

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»
на тему: «Адміністративний менеджмент у системі освіти в умовах
трансформацій суспільства»

Здобувача групи АМ.м-21

Мащенко Івана Юрійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Іван МАЩЕНКО
(підпис)

Керівник: асистент, к.е.н. Вікторія СУЛИМ _____

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
_____ 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

Здобувача групи АМ.м-21 Мащенко Івана Юрійовича

1. Тема роботи «Адміністративний менеджмент у системі освіти в умовах трансформацій суспільства» затверджена наказом 1356-VI від 27.11.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 15.12.2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи полягає в глибокому аналізі та розумінні впливу трансформацій, що відбуваються в сучасному суспільстві, на управлінські практики освітніх установ.
4. Об'єкт дослідження: функціонування системи адміністративного менеджменту в освітньому просторі.
5. Предмет дослідження: організаційно-управлінські аспекти в системі освіти в умовах суспільних трансформацій.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі законодавства України, досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, методичних рекомендацій.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОСВІТИ	
II	ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНСЬКІЙ СИСТЕМІ ОСВІТИ	
III	МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМІ ОСВІТИ	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити сутність поняття «система освіти», теоретичні аспекти трансформацій у сучасному освітньому просторі та методи управління в сучасних освітніх закладах.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати особливості закладів української освітньої системи, стратегічний баланс та сутність SWOT-аналізу в освітніх закладах, розвиток лідерських компетенцій у керівників освітніх установ.

У розділі 3 студент повинен дослідити міжнародні стандарти та практики у сфері освіти та визначити шляхи удосконалення механізму управління в освітніх організаціях.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання

Керівник кваліфікаційної роботи асистент, к.е.н. Вікторія СУЛИМ _____

Завдання до виконання одержав

Іван МАЩЕНКО _____

АНОТАЦІЯ

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 35 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 44 стор., у тому числі 5 таблиць, 2 рисунки. Список використаних джерел містить 3 сторінки.

Актуальність запропонованої теми є надзвичайно важливою в контексті сучасних трансформацій у суспільстві. Зміни в технологіях, соціокультурному середовищі та економіці накладають виклики на систему освіти, що вимагає перегляду та адаптації адміністративного менеджменту. Дослідження зорієнтоване на розуміння впливу трансформацій на організаційні та управлінські практики в освіті. Враховуючи швидкі зміни в сучасному світі, важливе значення має розробка стратегій, які дозволять ефективно управляти освітніми процесами та відповідати на виклики часу.

Мета роботи: аналіз ключових аспектів взаємодії адміністративного менеджменту із сучасними тенденціями та розроблення стратегій, спрямованих на оптимізацію освітнього процесу в умовах змін. Дослідження спрямоване на розкриття змін у суспільстві та їх вплив на організаційну динаміку в освітніх закладах.

Методи дослідження: системний та структурний аналіз, SWOT-аналіз, метод узагальнення.

Отримані результати дослідження вказують на те, що адміністративний менеджмент у системі освіти в умовах трансформацій суспільства є визначальним для ефективності та розвитку освітнього простору. Гнучкість та адаптація є важливими складовими успішного управління, спрямованого на вирішення нових завдань та трансформацій у суспільстві. Роль лідерства визначає ефективність управління освітніми установами та впровадження інновацій для досягнення високих стандартів.

Ключові слова: управління, система освіти, адміністративний менеджмент, трансформації суспільства, механізм управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОСВІТИ	8
1.1 Сутність та характеристика поняття «система освіти».....	8
1.2 Основні аспекти трансформацій у сучасному освітньому просторі..	11
1.3 Методи управління в сучасних освітніх закладах.....	15
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНСЬКІЙ СИСТЕМІ ОСВІТИ	20
2.1 Загальна організаційна характеристика закладів української освітньої системи.....	20
2.2 Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу в освітніх закладах	23
2.3 Розвиток лідерських компетенцій у керівників освітніх установ.....	28
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОСВІТИ	32
3.1 Міжнародні стандарти та практики у сфері освіти.....	32
3.2 Шляхи удосконалення механізму управління в освітніх організаціях.....	35
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Сучасний світ перебуває в стані постійних трансформацій, які впливають на усі сфери життя суспільства, зокрема на освітню систему. Адміністративний менеджмент у сфері освіти стає ключовим фактором у забезпеченні ефективної реакції на ці трансформації та впровадженні стратегій, спрямованих на досягнення вищого рівня якості освіти.

Суспільні трансформаційні процеси вимагають від керівників освітніх установ не лише ефективної організації навчального процесу, але й пошуку нових підходів до управління персоналом, ресурсами та взаємодії з сучасними суспільними викликами. Тобто адміністративний менеджмент виступає не лише як інструмент оптимізації процесів, але й як стратегічний напрям, що відповідає на нові вимоги і підвищує якість освітнього процесу.

Предметом роботи є організаційно-управлінські аспекти в системі освіти в умовах суспільних трансформацій.

Об'єктом роботи є процес функціонування системи адміністративного менеджменту в освітньому просторі.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз ключових аспектів взаємодії адміністративного менеджменту із сучасними тенденціями та розроблення стратегій, спрямованих на оптимізацію освітнього процесу в умовах змін. В дослідженні вирішуються наступні завдання:

- проаналізовано визначення та особливості поняття «система освіти»;
- розглянуто практичні методи управління в сучасних освітніх закладах;
- розроблено стратегічний баланс для українських закладів системи освіти, в тому числі проведено SWOT-аналіз та стейкхолдери системи освіти;
- розроблено план удосконалення системи менеджменту в освітніх організаціях.

Методи дослідження: системний та структурний аналіз, SWOT-аналіз, метод узагальнення.

Наукова новизна полягає у глибокому аналізі та систематизації теоретичних та методичних аспектів адміністративного менеджменту в системі освіти, а також у розробленні стратегічного балансу для українських закладів системи освіти та визначенні шляхів удосконалення механізму управління в освітніх організаціях.

Отримані результати дослідження можуть бути використані в системі адміністративного менеджменту в освітньому просторі.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОСВІТИ

1.1 Сутність та характеристика поняття «система освіти»

Згідно Закону України «Про освіту» (2022), освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. Фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави.

Також, в чинному законодавстві України (Закон України, 2022) визначено поняття, що стосуються розуміння системи освіти.

«Освітній процес - система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей».

Освітній процес є динамічним і постійно адаптується до суспільних, технологічних та економічних змін та спрямований на розвиток особистості, надання учням ключових навичок та підготовку до успішної участі у суспільстві.

«Освітня діяльність - діяльність суб'єкта освітньої діяльності, спрямована на організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу у формальній та/або неформальній освіті».

Освітня діяльність є ключовим елементом розвитку суспільства та формування кращого майбутнього, оскільки вона сприяє розкриттю потенціалу кожної особистості та підготовці її до активної участі у суспільстві.

«Освітня послуга - комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання».

Освітні послуги не лише передають знання, а й формують активних, свідомих та готових до взаємодії членів суспільства. Такий підхід сприяє створенню стійкого, розвинутого та гармонійного суспільства.

Освітній процес, освітня діяльність і освітня послуга є складовими системи освіти. Освітній процес є центральною частиною системи освіти та включає в себе усі етапи навчання, виховання та розвитку учнів чи студентів. Освітня діяльність визначається конкретними діями та методами, які використовуються для досягнення цілей освітнього процесу. Освітня діяльність забезпечує реалізацію освітнього процесу на практиці. Освітня послуга представляє собою конкретний продукт або послугу, яку надає освітній заклад або фахівець. Освітні послуги можуть бути надані в різних формах, включаючи традиційні класичні уроки, дистанційне навчання, курси з підвищення кваліфікації тощо.

Система освіти є комплексним і складним явищем, що охоплює різноманітні аспекти, включаючи заклади освіти, програми, методи, ресурси, а також взаємодію між всіма її компонентами (Піча, 2000).

Система освіти представляє собою структуровану та організовану систему, що включає різні рівні і етапи навчання, починаючи від дошкільної освіти і закінчуючи вищою освітою. Освітня система взаємодіє з соціальним середовищем, економікою та культурою, впливаючи на розвиток і формування суспільства.

