

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ НІВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри

_____ Голюк О.А.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«_____» _____ 2024 р.

**«РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПУ ВІДКРИТОСТІ В УПРАВЛІННІ
ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної
програми «Менеджмент.
Правління закладом загальної
середньої освіти»
Маслової Карини Геннадіївни
Науковий керівник:
Задорожна-Княгницька Л.В.,
доктор. пед. наук, професор
Рецензент:
Директор ЗОШ І-ІІІ ступенів
м.Маріуполя Зьома Н.О.

Кваліфікаційна робота
захищена з оцінкою _____
Секретар ЕК _____
«__»_2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПУ ВІДКРИТОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	7
1.1. Управління закладом загальної середньої освіти як відкритою соціальною системою.....	7
1.2. Сутнісні характеристики принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти.....	23
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПУ ВІДКРИТОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ.....	38
2.1. Сучасний стан реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти.....	38
2.2. Шляхи удосконалення реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти.....	46
Висновки до розділу 2.....	54
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Період, в якому нині живе українське суспільство, є часом значних змін у системі освіти України. Ці зміни були зумовлені масштабними трансформаційними процесами, що відбувалися у політичній, економічній та соціальній сферах країни. Вони відображають спрямованість України на європейський вектор розвитку і вимагають адаптації до нових реалій. Зазначені перетворення мають істотний вплив як на окремі галузі освіти. Зокрема, особливої уваги потребують питання управління закладами освіти, що опинилися перед новими суспільно-економічними та військовими викликами.

Сучасні реформаційні процеси супроводжуються підвищенням вимог до якості освіти та орієнтацією на досягнення цілей сталого розвитку. У цьому контексті актуальним стає проведення ґрунтовних наукових досліджень, спрямованих на розробку теоретичних засад і методів ефективного управління закладами загальної середньої освіти. Такі дослідження сприяють підвищенню результативності управлінської діяльності керівників шкіл різних типів та форм власності.

Нормативно-правова база України, зокрема Конституція України, а також закони «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про вищу освіту», «Про позашкільну освіту» тощо, надають освітній сфері об'єктивно високий статус у суспільстві. Зазначена сфера визнається ключовою для всіх аспектів суспільного життя та відіграє вирішальну роль у формуванні життєвих перспектив кожного громадянина України.

Зазначені вище державні документи підкреслюють важливість ролі керівника закладу освіти, який відповідно до чинного законодавства несе відповідальність за всі аспекти діяльності закладу. Зокрема, керівник відповідає за освітню, фінансово-господарську діяльність, організацію

освітнього процесу, реалізацію кадрової політики, контроль за виконанням освітніх програм, створення умов для діяльності органів самоврядування та забезпечення безпечного освітнього середовища.

Ключову роль у забезпеченні соціально-значущої ролі закладу освіти відіграє принцип прозорості, що є ключовим у системі принципів управління. Прозорість і відкритість діяльності закладу освіти є одним із ключових інструментів ефективного управління в умовах реформування освітньої системи, зокрема в межах реалізації концепції Нової української школи. Відповідно до Закону України «Про освіту» [17], освітні заклади зобов'язані забезпечувати оприлюднення інформації про свою діяльність на відкритих та загальнодоступних ресурсах. Це є важливим елементом реалізації принципу прозорості та відкритості в управлінні закладом освіти.

Інформування учасників освітнього процесу, а також громади про діяльність школи є невід'ємною частиною управлінської роботи. Без якісного, оперативного та повного поширення інформації неможливо досягти і підтримувати рівень довіри до діяльності закладу, що, у свою чергу, є необхідною умовою для успішного функціонування школи. Саме тому адміністрація закладу має організовувати свою роботу з урахуванням принципів інформаційної відкритості, забезпечуючи регулярну комунікацію з усіма учасниками освітнього процесу – педагогами, учнями, їхніми батьками, а також із громадськістю.

Забезпечення принципу відкритості включає створення і використання різних каналів для поширення важливих відомостей. Зокрема, це може бути публікація оголошень на офіційному вебсайті закладу або засновника, використання інших електронних ресурсів, розміщення інформації на дошках оголошень, випуск інформаційних листів, шкільної преси тощо.

Ключовим аспектом цієї діяльності є суворе дотримання положень статті 30 Закону України «Про освіту» [17], яка чітко визначає перелік інформації, що підлягає обов'язковому оприлюдненню. Це включає відомості

про структуру, обсяги та умови фінансування, освітні програми, кадровий склад і багато інших аспектів функціонування закладу освіти. Такий підхід сприяє посиленню прозорості, підвищенню ефективності управління та формуванню довіри між закладом освіти та учасниками освітнього процесу, усіма зацікавленими сторонами.

Процес управління закладами освіти різних рівнів та типів як педагогічну та управлінську проблему досліджували В. Берека, М. Бобровський та С. Горбачов, В. Лунячек, Т. Борова, Є. Хриков, М. Гриньова, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Жигірь, Є. Камінська, Л. Карамушка, О. Касьянова, О. Козлова, Л. Кравченко, О. Лаврентьєва, О. Мармаза, Л. Мартинець, В. Маслов, Н. Островерхова, В. Пікельна, Г. Полякова, Л. Профателюк, А. Светлорусова, та ін.

Водночас у сучасній науці наявна обмаль досліджень, у яких би цілеспрямовано розкривалися питання забезпечення реалізації принципу прозорості й публічності діяльності закладів загальної середньої освіти, що зумовило появу суперечності між соціальним запитом щодо забезпечення державно-громадського управління закладами освіти та недостатністю розробленості проблеми організаційних умов забезпечення принципу прозорості в діяльності закладу освіти.

Зазначене вище переконливо доводить актуальність теми кваліфікаційної роботи: **«Реалізація принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти».**

Мета дослідження: визначити та схарактеризувати організаційні умови реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження:**

1) охарактеризувати особливості управління закладом загальної середньої освіти відповідно державних нормативних вимог та розкрити

нормативну базу реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти

2) розкрити сутнісні характеристики принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти;

3) з'ясувати стан реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти;

4) визначити організаційні умови реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження: процес управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: комплекс організаційних умов реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти.

Методи і методики дослідження. Для досягнення поставлених цілей у дослідженні було застосовано комплексний підхід, що включає різноманітні методи:

– теоретичні методи: порівняння, аналіз, синтез, зіставлення (використовувалися для дослідження наукових джерел, нормативних документів, а також для аналізу досвіду управління закладами освіти у контексті сучасних завдань освітньої діяльності); узагальнення (застосовувалося для уточнення основних понять дослідження, обґрунтування теоретичних основ дослідження, а також для формулювання організаційних умов і висновків);

– емпіричні методи (анкетування, бесіди, опитування, педагогічне спостереження (використовувалися для визначення стану реалізації принципу відкритості в управлінні закладами загальної середньої освіти);

– статистичні методи (застосовувалися для математичної обробки даних, отриманих у межах дослідження).

Завдяки застосуванню цих методів вдалося досягти комплексного і глибокого розуміння проблеми, а також сформулювати науково обґрунтовані

висновки та рекомендації.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати теоретичного та емпіричного аналізу здійсненого нами дослідження можуть бути використані представниками громадськості, керівниками закладів освіти в реалізації принципу відкритості і управлінні закладами загальної середньої освіти.

Апробація результатів дослідження. Результати здійсненого нами дослідження узагальнені у публікації у збірнику наукових праць «Магістерські студії психолого-педагогічного факультету МДУ».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота має закінчену цілісну структуру, складається із вступу, двох розділів із висновками до цих розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (71 найменування, з них – 4 іноземною мовою). Робота містить 5 таблиць і 1 рисунок. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 71 сторінку, з них основного тексту 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПУ ВІДКРИТОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Управління закладом загальної середньої освіти як відкритою соціальною системою

Сьогодні Україна перебуває у стані інтенсивного пошуку шляхів щодо знаходження ефективних та виважених рішень, спрямованих на усунення бар'єрів та перешкод на шляху до забезпечення демократичних засад управління освітніми закладами. Аналізуючи державні та приватні ініціативи, які нині оприлюднено в засобах масової інформації, а також ідеї, що їх запроваджено у діяльність закладів загальної середньої освіти, ми погоджуємося з думкою М. Кудли, про те, що система освіти постійно зазнає змін, перетворень, успіх яких значною мірою обумовлюється раціональним управлінням освітою на всіх рівнях – від державного та громадсько-державного, до локального (на рівні конкретного закладу освіти [24]).

