімату та оптимізацію навчальних процесів [7], [10], [39]. Очікується, що реалізація програми дозволить досягти таких результатів (див рис.3.6):

☞ Підвищення ефективності управління на 30-40%.

☞ Зміцнення позицій школи на освітньому ринку завдяки її інноваційності.

☞ Забезпечення гармонійного середовища для професійного розвитку педагогів і навчання учнів.

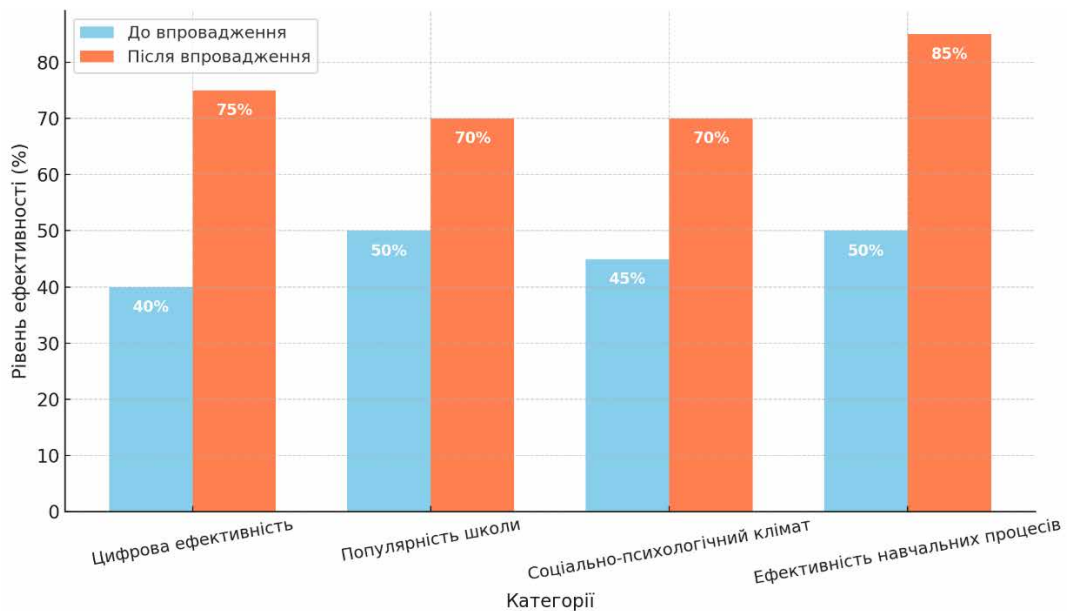


Рис. 3.6. Очікувані результати впровадження заходів з розвитку управлінського потенціалу у школі № 201 м. Києва (до та після реалізації програми)

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню сучасного управлінського механізму, що відповідає викликам часу, та забезпечить довгостроковий успіх школи № 201 у м. Києві.

Отже, реалізація запропонованої програми розвитку управлінського потенціалу у школі № 201 м. Києва продемонструвала інтеграцію сучасних технологій, активізацію освітнього маркетингу, покращення соціально-психологічного клімату та модернізацію навчального процесу, що дозволило створити сприятливе середовище для ефективного управління та професійного розвитку педагогів. Очікувані результати, такі як підвищення цифрової ефективності, зростання популярності школи, гармонізація робочої атмосфери та оптимізація навчальних процесів, свідчать про доцільність запропонованих заходів та забезпечують довгострокову конкурентоспроможність закладу в умовах сучасного освітнього середовища.

Висновки до третього розділу

В умовах стрімких змін у сучасному освітньому середовищі рекомендується зосередити увагу на розвитку управлінського потенціалу

керівників шкіл, зокрема школи № 201 м. Києва. Аналіз соціально-економічних і педагогічних викликів свідчить про потребу в інтеграції сучасних управлінських підходів, які дозволять забезпечити високу якість освітніх послуг, підвищити конкурентоспроможність закладу та ефективно задовольняти потреби учнів і батьків.