До основних компонентів системи освіти відносять:

- навчальні заклади: дошкільні установи, загальноосвітні школи, вищі навчальні заклади, професійні училища та інші установи, які здійснюють процес передачі знань та навичок;

- педагогічний персонал: вчителі, викладачі, адміністратори та інші фахівці, які забезпечують навчання та виховання учнів;

- навчальні програми: системи знань та вмінь, які передаються студентам на різних етапах навчання;

- ресурси: фінансові, матеріальні та інші ресурси, необхідні для забезпечення ефективного функціонування системи освіти.

Важливими характеристиками системи освіти є:

- соціальна функція: система освіти виконує важливу соціальну роль у формуванні громадянськості, розвитку культури та соціальної взаємодії;

- динамічність: система освіти постійно змінюється та адаптується до нових викликів суспільства, таких як технологічний прогрес чи зміни в економіці;

- комплексність: взаємодія між різними компонентами системи освіти та їх вплив на один одного.

Система освіти відіграє критичну роль у розвитку суспільства, передаючи знання, формуючи цінності та розвиваючи потенціал кожної людини. (Максимюк, 2005) Розуміння її сутності допомагає краще враховувати її потреби, вдосконалювати та адаптувати до сучасних вимог та викликів.

Система освіти в Україні стикається з різноманітними потребами, які визначаються як внутрішніми факторами розвитку самої системи, так і зовнішніми викликами суспільства. (World Bank Group, 2023) До основних потреб системи освіти в Україні включають:

1. Адаптація до сучасних викликів:

- технологічний прогрес, тобто необхідність впровадження сучасних технологій у навчальний процес для підготовки учнів і студентів до вимог цифрового суспільства;

- інноваційні підходи, які потребують розвитку новаторських методик навчання та впровадження сучасних педагогічних практик.

2. Підвищення якості освіти:

- стандартизація, що характеризується розробкою та впровадженням стандартів якості навчання та оцінювання, що сприяють підвищенню ефективності освіти;

- професійний розвиток вчителів для підтримки системи постійного навчання та професійного розвитку вчителів та викладачів.

3. Забезпечення доступності освіти, тобто забезпечення доступу до якісної освіти для всіх верств населення та усунення соціальних нерівностей у доступі до освітніх можливостей.

4. Підготовка конкурентоспроможних фахівців шляхом адаптації та актуалізації навчальних програм у вищих навчальних закладах для відповідності потребам ринку праці та глобальним тенденціям.

5. Формування громадянської свідомості та культури та виховання цінностей.

6. Забезпечення стабільного та ефективного фінансування системи освіти для забезпечення необхідних ресурсів для розвитку та модернізації.

7. Впровадження міжнародних стандартів шляхом інтеграції в світовий освітній простір. Заохочення міжнародної співпраці та впровадження найкращих світових практик в українську освіту.

Забезпечення цих потреб вимагає системного підходу та співпраці між різними рівнями уряду, освітніми установами, громадськістю та бізнес-сектором. Постійне адаптування та вдосконалення системи освіти є важливим елементом стабільного соціального та економічного розвитку країни.

1.2 Основні аспекти трансформацій у сучасному освітньому просторі

Трансформації у сучасному освітньому просторі - це системний та комплексний процес змін, спрямований на адаптацію освітньої системи до нових викликів, технологічних можливостей та потреб сучасного суспільства. Такий процес передбачає перегляд та модернізацію різних аспектів освіти, включаючи педагогічні підходи, навчальні програми, методи оцінювання, адміністративні процеси та використання інформаційно-комунікаційних технологій. (Січкаренко, 2009) В таблиці 1.1 наведено основні характеристики елементів трансформації у сучасній освіті.

Таблиця 1.1 - Характеристика елементів трансформацій в освітньому просторі

Елемент трансформації	Характеристика
Цифрові технології та інтернет	Застосування та інтеграція сучасних інформаційних технологій для покращення навчання та управління освітніми процесами
Персоналізоване навчання	Створення індивідуальних шляхів навчання, враховуючи потреби та можливості кожного учня
Активна участь студентів	Залучення студентів до процесу вибору, оцінки та впливу на власний навчальний досвід
Глобалізація освіти	Розширення міжнародної співпраці, обміну досвідом та використання міжнародних стандартів
Акцент на розвиток ключових компетенцій	Фокус на розвитку критичного мислення, комунікаційних навичок, творчості та інших важливих вмінь
Зміна оцінювальних практик	Перехід від традиційного оцінювання знань до оцінювання компетентностей та здатностей
Формування гнучких форм навчання	Впровадження дистанційного, гібридного та інтерактивного навчання
Зміни в підходах до управління	Використання принципів ефективного управління для підтримки інновацій та адаптації

Як видно з таблиці 1.1, процес трансформації відзначається постійною динамікою та адаптацією до нових вимог, забезпечуючи учасникам освітнього процесу ефективний і сучасний досвід навчання та розвитку.

Трансформації в сучасному освітньому просторі - це комплексний процес, що охоплює різноманітні аспекти системи освіти та спрямований на адаптацію до сучасних викликів та змін у суспільстві. (Джурило, 2014) До основних напрямків освітніх трансформацій відносять:

1. Дигіталізація та інформаційні технології на рівні навчання і адміністративних процесів.

Впровадження електронних засобів навчання, що включає застосування електронних підручників, відеоуроків та онлайн-ресурсів для покращення доступу до інформації та зручності навчання. Розвиток електронної

адміністрації потребує використання цифрових платформ для організації управління навчальними процесами, електронної документації та звітності.

2. Персоналізоване навчання та гнучкість освітніх процесів.

Адаптивні навчальні програми характеризуються створенням індивідуалізованих планів навчання, які враховують потреби та інтереси кожного учня.

Впровадження гнучких форм навчання, розвиток дистанційного та гібридного навчання, що надає можливість студентам вибирати навчальний формат.

3. Орієнтація на розвиток критичного мислення та креативності отримувачів освіти.

Застосування викладачами методів проєктного навчання. Застосування методів, які дозволяють студентам вирішувати реальні проблеми, розвивати критичне мислення та творчі здібності.

Стимулювання самостійного дослідження, тобто підтримка ініціативи студентів у проведенні власних досліджень та проєктів.

4. Глобалізація та міжнародна співпраця в закладах освіти.

Розвиток міжнародного студентського обміну та забезпечення можливостей для студентів отримати освіту та досвід у різних країнах.

Використання міжнародних норм та стандартів для підготовки громадян світу.

5. Розвиток ключових компетенцій у всіх учасників освітнього процесу.

Наголос на розвитку навичок спілкування, співпраці та міжособистісної взаємодії у педагогічного складу та отримувачів освіти.

Навички критичного мислення та розв'язання проблем, а також сприяння розвитку навичок аналізу, оцінки та знаходження рішень.

6. Зміни в системі оцінювання.

Формативне оцінювання, тобто застосування методів, які включають постійне відстеження прогресу та розвиток студента.

Оцінювання компетентностей має відбуватись на принципі переходу від оцінювання знань до оцінювання здатностей та навичок.

7. Зміни в підходах до управління.

Використання принципів ефективного управління для підтримки інновацій та адаптації. (Авшенюк та ін., 2011)

Трансформації у сучасному освітньому просторі спрямовані на створення гнучкого, інноваційного та глобально орієнтованого середовища, яке відповідає вимогам сучасного суспільства та готує учнів до успішного функціонування у ньому.

Менеджмент трансформацій у сучасному освітньому просторі визначається комплексним набором стратегій, процесів та керівницьких підходів, спрямованих на успішне впровадження змін для адаптації освітньої системи до нових викликів. Враховуючи динамічний характер сучасної освіти, менеджмент трансформацій має бути гнучким, стратегічно спрямованим і орієнтованим на досягнення позитивних результатів для всіх учасників освітнього процесу. (Зінченко, 2013)

Основні аспекти менеджменту трансформацій в освітньому просторі включають:

1. Стратегічне планування.

Розробка чіткої стратегії, яка відображає основні цілі та цінності, які визначають трансформації в освітньому закладі. Визначення конкретних кроків та етапів для ефективної реалізації стратегії.