У Законах України «Про вищу освіту» (2014), «Про освіту» (2017), «Про фахову передвищу освіту» (2019), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Указі президента України №195/2020 «Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі», у Концепції розвитку освіти України на період 2015-2025 рр.» та інших державних документах, спрямованих на забезпечення розвитку освітньої сфери у державі, відображено підвищену увагу суспільства й уряду не лише до цієї сфери, а й зростання вимог до діяльності закладів освіти як відкритої соціальної системи, базової ланки вітчизняної системи освіти.

Зокрема у Законі України «Про освіту» освітній заклад визначено як

юридичну особу, що «має статус закладу освіти, якщо основним видом її діяльності є освітня діяльність» (Р. III, ст. 22) [17]. Зазначеним документом закладам загальної середньої освіти надано певних самостійних функцій у межах автономії та децентралізації управління освітою. Відповідно до вимог чинного законодавства значно змінилися й функції директора закладу загальної середньої освіти. Серед його основних функцій виокремлюють такі:

- організаційна;
- фінансово-господарська;
- кадрова та посадово-розпорядча;
- фасилітативна (у контексті забезпечення зв'язків закладу освіти із громадськістю);
- забезпечення умов для здійснення ефективного та відкритого контролю за діяльністю закладу освіти;
- інтегруюча та консолідуюча;
- психологічна (в контексті забезпечення безпечних, комфортних умов для праці та навчання, ненасильницького характеру стосунків, розвитку органів самоврядування) [17].

Сьогодні у директора закладу загальної середньої освіти стало більше свободи у контексті розпорядження наявними фінансами, розподілу ресурсів закладу освіти, забезпечення академічної автономії закладу освіти, що безумовно збільшує ступінь його професійної відповідальності та актуалізує проблему забезпечення прозорості та відкритості в управлінні закладом освіти. У зазначеному контексті, фактично, йдеться про реалізацію комплексу принципів управління сучасним закладом освіти, дотримання яких дозволило б керівництву закладом освіти, батьківській спільноті та всім зацікавленим особам коректно визначати орієнтири подальшого поступу й забезпечувати формування організаційних цілей, а також здійснювати оптимальний вибір та застосування засобів досягнення

поставлених цілей в умовах функціонування закладу освіти як відкритої соціальної системи.

Аналіз актуальних наукових джерел із теми дослідження дав можливість зробити висновок про багатоплановість визначень поняття «управління». Узагальнення поглядів науковців на зазначене поняття представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Сутність поняття «управління»
(на основі аналізу вітчизняних наукових джерел)**

Автор	Визначення поняття «управління»
Г.Єльнікова	Особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління.
М. Фіцула	Діяльність, спрямована на розроблення рішень, організацію контролю та регулювання об'єкта управління згідно з метою, аналіз і підведення підсумків на основі достовірної інформації.
Л. Карамушка	Уплив на діяльність людей, які об'єднані в різні соціальні групи, що базується на наявності керівної та керованої систем в межах єдиної самоврядної системи, цілеспрямованістю процесів управління, програм, за допомогою яких одна система впливає на іншу, а також зворотних зв'язків.
З. Онишків	Діяльність, що забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального функціонування.

Продовження табл. 1.1

В. Маслов	Сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, а також скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети
Т. Рожнова	Особливий вид людської діяльності, що відбувається в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища і цілеспрямовано впливає на керувану систему для забезпечення її стабільного функціонування й послідовної реалізації мети в межах заданих параметрів на основі закономірностей дії механізмів управління й самоуправління.
О. Лебідь	Систематичний цілеспрямований вплив керівника на загальну систему або на окремі її складові на основі пізнання і цілеспрямованого застосування об'єктивних закономірностей, принципів, методів і засобів управління в інтересах забезпечення її оптимального функціонування і розвитку, досягнення поставлених управлінських цілей

На основі узагальнення поглядів зазначених вище науковців можна зробити висновок, що управлінська діяльність у сфері освіти має певну специфіку. Ця специфіка відображається у гуманістичному й демократичному характері самого управління, відкритості закладу освіти як соціальної системи, а найбільшою мірою – у виконанні суспільного запиту на забезпечення якісної освіти майбутніх громадян України.

На специфічних рисах управління закладами загальної середньої освіти акцентує увагу й Л. Карамушка. Характеризуючи заклади середньої освіти як специфічні освітні організації і виокремлюючи їхні найбільш значущі риси, дослідниця наголошує на тому що, що ці риси слід брати до уваги з метою успішного управління. Специфічні риси управління закладом

загальної середньої освіти відповідно поглядів Л. Карамушки представлено на рис. 1.1



Рис. 1.1. Специфічні характеристики закладу загальної середньої освіти (за Л. Карамушкою)

На основі узагальнення наукових праць із питань управління закладами загальної середньої освіти в сучасних умовах визначено низку його (управління) основних характеристик, а саме:

- відкритість та чутливість до змін, що відбуваються у соціальному середовищі;
- швидка адаптація управління до нових орієнтирів у суспільному розвитку;
- зміна перебігу управління відповідно до соціальних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- функціонування управління закладами загальної середньої освіти на

засадах гуманістичного менеджменту.

Аналіз актуальної наукової літератури із теми дослідження дозволив зробити висновок щодо наявності різного поділу управлінських функцій, які представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація функцій управління закладами загальної середньої освіти (на основі аналізу наукових джерел)

Автор класифікації	Класифікація функцій управління
Г. Єльнікова	<ul style="list-style-type: none"> – Загальні (основні, стрижневі); – специфічні (локальні).
Є. Хриков, Т. Фролова, Л. Мартинець, М. Шульський	<ul style="list-style-type: none"> – Планування; – організування (або організація); – мотивування; – контролювання; – координування (регулювання).
В. Маслов	<ul style="list-style-type: none"> – Розроблення управлінського рішення (моделювання наступної діяльності); – організація; – регулювання виконання управлінського рішення; – оцінка результатів діяльності; – корекція.
Л. Карамушка	<ul style="list-style-type: none"> – традиційні (прогнозування, планування, керівництво, організація, координація, контроль, прийняття рішень); – інноваційні (добір персоналу, його навчання, забезпечення професійної кар'єри та психічного здоров'я працівників, профілактика і подолання стресів

Продовження табл. 1.2

	У колективі, консолідація працівників, формування в них відданості організації, створення сприятливого психологічного клімату, мотивація, оцінка, організація комунікації, вирішення фінансових питань, представництво, підписання угод тощо.
--	---

Загальні функції, такі як планування, організація, мотивування, контроль і координування, становлять базу для розуміння посадових обов'язків керівника закладу освіти. Саме ці функції визначають логічний порядок і зміст етапів управлінської діяльності, які є необхідними для забезпечення ефективності управління. Водночас у контексті конкретної галузі управлінська діяльність набуває специфічного забарвлення: загальні функції трансформуються й уточнюються через низку локальних (або специфічних) функцій, що дозволяє забезпечити їхнє повноцінне виконання в умовах реальної практики.

Так, Н. Островерхова, досліджуючи теоретико-методичні засади оцінювання рівня сформованості технологічної культури керівника освітнього закладу, підкреслює значення організації як однієї з ключових функцій управління. На її думку, організація спрямована на створення умов для реалізації управлінських рішень, які стосуються актуальних завдань педагогічного колективу. Ці завдання мають кінцеву мету – досягнення суспільно значущих результатів, що проявляються у високій якості освіти, вихованості та розвитку кожного учня як особистості. Зокрема, в цьому аспекті організація діяльності освітнього закладу як соціально-педагогічної системи набуває технологічного значення. Н. Островерхова зазначає, що це охоплює організацію роботи педагогічного та учнівського колективів, координацію діяльності предметних кафедр або методичних об'єднань, а також ефективну організацію адміністративно-управлінських процесів і

роботи допоміжного персоналу школи. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність функціонування закладу освіти та досягнення його ключових завдань [45].

Зазначені вище функції управління є відображенням ключових принципів, на яких базується управління закладами загальної середньої освіти у цілому.

Сучасні принципи управління освітніми закладами формуються під впливом нових пріоритетів, закладених у чинному освітньому законодавстві, а також у відповідь на еволюцію підходів до освіти як суспільного явища. Це позиціонування включає не лише об'єктивні аспекти суспільної значущості освіти, але й суб'єктивні чинники, що відображають її індивідуальну вагомість для кожної людини. У цьому контексті принципи управління виступають фундаментальними орієнтирами, що визначають ефективність управлінської діяльності.

