

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ПОЛІЩУК Олексій Миколайович

Формування професійної моделі керівника
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-22
О. М. Поліщук

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА	6
1.1. Роль керівника у структурі організаційно-управлінських взаємодій...	6
1.2. Структура та зміст професійної моделі керівника.....	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	18
2.1. Самоменеджмент керівника закладу освіти як основа ефективного управління.....	18
2.2. Тенденції та виклики розвитку керівників закладів освіти в Україні...	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА.....	39
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації суспільно-економічних процесів значно зростають вимоги до особистості керівника як вагомої фігури в системі управління. Ефективність функціонування організацій різного типу, державних, освітніх, комерційних, значною мірою залежить не лише від професійної підготовки керівника, але й від здатності формувати стратегічне бачення, приймати відповідальні рішення та забезпечувати результативну взаємодію з підлеглими. У цьому контексті актуалізується потреба в чіткому визначенні змісту професійної моделі керівника, яка відповідає сучасним викликам управлінської діяльності.

Попри наявність численних досліджень з питань лідерства, менеджменту, управлінської етики та професійної підготовки кадрів, концепція професійної моделі керівника часто розглядається фрагментарно. У реальній практиці спостерігається розрив між теоретичними уявленнями про «ідеального» керівника та реальними умовами його формування і професійного становлення. Саме тому виникає потреба в комплексному аналізі структурних елементів професійної моделі, умов її формування та механізмів реалізації.

Особливої уваги заслуговує освітня сфера, де керівник виконує не лише організаційні функції, а й формує ціннісні орієнтири для колективу, впливаючи на якість освітнього процесу загалом. Тому аналіз професійного становлення управлінських кадрів в освіті дає змогу виявити ефективні практики, визначити проблемні зони та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення підготовки сучасних керівників.

Питання природи керівництва та формування професійної моделі керівника знайшли широке відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, у роботах А. Білостоцької, Л. Брауна, Б. Брюса, Л. Вольдмана та О. Горобчука розглядаються організаційно-функціональні аспекти управління, тоді як А. Єлістратова, З. Хатикова, Г. Євтушенко, О. Васюков та інші акцентують увагу на особистісних якостях і лідерських здібностях керівника. У дослідженнях Н. Качинської, Д.

Ольшанського, І. Альохіної, А. Панасюка та Ф. Дейвіса порушуються питання професійної комунікації, іміджу, самоменеджменту та стратегічного мислення, що відіграють важливу роль у становленні ефективного управлінця. При цьому праці М. Бурсової, О. Вартанової, К. Клецової, Т. Хомуленко та інших науковців пропонують міждисциплінарний підхід до розуміння професійної моделі керівника, який передбачає інтеграцію управлінських, психологічних і педагогічних компонентів. Незважаючи на значну кількість теоретичних напрацювань, потреба в системному аналізі та практичному моделюванні сучасного керівника в умовах конкретної професійної сфери залишається актуальною.

Мета кваліфікаційної роботи: сформулювати та обґрунтувати основні підходи до формування професійної моделі керівника, визначити її змістові характеристики, а також виявити чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності в умовах трансформацій сучасного суспільства.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі **завдання:**

– здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до розуміння сутності управлінської діяльності керівника закладу освіти та його ролі в системі організаційно-управлінських взаємодій;

– визначити структуру, зміст і функціональне наповнення професійної моделі керівника освітньої організації в умовах реформування галузі;

– проаналізувати сучасні практики формування управлінської компетентності керівників закладів освіти та охарактеризувати основні тенденції і виклики, що впливають на їхній професійний розвиток;

– дослідити можливості самоменеджменту як інструменту підвищення ефективності професійної діяльності керівника закладу освіти;

– обґрунтувати напрями вдосконалення процесу формування професійної моделі керівника в контексті сучасних освітніх змін.

Об'єктом дослідження є процес професійного становлення керівника як суб'єкта управлінської діяльності. **Предметом дослідження** є теоретичні і

практичні аспекти формування професійної моделі керівника в сучасному управлінському середовищі.

Методи дослідження. У процесі роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, класифікація); емпіричні (спостереження, анкетування, експертне оцінювання); системний підхід до вивчення управлінських процесів.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління, лідерства, професійного розвитку, а також офіційні документи, що регламентують діяльність керівників у сфері освіти. Крім того, було використано освітньо-нормативні матеріали, професійні стандарти, аналітичні звіти та дані власного анкетування керівників закладів освіти. Поєднання теоретичних джерел і практичної інформації забезпечило комплексне бачення досліджуваної проблеми.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці теоретично обґрунтованих і практично значущих підходів до формування професійної моделі керівника, які можуть бути застосовані в системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів, розробці освітніх програм, тренінгів, а також у роботі з кадровим резервом у сфері освіти та управління.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота розміщена на 56 сторінках, включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 54 позицій, 4 рисунки і 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА

1.1. Роль керівника у структурі організаційно-управлінських взаємодій

Ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від рівня управлінської діяльності, яку безпосередньо здійснює керівник. Саме на нього покладається відповідальність за організацію внутрішніх процесів, налагодження комунікацій, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та ухвалення управлінських рішень. Стиль керівництва, який обирає управлінець, безпосередньо впливає на мотивацію працівників, динаміку розвитку колективу, а в кінцевому підсумку на досягнення цілей організації.

Із кінця 1980-х – початку 1990-х років в Україні відбулися кардинальні зрушення у підходах до формування управлінських структур. Перехід до ринкової економіки, заснованої на приватній власності, зумовив потребу в оновленні законодавчого підходу до регламентації відносин між власником і керівником. Це, у свою чергу, призвело до обмеження повноважень трудового колективу щодо участі у призначенні керівника, а також до значного розширення управлінських прав самого керівника (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні зміни у підходах до управління в Україні

Параметр порівняння	До 1990-х років (соціалістична модель)	Після 1990-х років (ринкова модель)
Власність на підприємства	Державна	Приватна, змішана
Призначення керівника	Колективне обрання	Призначення власником або радою
Повноваження керівника	Обмежені	Розширені
Роль трудового колективу	Домінантна	Консультативна

Джерело: сформовано за даними [15; 30]

Після остаточного демонтажу соціалістичної системи, характер правових відносин між керівником і організацією змінився, що зумовило перегляд змісту його професійної ролі. Проте, незважаючи на практичну значущість цієї позиції, правовий статус керівника досі не набув чіткого нормативного визначення, що безумовно, створює підґрунтя для подальших теоретико-правових досліджень, особливо з огляду на постійні зміни у трудовому законодавстві.

Як і кожен суб'єкт правових відносин, керівник наділений певним правовим статусом, який закріплюється нормами права і відображає його становище у взаємодії з іншими суб'єктами [40]. Зокрема, правовий статус керівника є похідним від ширшого поняття – правового статусу особистості. У цьому контексті перше виступає видовим відношенням до родового, адже містить у собі специфічні елементи, притаманні лише представникам управлінської сфери (рис. 1.1).

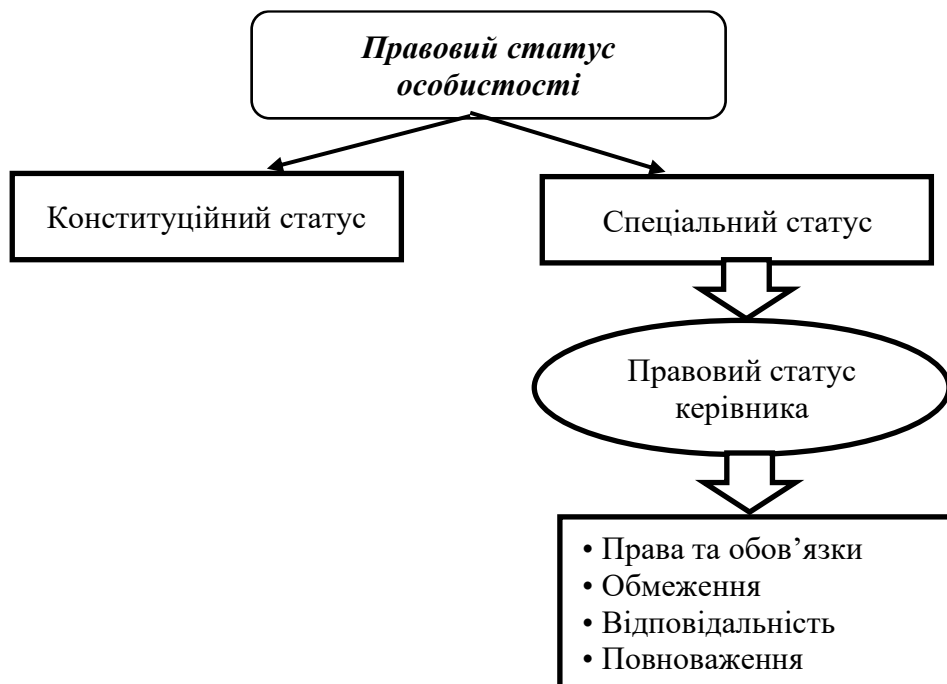


Рис. 1.1. Структура правового статусу керівника як спеціального
Джерело: сформовано за даними [40]

Слід підкреслити, що поняття правового статусу є міждисциплінарним і вивчається не лише у межах юриспруденції, а й у соціології, філософії,

культурології. У загальній теорії держави і права правовий статус розглядається як сукупність прав, обов'язків і законних інтересів суб'єкта. Водночас розрізняють два рівні статусу: конституційний, однаковий для всіх громадян, і спеціальний – обумовлений особливостями правового становища окремих категорій осіб [13].

Відповідно, правовий статус керівника належить до спеціального статусу, оскільки включає ряд додаткових прав і обов'язків, визначених законодавчо, з урахуванням функціонального навантаження. До його змісту входять також правові обмеження, відповідальність та умови реалізації делегованих повноважень. Вказаний статус є відображенням не лише юридичного становища особи, але й її професійної ролі в управлінській системі.

Крім того, керівники як окрема категорія суб'єктів трудового права мають специфічні умови укладення трудового договору, особливості правового режиму його зміни та припинення, а також окремий порядок реалізації посадових функцій як у внутрішньоорганізаційних процесах, так і у взаємодії з зовнішніми контрагентами (табл. 1.2) [15].

Таблиця 1.2

Особливості трудового договору з керівником підприємства

Характеристика	Звичайний працівник	Керівник підприємства
Форма договору	Письмова (трудовий договір)	Переважно контракт
Хто укладає договір	Представник роботодавця	Власник / уповноважений орган
Матеріальна відповідальність	Обмежена	Повна
Підстави для звільнення	Загальні підстави	Додаткові, контрактні умови

Джерело: сформовано за даними [40]

Попри те, що трудова діяльність керівника загалом регулюється нормами трудового законодавства, у законодавстві існує низка винятків. Зокрема, це стосується порядку звільнення, запровадження повної матеріальної відповідальності, а також застосування контрактної форми трудового договору для керівників державних підприємств. Проте низка важливих аспектів, таких як режим робочого часу, порядок притягнення до дисциплінарної

відповідальності, досі залишаються недостатньо врегульованими, що свідчить про потребу в подальшому вдосконаленні правового регулювання праці керівників.

Передусім слід зазначити, що керівник організації, попри свій посадовий статус, за правовою природою є найманим працівником. Відтак, між ним та юридичною особою виникають трудові правовідносини, які оформлюються шляхом укладення трудового договору, що прямо визначено у законодавстві [39]. Водночас варто підкреслити, що правове становище керівника не можна зводити лише до класичної моделі трудових відносин, оскільки його статус значно складніший і багатовимірніший.