2. Лідерство та залучення учасників.

Важливо, щоб керівництво виявило високий рівень підтримки та відданості трансформаційному процесу. Забезпечення участі вчителів та студентів у процесі прийняття рішень, що стосуються трансформацій.

3. Комунікація.

Забезпечення чіткої та ефективної комунікації щодо мети, планів та очікуваних результатів трансформацій. Створення культури взаємодії, в якій всі учасники вільно діляться ідеями та думками.

4. Навчання та розвиток кадрів

Забезпечення необхідних навичок та знань для ефективної реалізації трансформацій. Створення умов для постійного самовдосконалення вчителів та інших працівників.

5. Оцінка та моніторинг

Розробка системи метрик та критеріїв для оцінки результатів трансформацій. Постійне відстеження прогресу та вживання заходів для корекції стратегії, якщо необхідно.

6. Управління змінами

Урахування можливих викликів та забезпечення гнучкості стратегії для адаптації до змін в ході виконання. Розуміння та врахування опору до змін серед працівників та студентів, розробка стратегій залучення та підтримки.

7. Ефективне використання технологій

Забезпечення ефективного використання сучасних технологій для підтримки навчального процесу та управління.

8. Залучення зовнішніх стейкхолдерів.

Співпраця з батьками, громадськістю, бізнесом, тобто взаємодія з різними стейкхолдерами для досягнення спільних цілей та підтримки трансформацій.

Ефективний менеджмент трансформацій в освітньому просторі вимагає системного та збалансованого підходу, а також готовності до неперервного вдосконалення стратегій відповідно до змін суспільства та освітніх технологій. (Bolshaya, 2018)

1.3 Методи управління в сучасних освітніх закладах

Освітній менеджмент - це галузь управління, що займається плануванням, координацією та контролем освітніх процесів у навчальних установах. Його мета - забезпечення ефективного функціонування освітніх закладів та досягнення їхніх цілей в рамках навчальних програм і визначених стандартів.

(Дарманська та ін., 2021) Освітній менеджмент об'єднує принципи менеджменту з особливостями освітнього процесу.

Менеджмент в освіті має свої особливості, оскільки освітні установи відрізняються за призначенням, цілями та взаємодією з численними стейкхолдерами. (Хриков, 2016; Співаковський, 2010) На рис. 1.1 наведено характерні особливості управління в освітній сфері діяльності.



Рисунок 1.1 – Особливості менеджменту в освіті

Врахування цих особливостей є ключовим для успішного управління освітніми установами і досягнення їхніх цілей.

Ефективне управління в сучасних освітніх закладах визначається не лише як важливий елемент, але й як вирішальна складова для досягнення високих стандартів якості, ефективності та сталого розвитку освітнього процесу. Сучасна освіта стикається з різноманітними викликами, такими як швидкі технологічні зміни, культурна різноманітність, потреби ринку праці та змінюючіться соціально-економічні умови. У цьому контексті ефективне управління виявляється важливим фактором для успішного функціонування та розвитку освітнього закладу.

Важливість ефективного управління полягає в його здатності забезпечити оптимальне використання ресурсів, що включає не лише матеріальні та фінансові, а й людські ресурси, що визначається великою мірою високим професійним рівнем педагогічного персоналу. Забезпечення якості освіти, формування високих стандартів учбового процесу та педагогічної практики, а також розвиток інноваційних підходів до навчання та виховання - усе це визначається ефективністю управлінської стратегії.

Ефективне управління також включає в себе розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на постійне покращення навчального процесу та розвиток закладу в цілому. Розуміння потреб студентів, врахування сучасних тенденцій у педагогіці та психології, а також використання інноваційних технологій в освіті - усе це входить у сферу відповідальності ефективного управління.

Також, ефективне управління враховує потребу в постійній адаптації до змін у суспільстві та наукових досягань. Здатність швидко реагувати на нові виклики та інтегрувати їх в освітній процес стає стратегічно важливою для забезпечення актуальності та релевантності освіти.

Отже, ефективне управління в сучасних освітніх закладах визначається не лише як необхідний елемент, але і як головна детермінанта успіху в забезпеченні високих стандартів, відповідності викликам часу та створенні

ефективного освітнього середовища. Управління в сучасних освітніх закладах включає в себе використання різноманітних методів та стратегій для ефективного керування ресурсами, персоналом та процесами. (Немченко та ін., 2022) Нижче перераховано деякі з основних методів управління, які використовуються в сучасних освітніх установах:

1. Стратегічне планування.

Розробка довгострокових стратегій та цілей, спрямованих на досягнення місії та візії освітнього закладу, що включає в себе визначення пріоритетів, виділення ресурсів та визначення шляхів розвитку.

2. Фінансове управління.

Раціональне використання фінансових ресурсів для забезпечення ефективного функціонування освітнього закладу, що включає бюджетування, фінансовий аналіз та планування фінансових потоків.

3. Управління якістю.

Впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, для забезпечення високого стандарту надання освітніх послуг та постійного вдосконалення якості.

4. Управління ризиками.

Аналіз та управління ризиками, пов'язаними з різними аспектами освітнього процесу, включаючи фінансові ризики, ризики безпеки, дотримання правил тощо.

5. Лідерство та комунікації.

Розвиток ефективного лідерства та системи комунікацій для створення позитивного робочого середовища, стимулювання командної роботи та сприяння взаєморозумінню між стейкхолдерами.

6. Управління людськими ресурсами.

Розробка стратегій набору персоналу, управління розвитком персоналу, визначення критеріїв оцінювання праці та створення сприятливого корпоративного клімату.

7. Інноваційне управління.

Сприяння інноваційним підходам у навчальному процесі, використання сучасних технологій та педагогічних методик для поліпшення якості навчання.

8. Моніторинг та оцінка.

Систематичний моніторинг та оцінка результатів освітньої діяльності з метою визначення ефективності заходів та коригування стратегій, якщо необхідно.

9. Гнучке управління.

Застосування гнучких методів управління, що дозволяють адаптуватися до змін у суспільстві, технологіях та потребах учнів.

10. Залучення стейкхолдерів.

Залучення всіх зацікавлених сторін (учнів, батьків, вчителів, співробітників, місцевих громад та інших стейкхолдерів) до процесу управління з метою забезпечення широкої підтримки та врахування різноманітних точок зору.

Запропоновані методи управління в сучасних освітніх закладах не лише є основним інструментарієм, але й стають ключовою ділянкою на шляху до досягнення високої ефективності, якості та відповідності освітніх послуг вимогам сучасного суспільства. Описані методи включають в себе комплекс стратегій та підходів, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів та підвищення результативності освітнього процесу, а також на врахування динаміки сучасного освітнього простору.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНСЬКІЙ СИСТЕМІ ОСВІТИ

2.1 Загальна організаційна характеристика закладів української освітньої системи

Українська освітня система включає в себе різні рівні та типи навчальних закладів, які забезпечують навчання та підготовку громадян на різних етапах їхнього життя. Нижче наведена загальна організаційна характеристика освітньої системи в Україні (Закон України, 2002):

Початкова освіта

Дошкільна освіта:

- дошкільні навчальні заклади (ясла, садочки) призначені для дітей віком від 1,5 до 6 років;
- забезпечують підготовку дітей до шкільного навчання, розвиваючи їхні фізичні, психічні та соціальні навички.

Початкова школа:

- загальноосвітні школи розпочинаються з 1-го класу та тривають до 4-го або 5-го класу в залежності від вибору школи та регіону;
- забезпечують базову загальну освіту та формують основи навчальних предметів.

Основна освіта

Базова середня освіта:

- загальноосвітні школи продовжуються з 5-го (або 6-го) класу та закінчуються 9-м класом;
- учні отримують глибокі знання з обраних предметів та готуються до вибору майбутньої спеціалізації.

Середня освіта, повна середня освіта:

- заклади середньої освіти можуть бути загальноосвітніми школами з 5 по 12 клас або професійними ліцеями, де учні можуть отримати технічну або професійну освіту;

- закінчення 11-го класу підтверджує отримання повної середньої освіти.