Так, на думку З. Онишківа, принципи управління закладами загальної середньої освіти є базовими положеннями, яких слід дотримуватися в процесі управління. Вони мають нейтральний характер і забезпечують структурну основу для побудови управлінських процесів [43, с.4]. Л. Ребуха та Т. Павлусик додають, що принципи управління сприяють створенню позитивного освітнього середовища, в якому поєднуються такі важливі складові, як довіра, відповідальність, прозорість, цілісність, а також здатність закладу залишатися конкурентоспроможним у сфері освітніх послуг [51, с.96].

Науковці акцентують на тому, що недотримання або порушення цих принципів часто веде до неефективності управлінської діяльності, її поступового руйнування, що, у свою чергу, негативно впливає на роботу закладу освіти загалом. Принципи управління, як зазначається у сучасній літературі, базуються на фундаментальних, теоретично обґрунтованих положеннях, що підтверджені практикою. Вони мають об'єктивну природу,

яка відображає сталі тенденції та закономірності, властиві системі управління школою.

Особливість принципів управління полягає у їхній здатності відображати сталі взаємозв'язки між управлінськими процесами та зовнішніми суспільними чи соціальними системами. Крім того, ці принципи враховують внутрішню взаємозумовленість елементів самого управлінського процесу. Згідно з дослідженнями С. Немченко, В. Крижка, О. Боднар, В. Радула, О. Старокожко, Ю. Кондратенко [59, с.51], саме така об'єктивність робить принципи управління узагальненими орієнтирами, які знаходять своє конкретне вираження у формах та методах роботи керівника. Вони визначають логіку ухвалення управлінських рішень, допомагаючи осмислювати їх зміст і спрямованість [59, с.51].

Таким чином, принципи управління відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності роботи закладу освіти, стаючи незамінним підґрунтям для формування гармонійного, стабільного та результативного освітнього середовища.

Традиційні принципи управління закладом загальної середньої освіти представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Характеристика принципів управління
зкладами загальної середньої освіти**

Принцип управління	Сутність принципу
Принцип державотворення	Діяльність усіх рівнів закладів освіти спрямована на утвердження й розвиток державності України, а також на підвищення якості освітніх процесів до міжнародних стандартів.
Принцип науковості	Врахування наукових досягнень у педагогіці, психології, методиках викладання, фізіології,

Продовження табл. 1.3

	кібернетиці та інших галузях знань, що дозволяє організувати навчально-виховний процес на міцній науковій основі.
Принцип демократизації	Врахування думки педагогів, учнів, батьків та громадськості при вирішенні управлінських питань, а також звітність перед ними за результати своєї роботи.
Принцип гуманізації	Формування гуманних і толерантних відносин між усіма учасниками освітнього процесу, включно з адміністрацією, педагогами, учнями, їхніми батьками та учнівським самоврядуванням.
Принцип цілеспрямованості	Формулювання педагогічним і учнівським колективам близьких, середньострокових і віддалених цілей, а також визначенні конкретних завдань для їх реалізації.
Принцип плановості	Здійснення чіткого планування як короткострокових, так і перспективних заходів в освітній, організаційній та господарській сферах діяльності закладу з урахуванням його умов і ресурсів.
Принцип компетентності	Наявність високого рівня професійної підготовки та сумлінного виконання своїх обов'язків як адміністрацією, так і усіма працівниками закладу освіти.
Принцип оптимізації	Створення умов, які сприяють ефективній роботі всіх працівників закладу освіти.
Принцип ініціативи та активності	Прояв керівником закладу освіти лідерських якостей, ініціативності та активності,

Продовження табл. 1.3

	наполегливості у вирішенні професійних питань, а також створення умов для педагогів, аби ті могли займатися творчим професійним пошуком.
Принцип об'єктивності	Організація та здійснення систематичного і неупередженого контролю за діяльністю працівників закладу освіти, об'єктивного оцінювання їхньої роботи, врахування думки колективу й забезпечення прозорості управлінських процесів.
Принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю	Директор школи несе повну відповідальність перед державними органами за результати роботи закладу, але при ухваленні важливих рішень повинен враховувати думку педагогічного колективу, якщо це не суперечить законодавству

Таким чином, перелік принципів, зазначених у таблиці 1.3, охоплює як традиційні управлінські засади, так і нові підходи, що орієнтовані на розвиток творчого потенціалу працівників, демократичність процесів та оптимізацію роботи закладу освіти, створюючи тим самим фундамент для ефективного керівництва.

Законом України «Про освіту» [17] визначено основні засади державної політики у сфері освіти, а також ключові принципи освітньої діяльності, що слугують орієнтирами для розвитку освітньої системи країни. Частина цих принципів відображає сучасні інноваційні підходи, які особливо актуалізувалися в останні роки. До них належать:

- людиноцентризм;
- верховенство права;
- забезпечення якості освіти та освітньої діяльності;
- рівний доступ до освіти;

- розвиток інклюзивного середовища;
- впровадження універсального дизайну та розумного пристосування тощо.

Зазначені вище принципи відображають прогресивний напрямок змін, спрямованих на підвищення доступності та якості освітнього процесу для всіх учасників.

Поряд із цим у Законі України «Про освіту» закріплено й низку традиційних підходів, що вже тривалий час є фундаментом системи освіти. Серед них – науковий характер освіти, її різноманітність, цілісність і наступність, гуманізм, демократизм, прозорість і публічність управління, єдність навчання, виховання і розвитку. Також наголошується на важливості виховання патріотизму, поваги до історичних і культурних цінностей Українського народу, його національної спадщини й традицій. Ці аспекти сприяють формуванню освітнього середовища, яке одночасно поважає національну ідентичність та інтегрує сучасні методики і підходи.

Окремо підкреслюється необхідність взаємодії системи освіти з ринком праці, а також її зв'язок із світовою й національною історією, культурою та традиціями. Це дозволяє закладам освіти ефективніше реагувати на потреби суспільства і глобальні виклики. Закон акцентує увагу на формуванні громадянської культури, культури демократії та інших суспільно значущих компетентностей. Таким чином, освітні заклади мають виходити за межі свого локального впливу й активно взаємодіяти із середовищами різного масштабу – від локального до міжнародного.

Серед чинників, що безпосередньо впливають на організацію освітнього процесу, визначено свободу у виборі форм, видів і темпів здобуття освіти, а також освітньої програми, закладу освіти чи інших суб'єктів освітньої діяльності. Важливе місце займають положення про академічну доброчесність, академічну свободу, фінансову, академічну, кадрову та організаційну автономію освітніх закладів у межах, встановлених

законодавством.

Ці положення не лише окреслюють сучасну стратегію розвитку української освіти, але й активно впроваджуються у практику управління. Водночас вони залишають простір для подальшого вдосконалення, деталізації або навіть переосмислення окремих аспектів з метою їх адаптації до реалій практичної діяльності.

Таким чином, цей розлогий перелік є своєрідною декларацією, яка відображає основні характеристики функціонування української системи освіти. Він визначає як стратегічні напрямки, так і тактичні кроки, які повинні забезпечити гармонійний розвиток освітньої галузі. У той же час, гнучкість закладених положень дозволяє адаптувати їх до нових викликів і забезпечити відповідність потребам суспільства та учасників освітнього процесу.

Вітчизняні дослідники пропонують ряд принципів, які можна віднести до локальних, тобто таких, що є похідними від більш загальних і мають специфічне застосування, зокрема у кризових умовах або в ситуаціях, що вимагають швидких і непередбачуваних рішень. Ці принципи допомагають адаптувати управлінські підходи до нестандартних обставин і підвищити ефективність роботи освітньої організації. До таких принципів належать наступні:

1. Принцип відповідності. Цей принцип передбачає, що виконувани завдання повинні бути адекватними інтелектуальним можливостям і професійній компетенції працівника. Таким чином, важливо враховувати рівень підготовки, знання та досвід виконавця, аби уникнути перевантаження або, навпаки, недостатнього використання потенціалу співробітників.

2. Принцип автоматичного заміщення відсутнього. У разі, коли певний працівник тимчасово не може виконувати свої обов'язки, передбачається, що його функції автоматично бере на себе інший співробітник, що мінімізує перебої у виконанні робочих процесів.

3. Принцип першого керівника. Цей принцип підкреслює, що під час

організації та виконання важливих завдань контроль і відповідальність залишаються за першим керівником. Таким чином, незалежно від рівня делегування обов'язків, керівник забезпечує моніторинг і координує діяльність усіх учасників процесу.

4. Принцип нових завдань і бачення перспектив розвитку. Він орієнтує керівників на не лише поточне вирішення завдань, але й стратегічне планування майбутнього розвитку освітньої організації. Це включає здатність виявляти потенційні виклики та можливості, формувати довгострокові цілі і розробляти плани для їх досягнення.