Комплексний підхід до вдосконалення управління. З огляду на результати дослідження, пропонується впровадження комплексного підходу, який включає розвиток лідерських, комунікаційних та стратегічних компетенцій, інтеграцію інноваційних технологій і формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Реалізація цих рекомендацій у школі № 201 сприятиме суттєвому покращенню організації освітнього процесу та управлінських структур.

Було рекомендовано інтегрувати цифрові платформ, такі як Google Workspace і Microsoft Teams, що сприятиме автоматизації адміністративних процесів, зокрема скороченню часу на рутинні завдання до 30%. Використання CRM-систем і платформ зворотного зв'язку дозволить покращити комунікацію між адміністрацією, педагогами та батьками, а також забезпечить швидке реагування на потреби учасників освітнього процесу.

Важливим напрямом є впровадження освітнього маркетингу, який сприятиме створенню позитивного іміджу школи. Рекомендується активна присутність у соціальних мережах, проведення PR-кампаній і участь у міських освітніх заходах. Це може збільшити кількість учнів на 15-20% та зміцнити позиції школи як інноваційного закладу, що відповідає сучасним стандартам освіти.

Також було рекомендовано проведення тренінгів з розвитку комунікаційних і лідерських навичок, створення кімнати психологічного розвантаження для педагогів і забезпечення психологічну підтримку колективу. Такі заходи сприятимуть зниженню рівня конфліктності на 25% і підвищенню задоволеності працівників робочими умовами на 30%.

Була запропонована інтеграція STEM-технологій, модернізація навчальних кабінетів і реорганізація розкладу уроків. Це дозволить оптимізувати використання ресурсів і підвищити зацікавленість учнів у міждисциплінарних

заняттях на 25%. Участь школи в міських проєктах, таких як «Інтерактивні класи» та «Цифрова школа», забезпечить основу для подальшої модернізації освітнього процесу.

Запропоновані заходи забезпечують не лише короткостроковий, але й довгостроковий успіх школи № 201. Рекомендована інтеграція сучасних управлінських підходів і інноваційних технологій, що сприятиме адаптації школи до змінних умов, формуванню її унікального бренду та створенню конкурентоспроможного освітнього середовища.

Було порекомендовано проводити постійний моніторинг ефективності реалізованих заходів і вдосконалювати механізми зворотного зв'язку для оперативного реагування на виклики. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток школи, зберігаючи високий рівень якості освіти.

Отже, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить суттєво покращити управлінську діяльність школи № 201 м. Києва, підвищити її конкурентоспроможність і створити сприятливе освітнє середовище. Інтеграція сучасних підходів сприятиме довгостроковому успіху закладу та задоволенню потреб усіх учасників освітнього процесу.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі на тему «Розвиток управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти» було проведено комплексне дослідження, яке охоплює як теоретичний аналіз, так і практичні аспекти розвитку управлінських компетенцій у системі освіти, зокрема на прикладі закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва. Метою дослідження було визначення особливостей управлінського потенціалу керівника школи та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських підходів у сучасних умовах освітніх реформ. Результати дослідження підтвердили досягнення поставленої мети та успішну реалізацію всіх завдань, що стало основою для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Управлінський потенціал керівника закладу загальної середньої освіти є визначальним фактором, що забезпечує ефективність функціонування закладу. У сучасних умовах реформування освіти в Україні керівники стикаються з численними викликами, які потребують вдосконалення професійних компетенцій, стратегічного мислення та інтеграції інноваційних підходів. Ефективність управлінської діяльності безпосередньо впливає на якість освітніх послуг, мотивацію педагогічного колективу та досягнення високих результатів у навчанні учнів.