Вища освіта

Вищі навчальні заклади:

- вищі навчальні заклади включають університети, інститути, академії, коледжі та технікуми;

- пропонують різні рівні освіти: бакалаврські, магістерські, докторські ступені та інші програми.

Науково-дослідна та педагогічна діяльність

Наукові та дослідницькі інститути:

- виконують наукові дослідження та розробки в різних галузях знань;

- забезпечують підготовку висококваліфікованих науковців.

Педагогічні університети та інститути:

- спеціалізуються в підготовці вчителів та педагогічних кадрів;

- здійснюють наукові дослідження в галузі педагогіки та методики викладання.

Професійна освіта

Професійно-технічні навчальні заклади:

- пропонують практичну та технічну освіту в різних галузях;

- видають кваліфікаційні сертифікати та дипломи, що дозволяють працевлаштовуватися в певних сферах праці.

Українська система навчання забезпечує загальний інтегрований підхід до освіти, починаючи з раннього дитинства і закінчуючи вищою освітою та науково-дослідною діяльністю.

Менеджмент на різних рівнях української освітньої системи включає в себе діяльність керівників та адміністраторів на різних етапах освітнього процесу. (Мармаза, 2017) Освітні установи на різних рівнях мають свої особливості у виборі стратегій, прийнятті рішень та взаємодії з різними

стейхолдерами. В таблиці 2.1 розглянемо менеджмент на різних рівнях української освітньої системи:

Таблиця 2.1 – Рівні менеджменту української освітньої системи

№	Менеджмент	Завдання керівників
1. Рівень дошкільної та початкової освіти		
1.1	Директори дошкільних закладів та початкових шкіл	Організація роботи закладу, враховуючи психологічні та фізіологічні особливості дітей. Сприяння розвитку креативності та соціальних навичок учнів. Забезпечення безпеки та здоров'я дітей.
2. Рівень основної та середньої освіти		
2.1	Директори загальноосвітніх шкіл та гімназій	Розробка стратегій педагогічного процесу та вибір методик викладання. Управління персоналом та сприяння професійному розвитку вчителів. Взаємодія з батьками та громадою для створення сприятливого освітнього середовища.
2.2	Директори професійно-технічних закладів	Організація практичної та технічної освіти. Забезпечення відповідності навчальних програм вимогам ринку праці. Розвиток партнерських відносин із підприємствами для стажування та працевлаштування випускників.
3. Рівень вищої освіти		
3.1	Ректори та керівництво вищих навчальних закладів	Розробка стратегій розвитку навчальних програм та дослідницької роботи. Залучення вчених та викладачів в міжнародні дослідження та проекти. Забезпечення якості навчання та підготовки конкурентоспроможних спеціалістів.
3.2	Декани та адміністрація факультетів	Організація навчального процесу та вибір актуальних дисциплін. Розвиток партнерських відносин з індустрією та практичною галуззю. Управління фінансами та забезпечення ефективної роботи факультету.
4. Науково-дослідна та педагогічна діяльність		
4.1	Директори наукових інститутів та педагогічних університетів	Керівництво науково-дослідною роботою в галузі освіти та науки. Сприяння інноваціям у педагогічній та науковій діяльності. Забезпечення високого рівня підготовки науковців та вчителів.
5. Місцеве та регіональне керівництво		
5.1	Місцеві та регіональні департаменти освіти	Розробка та впровадження регіональних освітніх стратегій. Контроль за роботою місцевих освітніх установ та взаємодія із школами та навчальними закладами.
5.2	Місцева адміністрація та голова районної державної адміністрації	Створення умов для розвитку освіти в регіоні. Забезпечення фінансової підтримки місцевих шкіл та навчальних закладів.

Кожен рівень менеджменту в освітній системі виступає важливою ланкою, відповідальною за конкретний аспект функціонування та розвитку освітнього процесу. Враховуючи свої власні особливості, всі рівні мають спільну мету – підвищення якості освіти та забезпечення ефективного функціонування навчальних закладів. (Трубіцина та ін., 2020) Узгоджене та ефективне функціонування всіх рівнів менеджменту у системі освіти дозволяє створити сприятливі умови для високої якості освіти, адаптованої до вимог сучасного суспільства та готової відповідати викликам часу.

2.2 Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу в освітніх закладах

Стратегічний баланс для освітніх українських закладів - це комплексна стратегічна концепція, яка враховує різні аспекти розвитку освіти в Україні, включаючи якість навчання, доступність, технічне та інфраструктурне забезпечення, адаптацію до потреб ринку праці та інші ключові аспекти. (Шершньова, 2004) Стратегічний баланс слугує орієнтиром для розвитку освітньої системи в Україні, забезпечуючи комплексний та збалансований підхід до всіх аспектів освіти.

Стратегічний баланс для освітніх українських закладів може бути створений, використовуючи концепції та принципи стратегічного управління. В таблиці 2.2 подано загальну структуру стратегічного балансу для освітнього закладу.

Запропонований загальний стратегічний баланс можна використовувати як інструмент для систематизації та контролю стратегічних процесів в певному освітньому закладі. Важливо регулярно переглядати та оновлювати стратегічний баланс для врахування змін у середовищі та досягнення максимальної ефективності.(

Таблиця 2.2 – Стратегічний баланс для закладу освіти

№	Елемент стратегічного балансу	Конкретна дія для реалізації концепції стратегічного балансу
1. Візія та місія		
1.1	Візія	Сформулювати чітке бачення майбутнього для вашого закладу освіти
1.2	Місія	Описати основні цілі та завдання закладу, його соціальну місію
2. Зовнішнє середовище		
2.1	SWOT-аналіз	Оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для вашого освітнього закладу
3. Стратегічні цілі та завдання		
3.1	Ключові показники результативності (KPI)	Визначити конкретні, вимірювані цілі та завдання для досягнення візії та місії
4. Конкурентоспроможність та позиціонування		
4.1	Аналіз конкурентів	Вивчити конкурентний ландшафт та з'ясуйте, як ваш заклад вирізняється
5. Стейкхолдери та взаємодія з громадськістю		
5.1	Карта стейкхолдерів	Визначити ключових стейкхолдерів та розробіть стратегії для задоволення їхніх очікувань
6. Фінансовий баланс		
6.1	Бюджетування та фінансове планування	Розробити бюджет, враховуючи потреби в ресурсах для виконання стратегічних цілей
7. Інфраструктура та технології		
7.1	Оцінка інфраструктури	Забезпечити відповідність інфраструктури та технологій потребам сучасної освіти
8. Персонал та розвиток кадрів		
8.1	План розвитку персоналу	Розробити стратегії для залучення та утримання кваліфікованих працівників
9. Якість освіти		
9.1	Система забезпечення якості	Впроваджувати механізми для забезпечення високої якості навчання та оцінювання
10. Інновації та розвиток		
10.1	Проектні ініціативи	Підтримувати інноваційні проекти та дослідження для розвитку освітнього процесу
11. Відкритість до змін		
11.1	Готовність до змін	Розробити стратегії для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
12. Впровадження та моніторинг		
12.1	План впровадження	Розробити докладний план впровадження стратегії та встановити систему моніторингу її виконання

Розглянемо більш детально два елементи стратегічного балансу освітніх українських закладів - SWOT-аналіз і карта стейкхолдерів.

SWOT-аналіз - це метод стратегічного планування, який дозволяє визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на успішність

організації, проєкту або ідеї. (Перфілова, 2008) Абревіатура "SWOT" вказує на чотири складові аналізу:

1. Strengths (Сильні сторони):

- внутрішні позитивні аспекти, які відрізняють організацію від інших;
- сильні сторони можуть включати високий рівень експертизи, сильну бренд-ідентичність, ефективний менеджмент та інше.

2. Weaknesses (Слабкі сторони):

- внутрішні аспекти, які можуть обмежити або шкодити успішності організації;
- слабкі сторони можуть включати недостатні ресурси, відсутність ключових навичок, недостатню ефективність операцій тощо.

3. Opportunities (Можливості):

- зовнішні фактори та умови, які можуть призвести до позитивних змін;
- можливості можуть включати нові ринки, технологічні інновації, зростання попиту на продукцію або послуги тощо.