5. Принцип зворотного зв'язку. Цей принцип наголошує на необхідності оцінювання результатів діяльності на всіх етапах виконання завдань. Зворотний зв'язок дозволяє не лише виявити проблемні моменти та недоліки, але й удосконалити процеси, ґрунтуючись на отриманих відгуках і висновках.

6. Принцип утворення меж керованості. Суть цього принципу полягає у визначенні оптимальної кількості працівників, які безпосередньо підпорядковуються одному керівникові. Це дозволяє забезпечити ефективне управління, уникнути перевантаження керівника та підвищити якість координації роботи педагогічного колективу [51].

Такі локальні принципи, описані Л. Ребухою та Т. Павлусик, є надзвичайно важливими в умовах, що вимагають оперативного прийняття рішень і адаптації до змінних обставин. Вони демонструють гнучкість та адаптивність системи управління, що дозволяє зберігати стабільність функціонування закладу освіти навіть у складних умовах. Крім того, ці принципи є ефективним доповненням до загальних підходів, забезпечуючи їхнє практичне застосування в різноманітних ситуаціях.

Для нашого дослідження особливо показовими є розбіжності у трактуванні принципу демократизації, які демонструють, наскільки цей підхід залежить від історичного контексту та соціальних умов. Кожний дослідник, наукові праці якого нами проаналізовано, розглядає демократизацію через

призму свого часу, акцентуючи на тих проблемах, які були найбільш актуальними для вирішення у відповідний період. Це цілком природно, адже інтенсивні соціальні зміни, що відбулися в Україні після здобуття незалежності, суттєво вплинули на підходи до управління освітніми закладами та розуміння демократичних принципів у цій сфері.

Як відзначає О. Ковтун, з урахуванням європейського вектору розвитку освіти та динаміки суспільних змін, українськими науковцями було обґрунтовано науково-педагогічні засади демократизації управління навчальними закладами. Вчений наголошує, що основою демократизації має бути відмова від директивного стилю управління та авторитарних методів керівництва, які не виправдовують себе в сучасних умовах. Пріоритетним завданням освіти нині є розвиток особистості, і це ставить високі вимоги як до системи управління, так і до особистості самого керівника [21].

Керівник має бути прикладом високої культури спілкування, суворо дотримуватися юридичних і моральних норм, демонструвати відкритість до співпраці. У його фокусі повинно бути створення комфортних умов для роботи як учнів, так і педагогів. Особливо важливим є розширення гарантованих прав педагогічних працівників, сприяння їхній професійній автономії, а також забезпечення можливостей для реалізації їхніх ідей і ініціатив.

Демократизація освітнього процесу, як вважає О. Ковтун, неможлива без викорінення формалізму і бюрократичного підходу до управління. Замість цього слід приділяти більше уваги громадському контролю, самоконтролю, колегіальності й гласності у прийнятті управлінських рішень. Впровадження демократичної виборчої системи та самоврядування здобувачів освіти також сприятиме реалізації демократичних принципів у школі. Окрім того, велике значення має орієнтація на співробітництво всіх учасників освітнього процесу у вирішенні як поточних, так і стратегічних завдань, що стоять перед закладом освіти.

Окремо слід звернути увагу на положення, яке акцентує підвищення

персональної відповідальності керівника за результати діяльності кожного члена педагогічного колективу. Це не лише посилює ідею взаємодії та співробітництва, але й піднімає питання моральної відповідальності керівника. Водночас, це підкреслює необхідність формування у керівника глибокої людинознавчої компетентності – здатності розуміти, підтримувати та мотивувати працівників, створюючи умови для їхньої професійної реалізації.

Отже, і перелік принципів управління освітнім закладом, і їхній зміст, і підходи до здійснення управлінської діяльності не є статичними. Вони змінюються у часі, відображаючи вплив як внутрішніх, так і зовнішніх соціальних чинників. Демократизація управління, зокрема, демонструє, як управлінські практики адаптуються до викликів сучасності, забезпечуючи розвиток закладів освіти у відповідності до потреб суспільства.

У сучасній управлінській практиці, яка формується в умовах значних соціальних і політичних потрясінь в Україні, спостерігається велика різноманітність підходів до здійснення управління. Це стосується як загальних, так і локальних функцій, які адаптуються до специфічних викликів сьогодення. Проте серед цього розмаїття пріоритетною є орієнтація на забезпечення принципу відкритості як запоруки демократизації управління закладами загальної середньої освіти.

Очевидно, що сучасні українські освітні заклади повинні відповідати викликам часу та адаптуватися до багатовекторного розвитку суспільства. Попри це, дослідження та практика вказують на те, що в багатьох освітніх установах досі зберігається адміністративно-командний стиль управління, заснований на тотальному контролі. Загальноосвітні навчальні заклади, як соціальні системи та об'єкти управління, не є винятком і потребують запровадження глибоких змін. Ці трансформації повинні супроводжуватися прогнозуванням їхніх наслідків як для суспільства загалом, так і для кожної окремої людини [60, с. 9].

Реформування управління освітою має стратегічну мету – модернізацію існуючої системи, яка базуватиметься на переході від адміністративного до державно-громадського управління. Цей підхід передбачає побудову відносин на основі прозорості, довіри та партнерства. Водночас модернізація освітнього управління є невід’ємною частиною ширшого процесу системних змін у державі. Освітня галузь як важливий компонент суспільного розвитку вимагає адаптації повноважень суб’єктів управління, оновлення функціональних обов’язків та інтеграції управлінських функцій. Не менш важливим є вдосконалення організаційної структури, форм і механізмів управління, що сприяють підвищенню ефективності освітніх процесів [60, с. 9].

Загалом, діяльність освітньої галузі під час військової агресії, масових міграцій учасників освітнього процесу, а також необхідність переходу до змішаних і дистанційних форм навчання ставлять перед системою освіти ряд об’єктивних викликів. Зокрема, постає питання реалізації державної політики у сфері освіти в умовах постійних змін та загроз, збереження доступності навчання для всіх учасників, а також підтримки належного рівня якості освітніх послуг навіть за надзвичайних обставин.

1.2. Сутнісні характеристики принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти

Для формування демократичного суспільства, у якому гарантується повне і безумовне дотримання конституційних прав і свобод кожної людини, надзвичайно важливим є створення і впровадження в практичну діяльність нових принципів управління. Ці принципи мають відповідати сучасним викликам, запитам суспільства та забезпечувати ефективність роботи органів влади й інших інституцій. Серед ключових принципів, на яких ґрунтується демократичне управління, особливе місце займає принцип відкритості. Він сприяє підвищенню рівня прозорості, забезпеченню

доступу до інформації та активній участі громадськості у процесі прийняття рішень.

Саме принципи відкритості та прозорості, які є ключовими умовами для утвердження демократії у будь-якому суспільстві, умовами участі громадськості в роботі органів державної влади, набувають дедалі більшого значення й в Україні. Важливим кроком на цьому шляху стало впровадження трьох принципово нових для країни механізмів, заснованих на застосуванні різноманітних електронних інструментів, а саме:

- електронне декларування доходів;
- електронна платформа ProZorro;
- електронні петиції.

Сутність таких інструментів представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Цифрові інструменти забезпечення принципу прозорості в управлінні
закладом загальної середньої освіти**

Цифровий інструмент	Нормативна база упровадження	Сутність та зміст упровадження
Електронні петиції	Відповідно Ст. 23-1 Закону України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР, громадяни мають право звертатися до Президента, Верховної Ради, Кабінету Міністрів України чи органів місцевого самоврядування за допомогою електронних петицій.	Використовується офіційний веб-сайт відповідного органу або платформа громадського об'єднання, що займається збором підписів на підтримку петиції. У тексті петиції зазначається суть звернення, ПІБ ініціатора петиції, його його електронна адреса. На вебресурсі, який здійснює збір підписів, вказується дата початку кампанії, а також інформація про

Продовження табл. 1.4

		кількість і перелік осіб, які підтримали петицію. Цей механізм є популярним інструментом взаємодії громадян із владою, є ефективною формою демократії і дієвим механізмом комунікації з державними органами.
ProZorro	Система була запроваджена відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922-VIII. Відповідно до Ст.1 цього закону, передбачено створення веб-порталу уповноваженого органу з питань закупівель.	Електронна система публічних закупівель, що замінила традиційні паперові державні тендери, які раніше здебільшого були недоступними для широкої громадськості Портал є інформаційно-телекомунікаційною системою, яка включає модуль електронного аукціону та базу даних, забезпечує збір, зберігання та оприлюднення інформації про закупівлі, а також автоматичний обмін даними та документами. Функціонування порталу забезпечується, за рахунок платного доступу до модуля електронного аукціону, що надається авторизованим електронним майданчиком.
Електронне	Відповідно до Ст. 45 Закону України «Про запобі-	Заповнення декларацій здійснюється на офіційному вебсайті На-

Продовження табл. 1.4

декларування	гання корупції» від 14.10.2014 р. № 1700-VII, особи, які виконують функції державної влади або місцевого самоврядування, зобов'язані щорічно до 1 квітня подавати декларацію про свої доходи, майно та активи за минулий рік.	ціонального агентства з питань запобігання корупції за певною формою.
---------------------	---	---

Як видно з таблиці, у демократичному суспільстві принципи відкритості й прозорості є фундаментальними для утвердження демократії участі. Вони створюють умови для вільного контакту громадян та їх об'єднань із посадовими особами органів державної влади, дають змогу брати участь у заходах публічного характеру та використовувати публічну інформацію. Це сприяє підвищенню ефективності участі громадян у формуванні та ухваленні органами державної влади нормативно-правових актів, забезпечуючи партнерські взаємини між державою та суспільством.