Так, у спеціальній літературі він часто фігурує як універсальний суб'єкт трудового права, оскільки бере участь не тільки в індивідуальних трудових відносинах, а й у колективно-договірних, а також у взаємодії з державними органами, структурами нагляду та контролю, і в системі правових відносин, що пов'язані із зайнятістю, працевлаштуванням, управлінням персоналом [46].

На думку К. А. Малиновської-Колесникової, керівник юридичної особи водночас належить до категорії службовців, але й займає особливе становище, адже саме він відповідає за кадрову політику, розподіл обов'язків у колективі, притягнення працівників до дисциплінарної та матеріальної відповідальності, а також координує виробничу діяльність підприємства. Крім того, він приймає рішення, які стосуються фінансового забезпечення, стратегії розвитку та попередження недобросовісної конкуренції [32].

Фактично, більшість функціональних обов'язків керівника пов'язана із реалізацією делегованих йому повноважень у межах трудових і організаційно-правових відносин, зокрема щодо працівників, що перебувають у його підпорядкуванні [17]. Але водночас він не позбавлений ознак звичайного працівника: керівник є частиною трудового колективу, підпорядковується діям загальних зборів або конференції, виконує накази та дотримується внутрішніх локальних нормативних актів підприємства [17].

У підсумку, правовий статус керівника характеризується подвійністю: він

є одночасно і органом управління підприємства, і його найманим працівником. Така правова конструкція, з одного боку, дозволяє йому ефективно реалізовувати управлінські функції, а з іншого – вимагає дотримання трудового законодавства, що регулює права та обов'язки працівника. Цей «подвійний» статус значно ускладнює правозастосовну практику, особливо в частині укладання, зміни чи припинення трудового договору. Проблемним залишається і питання узгодженості норм трудового законодавства з положеннями суміжних галузей – господарського, цивільного та корпоративного права. До того ж, наявна судова практика не забезпечує однозначного підходу до тлумачення спірних ситуацій, що лише загострює правову невизначеність у цьому питанні [15].

Керівник, як суб'єкт правовідносин у сфері праці, виконує насамперед функцію управління підприємством, установою чи організацією. Як наголошує В. І. Прокопенко, власник може здійснювати управління господарською діяльністю як безпосередньо, так і через призначений ним орган управління: індивідуальний чи колегіальний. Водночас саме керівник підприємства, який призначається або обирається відповідно до законодавства, виступає уповноваженою особою, що реалізує управлінські повноваження у межах своєї компетенції. З моменту призначення (найму) з ним укладається трудовий контракт або договір, де фіксуються його права, обов'язки, відповідальність перед власником та колективом, умови оплати праці й можливості припинення трудових відносин згідно з чинним законодавством. При цьому керівник має право самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень, якщо інше не визначено статутом підприємства. Втручання власника в оперативну діяльність керівника, за загальним правилом, є недопустимим [46].

Разом із тим, як слушно зауважує В. І. Кіяшко, повне й адекватне визначення правового статусу керівника неможливе без з'ясування природи самого адміністративного апарату юридичної особи [17]. На думку науковця, орган юридичної особи – це або призначена особа (одноособовий виконавчий орган), або група осіб (колегіальний орган), які представляють інтереси

організації у взаєминах з іншими суб'єктами без необхідності наявності спеціального доручення. Через діяльність цих органів юридична особа набуває прав та обов'язків у сфері трудових правовідносин. Склад, повноваження та порядок формування органів управління регулюються як законодавчими актами, так і установчими документами підприємства.

З огляду на відсутність у трудовому законодавстві чіткого переліку посадових осіб, які відносяться до уповноважених органів власника, постає необхідність нормативного врегулювання цього питання на рівні статутів, положень підприємств або внутрішніх актів роботодавця. До таких посад, як правило, відносять керівника підприємства, його заступників, головного інженера, керівників структурних підрозділів і відповідних спеціалістів.

На сьогодні у законодавстві України відсутній механізм формалізованої передачі повноважень керівника, що створює додаткові труднощі у правозастосуванні. Як відзначають А. Чернобай і В. Кваша, розв'язання цієї проблеми слід шукати на перетині статутного регулювання, яке визначає правовий статус керівника як виконавчого органу юридичної особи, та норм трудового права, що регулюють його діяльність як найманого працівника [48].

Зважаючи на широке поширення практики тимчасового виконання обов'язків керівника у різних сферах господарювання, вбачається доцільним законодавче врегулювання процедури призначення виконувача обов'язків, зокрема шляхом конкретизації механізму його призначення, обсягу повноважень та строку виконання функцій. Вирішення цього питання на рівні трудового законодавства сприятиме стабільності правовідносин, прозорості управлінських процедур і посиленню правових гарантій для осіб, що тимчасово здійснюють керівні функції. У зв'язку з цим доцільним виглядає створення окремого правового інституту в системі трудового права – правового статусу керівника, як специфічної категорії працівників.

1.2. Структура та зміст професійної моделі керівника

Професійна модель керівника – це узагальнене уявлення про ідеальний або бажаний тип управлінця, який здатен ефективно реалізовувати функції управління в межах конкретної організації або галузі. Дане поняття має міждисциплінарний характер і формується на стику управлінської теорії, психології праці, педагогіки та трудового права. У широкому розумінні, професійна модель відображає вимоги до знань, умінь, особистісних рис, поведінкових орієнтацій і управлінських стилів, які забезпечують результативну професійну діяльність на керівній посаді.

З погляду управлінської науки, професійна модель виконує нормативну функцію, вона визначає орієнтири для добору, навчання, оцінювання й професійного розвитку керівників. Водночас у сфері трудового права це поняття використовується опосередковано, оскільки формальною основою регулювання трудової діяльності є посадові інструкції, професійні стандарти та кваліфікаційні вимоги, які лише частково відображають змістовне наповнення моделі [13].

Слід розрізнити професійну модель керівника та низку суміжних понять, які часто ототожнюються в нормативних або методичних документах. Зокрема:

1. Кваліфікаційна характеристика визначає мінімально допустимі вимоги до рівня освіти, стажу роботи та загальних умінь, необхідних для зайняття певної посади. Вона має формалізований, описово-нормативний характер і не враховує особистісні або поведінкові аспекти діяльності.

2. Профіль посади – це більш прикладний документ, який містить опис обов'язків, повноважень, відповідальності та ключових компетенцій для певної позиції в організаційній структурі. Він частково перетинається з професійною моделлю, але має вузьке функціональне застосування.

3. Модель компетентностей фокусується на вимірюваних характеристиках, знаннях, вміннях, установках, і зазвичай є частиною системи управління персоналом (особливо в HR-практиках). Проте на відміну від

професійної моделі, вона не охоплює цілісного образу керівника як суб'єкта управлінської діяльності [10].

Таким чином, професійна модель керівника є ширшим, інтегральним поняттям, яке поєднує елементи кваліфікації, компетентностей, управлінської ролі та особистісної відповідності, формуючи основу для стратегічного бачення розвитку управлінських кадрів.

Професійна модель керівника, як концептуальна конструкція, охоплює сукупність характеристик, що забезпечують його готовність до ефективного виконання управлінських функцій в умовах постійних змін. Вона має багаторівневу структуру, яка включає компетентнісний, особистісний, функціональний та ціннісний компоненти. Кожен із них відіграє окрему роль у забезпеченні результативної управлінської діяльності, а їхня інтеграція формує цілісний професійний образ керівника. З метою узагальнення основних складових професійної моделі керівника доцільно представити їх у табличній формі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні компоненти професійної моделі керівника

Компонент	Змістовне наповнення	Значення в управлінні
Компетентнісний	Знання, уміння, навички, управлінські технології	Забезпечує ефективне виконання функцій планування, контролю, організації
Особистісний	Лідерські якості, відповідальність, емоційна стійкість, саморегуляція	Визначає стиль керівництва та стосунки в колективі
Функціональний	Здатність до прийняття рішень, адаптація до змін, управління ризиками	Формує практичну спроможність керувати в умовах невизначеності
Ціннісно-етичний	Доброчесність, етичні орієнтири, управлінська культура	Забезпечує довіру, прозорість та моральну легітимність управлінських рішень
Соціально-комунікативний	Комунікативні навички, вміння вести переговори, налагоджувати зовнішні зв'язки	Сприяє ефективній взаємодії з персоналом, партнерами, зовнішнім середовищем

Складено за даними [1; 2; 7; 14]

У процесі формування професійної моделі важливо враховувати, що

окремі компоненти можуть проявлятися по-різному залежно від організаційного середовища, типу управлінської діяльності та рівня управління. Так, для керівників державних установ домінуючого значення набуває правова та етична складова, у той час як для менеджерів у бізнес-сфері першочерговими можуть бути стратегічне мислення та інноваційна компетентність. Це підтверджує, що професійна модель керівника – динамічне й адаптивне утворення, яке змінюється у відповідь на трансформації у суспільстві та системі управління.

У теоретичних розвідках і прикладних управлінських практиках сформувалося кілька підходів до побудови професійної моделі керівника. Їх класифікація базується на різних критеріях: за джерелом формування, рівнем узагальнення, методологічним підходом і сферою застосування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація професійних моделей керівника за основними критеріями

Критерій	Тип моделі	Характеристика
Джерело формування	Нормативна	Базується на законодавстві, кваліфікаційних вимогах, посадових інструкціях
	Емпірична	Виведена з аналізу успішного практичного досвіду керівників
	Експертна	Створюється на основі думок фахівців, науковців, HR-аналітиків
Рівень узагальнення	Універсальна	Відображає типові риси керівника незалежно від сфери діяльності
	Галузева	Побудована з урахуванням специфіки певної галузі (освіта, охорона здоров'я тощо)
	Організаційна (локальна)	Адаптована до конкретної організації, її культури та внутрішніх завдань
Методологічний підхід	Компетентнісна	Охоплює набір знань, умінь, навичок, поведінкових установок
	Функціональна	Акцент на управлінських функціях
	Рольова	Описує керівника через ролі (лідер, наставник, стратег, кризовий менеджер тощо)
	Поведінкова	Фокусується на управлінському стилі, поведінці, типі лідерства
Сфера застосування	Академічна	Застосовується в дослідницькій, освітній практиці
	Практична (HR/менеджмент)	Використовується для оцінювання, добору, атестації, навчання керівників

Складено за даними [20; 25; 44]

Слід зауважити, що в реальній управлінській практиці найчастіше використовуються змішані (інтегративні) моделі, які поєднують кілька підходів одночасно. Наприклад, у галузі освіти ефективною вважається модель, що базується на компетентнісному підході, але при цьому враховує рольову динаміку (керівник як педагогічний лідер, фасилітатор, стратег), а також функціональні обов'язки, визначені в посадових інструкціях.

Інтеграція класифікаційних підходів дозволяє врахувати як формальні вимоги, так і неформальні (поведінкові, психологічні, комунікативні) аспекти управлінської діяльності, що особливо важливо в умовах сучасних викликів, цифровізації, глобалізації, роботи в умовах невизначеності.

Можна сказати, що класифікація професійних моделей керівника дозволяє не лише систематизувати наукові підходи, а й створює основу для формування ефективних інструментів оцінювання та розвитку управлінських кадрів. Гнучкість у виборі моделі забезпечує її адаптацію до конкретної ситуації, рівня управління та стратегічних потреб організації.

Попри теоретичну природу поняття професійної моделі керівника, її значення не обмежується лише академічним середовищем. Насправді вона активно застосовується в практиці управління персоналом, розробці стратегій розвитку організацій, системах підвищення кваліфікації та оцінювання ефективності управлінської діяльності. Модель виступає своєрідним орієнтиром, який дозволяє вибудовувати внутрішню кадрову політику та системно підходити до добору, підготовки й розвитку керівників.