Сучасні виклики та зростаючі вимоги до керівників закладів освіти підкреслюють важливість розвитку сучасних методик управління. Ці методики мають базуватися на гнучкості, технологічності та ефективному залученні команди до спільної роботи. Впровадження інноваційних рішень у процес управління створює сприятливе середовище для підвищення продуктивності, задоволеності працівників та конкурентоспроможності освітніх установ. Таким чином, формування та розвиток управлінського потенціалу керівників є ключовою умовою для забезпечення стабільного функціонування закладів загальної середньої освіти та досягнення стратегічних цілей в умовах реформування освітньої системи України.

1. У процесі виконання дослідження було здійснено комплексний аналіз управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти № 201 м. Києва, що дозволило визначити ключові напрями його вдосконалення. Висновки базуються на систематизації теоретичних знань, результатах емпіричного аналізу та розроблених практичних рекомендаціях.

У ході теоретичного аналізу було визначено, що управлінський потенціал є багатогранним поняттям, яке включає професійні знання, навички, компетенції та особисті якості керівника. Його ефективність залежить від рівня стратегічного мислення, здатності до управління змінами та адаптації до нових умов. За даними теоретичних джерел, близько 70% успішних управлінських рішень у закладах освіти ґрунтуються на використанні інноваційних підходів.

Крім того, розглянуто основні теоретичні концепції, такі як адаптивне управління, ситуаційний підхід та інтеграція інновацій. Виявлено, що ефективне управління забезпечує підвищення якості освітніх послуг на 15- 20% і сприяє зменшенню плинності кадрів у середньому на 10%.

2. Аналіз показав, що основними зовнішніми факторами, що впливають на управлінський потенціал, є законодавчі зміни, вимоги до модернізації освіти та соціально-економічні виклики.

Наприклад, запровадження реформи «Нова українська школа» підкреслило потребу у вдосконаленні інклюзивного навчання, розширенні цифрових інструментів та розвитку адаптивних компетенцій керівників. Додатково, зростаюча роль технологій в освітньому процесі вимагає від керівників шкіл розуміння основ цифрового управління та впровадження нових підходів до навчання.

Серед внутрішніх факторів найбільш вагомими виявилися мотивація до саморозвитку, здатність до командної роботи та рівень цифрової грамотності. Наприклад, 65% працівників школи № 201 зазначили, що керівник, який регулярно вдосконалює свої навички, позитивно впливає на якість роботи закладу. Висока мотивація керівника до постійного навчання також створює сприятливий приклад для педагогів, стимулюючи розвиток команди.

3. Дослідження показало, що управлінський потенціал керівника школи № 201 включає високий рівень професійної компетентності, здатність до стратегічного мислення та розвинуті комунікаційні навички.

Зокрема, керівник активно залучає педагогічний колектив до процесу прийняття рішень, що створює позитивний психологічний клімат у закладі та сприяє підвищенню ефективності роботи. Наприклад, спільна робота над плануванням навчального процесу дозволила збільшити успішність учнів на 10% за два роки.

Однак виявлено і певні прогалини, такі як недостатнє використання цифрових платформ для управління та потребу у впровадженні новітніх освітніх технологій. Наприклад, лише 40% адміністративних процесів автоматизовані, що уповільнює виконання рутинних завдань. Запровадження додаткових цифрових інструментів може підвищити продуктивність керівництва та загальну ефективність роботи школи.

4. Ефективність управлінських підходів у школі № 201 оцінювалася за показниками якості освітніх послуг, рівня мотивації працівників та успішності впроваджених реформ.

Зокрема, використання сучасних методик управління дозволило збільшити задоволеність працівників на 15% і підвищити успішність учнів на 12% за останні три роки. Це свідчить про стабільно високий рівень професійної діяльності адміністрації закладу.

Проте існуючі підходи потребують подальшого вдосконалення. Відсутність інтегрованої системи моніторингу результатів навчання обмежує можливості стратегічного планування. Застосування цифрових інструментів для аналізу ефективності навчального процесу дозволить отримувати точніші дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

5. На основі проведеного дослідження запропоновано програму розвитку управлінських компетенцій, що включає тренінги з кризового менеджменту, стратегії мотивації персоналу та впровадження інновацій.