Проте сучасні реалії демонструють, що повна імплементація цих прогресивних принципів постійно ускладнюється. Це пов'язано з тим, що багато сфер суспільного життя переживають кризові явища, які суттєво впливають на рівень розвитку громадянського суспільства. Як наслідок, ефективна реалізація принципу відкритості в управлінських процесах часто стає проблематичною. Значна кількість українських науковців звертає увагу на цей аспект, акцентуючи, зокрема, на важливості відкритості в освітній сфері. Зокрема, дослідник В. Олійник відзначає, що відкритість в освіті відіграє ключову роль у соціалізації молодого покоління. Він наголошує, що

забезпечення відкритості стає необхідною умовою для досягнення рівного доступу до знань, а також для створення можливостей для кожного громадянина реалізувати свій потенціал. Таким чином, відкритість не лише сприяє формуванню демократичних засад в освітньому процесі, а й є важливою передумовою соціальної справедливості та розвитку суспільства в цілому [42].

На думку В. Олійника, розбудова систем відкритої освіти є не просто бажаною, а необхідною в умовах сучасного світу. Причини цієї потреби зумовлені низкою важливих чинників, серед яких найбільш значущими науковці вважають такі:

1. Висока динамічність змін на ринку праці. Постійна трансформація професійних вимог змушує людей адаптуватися до нових умов і набувати нових компетентностей, що не є можливим без доступу кожного громадянина до якісної та відкритої освіти.

2. Швидкий розвиток інформаційних технологій. Інновації у сфері ІТ-технологій змінюють підходи до навчання, роблячи його гнучким, інтерактивним і доступним для широкого кола користувачів незалежно від їхнього місця проживання чи соціального статусу.

3. Зміна свідомості людей. Сучасна людина дедалі більше усвідомлює, що саме освіта є основним ресурсом для її самореалізації, професійного розвитку та забезпечення стабільності в житті [42].

Продовжуючи цю думку зазначимо, що в умовах воєнних викликів, на які змушена відповідати Україна, саме остання причина виходить на перший план.

Ідея відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти має глибокі історичні витоки. Упродовж багатьох століть зазначена ідея формувалася під впливом особистісних прикладів відкритості, які демонстрували представники влади, а також їхніх індивідуальних психологічних характеристик. В історичному контексті можна спостерігати

чітке протиставлення «відкритих» і «закритих» підходів до управління. «Відкриті» люди керувалися прагненням до прозорості та доступності інформації, у той час як «закриті» діячі тяжіли до створення умов інформаційного вакууму. Такий підхід обмежував можливість для інших суб'єктів приймати самостійні рішення, перетворюючи управління на закриту і контрольовану систему.

У сучасному розумінні відкритість розглядається як складний синергетичний концепт, що отримав глибоке і багатогранне висвітлення у наукових дослідженнях. Зокрема, Н. Кочубей у своїй роботі пропонує трактувати відкритість (або «незамкненість») через такі фундаментальні поняття, як «межа» та «середовище». Вона визначає відкритість як властивість системи, яка полягає в наявності напівпроникної або розмитої межі між внутрішнім і зовнішнім середовищем системи. Така характеристика забезпечує можливість взаємодії із зовнішнім світом, що є критично важливим для ефективного функціонування будь-якої соціальної системи, включаючи заклади освіти [24].

Коли розглядається управління закладом загальної середньої освіти як відкритою соціальною системою, стає очевидним, що принцип відкритості займає центральне місце у цьому процесі. Завдяки відкритості створюються умови для глибшого розуміння поведінки всіх учасників освітнього та управлінського процесів. Це також дозволяє більш ефективно аналізувати різноманітні підпроцеси, які відбуваються у діяльності навчального закладу. Крім того, відкритість забезпечує можливість адекватно характеризувати зовнішнє середовище, в якому функціонує заклад освіти, що сприяє підвищенню ефективності організації роботи.

Застосування принципу відкритості в управлінні дозволяє значно оптимізувати прийняття управлінських рішень, оскільки це сприяє адаптації освітнього процесу до реальних потреб сучасного суспільства. Завдяки відкритості освітні заклади здатні не лише відповідати актуальним

викликам, але й проактивно впливати на розвиток суспільства, забезпечуючи рівний доступ до якісної освіти для всіх громадян.

Сучасні процеси трансформації в галузі загальної середньої освіти висувають нові вимоги до організації освітнього процесу, а також до управління навчальними закладами. Ці виклики зумовлюють необхідність переосмислення підходів, які використовуються у сфері освітнього менеджменту. Лише за умови впровадження інноваційних технологій управління можна досягти якісних змін у системі освіти. Такі технології дозволяють забезпечити широку відкритість і прозорість діяльності усіх учасників освітнього процесу. Сюди входять не тільки учні, їхні батьки, педагоги, адміністративний персонал та інші представники закладу, але й партнери навчальних закладів та зовнішні зацікавлені сторони, або тейкхолдери.

Питання швидкої адаптації адміністративного персоналу до нових викликів, які виникають у процесі управління освітніми закладами, набуває особливої актуальності. Сучасна реальність характеризується динамічними змінами у запитах і потребах здобувачів освіти. У цьому контексті адміністративні працівники мають забезпечувати гнучкість і ефективність своєї діяльності, що передбачає створення передумов для відкритого діалогу між усіма учасниками освітнього процесу. Особливого значення набуває побудова системи комунікації, яка охоплює здобувачів освіти, їхніх батьків, педагогів та адміністрацію. Взаємодія в межах цієї системи повинна бути спрямована на врахування інтересів кожного учасника і формування довіри.

Розвиток такої системи комунікації сприяє не лише покращенню управлінських практик, але й глибшому розумінню освітнього менеджменту як багатоаспектного явища. Освітній менеджмент у цьому контексті виконує роль не просто механізму організації роботи закладу, а й стає важливим інструментом трансформації основних напрямів його

функціонування. Завдяки застосуванню інноваційних підходів до управління відбувається оптимізація взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Це включає вдосконалення якості освітніх послуг, зростання рівня задоволеності здобувачів освіти, а також формування позитивного іміджу закладу у зовнішньому середовищі.

Таким чином, впровадження сучасних технологій освітнього менеджменту стає одним із ключових чинників розвитку закладів загальної середньої освіти. Це дозволяє не лише реагувати на виклики сьогодення, але й активно впливати на створення сприятливих умов для ефективного функціонування освітньої системи в цілому.

Упровадження принципів відкритості в управлінні закладами загальної середньої освіти є одним із ключових чинників, який сприяє побудові сучасного, гнучкого та адаптивного освітнього простору. Такий простір здатний ефективно реагувати на швидкі зміни у суспільстві та відповідати на численні виклики, що постають перед освітньою системою. Відкритість у цьому контексті відіграє вирішальну роль, оскільки забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує рівень довіри між усіма учасниками освітнього процесу та створює умови для конструктивного діалогу між ними.

Застосування принципу відкритості у сфері управління закладами загальної середньої освіти базується на доктрині людських відносин, яка визначає специфіку організації освітнього процесу та його ключові аспекти. Цей підхід акцентує увагу на тому, що відкритість є не лише фундаментальною характеристикою управлінської діяльності, а й необхідною умовою для підвищення ефективності освітніх послуг. Відкритість у цьому сенсі сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку здобувачів освіти, де кожен учасник відчуває свою значущість і залученість у загальний процес.