По-перше, професійна модель широко використовується на етапі добору керівних кадрів. Вона дозволяє чітко сформулювати вимоги до кандидатів: які компетенції мають бути пріоритетними, які якості є бажаними, а які критичними. Особливо це актуально в державному секторі та сфері освіти, де формалізація управлінських вимог відіграє роль інструменту забезпечення прозорості кадрових рішень.

По-друге, модель слугує інструментом оцінювання ефективності. На її основі створюються критерії та індикатори, які дозволяють об'єктивно оцінити

рівень управлінських досягнень, результативність діяльності, якість комунікації, вміння працювати в кризових умовах тощо. Таким чином, професійна модель переходить з площини «ідеального образу» в площину прикладної діагностики.

По-третє, вона має значення в системі підвищення кваліфікації та наставництва. Саме на її основі вибудовуються програми управлінського навчання, тренінги, коучингові сесії. Наприклад, якщо модель включає компонент стратегічного мислення чи антикризового управління – це визначає потребу в відповідних навчальних модулях.

Також варто зазначити, що професійна модель може стати основою для профілізації типів керівників, наприклад, «аналітик», «візіонер», «адміністратор», «мотиватор» тощо. Це дозволяє краще розуміти сильні сторони управлінців і призначати їх на відповідні посади залежно від потреб організації. Для наочності можна представити, як застосування професійної моделі інтегрується в кадрові процеси (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Практичні напрями використання професійної моделі керівника

Управлінський процес	Застосування моделі
Формування вимог до посади	Визначення необхідних компетенцій, особистісних якостей, досвіду
Добір кандидатів	Порівняння реального профілю кандидата з еталонною моделлю
Адаптація та наставництво	Розробка індивідуальних планів професійного розвитку
Підвищення кваліфікації	Визначення напрямів управлінського навчання, тематика тренінгів
Оцінювання результативності	Розробка критеріїв та індикаторів успішного виконання функцій керівника
Управління кар'єрою	Побудова траєкторій професійного зростання з орієнтацією на ключові риси моделі

Джерело: сформовано самостійно автором

У сучасних умовах, коли організації стикаються з високою динамікою змін, професійна модель керівника набуває особливої ваги як інструмент управлінської гнучкості, стратегічного передбачення та кадрової стабільності.

Саме тому її розроблення й застосування має бути не формальністю, а свідомою кадровою політикою організації.

Отже, професійна модель керівника є системною конструкцією, яка поєднує в собі нормативні вимоги, професійні компетентності, особистісні якості, поведінкові характеристики та управлінські ролі, необхідні для результативного виконання керівних функцій. Її багатокomпонентна структура дозволяє адаптувати модель до різних галузей, рівнів управління та організаційних контекстів. Відмінність професійної моделі від суміжних понять, таких як кваліфікаційна характеристика, профіль посади чи модель компетентностей, полягає в її інтегративності, гнучкості та орієнтації не лише на вимоги до посади, а й на особистість керівника як суб'єкта управлінської взаємодії.

Розмаїття класифікацій професійних моделей, за джерелом формування, методологічною базою чи сферою застосування, свідчить про глибоку наукову опрацьованість теми та її високу практичну значущість. У реальній управлінській практиці переважають інтегративні моделі, які не лише забезпечують гнучкий підхід до добору та розвитку керівників, але й дозволяють врахувати динаміку соціально-економічних змін.

Таким чином, професійна модель керівника відіграє подвійну роль: з одного боку – це науковий інструмент для теоретичного осмислення образу сучасного управлінця, з іншого – практичний інструмент для формування, оцінювання та розвитку керівного потенціалу в межах конкретної організації чи галузі. Її стратегічна цінність полягає у здатності забезпечувати цілеспрямований розвиток управлінських кадрів відповідно до реальних потреб і викликів сучасності.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

2.1. Самоменеджмент керівника закладу освіти як основа ефективного управління

У сучасній освітній системі, що функціонує в умовах постійної трансформації та зростаючих суспільних очікувань, важливу роль у забезпеченні якісного управління відіграє керівник закладу освіти. Його професійна ефективність дедалі більше залежить не лише від знань нормативної бази чи адміністративних навичок, а й від здатності до самоуправління, тобто самоменеджменту.

Самоменеджмент керівника – це комплекс особистісних і професійних дій, спрямованих на організацію власної діяльності, самоконтроль, самоорганізацію, управління часом, цінностями, емоціями та розвитком. На відміну від зовнішнього управління, що фокусується на організації інших, самоменеджмент є внутрішнім процесом, який визначає стиль і якість керівництва загалом.

На практиці це означає, що керівник має не лише володіти інструментами делегування, планування та ухвалення рішень, а й уміти організувати себе, розставляти пріоритети, відновлювати ресурси, бути стресостійким і відкритим до навчання. Особливого значення набуває рефлексивна складова, тобто здатність критично осмислювати власну діяльність і приймати рішення на основі самостереження.

Сучасна управлінська наука трактує самоменеджмент як складову загального менеджменту, яка охоплює концептуальні засади, технології та інструменти ефективної саморегуляції особистості у професійному середовищі. Йдеться про здатність особи управляти власним потенціалом, знаннями, навичками, ресурсами часу та психоемоційним станом для досягнення

поставлених цілей, забезпечення високої продуктивності праці, професійного зростання й гармонійної взаємодії з оточенням [43]. Такий підхід формує підґрунтя для цілісного розвитку управлінця як компетентного, адаптивного й саморефлексивного суб'єкта управлінської діяльності.

В умовах зростаючої динаміки змін в освітньому середовищі саме керівник закладу освіти виступає центральною фігурою, яка не лише здійснює стратегічне управління, а й створює продуктивне соціально-педагогічне середовище. Управлінець, що володіє навичками самоорганізації, здатний до глибокого самоаналізу, ефективного планування та стійкого самоконтролю, забезпечує не лише стабільне функціонування освітньої установи, а й формує передумови для її розвитку, інноваційного зростання та досягнення прогнозованих результатів.

У структурі самоменеджменту керівника освітнього закладу доцільно виокремити кілька основних складових, які у своїй сукупності формують основу управлінської ефективності. Вони представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні складові самоменеджменту керівника закладу освіти

Складова	Змістове наповнення
Цілепокладання	Уміння формулювати коротко- та довгострокові цілі управлінської діяльності
Планування та організація	Створення ефективного графіка, розподіл навантаження, управління пріоритетами
Тайм-менеджмент	Раціональне використання часу, уникнення «поглиначів часу», баланс між роботою й відпочинком
Емоційна саморегуляція	Контроль емоцій у стресових ситуаціях, емоційна гнучкість, здатність до відновлення
Рефлексія та самооцінка	Критичне осмислення власних управлінських дій, помилок, досягнень
Навчання та розвиток	Постійне оновлення знань, участь у підвищенні кваліфікації, відкритість до нового
Ціннісна орієнтація	Дотримання професійної етики, формування особистого управлінського стилю

Складено за джерелами: [1; 5; 12; 21]

Ефективне управління в закладі освіти передбачає здатність керівника комплексно організувати, координувати та спрямовувати діяльність

колективу на досягнення чітко визначених цілей, що були спільно сформульовані (рис. 2.1). Його сутність полягає не лише у контролі чи розподілі обов'язків, а й у натхненні, мотивації та підтримці кожного члена команди через визнання індивідуального потенціалу, здібностей і професійних якостей. Таке управління можна порівняти з мистецтвом – багатовимірним процесом, що поєднує стратегічне бачення з емоційним інтелектом, твердістю рішень із людяністю у ставленні до колективу.

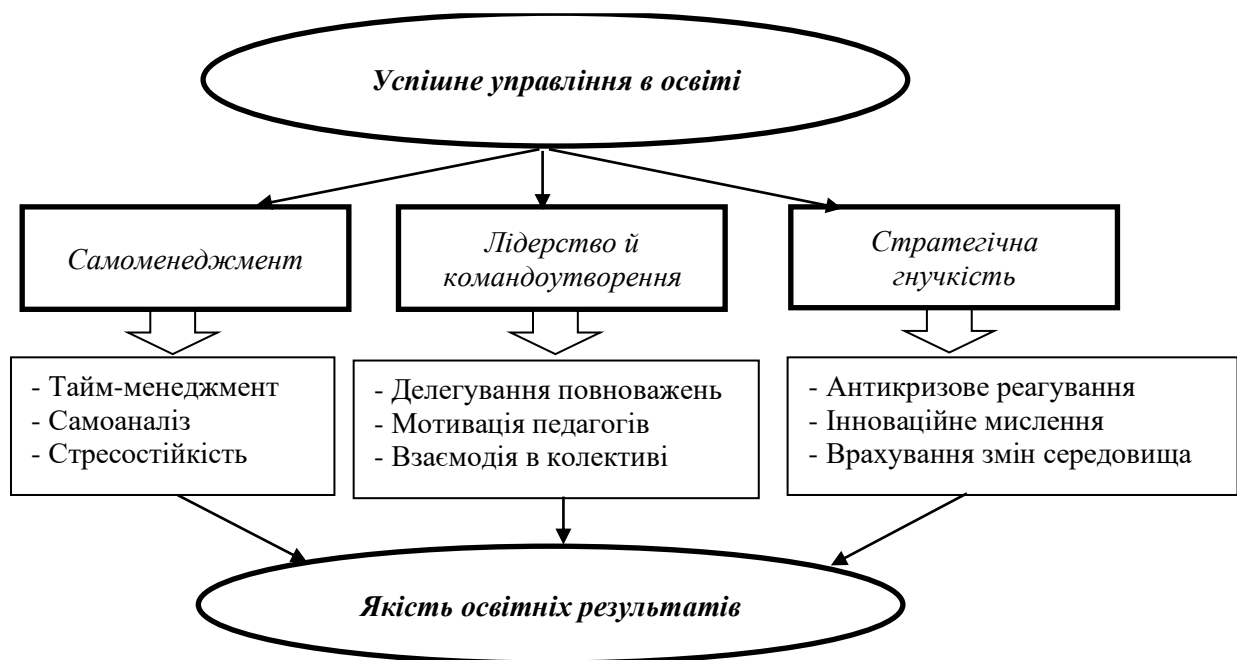


Рис. 2.1. Напрями реалізації успішного управління в діяльності керівника закладу освіти

Складено за джерелами: [2; 5; 13; 34]

У контексті постійних трансформацій у сфері освіти, зокрема внаслідок реформ, цифровізації, кризових викликів (пандемія, воєнні дії), від управлінців очікується вияв лідерських якостей і здатності до командного управління. Здатність зберігати працездатність освітнього закладу, утримувати конкурентоспроможність, залучати фахових педагогів, оперативно приймати рішення в умовах невизначеності – усе це вимагає від керівника гнучкості мислення, самодисципліни, стресостійкості та високого рівня самоменеджменту.

Сучасний керівник має вміти керувати не лише процесами, а й собою: розумно планувати час, визначати пріоритети, розподіляти навантаження, делегувати завдання та забезпечувати зворотний зв'язок. Така системність у діях створює умови для командної згуртованості, ефективної взаємодії та стабільного професійного зростання.

Важливим фактором якісного управління є здатність до формування команди: залучення однодумців, підтримка ініціатив, створення сприятливої атмосфери довіри й взаємоповаги. Успішний керівник не лише координує роботу команди, а й активно розвиває себе, вдосконалюючи управлінську майстерність через самонавчання, саморефлексію та професійний розвиток.