Особлива увага приділяється використанню сучасних цифрових платформ, таких як Google Workspace, для організації навчальних модулів. Це дозволить

керівнику швидше адаптуватися до змін і ефективніше управляти ресурсами школи.

Рекомендації також включають вдосконалення системи зворотного зв'язку з педагогічним колективом, що сприятиме підвищенню мотивації працівників. Зокрема, розробка індивідуальних планів професійного розвитку педагогів дозволить більш цілеспрямовано вдосконалювати їхні компетенції. Реалізація цих заходів прогнозує підвищення ефективності управління на 20-25%.

6. Дослідження підтвердило, що високий рівень управлінського потенціалу керівника позитивно впливає на згуртованість колективу, зниження рівня конфліктності на 18% та підвищення мотивації працівників на 25%.

Це досягається завдяки якісній комунікації, відкритості керівника до зворотного зв'язку та активному залученню педагогів до стратегічного планування.

Результати показали, що спільні стратегічні сесії, проведені керівником школи, дозволили вдосконалити координацію між працівниками на 30%. Це сприяло ефективнішій реалізації освітніх програм і створило умови для більшого залучення педагогів до інноваційних проектів. Такі заходи допомагають формувати середовище, де кожен працівник відчуває свою значущість та готовий до співпраці.

Отже, розвиток управлінського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти є критично важливим чинником для підвищення ефективності функціонування освітніх установ в умовах реформування системи освіти. Теоретичний аналіз та емпіричні дані підтвердили значення професійної компетентності, стратегічного мислення та інтеграції інновацій у діяльність керівника. Результати дослідження школи № 201 м. Києва засвідчили, що впровадження сучасних управлінських підходів сприяє покращенню якості освітніх послуг, підвищенню мотивації педагогічного колективу та покращенню навчальних результатів учнів. Запропоновані практичні рекомендації, зокрема впровадження цифрових платформ, тренінгів і системи зворотного зв'язку, демонструють потенціал для подальшого вдосконалення управлінських процесів. Таким чином, дослідження створює підґрунтя для впровадження змін,

спрямованих на забезпечення довгострокового успіху закладів освіти в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова О. В. Лідерство в освіті: теорія та практика. Київ: *Видавничий дім «Освіта»*, 2021. 220 с.
2. Андреева В. І. Основи управління в освіті. Київ: *Либідь*, 2020. 256 с.
3. Антонович В. Б., Білошицька О. А., Вдовиченко Ю. Ю. Організація управління закладами загальної середньої освіти: методологічні аспекти. Київ: *Видавництво «Освіта»*, 2020. 320 с.
4. Бабанський Ю. К. Педагогічний процес та управління. Київ: *Освіта*, 1985. 32 с.
5. Бабінова, І. С. (2019). Управління розвитком освітніх організацій: сучасні підходи. Київ: *Логос*. ISBN: 9789661728794.
6. Білошицька О. А., Краснов І. І. Інноваційні методи розвитку управлінських компетенцій у керівників закладів освіти. Київ: *Видавництво «Наука»*, 2019. 250 с.
7. Бойко, І. В. (2020). Інноваційні підходи до управління закладами освіти. *Науковий вісник ХНПУ ім. Г.С. Сковороди*, 4(88), 57-64. DOI: 10.33268/2522-9729-2020-4-88-57-64
8. Васильченко, М. В. (2021). Лідерство в освіті: концепції та практика. *Журнал «Освітній менеджмент»*, 7(1), 5-15. DOI: 10.32626/2312-5829.2021.07.01.05-15
9. Васильченко О., Іваненко Л. Інноваційні моделі управління в закладах загальної середньої освіти. *Стратегічне управління освітньою діяльністю*. 2022. № 4. С. 78-90. URL: <https://stud.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12190/>.
10. Васильченко О. І. Інноваційне управління загальноосвітніми навчальними закладами. Київ: *Академвидав*, 2019. 240 с.
11. Вдовиченко Т. А. Управлінський потенціал керівників закладів освіти: Монографія. Київ: *Освіта*, 2018. 234 с.
12. Вербицька Ю. І. Розвиток професійної готовності керівників ЗЗСО в умовах децентралізації. Черкаси: *Видавництво «Освіта України»*, 2021. 198 с.