Одним із пріоритетних завдань сучасної освіти є забезпечення високої

якості навчального процесу в закладах загальної середньої освіти. Досягнення цієї мети можливе через розробку та впровадження інноваційних авторських програм, які враховують актуальні потреби та інтереси учнів. Такі програми мають бути орієнтовані на розвиток особистісних компетентностей кожного здобувача освіти, їхньої здатності адаптуватися до змін і реалізовувати свій потенціал.

Розроблення індивідуальних освітніх траєкторій для учнів є важливим елементом цього підходу. Вона передбачає врахування попереднього досвіду, здобутих знань та особистісних інтересів кожного учня. Завдяки цьому стає можливим не лише підвищити рівень мотивації до навчання, але й забезпечити тісний зв'язок між здобутими знаннями та їхнім подальшим практичним застосуванням у професійній чи творчій діяльності. Інтеграція освітнього процесу з індивідуальними інтересами учнів сприяє їхньому всебічному розвитку, формуванню необхідних компетентностей і здатності вирішувати реальні життєві завдання.

Таким чином, упровадження принципів відкритості в управлінні закладами освіти та створення умов для індивідуалізації освітнього процесу є не лише засобом підвищення якості освітніх послуг, але й важливим інструментом для адаптації системи освіти до сучасних викликів і потреб суспільства. Відкритість стає основою для формування сучасного освітнього середовища, яке сприяє розвитку кожного учасника процесу та забезпечує гармонійне поєднання інтересів усіх сторін.

Принцип відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти охоплює широке коло аспектів, які сприяють підвищенню якості освітніх послуг та створенню інноваційного середовища. Одним із ключових напрямів реалізації цього принципу є можливість спільної розробки навчально-методичних матеріалів педагогами з різних регіонів країни. Така співпраця дозволяє об'єднати зусилля освітян для створення цікавих, сучасних і практично орієнтованих програм, які відповідають реальним

запитаю здобувачів освіти. Крім того, розроблені матеріали можуть бути узгоджені на адміністративному рівні, тобто на рівні взаємодії між різними закладами освіти, що сприяє уніфікації стандартів та збагаченню освітнього процесу.

Спільна діяльність педагогів з різних регіонів відкриває нові горизонти для обміну ідеями, інтеграції інноваційних підходів та підвищення рівня професійної компетентності. Це розширює можливості для учнів, надаючи їм доступ до якісніших і більш різноманітних навчальних матеріалів, які відповідають потребам сучасного світу. У свою чергу, це створює сприятливі умови для розвитку конкурентоспроможності випускників загальноосвітніх закладів.

Відкритість також включає створення умов для постійного обміну досвідом між педагогами, адміністрацією та іншими учасниками освітнього процесу. Це може бути реалізовано через організацію бази даних, яка містить інформацію про участь працівників освітніх закладів у національних та міжнародних програмах, проектах і тренінгах. Такі ресурси сприяють професійному розвитку педагогів, стимулюють їх до впровадження новітніх підходів у своїй роботі та створюють умови для налагодження співпраці на міжнародному рівні. Особливу увагу варто приділити дистанційним форматам взаємодії, які значно розширюють можливості комунікації, професійного зростання та інтеграції у світове освітнє середовище.

Ще одним важливим аспектом принципу відкритості є систематичний моніторинг та оцінка потенціалу суб'єктів загальної середньої освіти. Це стосується не лише педагогів та адміністрації, але й партнерів з інших закладів освіти, наукових установ, інклюзивно-ресурсних центрів, закладів позашкільної освіти, а також підприємств і громадських організацій. Налагодження такої співпраці дозволяє розширювати спектр освітніх послуг, сприяти доступу до нових ресурсів та впроваджувати інновації, які

забезпечують розвиток системи загальної середньої освіти.

Принцип відкритості має стати основоположною характеристикою процесу ухвалення управлінських рішень у закладах освіти. Його реалізація дозволяє створити прозору, ефективну та гнучку систему управління, яка здатна швидко адаптуватися до змін у суспільстві та враховувати потреби всіх учасників освітнього процесу. Відкритість управління забезпечує комплексний підхід до вирішення актуальних проблем, спрямований на сталий розвиток освітнього середовища, що відповідає сучасним викликам і запитам суспільства.

Як зазначає І. Шавкун, відкритість є однією з атрибутивних ознак так званих «морфологічних конструкцій менеджменту» [67, с.8]. На думку дослідниці, саме якісно ухвалені управлінські рішення стають фундаментом успішного розвитку закладу загальної середньої освіти. Вони не тільки демонструють рівень управлінських навичок і вмінь керівника, але й є найвагомим внеском, який менеджер може зробити для професійного розвитку організації будь-якого типу [67, с.18]. Відповідно, компетентність управлінця значною мірою визначається його здатністю забезпечувати відкритість у прийнятті рішень і реалізації управлінських процесів.

Принцип відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти відкриває широкий спектр можливостей для реалізації інноваційних підходів і розроблення нових моделей співпраці. Зокрема, він передбачає організацію заходів, які сприяють зміцненню партнерських зв'язків між закладами освіти та іншими установами. Одним із прикладів таких ініціатив є проведення літніх шкіл у співпраці з партнерськими організаціями або іншими навчальними закладами. Це дозволяє учням отримати новий освітній досвід і доступ до ресурсів, які зазвичай є недосяжними в рамках одного закладу.

Важливим аспектом реалізації принципу відкритості є також спільне використання освітніх ресурсів. Це може включати як обмін навчальними матеріалами, так і доступ до спеціалізованих лабораторій, бібліотек або

онлайн-платформ, що сприяє підвищенню ефективності їх використання. Крім того, відкритість дає змогу розробляти унікальні освітні програми, які враховують індивідуальні потреби та запити учнів, що робить навчання більш персоналізованим і мотивуючим.

Ще одним важливим напрямом впровадження принципу відкритості є активне висвітлення діяльності педагогів, які працюють у закладі освіти. Це можна реалізовувати через створення відкритих онлайн-платформ, де демонструються досягнення педагогів, розроблені ними навчальні матеріали та здобутки учнів. Такий підхід не лише сприяє підвищенню іміджу навчального закладу, але й забезпечує прозорість у діяльності педагогічного колективу. Водночас він сприяє налагодженню довірливих і взаємовигідних відносин із батьками учнів, що є важливим компонентом успішного управління.

Отже, принцип відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти є не лише стратегічно важливим елементом, але й універсальним інструментом для забезпечення успіху. Він охоплює низку організаційних, комунікаційних та етичних аспектів, які роблять його невід'ємною частиною сучасного освітнього менеджменту. Відкритість у процесі управління створює можливості для розвитку інновацій, оптимізації ресурсів і формування позитивного іміджу навчального закладу, що забезпечує його конкурентоспроможність у сучасному освітньому середовищі.

Відкритість у сфері управлінської діяльності також охоплює впровадження різних форм контролю, серед яких важливу роль відіграє громадський контроль. Його реалізація може передбачати організацію відкритих зустрічей з батьками та представниками громади, під час яких обговорюються актуальні питання функціонування закладу. Крім того, важливим елементом є регулярне звітування адміністрації про результати роботи закладу, що може включати публікацію звітів чи проведення спеціальних презентацій.

Для підвищення рівня поінформованості та прозорості можна організувати прес-конференції, де адміністрація висвітлює досягнення закладу, плани розвитку та інші стратегічно важливі аспекти. Такі заходи сприяють відкритості управлінських процесів, посилюють довіру з боку громадськості та сприяють активній взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Це забезпечує партнерські відносини, підвищує рівень задоволеності батьків і учасників освітньої спільноти, а також сприяє створенню позитивного іміджу закладу освіти.

Таким чином, принцип відкритості не лише сприяє ефективному управлінню, але й забезпечує стійкий розвиток закладу загальної середньої освіти, роблячи його більш адаптивним до викликів сучасного суспільства. Цей принцип створює необхідність активного обміну інформацією як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем. Такий обмін є важливою складовою ефективного управління, оскільки дозволяє налагодити комунікацію між усіма суб'єктами освітнього процесу, включаючи адміністрацію, педагогів, здобувачів освіти та їхніх батьків. Ступінь відкритості у процесі управління залежить насамперед від рівня взаємної довіри між учасниками освітньої системи й суб'єктами управлінського процесу.

Існує певна закономірність: реалізація принципу відкритості у процесі управління школою цілком залежить від вільного й прозорого руху інформації. Лише за умов налагодженої комунікації між усіма учасниками освітнього процесу можна досягти максимальної ефективності. Злагоджений інформаційний обмін допомагає забезпечити оперативне прийняття рішень, узгодженість дій і впровадження інновацій.