Не менш важливою є орієнтація керівника на замовника освітніх послуг – учня, його батьків та державу. Успішність управлінської діяльності вимірюється задоволеністю цих груп. Для цього необхідно впроваджувати прозорі політики, зрозумілі всім учасникам освітнього процесу, що ґрунтуються на принципах відкритості, відповідальності та співпраці.

Керівник, який не уникає відповідальності за прийняті рішення, готовий визнавати як успіхи, так і прорахунки, демонструє лідерську позицію, що сприяє формуванню довіри з боку команди. Такий управлінець – це не лише адміністратор, а й фасилітатор змін, ментор, консультант, що стимулює розвиток педагогічної творчості та сприяє внутрішній мотивації колективу.

Управління закладом освіти є процесом, що постійно перебуває в межах часових обмежень, як календарно-організаційних (чверті, семестри, навчальний рік, тривалість навчальних занять), так і стратегічних, пов'язаних із реформуванням галузі, впровадженням інновацій, зміною освітніх парадигм і ключових орієнтирів державної політики. У цьому контексті важливого значення набувають особистісні якості керівника, зокрема його здатність до емпатії, відкритого діалогу, довіри, що створює передумови для ефективної взаємодії в колективі та формування продуктивного освітнього середовища [9].

Орієнтація управлінської політики на відкритість і прозорість має стати основоположною засадою формування корпоративної культури закладу освіти.

Саме на її основі формується командна згуртованість, професійна співпраця та єдність цінностей. Керівник-лідер, який виступає фасилітатором таких змін, повинен ініціювати відкритий обмін думками, підтримувати інноваційні ідеї, створювати умови для горизонтальної взаємодії в колективі.

Однією з визначальних умов ефективного управління є чітке цілепокладання? тобто здатність формулювати зрозумілі цілі, які підтримуються всіма учасниками освітнього процесу. Лідерська позиція керівника виявляється через підтримку постійного професійного розвитку працівників, що передбачає не лише мотивацію до самонавчання, а й системну організацію внутрішньої підтримки персоналу через програми підвищення кваліфікації, що враховують індивідуальні та групові освітні потреби.

Якість управлінської комунікації є ще одним вагомим аспектом, що знижує ризики дезінтеграції в колективі. Атмосфера відкритості, довіри, взаємної підтримки, а також налагоджені канали зворотного зв'язку формують підґрунтя для командної єдності. У керівника, який володіє лідерськими якостями, конфлікти не лише рідше виникають, а й у разі їх появи – конструктивно вирішуються через діалог, медіацію, компромісні моделі взаємодії.

Ще одним важливим чинником результативного управління є оцінювання якості функціонування закладу, що потребує впровадження чітких критеріїв, прозорих моніторингових процедур і колективного узгодження оцінювальних моделей. Участь педагогів у розробці таких інструментів сприяє посиленню відповідальності, суб'єктності та колегіальності в ухваленні рішень. Регулярне оцінювання та адаптивна корекція управлінських дій стають невід'ємним елементом стратегічного менеджменту.

Планування, організація діяльності, керування ресурсами та часом, аналіз результатів – усе це складає структуру управлінського циклу, що має бути наповнене елементами самоменеджменту. Здатність керівника ефективно організувати власну діяльність, раціонально розподіляти обов'язки, своєчасно приймати рішення, контролювати власні дії та прогнозувати

результати – критично важлива у забезпеченні сталого розвитку освітнього закладу.

Самоменеджмент як складова управлінської компетентності керівника закладу освіти визначається як цілеспрямоване, системне використання ефективних методів самоорганізації, що забезпечують оптимальне використання часу, ресурсів та професійного потенціалу. У практичному вимірі це передбачає вміння раціонально планувати власну діяльність, структурувати середовище праці, організовувати виконання завдань відповідно до визначених цілей та обмежень часу, а також здійснювати моніторинг власної ефективності.

Зміст самоменеджменту охоплює піклування про власне фізичне та психологічне благополуччя, оскільки саме стійкий психоемоційний стан керівника є запорукою ефективного функціонування команди. До його основних елементів належать: відмова від шкідливих звичок, демонстрація здорового способу життя, стресостійкість, енергійність, внутрішня мобільність та націленість на розвиток. Такий підхід сприяє формуванню позитивного прикладу для педагогічного колективу й учасників освітнього процесу.

Процес самоменеджменту в управлінській діяльності має чітку структуру дій, наведену на рис. 2.2.

Окрему увагу в межах самоменеджменту заслуговує тайм-менеджмент, адже діяльність керівника освіти постійно перебуває в межах жорстких часових регламентів: тривалість уроків, навчальні плани, строки звітності тощо. Втрата часу несе не лише організаційні, а й освітні та соціальні ризики: зниження якості освітнього процесу, втрата мотивації учасників навчання, порушення ритму командної роботи.

Оскільки управлінська діяльність відбувається в умовах постійної змінності, особливого значення набуває ситуативний самоменеджмент, тобто здатність адаптувати методи організації діяльності до поточних умов. Зміни в законодавстві, виклики війни, цифровізація, кадрові ротації, технічні або соціальні проблеми вимагають від керівника гнучкості, швидкої реакції, креативного мислення та високого ступеня автономності.



Рис. 2.2. Алгоритм управлінського самоменеджменту керівника закладу освіти

Складено за джерелами: [7; 16; 31]

У контексті викликів сьогодення все більшої актуальності набуває кризовий самоменеджмент. Йдеться про сукупність особистісних якостей і навичок, що дозволяють керівнику зберігати контроль над ситуацією, ухвалювати оперативні, але зважені рішення, мобілізувати команду до дій, що гарантують стійкість освітнього процесу. Ключовими компонентами такого типу менеджменту є: швидкість реакції, стійкість до стресу, відповідальність, цілеспрямованість, здатність працювати в умовах дефіциту ресурсів.

Отже, самоменеджмент керівника закладу освіти є не лише управлінською технологією, але й основою його професійної життєздатності. Саме від здатності до самоуправління, планування та рефлексії залежать не лише показники діяльності закладу, а й рівень довіри в колективі, ефективність командної взаємодії та якість освітніх послуг.

2.2. Тенденції та виклики розвитку керівників закладів освіти в Україні

Однією з актуальних проблем у сфері кадрового забезпечення керівних посад в освіті залишається відсутність у більшості управлінців спеціальної управлінської освіти. На сьогодні лише близько 20 % директорів закладів освіти здобули фахову підготовку з освітнього менеджменту, переважно заочно, в межах магістерських програм. Решта керівників формують свої управлінські компетентності емпіричним шляхом, через самонавчання, професійну адаптацію та вирішення поточних завдань. У результаті як ті, хто має управлінську освіту, так і практики без неї, часто демонструють фрагментарне уявлення про об'єкт управління, не володіючи цілісною системною картиною функціонування освітнього закладу.

Застосування системного підходу, який є одним із базових у педагогічному менеджменті, як свідчать результати опитувань, залишається формальним. Більшість респондентів лише обізнані з терміном, але не володіють методикою його реалізації. Зокрема, керівники освітніх установ часто не здатні ідентифікувати типи систем, визначити їх ієрархію, провести декомпозицію соціально-педагогічної структури чи окреслити підсистеми і функціональні зв'язки між ними. Це вказує не лише на брак знань щодо теоретичних засад, а й на практичну неготовність застосовувати методологічні інструменти в управлінській діяльності. Інші підходи (цільовий, діяльнісний, суб'єктно-орієнтований тощо), як правило, засвоюються еkleктично, без розуміння способів їх інтеграції у щоденну управлінську практику.

Підготовка сучасного керівника в умовах реформування системи освіти має відбуватися на основі компетентнісного підходу, що передбачає інтеграцію знань, навичок, установок і практичного досвіду. Так, у 2013 році в межах українсько-нідерландського освітнього проєкту було запропоновано модель професійного стандарту керівника, орієнтовану на ключові управлінські компетентності. Проте вона так і не набула поширення чи нормативного

закріплення в системі підготовки освітніх управлінців [33].

Аналіз освітніх програм з підвищення кваліфікації та магістратур за останнє десятиліття показав, що підготовка керівників має ґрунтуватися не лише на передаванні теоретичних знань, а й на формуванні прикладних умінь, зокрема в частині розуміння методологічних засад управління. Ефективне навчання можливе лише тоді, коли воно побудоване на практико-орієнтованому підході, з чіткою прив'язкою до реальних управлінських дій. Це ставить особливі вимоги до викладацького складу: освітяни, які працюють із цією цільовою групою, мають самі володіти досвідом управлінської діяльності для того, щоб сформувати у слухачів стійкі методологічні компетентності.

Першочерговим етапом управлінської підготовки має стати оволодіння навичками декомпозиції соціально-педагогічної системи, яку керівник очолює або планує очолити. Ця здатність – одна з найскладніших для новопризначених і навіть досвідчених управлінців. Аналіз виконання практичних завдань з декомпозиції, що були запропоновані керівникам шкіл, показав, що лише близько половини з них змогли більш-менш точно виокремити підсистеми, визначити рівні управління, ієрархію цілей, типи комунікацій і алгоритми досягнення результатів у межах кожної підсистеми [30].

Крім того, важливою залишається проблема неготовності керівників до управління окремими підсистемами. Для цього недостатньо лише орієнтуватися в нормативному забезпеченні, потрібне розуміння організаційної культури, впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, управлінських ризиків і комунікативних особливостей кожного сегмента. Без такої підготовки керівник може ефективно контролювати лише окремі аспекти функціонування закладу, втрачаючи здатність здійснювати цілісне управління соціально-педагогічною системою як комплексним ієрархічним утворенням.

З огляду на виявлені проблеми у засвоєнні методологічних основ управління, було розроблено та апробовано поетапний алгоритм практичного впровадження системного підходу у процесі формування управлінської компетентності керівників закладів освіти. Даний алгоритм базується на

принципах послідовності, індивідуалізації та компетентнісної орієнтації.

Першочерговим завданням є встановлення стартового рівня теоретико-методологічної обізнаності та практичної підготовленості керівника. Цей етап є складним і вимагає максимально індивідуалізованого підходу, оскільки передбачає самооцінку управлінця щодо його знань у сфері сучасної теорії управління.

Для цього пропонується аналітичне завдання: керівнику необхідно заповнити таблицю, в якій у відповідних графах зазначаються ключові напрями управлінської науки, прізвища науковців, що їх репрезентують, а також основні ідеї чи праці, які ці напрями уособлюють. Це дозволяє не лише з'ясувати рівень інформованості, а й виявити прогалини у знаннях та сформуванню вектор подальшого професійного розвитку.

Орієнтовна структура такого діагностичного інструменту наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні напрями наукових досліджень у теорії управління освітою

Основні напрями теорії управління	Автори
Управління освітою на державному і регіональному рівнях	
Управління загальноосвітнім навчальним закладом	
Застосування окремих технологій для поліпшення управління освітою	
Моніторинг як інструмент управління освітою	
Оцінювання як складова моніторингу якості освіти	
Управління якістю освіти	
Інноваційні підходи в управлінні освітою	
Інформатизація освіти засобами ІТ-технологій	
Інформаційне забезпечення системи управління освітою	
Компетентнісний підхід	
Післядипломна освіта керівних кадрів	
Професійна підготовка керівних кадрів для сфери освіти	

Джерело: складено автором

Аналогічне діагностичне завдання доцільно застосовувати для визначення рівня знань керівника щодо основ методології управління освітніми системами. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити розуміння теоретико-методологічних засад управлінської діяльності в контексті освіти, а також

виявити потребу в удосконаленні знань у сфері стратегічного, системного та адаптивного управління.