4. Threats (Загрози):

- зовнішні фактори та умови, які можуть становити загрозу для успішності організації;
- загрози можуть включати конкуренцію, економічні труднощі, зміни в законодавстві, технологічні виклики тощо.

Процес SWOT-аналізу включає в себе визначення цих чотирьох елементів і їх оцінку в контексті поставленої мети чи завдання. Аналізуючи SWOT, організація може розробити стратегію, яка використовує сильні сторони, вирішує слабкі сторони, використовує можливості та мінімізує загрози.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень та розробки стратегій розвитку, оскільки він дозволяє оцінити всебічно всі фактори, що впливають на діяльність організації.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для системи освіти. В таблиці 2.3 представлено SWOT-аналіз української системи освіти:

Таблиця 2.3 – Узагальнений SWOT-аналіз української системи освіти

Внутрішні сильні сторони	Зовнішні можливості
<p>1. Високий рівень освіти: Україна має велику кількість вищих навчальних закладів та висококваліфікованих викладачів.</p> <p>2. Множинність предметних напрямків: Заклади освіти пропонують широкий спектр спеціальностей та напрямків.</p> <p>3. Культурний потенціал: Україна має багатий культурний доробок, що може використовуватися для розвитку освітніх програм.</p> <p>4. Співпраця із міжнародними партнерами: Взаємодія із закордонними університетами та організаціями може сприяти обміну досвідом та розвитку міжнародних стандартів.</p>	<p>1. Розвиток електронної освіти: Використання технологій може покращити доступність та якість освіти.</p> <p>2. Міжнародна студентська мобільність: Залучення іноземних студентів може збагатити освітнє середовище та допомогти у формуванні міжнародних партнерств.</p> <p>3. Розвиток партнерства з бізнесом: Співпраця з підприємствами може допомогти адаптувати навчальні програми до потреб ринку праці.</p> <p>4. Реформи у вищій освіті: Здійснення структурних змін та модернізація програм можуть зробити систему більш конкурентоспроможною.</p>
Внутрішні слабкі сторони	Зовнішні загрози
<p>1. Фінансування: Недостатнє фінансування освіти може обмежувати доступність та якість навчання.</p> <p>2. Система оцінювання: Методи оцінювання можуть бути недостатньо об'єктивними та не відображати реальний рівень знань учнів.</p> <p>3. Низька оплата вчителів: Низька зарплата може призвести до втрати кваліфікованих викладачів.</p> <p>4. Бюрократія та недостатня гнучкість: Складний апарат управління та відсутність гнучкості в системі можуть ускладнювати впровадження нових підходів та методик.</p>	<p>1. Демографічні проблеми: Зменшення кількості школярів може призвести до скорочення фінансування та закриття навчальних закладів.</p> <p>2. Низький інтерес до науки та техніки.</p> <p>3. Політичні та економічні труднощі: Нестабільність в країні може впливати на фінансування та розвиток освітніх програм.</p> <p>4. Конкуренція із закордонними університетами: Висока конкуренція за міжнародними студентами та викладачами може впливати на рейтинги та привабливість українських закладів.</p>

SWOT-аналіз дозволяє визначити стратегічні позиції системи освіти України та розробити ефективні стратегії для подолання слабкостей та використання можливостей.

Карта стейкхолдерів - це інструмент, який допомагає визначити всіх ключових учасників або стейкхолдерів в конкретному проекті чи системі. (Галушка, 2023) На рис. 2.1 визначено перелік стейкхолдерів, які є актуальними для української системи.

Міністерство освіти та науки України: <ul style="list-style-type: none"> ➤ визначає політику та стратегії в галузі освіти; ➤ організує фінансування та реалізацію реформ; ➤ встановлює освітні стандарти та вимоги. 	Вчителі та педагогічний персонал: <ul style="list-style-type: none"> ➤ забезпечують навчальний процес та формують освітнє середовище; ➤ мають великий вплив на якість навчання та розвиток учнів. 	Учні та студенти: <ul style="list-style-type: none"> ➤ є безпосередніми користувачами освітніх послуг; ➤ виражають потреби, очікування та задоволеність навчанням.
Батьки та опікунські органи: <ul style="list-style-type: none"> ➤ мають інтерес у високій якості освіти для своїх дітей; ➤ є активними учасниками у партнерстві з освітніми закладами. 	Вищі навчальні заклади: <ul style="list-style-type: none"> ➤ надають вищу освіту та здійснюють науково-дослідну роботу; ➤ співпрацюють з роботодавцями та формують профіль освітніх програм. 	Роботодавці та бізнес-середовище: <ul style="list-style-type: none"> ➤ мають інтерес у випускниках з високим рівнем кваліфікації; ➤ можуть брати участь у стажуванні та розвитку програм.
Міжнародні організації та партнери: <ul style="list-style-type: none"> ➤ сприяють обміну досвідом та здійснюють фінансову підтримку; ➤ можуть брати участь у реалізації міжнародних проектів. 	Суспільство та громадські організації: <ul style="list-style-type: none"> ➤ виражають громадську думку та сприяють впровадженню соціальних ініціатив у сфері освіти. 	Спеціалізовані агентства та наукові установи: <ul style="list-style-type: none"> ➤ здійснюють наукові дослідження та розробки; ➤ можуть брати участь у впровадженні інновацій у навчальний процес.

Рисунок 2.1 - Карта стейкхолдерів освітньої системи України

Розробка карти стейкхолдерів є ключовим інструментом в сучасному управлінні освітніми організаціями, оскільки вона дозволяє визначити та зрозуміти різноманітних учасників системи освіти, їхні інтереси, потреби та вплив на управлінське прийняття рішень. Важливість розробки карти стейкхолдерів у сфері освіти полягає в наступних критеріях:

1. Карта стейкхолдерів дозволяє ідентифікувати різноманітні групи осіб, які взаємодіють з освітньою установою. Аналіз інтересів та потреб стейкхолдерів допомагає зорієнтувати стратегії та рішення на досягнення спільних цілей.

2. Зрозуміння стейкхолдерів та їхніх очікувань дозволяє ефективно управляти взаємовідносинами. Розробка карт стейкхолдерів вказує на можливості співпраці та спільного досягнення цілей.

3. Організаційні зміни в освіті часто стикаються з опозицією чи непорозумінням. Карта стейкхолдерів допомагає передбачити реакцію різних груп та взяти її до уваги при розробці та впровадженні змін.

4. Розуміння стейкхолдерів є важливим елементом при прийнятті рішень в освіті. Це дозволяє враховувати різні точки зору та максимізувати підтримку для запропонованих стратегій.

5. Розробка карти стейкхолдерів сприяє відкритості та прозорості в управлінні освітніми закладами. Це може зміцнювати довіру як серед внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін.

6. Залучення громадськості в процес управління через карту стейкхолдерів створює можливість для широкої участі, обговорення та врахування різноманітних поглядів.

7. Зрозуміння інтересів та поглядів стейкхолдерів дозволяє ефективно управляти ризиками, пов'язаними з впровадженням нових стратегій чи політик в освіті.

8. Карта стейкхолдерів стимулює спільний розвиток та партнерство між різними учасниками освітнього процесу, сприяючи створенню гармонійного середовища.

Отже, розробка карти стейкхолдерів в освіті є необхідною для створення ефективних стратегій, врахування різноманітності інтересів та забезпечення сталого розвитку системи освіти.

2.3 Розвиток лідерських компетенцій у керівників освітніх установ

Ефективний керівник закладу освіти має ряд характеристик, які визначають його успішність у забезпеченні високої якості навчання, розвитку персоналу та побудові позитивного робочого середовища. (Швець, 2011) До ключових характеристик ефективного керівника освітнього закладу належать:

1. Лідерські якості:

- здатність формулювати чітко та вдишаюче бачення майбутнього освітнього закладу;

- здатність мотивувати персонал та учнів до досягнення високих цілей.

2. Комунікаційні навички:

- здатність чітко та відкрито спілкуватися з усіма стейкхолдерами, включаючи вчителі, учнів, батьків і членів громади;

- важливість уважного слухання та врахування думок та ініціатив всіх учасників освітнього процесу.