Виходячи з цього, роздуми щодо впровадження принципу відкритості в системі управління закладом загальної середньої освіти дозволяють дійти висновку, що у майбутньому можна очікувати значних системних змін. Ці зміни передбачають поступовий відхід від традиційних підходів у процесах

управління, розширення горизонтів і впровадження більш гнучких і адаптивних підходів.

Таким чином, відкритість в управлінні закладами загальної середньої освіти є ключовим фактором для створення конкурентоспроможного освітнього середовища. Вона сприяє не лише поліпшенню якості освітніх послуг, але й формуванню гнучкої та інтегрованої системи, яка зможе ефективно реагувати на виклики часу та забезпечувати розвиток загальної середньої освіти на новому рівні.

Висновки до розділу 1

Аналіз актуальної наукової літератури та нормативних документів щодо впровадження принципу відкритості в системі управління закладом загальної середньої освіти дозволяють дійти висновку, що принцип відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти створює широке поле для діяльності в освітньому менеджменті. Він охоплює організаційні, комунікаційні та етичні аспекти, що робить його важливим інструментом для досягнення успіху закладу освіти у сучасному освітньому просторі

Зміни, що відбуваються зараз в управлінні закладами загальної середньої освіти, передбачають поступовий відхід від традиційних підходів у процесах управління, розширення горизонтів і впровадження більш гнучких і адаптивних підходів.

Сучасна загальна середня освіта повинна стати більш відкритою, інтегруватися у глобальний освітній простір та перестати обмежуватися межами одного закладу чи одного колективу. Це означає, що освітній менеджмент має активно використовувати новітні технології, які враховують принципи взаємодії між людьми та побудову партнерських стосунків.

У впровадженні таких змін важливо орієнтуватися на доктрину людських взаємин, яка передбачає, що кожен учасник освітнього процесу - адміністрація, педагоги, здобувачі освіти та їхні батьки - є частиною спільного механізму, де кожна складова відіграє важливу роль. Завдяки цьому можна

забезпечити надання якісних освітніх послуг, орієнтованих на різні напрями діяльності, які будуть максимально відповідати сучасним потребам суспільства.

Таким чином, відкритість в управлінні закладами загальної середньої освіти є ключовим фактором для створення конкурентоспроможного освітнього середовища. Вона сприяє не лише поліпшенню якості освітніх послуг, але й формуванню гнучкої та інтегрованої системи, яка зможе ефективно реагувати на виклики часу та забезпечувати розвиток загальної середньої освіти на новому рівні.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПУ ВІДКРИТОСТІ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ

2.1. Сучасний стан реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти

У межах виконання кваліфікаційної роботи нами було здійснено аналіз офіційних сайтів 50 закладів загальної середньої освіти м.Києва з метою з'ясування стану виконання закладами освіти статті 30 Закону України «Про освіту» щодо прозорості та інформаційної відкритості управління цими закладами.

Сайти закладів освіти було проаналізовано з точки зору наявності на них інформації щодо:

- статуту закладу загальної середньої освіти;
- ліцензії на провадження освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти;
- структури закладу загальної середньої освіти та органів управління цим закладом;
- кадрового складу закладу загальної середньої освіти відповідно до ліцензійних умов;
- ліцензованого обсягу та фактичної кількості здобувачів освіти, які навчаються у закладі;
- мови освітнього процесу;
- наявності вакантних посад, порядку та умов проведення конкурсу на заміщення вакантних посад (у разі його проведення);
- матеріально-технічного забезпечення закладу загальної середньої освіти;
- результатів моніторингу якості освіти та шляхів удосконалення цієї якості;

- річного звіту директора про діяльність закладу загальної середньої освіти;
- правил прийому до закладу освіти;
- безбар'єрного освітнього простору та умов доступності закладу загальної середньої освіти для навчання осіб з особливими освітніми потребами;
- переліку додаткових освітніх та інших послуг, що їх надає заклад освіти, вартості, порядку надання та оплати цих послуг;
- правил поведінки здобувачів освіти в закладі загальної середньої освіти;
- плану заходів, спрямованих на запобігання, протидію та попередження булінгу в закладі освіти;
- порядку подання та розгляду заяв про випадки булінгу в закладі загальної середньої освіти;
- порядку реагування на доведені випадки булінгу в закладі освіти та відповідальності осіб, причетних до булінгу.

Навчальні заклади, які мають офіційно отриману ліцензію на здійснення освітньої діяльності, зобов'язані забезпечувати вільний та відкритий доступ до інформації й документів через власні вебсайти. У разі, якщо заклад освіти не має власного вебсайту, така інформація повинна бути розміщена на вебсайтах їхніх засновників. Ця вимога визначена у Законі України «Про освіту», прийнятому в 2017 році.

Під час здійсненого у межах виконання кваліфікаційної роботи дослідження було проаналізовано 50 вебсайтів шкіл, що належать до різних форм власності. Зокрема, у вибірку увійшли навчальні заклади державної та комунальної форми власності, яких було 43, а також приватні заклади освіти, кількість яких склала 7. Результати проведеного вивчення та аналізу подані у таблиці 1.

Таблиця 2.1

Кількість закладів загальної середньої освіти, охоплених дослідженням

Район	Кількість закладів загальної середньої освіти, охоплених вивченням	Із них не мають власних сайтів	
		комунальної форми власності	Приватної форми власності
Голосіївський	5	1	1
Дарницький	5	0	1
Деснянський	5	0	1
Дніпровський	5	1	0
Оболонський	5	1	3
Печерський	5	1	1
Подільський	5	0	0
Святошинський	5	0	0
Солом'янський	5	0	0
Шевченківський	5	1	1

Варто підкреслити, що в межах здійсненого нами дослідження аналізувалися виключно офіційні вебсайти загальноосвітніх навчальних закладів, а сторінки шкіл у соціальних мережах до уваги не бралися. Зазначений підхід уможливив зосередження основної уваги на базових джерелах інформації, які найбільшою мірою відображають офіційну діяльність закладів освіти.

Окрім того, Департамент освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) створив і впровадив сучасний онлайн-ресурс, що забезпечує прозорість функціонування освітньої системи міста. Зазначений ресурс демонструє не лише умови роботи закладів загальної середньої освіти, але й результати

їхньої освітньої діяльності. Зокрема, такий інтерактивний інструмент, який вміщено під назвою «Освітня карта міста Києва», дозволяє користувачам та усім зацікавленим особам отримувати різноманітну статистичну інформацію в режимі онлайн.

На карті можна знайти точне розташування кожного закладу освіти, а також переглянути такі показники:

- загальна потужність закладу загальної середньої освіти та його наповнюваність за класами (тобто кількість добувачів освіти, які в ньому навчаються);
- чисельний склад педагогічного та технічного персоналу закладу загальної середньої освіти;
- кількість навчальних класів і приміщень;
- рівень забезпечення закладу комп'ютерною та іншою необхідною для навчання технікою та лабораторним обладнанням;
- розмір території, якою володіє заклад;
- загальна площа всіх будівель і споруд;
- результати різних моніторингових досліджень, включно з показниками загального незалежного оцінювання результатів освітньої діяльності учнів;
- територія, закріплена за школою для обслуговування;
- рік будівництва будівлі навчального закладу;
- дата проведення останнього капітального ремонту, а також види виконаних ремонтних робіт;
- інформація про суму коштів, виділених на ремонтні роботи та інші потреби закладу;
- фінансове забезпечення в деталізованих напрямках, зокрема, обсяг затверджених видатків, показники загального та спеціального фондів, бюджету розвитку, власних надходжень, а також поточні видатки.

Отже описаний вище ресурс є важливим інструментом підвищення

прозорості та доступності інформації про систему освіти в місті Києві, що сприяє ефективному управлінню та моніторингу діяльності освітніх закладів.

У межах здійсненого нами дослідження було зроблено висновок, що, на жаль, не у всіх районах міста Києва дотримуються вимог щодо своєчасного оновлення інформації на офіційних ресурсах. Часто можна спостерігати, що опубліковані дані, особливо у розділі «Фінансове забезпечення», є застарілими та не відповідають актуальному стану справ. Це є порушенням встановлених вимог, згідно з якими інформація та документи повинні бути розміщені для відкритого доступу не пізніше ніж через десять робочих днів після їхнього затвердження або внесення до них змін. Така норма закріплена у пункті 4 статті 30 Закону України «Про освіту» (2017).