Для цього керівнику пропонується заповнити таблицю, в якій зазначаються ключові методологічні підходи до управління, провідні науковці, що їх репрезентують, та відповідні теоретичні положення або концептуальні моделі, що мають практичне значення в освітньому менеджменті. Орієнтовна структура такої аналітичної вправи подана в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні методологічні підходи в управлінні освітою

№ з/п	Методологічний підхід	Основні змістові положення	Автори
1.	Філософські аспекти управління освітою		
2.	Системний		
3.	Синергетичний		
4.	Ситуаційний		
5.	Особистісно-діяльнісний		
6.	Культурологічний		
7.	Акмеологічний		
8.	Аксіологічний		
9.	Ресурсний		
10.	Компетентнісний		
11.	Деонтологічний		
12.	Кваліметричний		

Джерело: складено автором

Наступним кроком у запропонованому алгоритмі є практична фіксація проблемного поля управлінської діяльності керівника закладу освіти. З цією метою управлінцям пропонується скласти перелік найбільш актуальних труднощів, з якими вони стикаються в щоденній професійній практиці. Такий метод дозволяє не лише систематизувати управлінські виклики, а й простежити логіку формування індивідуальної траєкторії розвитку управлінської компетентності.

Заповнення таблиці має допомогти у виявленні як типових, так і унікальних проблем, які виникають у конкретному управлінському контексті. Така процедура також дозволяє зіставити рівень теоретичних знань із

практичним досвідом і визначити зони, що потребують методологічної або організаційної підтримки.

Таблиця 2.4

Основні проблеми в управлінні закладом освіти

Основні напрями діяльності (в інтерпретації керівника)	Проблема

Джерело: складено автором

На другому етапі керівникам закладів освіти пропонується здійснити комплексну декомпозицію управлінського об'єкта – соціально-педагогічної системи, якою вони керують. Цей процес відбувається у два послідовні кроки: спочатку в індивідуальному форматі, потім – у малих групах (3-5 осіб) із подальшим обговоренням результатів. Такий підхід сприяє розвитку аналітичного мислення, вміння структурувати управлінське середовище, виокремлювати підсистеми, визначати їхню мету, функції, ресурси та виконавців.

Управлінці мають описати кожен складову системи, до якої входить їхній заклад, виділити структурні підрозділи або напрямки діяльності (як-от: методична робота, навчально-виховний процес, робота з батьками, інклюзивна освіта, фінансово-господарська діяльність тощо), а також визначити:

- 1) рівень системи (зовнішній/внутрішній);
- 2) ціль кожної підсистеми;
- 3) конкретні завдання;
- 4) необхідні ресурси (кадрові, матеріальні, інформаційні тощо);
- 5) основних відповідальних осіб або виконавців.

Для зручності аналізу та стандартизації підходу було розроблено серію таблиць (табл. 2.5-2.13), що дозволяють відобразити результати декомпозиції кожної з основних підсистем соціально-педагогічної системи закладу освіти.

Таблиця 2.5

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти
на підсистеми першого рівня

ЗНЗ як цілісна система		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
I рівень	Навчальний процес				
	Виховний процес				
	Кадрове забезпечення				
	Органи громадського самоврядування				
	Фінансове забезпечення				
	Матеріально-технічне забезпечення				
	ІТ-забезпечення				
	Інші процеси, що забезпечують життєдіяльність ЗНЗ				

Джерело: складено автором

Проведення декомпозиції соціально-педагогічної системи доцільно розпочинати після ґрунтовного ознайомлення керівників із теоретичними засадами системного підходу. Така послідовність забезпечує цілісне розуміння логіки управлінської дії, дозволяє усвідомити складність освітньої організації як системи з ієрархічною структурою та сприяє формуванню системного бачення управлінських процесів.

Досвід апробації цієї методики свідчить, що під час роботи над декомпозицією керівники закладів освіти починають ідентифікувати підсистеми, на які раніше не звертали уваги або які не вважали значущими для управлінського впливу. У результаті виникає глибше розуміння організаційної складності, що відкриває можливості для підвищення ефективності управлінських рішень і більш точної координації діяльності.

Представлені у таблицях 2.5-2.13 приклади декомпозиції підсистем другого рівня є орієнтовними і не претендують на універсальність. Кожен керівник може (і має) адаптувати їх до специфіки свого закладу, виходячи з конкретних умов, стратегічних цілей і кадрово-ресурсного потенціалу. Так, наприклад, у зв'язку з останніми нормативними ініціативами МОН України, значно розширено управлінську автономію директорів щодо формування змісту освітніх програм, підбору засобів навчання та кадрового забезпечення.

Таблиця 2.6

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти
на підсистемі другого рівня (*навчальний процес*)

Навчальний процес		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Організаційно-навчальна робота				
	<i>Проблеми</i>				
	Виконання навчальних нормативів				
	<i>Проблеми</i>				
	Удосконалення змісту навчання				
	<i>Проблеми</i>				

Джерело: складено автором

Виховна робота в закладі освіти зазнає значного впливу соціокультурного контексту, національних традицій, локальних потреб громади, стратегічних орієнтирів державної політики у сфері освіти, а також ідеологічно-патріотичного наповнення, що особливо актуалізується в умовах суспільної нестабільності, війни чи кризових трансформацій. У зв'язку з цим керівнику необхідно враховувати не лише формальні завдання, а й неформальні аспекти впливу, потреби здобувачів освіти, взаємодію з батьками та громадськістю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти
на підсистемі другого рівня (*виховний процес*)

Виховний процес		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Підготовка і проведення виховних заходів				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність класного керівника				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність учнівського комітету				
	<i>Проблеми</i>				
	Робота з учнями, схильними до девіантної поведінки				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність прес-центру				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність шкільних музеїв				
	<i>Проблеми</i>				

Джерело: складено автором

Управління кадровим потенціалом є однією з основних підсистем у структурі соціально-педагогічної системи закладу освіти. Її ефективність безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, інституційну сталість і здатність організації адаптуватися до викликів сучасності. Хоча регламентування кадрової діяльності здійснюється відповідно до чинного законодавства (зокрема, Кодексу законів про працю України, Закону «Про освіту», Положення про атестацію педагогічних працівників тощо), вона не є виключно процедурною. Значна частина роботи з кадрами пов'язана із суб'єктивними чинниками – мотивацією, психологічним кліматом, залученням до команди, розвитком лідерського потенціалу в середині колективу.

Особистісна орієнтація в роботі з педагогами вимагає від керівника не лише нормативної обізнаності, а й високих комунікативних, емоційно-етичних та стратегічних навичок. Індивідуальні особливості, фахова самореалізація, потреба у професійному зростанні, баланс між навантаженням і ресурсами – ці чинники мають бути враховані при управлінських рішеннях щодо підбору, адаптації, наставництва, розвитку та оцінювання працівників.

Нижче наведено орієнтовну декомпозицію кадрової підсистеми, яка може бути адаптована залежно від конкретних умов закладу освіти (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (*робота з кадрами*)

Робота з кадрами		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Організаційно-дорадча робота				
	<i>Проблеми</i>				
	Методична робота				
	<i>Проблеми</i>				
	Атестація				
	<i>Проблеми</i>				
	Індивідуальна робота з педагогічними кадрами				
	<i>Проблеми</i>				
	Робота з адміністративно-господарським персоналом				
	<i>Проблеми</i>				

Джерело: складено автором

У контексті реалізації реформи децентралізації в Україні, що супроводжується змінами в управлінських моделях, зростанням ролі місцевих громад і активізацією громадянського суспільства, підсистема громадського самоврядування в закладах освіти набуває особливої ваги. Громадське самоврядування виступає важливим механізмом демократизації освітнього простору, забезпечуючи відкритість, підзвітність і участь зацікавлених сторін у прийнятті рішень.

Органи громадського самоврядування (педагогічна рада, батьківські комітети, піклувальні ради, учнівське самоврядування, загальні збори колективу тощо) відіграють роль інструментів взаємодії закладу з місцевою громадою, органами місцевого самоврядування та іншими учасниками освітнього процесу.

Однак ефективність їх діяльності значною мірою залежить від управлінських рішень керівника закладу, який має враховувати соціокультурні, економічні й демографічні особливості регіону, рівень ініціативності місцевої громади, традиції партнерської взаємодії та наявні ресурси. У цьому контексті доцільним є моделювання підсистеми громадського самоврядування із застосуванням принципів системного підходу (таблиця 2.9)

Таблиця 2.9

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (*органи громадського самоврядування*)

Органи громадського самоврядування		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Діяльність ради ЗНЗ				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність батьківського комітету				
	<i>Проблеми</i>				
	Діяльність піклувальної ради ЗНЗ				
	<i>Проблеми</i>				

Джерело: складено автором

Фінансово-господарська діяльність закладу освіти значною мірою визначається нормативно-правовими актами, серед яких важливу роль відіграє

Бюджетний кодекс України, а також відповідні постанови Кабінету Міністрів та накази Міністерства фінансів. Бюджетне фінансування передбачає чіткий розподіл коштів за статтями видатків, обмежуючи можливості гнучкого використання ресурсів на рівні самого закладу. Це формує високу ступінь регламентованості витрат, обмежуючи автономію керівника у прийнятті фінансових рішень.

Водночас дедалі більшого значення набуває позабюджетна складова фінансового забезпечення, яка охоплює залучення додаткових коштів через благодійні фонди, спонсорські внески, партнерські проєкти та участь у грантових ініціативах. Грантове фінансування, зокрема міжнародного характеру, розглядається як перспективний інструмент розвитку освітніх установ, проте вимагає від керівника спеціальних компетентностей, пов'язаних з пошуком джерел фінансування, підготовкою конкурсної документації та управлінням реалізацією проєктів.

Незважаючи на потенціал цього напрямку, на практиці керівники закладів освіти нерідко стикаються з дефіцитом знань і навичок у сфері грантменеджменту, що знижує їхню ефективність у залученні додаткових ресурсів. Це зумовлює необхідність розроблення та впровадження системної методичної підтримки, а також включення відповідних тем у програми підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Орієнтовну структуру декомпозиції фінансової підсистеми в діяльності ЗЗСО наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (фінансове забезпечення)

Фінансове забезпечення		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Фінансова діяльність (бюджет)				
	<i>Проблеми</i>				
	Залучення позабюджетних коштів				
	<i>Проблеми</i>				

Джерело: складено автором

Стан матеріально-технічної бази закладу освіти безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, безпечні умови навчання та рівень інноваційної діяльності. Водночас практика свідчить про значну нерівномірність у підходах до її зміцнення, що зумовлено як обмеженістю державного фінансування, так і різними стартовими можливостями закладів, включаючи соціально-економічний статус громади, активність батьківської спільноти, участь у партнерських проєктах, доступ до донорських ресурсів тощо.

У межах децентралізації освіти фінансова відповідальність за оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази дедалі більше перекладається на органи місцевого самоврядування. Відтак спостерігається суттєве розшарування між закладами, що мають доступ до додаткових джерел ресурсів, і тими, що функціонують у менш спроможних громадах. Додатково ускладнюють ситуацію відсутність довгострокових стратегій оновлення технічного забезпечення, слабкий рівень інвентаризації потреб, брак компетентності у сфері управління ресурсами.