3. Стратегічне мислення, що характеризується здатністю розробляти стратегії для досягнення цілей та ефективного управління ресурсами.

4. Розвиток персоналу:

- здатність створювати умови для навчання та розвитку персоналу, впровадження менторських програм;

- готовність пристосовуватися до змін і забезпечення навчального закладу актуальними методами та технологіями.

5. Ефективне управління часом, що характеризується чітким визначенням пріоритетів та ефективним делегуванням завдань.

6. Емоційний інтелект:

- здатність управляти емоціями та реагувати конструктивно на стресові ситуації;

- здатність розвивати позитивні відносини з членами команди та стейкхолдерами.

7. Орієнтованість на результат, тобто вміння брати на себе відповідальність за досягнення поставлених завдань та цілей.

8. Взаємодія та етика:

- дотримання високих стандартів етики та впровадження їх у керівництві;

- залучення різних груп учасників до прийняття рішень.

9. Гнучкість та адаптивність означає готовність пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

10. Командобудування, що характеризується здатністю створювати сприятливий командний дух та підтримувати колективність.

Ефективний керівник освітнього закладу поєднує описані характеристики, створюючи сприятливі умови для навчання та розвитку всіх учасників освітнього процесу. Лідерські компетенції відіграють важливу роль у керівництві освітніми установами і мають вирішальний вплив на успіх навчального закладу та його вплив на учнів, педагогічний персонал та спільноту. (Міляєва, 2021)

Розвиток лідерських компетенцій у керівників освітніх установ є важливою складовою успіху освітніх закладів. Практичні інструменти, які можуть бути використані для цього, включають:

- 360-градусний звіт (організація оцінювання від підлеглих, колег та вищого рівня, зібрання повноцінної зворотної зв'язку щодо лідерських навичок та стилів);

- розвиток особистого плану лідера (визначення конкретних цілей розвитку, розробка індивідуального плану дій для досягнення цих цілей);

- наставництво та менторинг (залучення досвідчених лідерів для надання порад та підтримки, систематичні зустрічі для обговорення викликів та можливостей);

- тренінги з лідерських навичок (організація тренінгів та семінарів з лідерського розвитку, вивчення концепцій, таких як трансформаційне лідерство, ситуаційне лідерство, стратегічне управління тощо);

- оцінка потреб у команді (проведення аналізу потреб та викликів власної команди; розробка стратегій для створення сприятливого та ефективного робочого оточення);

- управління змінами (організація сесій з управління змінами для розвитку навичок адаптації та стратегічного планування, вивчення кращих практик у впровадженні змін у схожих освітніх установах);

- розвиток комунікаційних навичок (тренування керівників у проведенні ефективних нарад, слуханні та комунікації з різними стейкхолдерами; застосування інструментів для покращення комунікаційної клімату в установі);

- емоційний інтелект (тренування лідерів у розумінні та управлінні власними емоціями та емоціями команди, використання асесментів для визначення рівня емоційного інтелекту та вдосконалення його);

- участь у професійних мережах (залучення до професійних спільнот, конференцій та форумів; обмін досвідом та ідеями з іншими лідерами в галузі освіти).

Описані інструменти можуть бути адаптовані для використання в контексті керівництва освітніми установами для підтримки розвитку лідерських компетенцій та підвищення ефективності управління.

Розвиток лідерських компетенцій у керівників освітніх установ має величезне значення для досягнення високих стандартів в управлінні освітньою сферою. Такий процес сприяє не лише особистому і професійному зростанню керівника, але й визначає успішність самого навчального закладу та якість освітнього процесу. Зокрема, важливість розвитку лідерських компетенцій виявляється у здатності керівника створювати ефективні робочі колективи, ефективно впроваджувати та керувати змінами, мотивувати персонал до досягнення високих результатів та особистого зростання, а також у здатності до стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень.

Крім того, розвинені лідерські навички сприяють стимулюванню інновацій та креативності в навчальному процесі, побудові ефективної співпраці з різними стейкхолдерами, демонстрації етичного лідерства та встановленню позитивного робочого клімату. Комплексний підхід до розвитку лідерських якостей дозволяє керівникам не лише вирішувати поточні завдання, але й успішно адаптуватися до змін у суспільстві та ефективно управляти викликами, що виникають у сучасному освітньому середовищі.

РОЗДІЛ 3 МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОСВІТИ

3.1 Міжнародні стандарти та практики у сфері освіти

Існують різні міжнародні стандарти у сфері освіти, які визначають ключові принципи та критерії якості для освітніх систем та навчальних закладів. Ось кілька з них:

1. Підтримка Якості Освіти (Quality Assurance in Education) (EU, 2020):
- міжнародні стандарти забезпечення якості в освіті ставлять своєрідні критерії та процедури, спрямовані на забезпечення високого рівня навчання та ефективності освітніх систем.

2. ISO 21001:2018 «Системи управління освітою (Educational Organizations - Management Systems for Educational Organizations)» (ISO, 2018):
- стандарт визначає вимоги до системи управління освітою, спрямованої на поліпшення навчального процесу та задоволення потреб учасників освітнього процесу.

3. Конвенція про Визнання Кваліфікацій в Європі (Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education in the European Region - Lisbon Recognition Convention) (Convention, 1998):

- стандарт визначає принципи та процедури визнання кваліфікацій у вищій освіті між країнами Європейського регіону.

4. Товариство Об'єднаних Націй для Освіти, Науки та Культури (UNESCO) "Рекомендації про статус та Положення Викладачів у Вищій Освіті (Recommendation concerning the Status of Higher Education Teaching Personnel)" (UNESCO, 1997):

- документ встановлює стандарти для забезпечення якості та статусу викладачів у вищій освіті.

5. OECD "Палітра компетенцій: Формулювання, застосування та оцінка ключових компетенцій (OECD Competency Framework) (OECD, 2019):

- стандарт розроблений Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) і визначає ключові компетенції, які індивіди повинні розвивати для успішного функціонування в сучасному суспільстві.

6. Міжнародна асоціація шкільного навчання (International Baccalaureate) (1995):

- ІВ визначає стандарти для міжнародних освітніх програм, які сприяють розвитку глобального мислення та універсальних навичок учнів.

7. Конвенція про Права Дитини (Convention on the Rights of the Child) ООН (ООН, 1989):

- визначає права дитини на освіту та встановлює принципи, які повинні бути забезпечені в усіх освітніх системах.

Стандарти допомагають створити загальноприйняті норми та цінності в глобальному освітньому просторі, сприяючи розвитку якісної та сучасної освіти.

У сфері освіти в Україні існують стандарти, які визначають основні принципи, вимоги та критерії якості для освітніх програм, закладів та процесу викладання. Основні документи, що регулюють освітні стандарти в Україні, включають:

1. Стандарти Базової та Середньої Освіти:

- Державний стандарт базової та повної середньої освіти (2004) визначає основні засади та вимоги до навчальних програм, випускних робіт, оцінювання та інші аспекти навчання у загальноосвітніх закладах.

2. Вища Освіта:

- Державний стандарт вищої освіти (2004b) визначає вимоги до організації навчального процесу в вищих навчальних закладах, структуру та зміст освітніх програм, вимоги до кваліфікацій тощо.

3. Професійна Освіта:

- Державні стандарти професійно-технічної освіти та вищої професійної освіти (2003) визначають критерії та вимоги до змісту навчання,

організації практики, оцінювання знань учнів та студентів в професійних освітніх закладах.

4. Мовна Політика:

- Державна мовна політика в освіті (Закон України, 2002) встановлює принципи використання української мови у навчальних закладах та навчальному процесі.

5. Інклюзивна Освіта:

- Стандарти інклюзивної освіти (Закон України, 2002) визначають принципи та вимоги до організації навчального процесу для дітей з особливими потребами.

Всі стандарти регулюють освітній процес від початкового етапу до вищої освіти та включають в себе вимоги до навчальних програм, педагогічного процесу, оцінювання, підготовки педагогічних кадрів та інших аспектів освітнього середовища в Україні.