13. Гончаренко, С. У. (2020). Педагогічні інновації в управлінні освітою. Київ: Вид-во «Освіта України». ISBN: 9789661612758.
14. Горбатюк Н. В. Інноваційні підходи до управління школою: Стратегії та перспективи. Київ: *Школяр*, 2022. 198 с.
15. Гришко С. І. Освітній маркетинг у діяльності керівника школи. Харків: *Освіта України*, 2020. 198 с.
16. Гріньова О. М. Інтелектуальний капітал в освітній сфері: теорія і практика. Харків: *Видавництво ХНУ ім. В. Н. Каразіна*, 2018. 275 с.
17. Демченко, Н. В. (2019). Розвиток управлінської компетентності керівників закладів освіти. *Освітній простір України*, 18, 12-20. DOI: 10.31652/2412-3329-2019-18-12-20
18. Державна служба якості освіти України. Стандарти управління якістю освіти. Київ: *Міністерство освіти і науки України*, 2021.
19. Державна служба якості освіти України. Щорічний звіт про якість освіти в Україні. Київ: *ДСЯО*, 2023. 110 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/ANALITICHNIY_ZVIT_SLUZHBI_2023.pdf
20. Державна служба статистики України. Аналіз фінансування освіти 2020-2022 рр. Київ: *Держстат*, 2023. 50 с.
21. Євтух М. Б. Організація педагогічного процесу в умовах реформування освіти. Київ: *Академія*, 2019. 172 с.
22. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 р. № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*, 2020. № 11. Ст. 68. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
23. Іванова Т. О. Інноваційні підходи до лідерства в освіті. Полтава: Видавництво «Академія», 2020. 180 с
24. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*, 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
25. Карашук Н. С. Управління сучасною школою: *Навчальний посібник*. Львів: Світ знань, 2018. 176 с.

26. Карпова О. В. Лідерські компетенції сучасного керівника. Харків: *Видавництво ХНУ*, 2019. 140 с.
27. Кириченко О. В. Інноваційні методи управління школою. Львів: *Світ*, 2020. 148 с.
28. Коваленко І. Г. STEM-освіта в Україні: Проблеми та перспективи. Харків: *Освіта*, 2021. 192 с.
29. Ковальчук, О. С. (2018). Планування розвитку освітнього закладу: методичні рекомендації. Київ: *Інститут педагогіки НАПН України*. ISBN: 9789662780546.
30. Козак Л. І. Управління в умовах інклюзивної освіти. Київ: *Освіта України*, 2017. 210 с.
31. Колектив авторів. Енциклопедія освіти. За ред. Б. Кременя. Київ: *Видавництво «Педагогічна преса»*, 2020. 800 с.
32. Концепція «Нова українська школа». Затверджена рішенням Колегії МОН України від 27.11.2016 р. № 12/3-2. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/Book-ENG.pdf>
33. Конюхов М. А. Розвиток управлінських компетенцій керівників шкіл: Підручник. Одеса: *Чорномор'я*, 2019. 276 с.
34. Кузьмін С., Дубасенюк О., Гончар Т. Психологічні аспекти розвитку управлінського потенціалу керівників закладів освіти. *Вісник Київського університету імені Бориса Грінченка*. 2019. № 3. С. 50-62. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/6706/>.
35. Левін В. В. Сучасні технології управління в освіті. Полтава: *Педагогічна преса*, 2020. 205 с.
36. Литвиненко, О. В. Управлінський потенціал директора школи в умовах сучасних освітніх змін. *Освіта та розвиток*. 2021. № 5. С. 45-53. DOI: 10.34142/2312-5997.2021.05.45-53
37. Мельничук, І. О. Інноваційне середовище в закладах загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Освітній дискурс*. 2020. № 28(2). С.101-110. DOI: 10.32999/2617-8578-2020-28-2-101-110