Для підвищення ефективності управління матеріально-технічними ресурсами доцільним є формування відповідної підсистеми в структурі управлінської діяльності керівника, що базується на системному підході до діагностики, планування, реалізації та моніторингу потреб освітнього середовища. Орієнтовну декомпозицію цієї підсистеми подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (*матеріально-технічне забезпечення*)

	Матеріально-технічне забезпечення	Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
ІІ рівень	Зміцнення матеріально-технічної бази				
	<i>Проблеми</i>				
	Господарська робота				
	<i>Проблеми</i>				

Джерело: складено автором

Інформаційно-комунікаційна складова сьогодні виступає одним із вагомих факторів інноваційного розвитку сучасного закладу освіти. Саме

рівень її розвитку значною мірою зумовлює можливості учнів у реалізації особистісного та навчального потенціалу (табл. 2.12). Проте в процесі цифровізації освітнього середовища спостерігаються певні суперечності, зокрема між високим рівнем володіння інформаційними технологіями з боку учнів та значно нижчим рівнем цифрової компетентності педагогічних працівників. Найбільш відчутною є ця розбіжність у практиці використання сучасних гаджетів, які можуть бути ефективними інструментами не лише в освітньому, а й в управлінському процесі. Однак значна частина вчителів все ще не в змозі повною мірою інтегрувати ці технології у щоденну професійну діяльність, що уповільнює процес цифрової трансформації закладу загальної середньої освіти.

Таблиця 2.12

Орієнтовна декомпозиція соціально-педагогічної системи закладу освіти на підсистеми другого рівня (ІТ-забезпечення)

ІТ-забезпечення		Мета	Завдання	Ресурси	Відповідальні
II рівень	Стаціонарні ПК				
	<i>Проблеми</i>				
	Ноутбуки				
	<i>Проблеми</i>				
	Інтернет				
	<i>Проблеми</i>				
	Роутери та WI-FI				
	<i>Проблеми</i>				
	Локальна мережа				
	<i>Проблеми</i>				
	Базове ПЗ				
	<i>Проблеми</i>				
	Web-сайт				
	<i>Проблеми</i>				
	Розвиток персоналу в галузі ІТ				
	<i>Проблеми</i>				
	Використання гаджетів				
	<i>Проблеми</i>				

Джерело: складено автором

На третьому етапі реалізації системного підходу до формування управлінської компетентності керівників закладів освіти учасникам

пропонується виконати завдання зі структурування сфер відповідальності адміністративної команди. Це передбачає конструювання блоків відповідальності, що відображають основні напрями діяльності освітньої організації, із чітким розмежуванням управлінських функцій між керівником і членами адміністрації.

Метою цього етапу є створення логічної основи для формування посадових обов'язків, з урахуванням принципу делегування повноважень. Такий підхід дозволяє уникнути надмірної централізації управлінських рішень, підвищити ефективність внутрішньої комунікації, зміцнити горизонтальні зв'язки в команді та сформувати індивідуальну зону відповідальності кожного адміністративного працівника.

У процесі виконання цього завдання керівники мають окреслити ключові напрями діяльності (навчальна, виховна, фінансова, кадрова, ІТ, матеріально-технічна база, робота з громадськістю тощо), визначити відповідальних осіб, механізми контролю та очікувані результати. Така деталізація сприяє кращій синхронізації управлінських рішень та формуванню ефективної структури управління закладом освіти (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Конструювання блоків відповідальності адміністрації закладу освіти

Посада	№ завдань із кроку 2	Періодичність звітності перед керівником	Результат
Заступник директора			
Заступник директора			
Заступник директора			
Заступник директора з АГЧ			

Джерело: складено автором

На четвертому етапі керівники здійснюють поглиблену декомпозицію соціально-педагогічної системи освітнього закладу, переходячи до третього рівня деталізації, що передбачає виокремлення елементарних підсистем. До прикладів таких підсистем можна віднести: організацію методичної роботи з молодими вчителями, функціонування шкільного наукового товариства (МАН), координацію підготовки учнів до олімпіад і конкурсів тощо. Це дозволяє

максимально деталізувати управлінські процеси та зробити систему гнучкішою.

Зазначений підхід може бути адаптований кожним працівником закладу відповідно до його функціональних обов'язків, що перетворює його на активного суб'єкта управління. Зокрема, вчитель, виконуючи викладацьку діяльність, також здійснює управлінські дії в межах класу, освітнього середовища, навчального процесу.

Декомпозиція може здійснюватися не лише за функціональним принципом, а й, наприклад, за підходом до управління якістю освіти. Так, згідно з позицією Б. Короткова, базовими компонентами системи управління якістю є: якість освітнього потенціалу (кадри, матеріальна база, організаційна культура), якість освітніх процесів (організація навчання, комунікація, методична робота) та якість результатів (навчальні досягнення, випускники, задоволеність учасників процесу) [22]. Такий підхід забезпечує зв'язок між стратегічними орієнтирами і повсякденною діяльністю, підвищуючи системність управлінських рішень.

Завершальний етап передбачає створення структурної схеми інформаційних потоків у межах освітньої установи з урахуванням проведеної декомпозиції. Керівники мають визначити джерела, напрями, обсяг і характер інформації, яка циркулює як вертикальними (між керівництвом і підлеглими), так і горизонтальними (між структурними підрозділами) каналами. Важливо не лише візуалізувати схему, а й критично оцінити інформаційну насиченість – чи не є окремі потоки надмірними, дублюючими або, навпаки, недостатніми для ефективного прийняття рішень.

Таке аналітичне опрацювання дозволяє не тільки виявити інформаційні «вузькі місця», а й підвищити прозорість управління, сформулювати засади інформаційної безпеки та вдосконалити комунікаційні механізми.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА

У сучасних умовах глибоких трансформацій вітчизняної системи освіти зростає потреба в перегляді підходів до управлінської діяльності керівників закладів освіти. Впровадження принципів автономії, децентралізації, інституційної відповідальності та результативності освіти актуалізує вимоги до професійної моделі управлінця, яка повинна відповідати викликам сьогодення та бути адаптивною до змін.

Наразі управлінська діяльність у сфері освіти не обмежується лише виконанням адміністративних функцій. Вона передбачає стратегічне бачення, вміння діяти в умовах невизначеності, здійснювати лідерське впровадження змін, вибудовувати ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами, а також керувати розвитком колективу. У цьому контексті стає необхідним не лише чітко визначити професійний профіль керівника, а й сформувати системну модель його компетентностей, яка ґрунтується на поєднанні знань, цінностей, мотиваційних орієнтацій і практичних навичок [2].

Водночас аналіз сучасних підходів до підготовки та розвитку управлінських кадрів в освіті виявляє низку суперечностей: формальне засвоєння управлінської термінології без глибокого розуміння її змісту; відсутність чіткої моделі професійного зростання; фрагментарність змісту програм підвищення кваліфікації та недостатній акцент на інтеграції теоретичних знань із реальними управлінськими практиками.

Виходячи з цього, виникає потреба в розробленні чітких напрямів вдосконалення процесу формування професійної моделі керівника закладу освіти. Дані напрями мають враховувати не лише сучасні методологічні підходи до управління, а й реальний контекст діяльності керівників, динаміку змін у нормативному середовищі, соціальні запити та міжнародний досвід у сфері освітнього лідерства.

Професійна модель керівника як система взаємопов'язаних характеристик, функцій, компетентностей та стратегічних орієнтирів повинна базуватися на чітких методологічних принципах. Її ефективне формування неможливе без врахування багаторівневої природи управлінської діяльності в освітній сфері, динаміки соціокультурних трансформацій та сучасних вимог до якості освіти [5].

У сучасному науковому дискурсі виокремлюють низку підходів, які становлять методологічну основу вдосконалення професійної моделі управлінця (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методологічні підходи до вдосконалення професійної моделі керівника закладу освіти

Методологічний підхід	Основні характеристики	Орієнтири розвитку професійної моделі
Системний	Ієрархічність, цілісність, взаємозв'язки	Інтеграція функцій, стратегічне управління
Компетентнісний	Інтеграція знань, умінь, ставлень	Формування управлінських компетентностей
Андрагогічний	Освіта дорослих, самоосвіта, практична спрямованість	Індивідуальна освітня траєкторія
Культурологічний	Цінності, гуманістична парадигма	Етика управління, моральне лідерство
Акмеологічний	Саморозвиток, досягнення професійного піку	Професійна зрілість, лідерські якості

Джерело: складено за даними [6; 24; 25; 33; 34; 41]

Застосування зазначених методологічних підходів у комплексі дозволяє забезпечити багатовимірність управлінської підготовки, підвищити ефективність формування професійної моделі керівника як суб'єкта лідерства, трансформацій та інноваційного розвитку освітньої організації.

У контексті глибоких трансформацій, які відбуваються в українській системі освіти, особливої ваги набуває перегляд змісту, цілей і форм професійної підготовки керівних кадрів. Сучасний керівник освітньої установи перестає бути виключно адміністратором, сьогодні він має виступати

стратегом, лідером змін, фасилітатором командної взаємодії, медіатором і менеджером знань, що вимагає переорієнтації управлінської моделі з інструктивно-наглядової на партнерсько-лідерську.

На наш погляд, основними орієнтирами у процесі вдосконалення професійної моделі керівника закладу освіти виступають (рис. 3.1):

1) компетентнісний підхід до управління – підготовка має бути спрямована на розвиток управлінських, комунікативних, інноваційних і етичних компетентностей, здатності діяти в умовах невизначеності, конфлікту або трансформації;

2) управлінська автономія – децентралізаційні зміни в освіті розширюють можливості керівника у прийнятті рішень, розподілі ресурсів, кадровій політиці, розробленні стратегічних документів, що зумовлює потребу в посиленні правової, фінансової, аналітичної та організаційної підготовки;

3) інноваційне лідерство – сучасний керівник має вміти ініціювати й підтримувати інноваційні процеси, впроваджувати цифрові рішення, управляти змінами та створювати середовище довіри, розвитку й командної взаємодії;

4) міждисциплінарність – ефективна підготовка керівника повинна інтегрувати знання з педагогіки, психології, менеджменту, економіки, публічного адміністрування, права, комунікацій і цифрових технологій;

5) акцент на рефлексивність та саморозвиток – професійний розвиток не завершується після здобуття кваліфікації. Навпаки, він має постійно підтримуватись через індивідуальні освітні траєкторії, менторство, нетворкінг, участь у професійних спільнотах.

Зазначені на рисунку орієнтири не лише задають напрям професійного зростання управлінця, а й стають методологічним підґрунтям для проектування змісту навчальних програм з підготовки керівників. Вони також зумовлюють зміну парадигми управління в освіті – від вертикальної до горизонтальної, від директивної до партнерсько-лідерської.

Формування та вдосконалення професійної моделі керівника закладу освіти вимагає не лише концептуального обґрунтування, але й розробки

реальних механізмів, які забезпечують її ефективне впровадження в управлінську практику. Під практичними механізмами розуміємо сукупність засобів, інструментів, дій і процесів, що дозволяють формувати, підтримувати та оновлювати управлінські компетентності керівника у відповідь на виклики освітнього середовища [37].