Міжнародні практики у сфері освіти включають різноманітні підходи та стратегії, які використовуються країнами для поліпшення якості та ефективності освітнього процесу. Нижче подано деякі з ключових міжнародних практик:

1. Шанси для Всіх (Education for All - EFA) (2004). Започаткована Організацією Об'єднаних Націй (ООН), ініціатива EFA прагне забезпечити доступ до якісної освіти для всіх, зокрема для дітей, які знаходяться в найбільш вразливих групах. Багато країн впроваджують стратегії EFA для зменшення різниці в доступі до освіти та поліпшення якості навчання.

2. Школа для всіх. Цей підхід покликаний забезпечити доступність освіти для всіх шарів суспільства, незалежно від соціального, економічного чи фізичного стану. Країни активно працюють над створенням інклюзивних освітніх систем та забезпеченням доступу до освіти для всіх.

3. Інтеграція Інформаційних Технологій. Використання сучасних технологій у навчальному процесі з метою підвищення доступності, ефективності та інноваційності освіти. Багато країн впроваджують цифрові

технології для розвитку онлайн-навчання, підтримки дистанційного навчання та забезпечення доступу до інформації.

4. Фінська модель освіти. Фінляндія відома своєю успішною освітньою системою, яка базується на дотриманні принципів якості, рівності та індивідуалізації. Країни розглядають досвід Фінляндії як модель для вдосконалення своїх освітніх систем.

5. Двомовна Освіта. Забезпечення навчання на двох мовах для розвитку двомовної компетентності та культурного розмаїття. Країни з різними мовами використовують двомовну освіту для забезпечення білінгвізму та культурного обміну.

6. Міжнародна співпраця та обмін студентів. Співпраця між країнами у сфері освіти, включаючи обмін студентів, що сприяє міжнародному розумінню та розвитку міжкультурної компетентності. Вищі навчальні заклади та програми активно залучаються до обміну студентами та викладачами.

Проаналізовані міжнародні практики є лише кількома з численних стратегій, які використовуються країнами для поліпшення системи освіти та забезпечення доступності та якості навчання для всіх груп населення.

3.2 Шляхи удосконалення механізму управління в освітніх організаціях

Удосконалення механізму управління в освітніх організаціях може бути досягнуте за допомогою ряду стратегій та практик. Розглянемо деякі шляхи, які можуть сприяти покращенню управління в освітніх установах.

1. Стратегічне планування, яке передбачає розробка та впровадження стратегічних планів дозволяє визначити мету, визначити пріоритети та забезпечити відповідність досягнення результатів зі стратегічними цілями.

2. Участь спільноти, тобто залучення стейкхолдерів, таких як учні, батьки, вчителі та інші члени громади, до процесів управління сприяє створенню більш прозорої та відповідальної системи.

3. Підготовка та підтримка керівників освітніх установ у розвитку лідерських навичок, включаючи ефективне прийняття рішень, комунікацію та мотивацію персоналу.

4. Впровадження систем оцінки, що враховують якість навчання, може допомогти ідентифікувати слабкі місця та розвивати стратегії для їх вдосконалення.

5. Використання інформаційних технологій та аналізу даних для прийняття рішень може покращити ефективність управління та навчальних процесів.

6. Створення інклюзивної освітньої системи, що враховує потреби різних груп учнів та забезпечує рівний доступ до навчання.

7. Забезпечення можливостей для постійного професійного розвитку педагогічного та адміністративного персоналу.

8. Створення гнучких систем, які можуть швидко адаптуватися до змін у вимогах та суспільних тенденціях.

9. Підтримка та заохочення інновацій в методиках навчання, управлінських практиках та використанні технологій.

10. Взаємодія із Зовнішніми Організаціями та Експертами, тобто залучення зовнішніх ресурсів та експертів для надання консультацій та підтримки у процесах прийняття рішень та впровадження покращень.

Проаналізовані практики можна використовувати в комплексі, створюючи комплексні стратегії для покращення механізму управління в освітніх організаціях.

Удосконалення механізму управління в українських освітніх організаціях може бути важливим етапом для покращення системи освіти в цілому. Оптимізація менеджменту в українських освітніх організаціях визнається критичним кроком для досягнення високого рівня якості та ефективності у сфері освіти. Такий процес є важливим етапом у реформуванні системи освіти та відображає стратегічний підхід до вирішення сучасних викликів та потреб

суспільства. Головними завданнями процесу вдосконалення механізму управління в українських освітніх закладах є:

- прозора система управління;
- залучення спільноти до публічних обговорень, що буде сприяти врахуванню різноманітних думок та потреб у формуванні стратегій розвитку;
- орієнтація на результати та якість;
- компетентний підхід до навчання;
- культура інновацій та експериментів.

В таблиці 3.1 розглянуто можливий загальний поетапний план, який можна використати для розробки стратегій удосконалення механізму управління в українських освітніх організаціях.

Таблиця 3.1 - План дій для розробки стратегій удосконалення менеджменту в українських освітніх організаціях.

Елементи етапу	Дії для реалізації етапу
Етап 1: Аналіз поточного стану	
Оцінка якості навчання та результативності	Провести аналіз результатів учнів, тестів та інших показників для визначення якості навчання
Аналіз управлінських процесів	Вивчити структуру управління, розподіл обов'язків та ефективність управлінських процесів
Взаємодія із спільнотою	Оцінити рівень взаємодії з батьками, учнями та іншими членами громади
Етап 2: Залучення стейкхолдерів	
Круглий стіл із батьками, вчителями та учнями	Організувати обговорення для збору пропозицій та відгуків щодо управління та навчального процесу
Консультації експертами	Залучити експертів із сфери освіти для отримання рекомендацій щодо удосконалення управління

Етап 3: Розробка стратегії удосконалення	
Визначення пріоритетів	Визначити основні аспекти, які потребують удосконалення, з урахуванням отриманих відгуків та аналізу
Створення робочої групи	Сформуванати робочу групу для розробки конкретних стратегій та планів
Етап 4: Впровадження покращень	
Пілотні проєкти	Впровадити пілотні проєкти для тестування нових стратегій та отримання відгуків
Тренінг та розвиток компетенцій	Забезпечити персоналу можливості для професійного розвитку та навчання новим навичкам
Етап 5: Моніторинг та Оцінка	
Створення системи моніторингу	Визначити ключові показники ефективності та розробити систему моніторингу
Залучення експертів для оцінки	Залучити зовнішніх експертів для проведення оцінки удосконалень
Етап 6: Коригування та підтримка	
Аналіз результатів та внесення змін	Оцінити результати впроваджених змін та внести необхідні корективи
Підтримка та розвиток	Забезпечити систематичну підтримку та розвиток для забезпечення сталого успіху
Етап 7: Звітність та комунікація	
Створення звітів та презентацій	Розробити звіти та презентації для подання результатів стейкхолдерам та громадськості
Взаємодія із ЗМІ	Взаємодіяти із ЗМІ для підвищення громадськості та позитивного сприйняття

Запропонований план може бути адаптований відповідно до конкретних потреб та контексту українських освітніх організацій. Важливо взяти до уваги специфіку та унікальність системи освіти в Україні.

Система освіти в Україні має свою унікальність, яка визначається рядом особливостей та контекстом країни. Розглянемо характеристики унікальності української системи освіти.

1. Мовна диверсифікація (Україна має багатомовну систему освіти).
2. Історичний та культурний контекст.
3. Доступність до вищої освіти.
4. Специфіка педагогічного підходу, що визначається певними педагогічними традиціями та методиками, що впливають на стиль викладання та навчання.

5. Важлива роль української мови.

6. Адаптація до сучасних викликів (впровадження інформаційних технологій та акцент на розвиток критичного мислення).

7. Глобальна взаємодія (Україна взаємодіє з міжнародними освітніми ініціативами та університетами, що додає глобальний аспект до системи освіти).

Система освіти в Україні вражає своєю унікальністю, яка коріниться в багатогранному культурному та історичному спадку країни. Такий контекст надає освіті в Україні специфічних особливостей та визначає її траєкторію розвитку. (Лоушняк та ін., 2018) Освітня система стає своєрідним відображенням національної ідентичності та культурних цінностей українського суспільства.