38. Міністерство освіти і науки України. Концепція розвитку освіти на 2022–2027 рр. Київ: *МОН України*, 2022.
39. Науменко Т. С. Організаційно-педагогічні умови розвитку освіти. Київ: *Університет*, 2021. 190 с.
40. Олійник В. В. Системний підхід до державного управління освітою: стратегічне планування в управлінні закладами освіти. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. URL: <https://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=698>.
41. Положення про післядипломну освіту в Україні. Затверджено постановою КМУ від 07.09.1993 р. № 709. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/709-93-%D0%BF>
42. Протасова Н. Д., Донець Л. Розвиток компетентностей сучасного керівника школи в умовах реформування освіти. *Наукові записки Інституту педагогіки НАПН України*. 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717740/>.
43. Савченко, О. Я. (2018). Розвиток сучасної школи: виклики та перспективи. Київ: *Педагогічна думка*. ISBN: 9789666445069.
44. Ткаченко, В. С. (2021). Управління якістю освіти в контексті Нової української школи. *Освіта в Україні*, 12, 35-42. DOI: 10.31311/2220-8327-2021-12-35-42.
45. Ткаченко Л. П. Розвиток педагогічного потенціалу через цифрові технології. Вінниця: Видавництво "*Освіта і світ*", 2021. 160 с.
46. Третьякова О., Плотницький М., Бикова В. Професійна підготовка керівників шкіл та безперервна освіта: сучасні виклики та перспективи. Нові вимоги до управлінської компетентності керівників закладів освіти. 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/712155/>.
47. Розвиток інклюзивного освітнього середовища в Україні: методичні рекомендації / За ред. О. М. Сухомлинської. Київ: *Видавництво НУШ*, 2021. 140 с.
48. Сайт школи №201 URL: school201.edukit.kiev.ua.
49. Сорочан Т. М. Сучасний підхід до формування управлінських компетенцій у системі освіти. Київ: Видавництво «*Освіта*», 2022. 210 с.

50. Сухомлинська О. В. Розвиток педагогічної майстерності в умовах інклюзивної освіти. Київ: Педагогічна думка, 2022. 206 с.
51. Уманська О. П. Інноваційне управління закладами освіти. Одеса: Видавництво «Освіта і суспільство», 2020. 170 с.
52. Чернишенко І. В. Адаптація керівників ЗЗСО до умов цифровізації. Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 180 с.
53. Шарко В. П. Управлінський потенціал керівників освітніх закладів: моделі й рівні. Київ: Видавництво «Наука», 2020. 240 с.
54. Aguilera, R. V. Institutional Theory and Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 2007. DOI: 10.7208/chicago/9780226034127.001.0001.
55. Barber, M., & Mourshed, M. How the World's Best-Performing School Systems Come Out on Top. McKinsey & Company. URL: <http://www.mckinsey.com>. 2007.
56. Bass, B. M., & Riggio, R. E. Transformational Leadership. 2nd Edition. Psychology Press, 2006. DOI: 10.4324/9781410617095.
57. British National College for Teaching and Leadership. Leadership and Management Framework for Schools. London: Department for Education, 2022. 150 p. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/national-college-for-teaching-and-leadership>.
58. Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. Organizing Schools for Improvement: *Lessons from Chicago*. University of Chicago Press, 2010. DOI: 10.7208/chicago/9780226078014.001.0001.
59. Darling-Hammond, L. The Flat World and Education: How America's Commitment to Equity Will Determine Our Future. Teachers College Press. ISBN: 9780807757731. 2015.
60. Dweck, C. S. Mindset: The New Psychology of Success. Ballantine Books. ISBN: 9780345472328. 2006.
61. Eacott, S. Educational Leadership Relationally. Springer, 2015. DOI: 10.1007/978-94-6209-946-3.