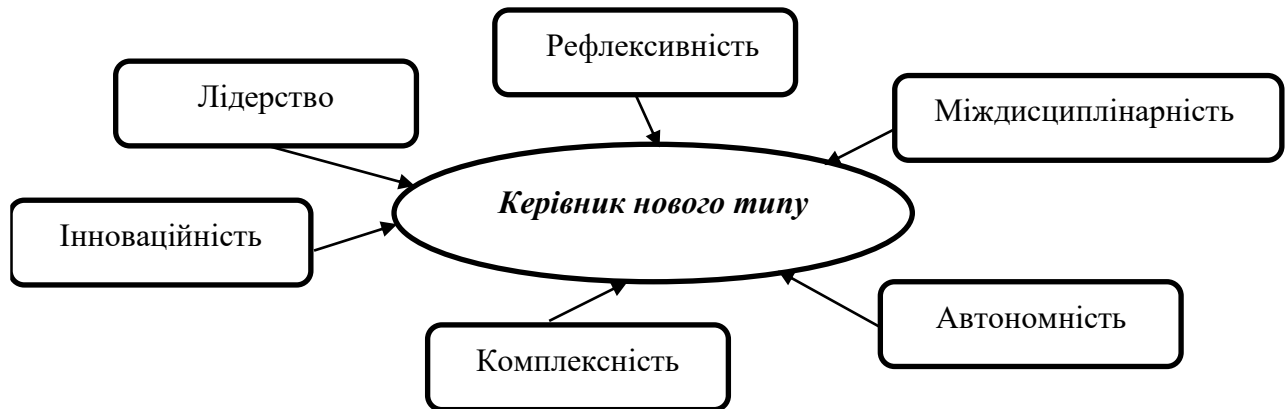


Рис. 3.1. Сучасні орієнтири формування професійної моделі керівника закладу освіти

Джерело: сформовано автором

Передусім, вдосконалення професійної моделі має розпочинатися з інституціоналізації процесу управлінського розвитку, тобто, визнання його як стратегічного напрямку політики як на державному, так і на локальному рівнях. Іншими словами, можна сказати, що органи управління освітою, територіальні громади, власне освітні установи мають не лише сприяти підвищенню кваліфікації, а й створювати умови для управлінської самореалізації, підтримки ініціатив та обміну досвідом. Формалізація стандартів управлінської підготовки, створення професійних маршрутів, сертифікація керівників – усе це є елементами практичного впровадження моделі.

Одним із вагомих інструментів виступає індивідуальна траєкторія професійного розвитку керівника. Сучасні підходи у менеджменті наполягають на персоніфікованому підході до підготовки управлінських кадрів, що передбачає попередню діагностику компетентнісного рівня, виявлення слабких ланок, фіксацію професійних запитів, на основі чого формується персональний

план розвитку. У межах такого плану може передбачатися участь у семінарах, тренінгах, стажуваннях, менторських програмах, самоосвітній діяльності.

Другим важливим практичним механізмом є менторинг і наставництво в управлінській сфері. Успішна адаптація новопризначених керівників часто залежить не стільки від теоретичної підготовки, скільки від підтримки досвідчених управлінців, які можуть передати неформальні знання, розкрити тонкощі професії, попередити помилки. Установлення менторських пар, організація управлінських майстерень, професійних клубів сприяє зміцненню горизонтальних зв'язків між керівниками, формуванню лідерських мереж і підвищенню управлінської культури.

Ще одним важливим практичним напрямом є рефлексивно-аналітична діяльність керівника, яка має стати невід'ємною частиною управлінської моделі. Йдеться про регулярний аналіз власної діяльності, оцінювання результатів управлінських рішень, роботу з помилками, ведення професійного щоденника. Для цього можуть застосовуватись як традиційні методи (звіти, самоаналіз, SWOT-аналіз), так і сучасні цифрові інструменти управлінського моніторингу, що дозволяють відстежувати динаміку розвитку закладу, рівень задоволеності учасників освітнього процесу, стан досягнення цілей.

Невід'ємною складовою є також створення внутрішньої системи професійного навчання в межах самого закладу освіти. Це можуть бути регулярні управлінські консиліуми, тематичні наради, аналіз практичних кейсів, організація стратегічних сесій або мозкових штурмів щодо розвитку школи. Такий підхід стимулює залучення всієї адміністративної команди до процесу управління, розширює поле колективного лідерства, формує в закладі середовище постійного розвитку.

Крім того, практичним механізмом, який потребує активного впровадження, є участь керівників у професійних спільнотах, як регіональних, так і національних. Взаємодія з колегами, обмін досвідом, спільне розв'язання проблемних ситуацій, участь у публічних дискусіях чи конференціях сприяє формуванню професійної ідентичності та осмисленню своєї ролі в ширшому

освітньому контексті. Платформи професійного діалогу дають змогу оперативно отримувати зворотний зв'язок, апробувати нові управлінські моделі та бути в курсі змін у нормативному полі.

Окремо слід наголосити на проектному підході до управлінського вдосконалення, що передбачає розробку і реалізацію ініціативних проектів керівників на базі власних закладів освіти. У межах таких проектів керівники отримують можливість проявити лідерські якості, застосувати теоретичні знання у практиці, пройти всі етапи проектного менеджменту, від ідеї до оцінки ефективності. Цей механізм є особливо ефективним у контексті підготовки до сертифікації чи підвищення категорії.

Таким чином, практичні механізми вдосконалення професійної моделі керівника мають бути комплексними, гнучкими й адаптованими до реальних умов функціонування освітніх закладів. Їх ефективність залежить від наявності освітньо-організаційної підтримки, мотиваційної готовності самого керівника до постійного розвитку та створення системи стимулів, що підсилюють зацікавленість в управлінському зростанні.

Крім цього, варто зазначити, що удосконалення професійної моделі керівника освітнього закладу в Україні неможливе без урахування напрацювань світової управлінської практики. Інтеграція міжнародного досвіду не означає механічного запозичення підходів, але передбачає адаптацію найкращих прикладів до національного освітнього контексту, що динамічно змінюється в умовах децентралізації, цифровізації та глобальних викликів.

У країнах із розвиненою освітньою системою, зокрема в Швеції, Канаді, Сінгапурі, Великій Британії, Нідерландах, керівник школи розглядається не лише як адміністратор, а як стратегічний лідер, агент змін, фасилітатор педагогічного зростання (табл.3.2). Його основна роль полягає в управлінні якістю освіти через організацію ефективного навчального середовища, постійне вдосконалення команди та забезпечення партнерства з громадою.

Одним із найбільш продуктивних міжнародних підходів є модель інструктивного лідерства, що набула широкого поширення в системах освіти

США, Канади та Австралії. Цей підхід акцентує увагу на здатності керівника впливати на якість викладання, підтримувати професійний розвиток педагогів, аналізувати освітні результати та забезпечувати зворотний зв'язок. Практичне впровадження такої моделі передбачає тісну участь керівника у плануванні навчального процесу, організацію наставництва серед учителів, управління змінами відповідно до потреб учнів.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика міжнародних моделей управлінської компетентності керівника закладу освіти

Країна	Основні характеристики	Компетентності керівника	Особливості впровадження	Можливість адаптації в Україні
Фінляндія	Орієнтація на створення середовища безперервного навчання	Педагогічне лідерство, командна робота, рефлексія, підтримка професійного розвитку	Рівноправне партнерство в команді, висока автономія	Висока, за умови розвитку культури довіри та самостійності
Канада	Стандартизовані вимоги до компетентностей освітнього лідера	Стратегічне бачення, етичне лідерство, управління ресурсами, партнерство з громадою	Модульні програми, менторство, державна сертифікація	Висока, потребує нормативного оформлення стандартів
Велика Британія	Комплексна підготовка управлінців через лідерські програми	Управління персоналом, управління змінами, лідерство, soft skills	Обов'язкова підготовка перед призначенням на посаду	Середня, потребує створення аналогічних інституцій
США	Зосередженість на якості викладання та освітніх результатах	Підтримка педагогів, аналітика, управління освітнім процесом	Щоденна участь у методичній роботі, моніторинг ефективності	Висока, за умови зміцнення ролі директора як методичного лідера
Сінгапур	Формування лідерів змін, технологічна готовність, бачення майбутнього	Інноваційність, гнучкість, стратегічне планування, цифрова компетентність	Постійне оновлення змісту підготовки, жорсткий відбір	Часткова, за умов посилення цифрової трансформації

Джерело: складено за даними [30; 28; 42]

Не менш важливим є підхід лідерства на засадах навчання, що активно розвивається в системі освіти Фінляндії та Нової Зеландії. У цій моделі

управлінська діяльність керівника сфокусована на створенні культури безперервного навчання для всіх учасників освітнього процесу, включаючи самого керівника. Високо цінуються уміння вести професійний діалог, аналізувати ефективність навчання, працювати з даними для прийняття рішень.

Значущим напрямом, запозиченим з британської системи, є структурована підготовка керівних кадрів на базі національних коледжів освітнього лідерства. Такі програми об'єднують обов'язкові модулі з управління персоналом, бюджетом, педагогічного лідерства, а також практичні завдання та менторський супровід. Особливістю є акцент на формуванні soft skills: емоційного інтелекту, ведення переговорів, управління конфліктами.

Інтеграція міжнародного досвіду також передбачає розвиток національних освітніх лідерських стандартів. Наприклад, Професійні стандарти для керівників шкіл, розроблені в Канаді, охоплюють п'ять базових сфер: етичне лідерство, інструктивне лідерство, операційне управління, культурна чутливість і спільнотне партнерство. У цьому контексті важливим завданням в Україні є впровадження аналогічних стандартів, які б не лише фіксували очікувані компетентності, але й слугували основою для оцінювання діяльності керівника, планування його професійного зростання та кар'єрної траєкторії.

Додаткову увагу варто звернути на міжнародні програми обміну, стажування, онлайн-курси, які дозволяють українським управлінцям долучатися до глобального дискурсу, опанувати сучасні освітні практики й адаптувати їх до умов конкретного закладу.

Важливим у процесі імплементації міжнародного досвіду є принцип критичної адаптації, який вимагає врахування:

- 1) культурного контексту;
- 2) нормативно-правових рамок;
- 3) ресурсного забезпечення;
- 4) рівня підготовки управлінських кадрів;
- 5) готовності педагогічного колективу до інновацій.

Таким чином, інтеграція зарубіжного досвіду формування професійної

моделі керівника освітнього закладу відкриває можливості для оновлення управлінської практики, підвищення якості освіти та розвитку освітніх інституцій як центрів лідерства й інновацій. Така інтеграція має бути стратегічно впровадженою, методично підтриманою та ґрунтовно осмисленою в межах національної освітньої політики.

Професійний розвиток керівника освітнього закладу є не лише індивідуальним зусиллям, а й результатом дії певного комплексу зовнішніх факторів, які створюють необхідне середовище для постійного удосконалення управлінських знань, умінь та цінностей. Серед таких факторів провідне місце належить організаційно-педагогічним умовам – системі цілеспрямованих дій, організаційних рішень і педагогічних механізмів, що забезпечують сприятливе освітнє середовище для професійного зростання керівника.

До основних організаційно-педагогічних умов варто віднести:

1. Наявність стратегічного бачення розвитку керівних кадрів, що має бути зафіксоване в освітній політиці закладу або органу управління освітою. Це створює системну рамку для розвитку компетентностей керівників і дозволяє формувати індивідуальні траєкторії професійного зростання.

2. Підтримка наставництва та горизонтального навчання, коли досвідчені керівники передають знання менш досвідченим, а професійні спільноти й мережі виступають платформами для обміну ідеями, практиками та взаємної підтримки.

3. Впровадження внутрішньої системи оцінювання й самодіагностики, яка дозволяє керівнику об'єктивно оцінити свої управлінські дії, визначити сильні сторони та зони розвитку, а також формувати цілі на основі зворотного зв'язку від колективу та зацікавлених сторін.

4. Доступ до ресурсів для підвищення кваліфікації, зокрема онлайн-курсів, тренінгів, програм післядипломної освіти, міжнародних обмінів, грантів тощо. Заклад має сприяти участі керівника в таких програмах, зокрема через організаційне й фінансове забезпечення.

5. Наявність інноваційного освітнього середовища, яке стимулює до

пошуку нових управлінських рішень, реалізації дослідницьких підходів, інтеграції цифрових технологій в управління й навчання.

6. Педагогічна культура організації, яка формується на засадах відкритості, взаємоповаги, партнерства і відповідальності. У такому середовищі керівник відчуває підтримку, має змогу діяти проактивно та будувати діалог із командою.