Історичні події, які сформувалися протягом століть, віддзеркалюються в структурі та функціональності освітньої системи. Українська освіта враховує традиції, мовну ідентифікацію та специфіку менталітету українського народу. Національна освітня програма відображає індивідуальний підхід до виховання нового покоління, враховуючи історичні досвід та національні цінності.

Україна, як країна з багатою історією та культурним спадком, активно впливає на розвиток освіти, надаючи їй унікальний характер. Кожен етап історії країни відображений у системі освіти, від виникнення перших освітніх закладів до модернізації навчальних програм сьогодні. Такий історичний аспект надає системі освіти в Україні глибини та значущості.

Загалом, унікальність української системи освіти не тільки визначається її правовими та організаційними аспектами, але і витікає з її глибоких зв'язків з культурою та історією нації. Такий особливий контекст створює основу для унікального підходу до навчання та виховання, сприяючи розвитку національної ідентичності та формуванню громадянської свідомості українців.

ВИСНОВКИ

Адміністративний менеджмент у системі освіти в умовах трансформацій суспільства є критичним елементом, що визначає ефективність та розвиток освітнього простору.

Адаптація та гнучкість важливі для успішного адміністративного менеджменту, спрямованого на вирішення нових завдань та трансформацій у суспільстві. Роль лідерства визначає ефективність управління освітніми установами та впровадження інновацій з метою досягнення високих стандартів. Інтеграція на різних рівнях, будучи горизонтальною та вертикальною, сприяє системному та єдиноцільовому підходу до управління. Використання ІТ є ключовим для оптимізації процесів та забезпечення покращеної доступності до навчання. Співпраця та Партнерство з різними стейкхолдерами, включаючи вчителів, батьків, учнів, є основою для успішного адміністративного менеджменту. Розвиток компетенцій серед учнів, відповідно до потреб сучасного ринку праці, є важливим завданням адміністративного підходу.

Сучасні педагогічні підходи, спрямовані на індивідуалізацію та творче мислення, є важливим елементом адміністративного менеджменту. Умови для інновацій повинні створюватися адміністративним менеджментом для підтримки творчості та досліджень. Активна участь громадськості визначає перспективи розвитку та прийняття рішень у сфері освіти. Оцінка та підвищення якості, включаючи системи оцінки результативності та постійного покращення, є важливим елементом адміністративного менеджменту.

Запропонований в роботі можливий поетапний план для розвитку стратегій удосконалення механізму управління в українських освітніх організаціях визначає ключові принципи та кроки для покращення системи управління освітою в Україні. (Дегтяр та ін., 2018)

План передбачає системний підхід до аналізу та впровадження стратегій на різних етапах, забезпечуючи комплексний погляд на удосконалення управління. В плані акцент робиться на залученні різних стейкхолдерів на

початкових етапах, що гарантує широкий спектр перспектив та підтримує успішну імплементацію стратегій.

В плані визначається важливість встановлення конкретних, вимірюваних цілей та завдань для ясного спрямування стратегій та об'єктивного оцінювання їхньої ефективності. План включає елементи системного моніторингу та оцінки, що спрощує контроль за впровадженням стратегій та дозволяє вчасно коригувати напрямок.

В роботі акцентується на необхідності забезпечення ресурсів, включаючи фінансові, технічні та людські, для успішної реалізації стратегій. Останній етап плану ставить підкреслення на створенні корпоративної культури, спрямованої на неперервне вдосконалення, що стає стратегічним кроком для довгострокового успіху.

Такий план визначає шлях до удосконалення механізму управління в українських освітніх організаціях та сприяє розвитку сучасної, ефективної системи освіти в країні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про вищу освіту, Закон України № 4572-VI (2023) (Україна).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Піча, В.М. (2000). Соціологія. Київ. 297 с.
3. Максимюк, С.П. (2005). Педагогіка. Київ. 667 с.
4. МОН (2022) Підсумковий звіт оцінювання потреб України у сфері освіти. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/news/oprilyudneno-pidsumkovij-zvit-shodo-ocinyuvannya-potreb-ukrayini-u-sferi-osviti>
5. World Bank Group. Дослідження сфери освіти в Україні. До більшої результативності, справедливості та ефективності. 33 с. Режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/790931568661644788/pdf/Overview.pdf>
6. Січкаренко, Г. Г. (2009) Трансформації вищої освіти в незалежній. Київ. 362 с.
7. Джурило, А. П. (2014) До питання «реформування» як однієї з ключових дефініцій у галузі освіти. Нові технології навчання, 82, 81-87.
8. Авшенюк, Н.М., Кудін, В.О., Огієнко, О.І. (2011) Модернізація педагогічної освіти в європейському та євроатлантичному просторі. Київ. 232 с.
9. Зінченко, В. (2013) Глобальні трансформації сучасних парадигм освіти і менеджменту суспільного виховання. Постметодика: Інноваційні практики в освіті: український каталог, 2 (111),
10. Volshaya, O. (2018). Innovative Management In Modern Education. The Sources Of Pedagogical Skills, (22), 31–34.
11. Дарманська, І., Дарманська, І., Дарманський, С., Дичаківський, О., Сівак, Н. (2021). Освітній менеджмент. Хмельницький. 200 с.
12. Хриков Є.М. (2016). Управління навчальним закладом. Харків. 392 с.
13. Співаковський, О.В., Федорова, Я.Б., Глущенко, О.О., Кудас, Н.А. (2010). Управління інформаційними технологіями вищих навчальних закладів. Херсон. 302 с.

14. Немченко, С.Г. Крижко, В.В. Бондар, О.С., ін. (2022). Управління закладом освіти. Бердянськ. 506 с.
15. Мармаза, О.І. (2017). Менеджмент освітньої організації. Харків. 126 с.
16. Трубіцина, О., Демченко, В. (2020). Менеджмент закладів вищої освіти: застосування інновацій. *ТernopilAberdeen* 7(3), 383-393.
17. Шершньова, З. Є. (2004). Стратегічне управління. Київ. 699 с.
18. Перфілова, О. Є. (2008). Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 624, 77–84.
19. Галушка, З.І. (2023). Ключові стейкхолдери освітніх програм: ідентифікація інтересів та стратегії взаємодії. *ScientificWorldJournal*. 18 (2), 157-164.
20. Швець, Д.Є. (2011). Інституціалізація лідерства в управлінні державними вищими навчальними закладами: євроінтеграційний аспект. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 52.
21. Козлова, Р.А. (2021). Освітнє лідерство: від теорії до практики. Київ, Кривий Ріг. 296 с.
22. Quality Assurance in Education (2020) Режим доступу: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/school-education/quality-assurance#:~:text=Quality%20assurance%20involves%20the%20systematic,school%20leaders%2C%20and%20student%20assessments.>
23. ISO 21001:2018 Educational organizations Management systems for educational organizations. Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/66266.html>
24. Convention on the Recognition of Qualifications Concerning Higher Education in the European Region (1998). Lisbon. Council of Europe Publishing.
25. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (1997). Recommendation Concerning the Status of Higher Education Teaching Personnel. Paris: UNESCO. Режим доступу: <https://en.unesco.org/about-us/legal-affairs/recommendation-concerning-status-higher-education-teaching-personnel>

26. OECD. (2019). An OECD Learning Framework 2030. У The Future of Education and Labor (с. 23–35). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26068-2_3

27. Organisation, I. B. (1995). Middle years programme. International Baccalaureate Organisation.

28. United Nations (1989) Convention on the Rights of the Child. Режим доступу <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/crc.aspx>

29. Державний стандарт базової і повної середньої освіти. (2004). Київ.

30. Державний стандарт базової і повної середньої освіти. (2004). Київ.

31. Державні стандарти професійно-технічної освіти та вищої професійної освіти (2003). МОН

32. EFA Global Monitoring Report Team. (2014). Education for All Development Index (EDI). У Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research (с. 1810–1811). Springer Netherlands. Режим доступу: https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_838

33. Finnish Education Model. Режим доступу: <https://okm.fi/en/education-system>

34. Лопушняк, Г. С., Рибчанська, Х. В. (2018). Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку. Львів. 283 с.

35. Дехтяр, Н. А., Янченко, В. О. (2018) Фінансування системи вищої освіти в Україні. Інфраструктура ринку. 25, 667–672.