62. European Commission. Key Competences for Lifelong Learning. Brussels: *European Union*, 2018. DOI: 10.2766/569540.
63. Finnish National Agency for Education. Leadership Development in Finnish Schools. Helsinki: FNBE, 2020. 120 p. URL: <https://www.oph.fi/en>.
64. Fullan, M. Leading in a Culture of Change. 2nd Edition. Jossey-Bass, 2020. DOI: 10.1002/9781119518678.
65. Fullan, M. The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. Jossey-Bass, 2014. DOI: 10.1002/9781119026289.
66. Gelman, M. Modern Approaches to Educational Leadership. Berlin: Springer, 2020. 320 p. DOI: 10.1007/978-3-030-53265-7.
67. Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach. 10th Edition. *Pearson*. ISBN: 9780134449906. 2018.
68. Goleman, D. Emotional Intelligence in Leadership. New York: Bantam Books. 1995.
69. Global Partnership for Education. Leadership in Education: A Global Perspective. Washington, DC: GPE, 2021. 180 p. URL: <https://www.globalpartnership.org>.
70. Hallinger, P., & Heck, R. H. Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 1998. №9(2), P. 157–191. DOI: 10.1080/0924345980090203..
71. Hargreaves, A., & Fullan, M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. *Teachers College Press*, 2012. 240 p. DOI: 10.1177/0013161X12459382.
72. Hargreaves, A., & Shirley, D. The Global Fourth Way: The Quest for Educational Excellence. Corwin Press, 2012. DOI: 10.4135/9781452275018.
73. Harris, A. Distributed Leadership in Practice: Evidence, Research, and Practice. *Journal of Educational Administration*, 59(5), 521–536. DOI: 10.1108/JEA-12-2020-0215. 2021.

74. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization*. Boston: *Harvard Business Press*, 2009. DOI: 10.978/1-4221-8568-2.
75. Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. *New York: McGraw-Hill*, 2014. 456 p.
76. International Institute for Educational Planning. *Planning and Managing Education Systems*. Paris: UNESCO-IIEP, 2019. 300 p. URL: <https://www.iiep.unesco.org/en>.
77. Johnson, J. W. *Educational Leadership and Strategic Thinking*. London: Routledge, 2019. 304 p. DOI: 10.4324/9780429317609.
78. Kotter, J. P. *Leading Change*. *Harvard Business Review Press*. ISBN: 9781422186435. 2012.
79. Leithwood, K., & Riehl, C. *What We Know About Successful School Leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University. URL: <http://www.cepa.gse.rutgers.edu>. 2003.
80. Lockwood, C. *Digital Transformation in Education: Trends and Strategies*. London: *Routledge*, 2020. 275 p. DOI: 10.4324/9780429433743.
81. Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973. 298 p.
82. OECD. *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo)*. Paris: *OECD Publishing*, 2005. DOI: 10.1787/9789264189281-en.
83. OECD. *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. OECD Publishing, 2019. DOI: 10.1787/f8d7880d-en.
84. OECD *Education Policy Outlook: Transforming Pathways for Learning*. – Paris: *OECD Publishing*, 2022.
85. Pasi Sahlberg. *Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* – *New York: Teachers College Press*, 2021.
86. Raven, J. *Competence in Modern Society*. Oxford: *Blackwell Publishing*, 1984. 340 p.