Реалізація зазначених умов створює основу для формування системи безперервного професійного розвитку, де керівник не лише здобуває нові знання й уміння, а й формує нову управлінську ідентичність, орієнтовану на інноваційність, адаптивність, рефлексивність і лідерство.

Отже, вдосконалення процесу формування професійної моделі керівника закладу освіти передбачає системне оновлення змісту управлінської підготовки, посилення її практичного спрямування, інтеграцію сучасних методологічних підходів, використання міжнародного досвіду та створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного зростання. Такий комплексний підхід забезпечує формування лідера нової генерації, компетентного, адаптивного, стратегічно мислячого, здатного ефективно реагувати на динаміку змін в освітньому середовищі й забезпечувати якісне управління в умовах автономії та інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ

Комплексне дослідження формування професійної моделі керівника закладу освіти дало змогу системно осмислити управлінську діяльність у контексті сучасних викликів освітнього простору, трансформаційних процесів у суспільстві, децентралізації влади та автономізації шкільних інституцій. У результаті проведеного аналізу визначено теоретичні засади, проаналізовано практичний досвід і окреслено напрями вдосконалення управлінського потенціалу керівників як ключової фігури у забезпеченні ефективного функціонування закладу освіти.

1. Формування професійної моделі керівника вимагає міждисциплінарного підходу, що охоплює педагогічну, управлінську, психологічну та соціокультурну компоненти. На основі аналізу наукових джерел з'ясовано, що сучасний керівник повинен володіти лідерським потенціалом, стратегічним мисленням, високим рівнем комунікативної культури, емоційним інтелектом, здатністю до самоменеджменту та постійного професійного зростання.

2. Виявлено, що ефективна професійна діяльність керівника закладу освіти можлива лише за умови поєднання формальних компетентностей (знань, навичок, адміністративного досвіду) з особистісними характеристиками (відповідальність, адаптивність, відкритість до інновацій, вміння працювати в команді). Саме така модель дозволяє забезпечити якісне управління в умовах автономії й відповідальності перед зацікавленими сторонами.

3. В результаті аналізу сучасних тенденцій було з'ясовано, що керівники стикаються з численними викликами: кадровий дефіцит, високий рівень професійного вигорання, надмірна бюрократизація, зміна законодавчого середовища, розширення управлінських функцій, необхідність реалізації інклюзії, цифровізації та громадського партнерства.

4. Запропоновано модель вдосконалення професійної підготовки керівників, яка передбачає оновлення змісту навчальних програм з орієнтацією на практичну управлінську діяльність, формування управлінських кейсів,

залучення до програм менторства, стажування, професійних спільнот, а також використання освітніх технологій (дистанційні модулі, тренінгові платформи). Практична спрямованість підготовки має поєднуватися з розвитком критичного мислення, інноваційної ініціативи й рефлексивної культури.

5. Важливою умовою якісного формування професійної моделі є системна підтримка професійного розвитку керівника впродовж усього періоду його управлінської діяльності. Доцільно створювати організаційно-педагогічні умови для побудови індивідуальних освітніх траєкторій, реалізації внутрішніх програм наставництва, підвищення інституційної культури управління.

6. Однією з основних позицій дослідження стала інтеграція міжнародного досвіду, зокрема європейських підходів до розвитку управлінських компетентностей. Аналіз таких практик засвідчив необхідність урахування глобальних трендів – цифрової трансформації освіти, сталого розвитку, управління на основі даних, інклюзивності та мультикультурності. Водночас важливо адаптувати ці підходи до українського контексту, враховуючи соціально-економічні умови, правове регулювання та управлінську автономію.

7. В рамках дослідження розроблено напрями вдосконалення формування професійної моделі керівника, що включають:

- розвиток системи післядипломної освіти управлінців;
- впровадження моделей дуального й проєктного навчання;
- створення мережеских інституцій (хабів) підтримки керівників;
- використання сучасних цифрових інструментів управління;
- активізацію внутрішніх механізмів самооцінювання та саморозвитку;
- підтримку культури професійної рефлексії.

Отже, узагальнені результати дослідження підтвердили, що формування професійної моделі керівника має відбуватися на основі стратегічного бачення, міжгалузевих підходів та системної взаємодії між рівнями управління в освіті. Успішна реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме становленню управлінців нової генерації – лідерів змін, здатних забезпечити якість освіти, організаційну стійкість і ціннісну відповідальність у соціальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреевков О.Є. Керівник як основний суб'єкт організаційно-управлінських відносин. *Соціальне право*. 2020. № 3. С. 78-81.
2. Барабаш О.О. Модель розвитку спеціальних інноваційних компетенцій керівника підприємства: адміністративно-правове дослідження. *Dictum factum*. 2024. № 1. С. 187-195.
3. Барна Н.В. *Іміджологія*. Київ: Університет «Україна». 2016. 126 с.
4. Василькевич Я. З., Кікінежді О. М. Стиль управління як інтегративна характеристика діяльності керівника. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. Вип. 4. С. 16-24.
5. Величко Р. М. Практико-орієнтована модель формування дослідницької компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки*. 2024. Вип. 1. С. 144-149.
6. Величко Р. М. Професіограма майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти: практико-орієнтований підхід. *Імідж сучасного педагога*. 2024. № 4. С. 47-51.
7. Ворон О., Філіпчук В. Професійний розвиток керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. / О. Ворон. *Нова педагогічна думка*. 2023. № 2. С. 15-21.
8. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Шевченко Т. О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 27. С. 57-60.
9. Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації». *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди»*. Дод. 1 до вип. 31, т. 3

(45), Київ, Генезис, 2013.

10. Григор'єва Н. А. Роль загальних компетентностей керівника закладу дошкільної освіти у забезпеченні ефективного управління. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2025. № 1. С. 386-396

11. Драч В., Третьяченко В. В. Управлінські команди. Методологія формування та розвиток. Луганськ, СНУ, 2014.

12. Денисюк С. Г. Політичний імідж як відображення політичної свідомості громадян України в умовах соціально-політичних перетворень. 2015. *Нова парадигма, № 45*, 133-140

13. Загальна теорія держави і права: підруч. /за ред. М.В. Цвіка, О.В. Петришина. Харків: Право, 2014. 584 с.

14. Заєць, Н. Ю. Роль softskills у формуванні професійної мобільності майбутніх керівників закладів освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. № 18, т. 1. С. 168-173.

15. Ісаєв Ю.В. Щодо правового статусу керівника підприємства, установи, організації. *Актуальні проблеми держави і права*. 2015. Вип. 63. С. 406-411.

16. Качур Б. Акмеологічні засади професійного зростання майбутніх керівників закладів дошкільної освіти. *Молодь і ринок*. 2024. № 10. С. 127-131.

17. Кіяшко В.І. Правове регулювання діяльності керівника підприємства, установи, організації як учасника трудових правовідносин: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2015. 18 с.

18. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. О. Любенко. 2-ге вид., стер., Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 384 с.

19. Козлов Д. О. Розвиток інноваційної культури керівника закладу освіти: аналіз зарубіжного досвіду. *Інженерні та освітні технології*. 2019. Т. 7. № 2. С. 59-69.

20. Компанієць Л. Етапи формування професійної готовності керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності. *Імідж сучасного педагога*. 2024. № 1. С. 19-25.

21. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника закладу освіти шляхом застосування командного підходу. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2024. № 5. С. 122-128.

22. Коротков Є. М. Управління якістю освіти: навч. посіб. Харків: Академ. Проект, 2016. 320 с.

23. Косенчук О. Г. Особливості імплементації професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти»: сучасний вектор . *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2023. Вип. 3. С. 39-58

24. Корсікова Н. М. Системний підхід до підвищення особистої ефективності сучасного керівника. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, Вип. 1. С. 80-88.

25. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти. *Джерело педагогічної майстерності. Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу (формування управлінських компетентностей): науково-методичний журнал*. 2012. Вип. 2 (54). 144 с.

26. Линьов К. Задоволеність керівника закладу загальної середньої освіти умовами професійної діяльності: результати дослідження. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2024. Вип. 3. С. 103-113.

27. Литвин Л., Горбатюк Р. Менеджмент освітніх інновацій: сутність та особливості впровадження. *Соціально-економічні проблеми і держави*. Вип. 1 (8), с. 108-115, 2016.

28. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб.

і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

29. Лук'янчук Г. Самоменеджмент керівника закладу освіти як умова успішного управління. *Педагогічний пошук*. 2024. № 4. С. 22-26.

30. Лунячек В. Е. Розвиток теорії управління освітою в Україні і світі в новітній період (після 1991 р.). *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. № 1 (45). С. 7-17

31. Любченко Н. В. Проєкт «Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» у контексті реалізації концепції Нової української школи. *Вісник післядипломної освіти. Серія, Педагогічні науки / Атопол Груп*. 2023. С. 101-122.

32. Малиновська-Колесникова К.А. Особливості трудових відносин з керівником підприємства: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2017. 20 с.

33. Маслов В. І. Концептуальні засади побудови змісту і структури орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/6925/pdf>.

34. Мельник В. К. Модель розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: <file:///F:/Дишюм/09melcsd.pdf>.

35. Маценко В. Технологія іміджу. Київ: Главник. 2012. 214 с.

36. Митрофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів. *European vector of economic development*. 2023. № 2. С. 84-100.

37. Митрофанова Г. Я. Структурні складові професійної мотивації майбутніх менеджерів у контексті формування сучасного керівника-лідера. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2023. № 1. С. 45-56.

38. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2025 року. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.

39. Николаев А.Д. Єдність та диференціація правового регулювання праці керівника організації. *Держава та право: актуальні проблеми формування*

правової свідомості: зб. статей III Міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 2020. С. 67-70.

40. Прилипко С.М. Трудове право України: підручник / С.М. Прилипко, О.М. Ярошенко. 2-ге вид., переробл. і допов. Харків: ФІНН, 2015. 664 с.

41. Про основні компетенції для навчання протягом усього життя. Рекомендація Європейського Парламенту та Ради (ЄС) від 18 груд. 2016. С. 10-18. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/>

42. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.

43. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2021. 170 с.

44. Романюк С. В. Розвиток професійної компетентності керівних кадрів відповідно до Концепції «Нова українська школа». *Педагогічний пошук*. 2023. № 2. С. 39-43.

45. Тептюк Ю. О. Ресурсний потенціал саморозвитку керівника як чинник його професійного зростання. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. Вип. 6. С. 160-168.

46. Турчин С О. До питання припинення трудових відносин з керівником господарського товариства. *Наше право*. 2013. № 10. С. 144-147.

47. Тюття Л. Т., Іванова І. Б. Сфери призначення і застосування соціальної роботи : Навчальний посібник. Київ: Знання, 2014. 215 с.

48. Чернобай А., Кваша В. Проблеми визначення правового статусу виконуючого обов'язки як суб'єкта трудових правовідносин. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2016. № 3. С. 87-92.

49. Чернова Т. Ю. Розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи професійно-технічного навчального закладу: метод. рекомендації. Хмельницький: ХНУ, 2015.

50. Шалімова І.М. Модель інноваційної управлінської діяльності керівника закладу освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2020. № 69.

С. 43-51.

51. Швардак М. В. Сучасні методологічні підходи формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Педагогічні науки.* 2020. № 5. С. 184-195.

52. Шевченко Н. В. Професійний розвиток керівників закладів загальної середньої освіти із забезпечення якості освіти: системний підхід. *PrOsvita.* 2024. № 1. С. 9-18.

53. Шепель В. М., Щекин Г. В. Практична психологія менеджменту. Київ: Україна, 2017. 399 с.

54. Сизоненко В. О. *Сучасне підприємництво: довідник.* Київ: Знання-Прес 2014. 421 с.