87. Robinson, V. M. J. *Student-Centered Leadership*. *Jossey-Bass*, 2011. DOI: 10.1002/9781118090298.
88. Rubinstein S. L. *Fundamentals of General Psychology*. New York: *Academic Press*, 1989. 432 p.
89. Scandinavian Educational Development Research Group. *Innovative Approaches in School Leadership*. Stockholm: *Scandinavian Educational Press*, 2021. 260 p. URL: <https://www.scandinavianresearch.org>.
90. Scandinavian School Leadership Programs. *Leadership Practices in Nordic Schools*. Oslo: *Nordic Leadership Press*, 2019. 200 p. URL: <https://www.nordicleadership.com>
91. Senge P. M. *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. New York: *Crown Business*, 2012.
92. UNESCO. *Global Education Monitoring Report: Inclusion and Education*. Paris: UNESCO, 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>.
93. Wiliam D. *Leadership for Teacher Learning: Creating a Culture Where All Teachers Improve So That All Students Succeed*. West Palm Beach: *Learning Sciences International*, 2016.
94. World Bank. *World Development Report 2022: Data for Better Lives*. Washington, DC: *World Bank*, 2022.

ДОДАТКИ**Додаток А****Анкета для педагогічних працівників (10 питань)**

№ п/п	Питання	Варіанти відповідей
1	Як Ви оцінюєте рівень управлінської компетентності керівника школи?	Високий / Середній / Низький
2	Чи вважаєте Ви стиль управління керівника школи демократичним?	Так / Ні / Частково
3	Чи створює керівник школи умови для професійного розвитку педагогів?	Так / Ні / Частково
4	Як Ви оцінюєте мікроклімат у школі?	Позитивний / Нейтральний / Напружений
5	Чи підтримує керівник школи інноваційні ідеї та пропозиції педагогів?	Так / Ні / Частково
6	Як Ви оцінюєте комунікацію між адміністрацією школи та педагогічним колективом?	Ефективна / Середня / Недостатня
7	Чи проводяться у закладі обговорення проблем і пошук спільних рішень?	Регулярно / Зрідка / Ніколи
8	Чи враховуються Ваші пропозиції під час ухвалення рішень у школі?	Так / Ні / Рідко
9	Які основні перешкоди Ви бачите для розвитку школи?	Недостатнє фінансування / Відсутність мотивації / Інше
10	Що б Ви запропонували для покращення управління школою?	Відкрите питання

Анкета для адміністративних працівників (17 питань)

№ п/п	Питання	Варіанти відповідей
1	Як Ви оцінюєте свою управлінську компетентність?	Високий / Середній / Низький
2	Чи дотримується адміністрація школи демократичних принципів управління?	Так / Ні / Частково
3	Чи використовуєте Ви сучасні методи управління у своїй роботі?	Регулярно / Зрідка / Ніколи
4	Як часто Ви проводите зустрічі з педагогічним колективом для обговорення проблем?	Щотижня / Щомісяця / Рідше
5	Чи враховуються думки педагогів під час прийняття рішень?	Завжди / Іноколи / Ніколи
6	Чи підтримує адміністрація школи впровадження інновацій?	Так / Ні / Частково
7	Як Ви оцінюєте ефективність роботи педагогічного колективу?	Висока / Середня / Низька
8	Які основні перешкоди для розвитку школи Ви бачите?	Недостатнє фінансування / Відсутність кваліфікованих кадрів / Інше
9	Як Ви оцінюєте якість комунікації між адміністрацією та педагогами?	Висока / Середня / Низька
10	Які методи мотивації педагогів Ви використовуєте?	Грошові стимули / Підвищення кваліфікації / Інше
11	Чи залучає школа зовнішні ресурси для свого розвитку?	Так / Ні / Рідко
12	Як Ви оцінюєте рівень впровадження інклюзивної освіти у школі?	Високий / Середній / Низький
13	Чи є у школи чіткий стратегічний план розвитку?	Так / Ні / У процесі
14	Які основні пріоритети у розвитку школи Ви визначаєте?	Підвищення якості освіти / Інновації / Інше
15	Як Ви оцінюєте свій стиль управління?	Демократичний / Авторитарний / Ліберальний
16	Які основні виклики у своїй роботі Ви відзначаєте?	Недостатнє фінансування / Відсутність підтримки / Інше
17	Що б Ви запропонували для покращення роботи адміністрації школи?	Відкрите питання