Більшість офіційних вебсайтів управлінь освіти районних державних адміністрацій м. Києва, на жаль, обмежуються виключно наданням лише базової інформації про заклади загальної середньої освіти. Зазвичай, це основні відомості, як от: адреса школи, ім'я та прізвище її директора, контактні дані (електронна пошта, номери телефонів), а також покликання на офіційний вебсайт закладу загальної середньої освіти (у випадку, якщо такий існує). Продовжуючи цю думку зазначимо, що, враховуючи сучасні вимоги щодо прозорості та відкритості діяльності закладів загальної середньої освіти, цього недостатньо для повного інформування громадськості про діяльність освітніх установ. Саме тому важливо звертати увагу на забезпечення актуальності та повноти інформації, розміщеної на таких ресурсах.

Для наочності далі представлені результати аналізу зазначених показників. Вони подані у таблиці 2.2, що містить дані про 43 діючі вебсайти закладів загальної середньої освіти міста Києва. Цей аналіз дозволяє оцінити рівень відповідності опублікованої інформації встановленим

нормативам, а також визначити ключові недоліки, які потребують подальшого виправлення.

Таблиця 2.2

Результати аналізу офіційних вебсайтів закладів загальної середньої освіти, що були охоплені дослідженням

Індикатори/ інформація та документи:	К-ть ЗЗСО, що оприлюднили інформацію	К-ть ЗЗСО, що частково оприлюднили інформацію	К-ть ЗЗСО, що не оприлюднили інформацію
Статут закладу ЗЗС	62%	22%	16%
Ліцензії на провадження освітньої діяльності у ЗЗСО	46%	54%	0
Структура та органи управління ЗЗСО	32%	4%	64%
Кадровий склад ЗЗСО згідно з ліцензійними умовами	73%	9%	18%
Освітні програми, що реалізуються в ЗЗСО	55%	6%	39%
Фактична кількість осіб, які навчаються у ЗЗСО	73%	9%	18%
Мова (мови) освітнього процесу	100%	0	0
Наявність вакантних посад, порядок і умови проведення конкурсу на їх заміщення	99%	1%	0

Продовження табл. 2.2

Матеріально-технічне забезпечення ЗЗСО (згідно з ліцензійними умовами)	64%	0	36%
Територія обслуговування, закріплена за ЗЗСО	50%	25%	25%
Результати моніторингу якості освіти	64%	20%	16%
Річний звіт про діяльність ЗЗСО	41%	2%	57%
Правила прийому до ЗЗСО	100%	0	0
Умови доступності ЗЗСО для навчання осіб з особливими освітніми потребами	57%	2%	41%
Правила поведінки здобувача освіти в ЗЗСО	32%	86%	0
План заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу	23%	77%	0
Порядок подання та розгляду заяв про випадки булінгу у ЗЗСО	33%	67%	0
Порядок реагування на доведені випадки булінгу в ЗЗСО	33%	67%	0

Продовження табл. 2.2

Кошторис і фінансовий звіт про надходження та використання у ЗЗСО публічних коштів	82	18	0
--	----	----	---

У межах здійсненого нами дослідження зроблено висновок про те, що у сучасному освітньому середовищі дедалі більше застосовуються маркетингові технології, які спрямовані на підвищення відкритості, доступності та популяризації діяльності закладів освіти. Вебсайти закладів загальної середньої освіти відіграють важливу роль у цьому процесі, оскільки охоплюють широку аудиторію і є ключовим джерелом публічної інформації. Такі ресурси не потребують значних фінансових витрат на утримання та адміністрування, проте їхній вплив на формування уявлення батьків про роботу школи та досягнення педагогічного колективу є надзвичайно вагомим.

Аналіз вебсайтів закладів загальної середньої освіти у місті Києві дозволяє зробити низку важливих висновків:

1) У середньому, лише 60% закладів загальної середньої освіти оприлюднюють необхідну інформацію відповідно до визначеного показника, що свідчить про лише часткову реалізацію принципів відкритості та прозорості багатьох закладів.

2) На вебсайтах засновників шкіл нерідко розміщуються недіючі покликання на ресурси освітніх установ або інформація, яка вже в цілому або частково втратила свою актуальність.

3) На окремих вебсайтах закладів загальної середньої освіти останнє оновлення інформації відбувалося ще у 2022 році, що серйозно ускладнює отримання коректних відомостей про заклад освіти.

4) Базову інформацію, яка має постійний характер (наприклад,

статути чи ліцензії), часто неможливо знайти серед новинних повідомлень, через що ознайомлення з ними стає вкрай незручним для користувачів. Батьки здобувачів освіти, які шукають інформацію про школу, можуть не мати достатньо часу для перегляду стрічки новин, що ускладнює доступ до ключових документів.

5) Якість розміщених документів нерідко залишає бажати кращого, оскільки на сайтах закладів загальної середньої освіти подекуди розміщуються скановані або копійовані файли настільки поганої якості, що їх практично неможливо прочитати.

Особливу увагу слід приділити публікації таких стратегічно важливих документів, як Стратегії розвитку школи та Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти. Створення цих документів допоможе закладам загальної середньої освіти не лише структурувати свою діяльність, але й чітко окреслити перспективи свого розвитку. Це не тільки сприятиме підвищенню довіри громадськості, але й дозволить покращити управління ресурсами та якість освітніх послуг.

2.2. Шляхи удосконалення реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти

Прозорість та відкритість в управлінні закладами загальної середньої освіти виступає одним із ключових механізмів ефективного освітнього менеджменту, особливо в умовах реалізації реформи Нової української школи. Як вже зазначалося у розділі 1, відповідно до Закону України «Про освіту», будь-який заклад освіти зобов'язаний оприлюднювати відомості про свою діяльність на доступних для громадськості та усіх зацікавлених осіб ресурсах. Це необхідно для забезпечення принципу відкритості та прозорості в управлінні закладом, що є базовим підходом до організації його роботи.

Процес інформування учасників освітнього процесу, таких як

педагоги та працівники школи, здобувачі освіти, їхні батьки, а також громади, відіграє надзвичайно важливу роль в управлінні сучасною школою. Без оперативного, повного та об'єктивного донесення інформації неможливо забезпечити довіру до закладу освіти, що є одним із головних чинників його успішної діяльності. Таким чином, керівництво закладу зобов'язане організувати роботу з урахуванням принципів інформаційної відкритості, прозорості та постійної комунікації зі всіма зацікавленими сторонами.

Для досягнення зазначеної вище мети заклад освіти повинен забезпечити функціонування різноманітних платформ і каналів для інформування. Це можуть бути офіційний сайт закладу або засновника, інші електронні ресурси, відкриті для загального доступу, інформаційні дошки, випуск шкільних газет і бюлетенів, а також створення інших засобів поширення інформації, що полегшують доступ учасників освітнього процесу до необхідних даних.

Особливу увагу слід приділити виконанню вимог статті 30 Закону України «Про освіту», яка чітко регламентує перелік інформаційних документів, обов'язкової для оприлюднення. Ця стаття Закону забезпечує чіткі орієнтири для організації роботи закладу загальної середньої освіти в частині інформування та створення прозорого освітнього середовища. Реалізація таких підходів дозволяє не лише підвищити рівень довіри громади, а й сприяє побудові конструктивного діалогу між усіма учасниками освітнього процесу.

Відповідно до Закону України «Про освіту», заклади загальної середньої освіти, які мають ліцензію на здійснення освітньої діяльності, зобов'язані забезпечувати доступність певної інформації та документів на своїх офіційних вебсайтах. У разі відсутності таких вебсайтів інформація повинна розміщуватися на ресурсах засновників. Цей обов'язок спрямований на реалізацію принципів прозорості та відкритості управління

в освітній сфері.

До переліку обов'язкової для оприлюднення інформації належать наступні документи та відомості: статут закладу загальної середньої освіти; ліцензії, що підтверджують право провадити освітню діяльність; освітні програми, які реалізуються в закладі, а також детальний перелік освітніх компонентів, передбачених цими програмами. Крім того, має бути оприлюднений річний звіт про діяльність закладу, правила прийому, поведінки здобувачів освіти, структура і органи управління. Окремо слід зазначити обов'язковість надання інформації про кадровий склад закладу, територію обслуговування, закріплену засновником, ліцензований обсяг здобувачів освіти та фактичну кількість учнів, які навчаються. Важливо також публікувати дані про вакантні посади, порядок і умови проведення конкурсів на їх заміщення, матеріально-технічне забезпечення закладу, розмір плати за навчання, додаткові освітні послуги та їх вартість, а також порядок їх надання.

Особливе місце займають дані про мову освітнього процесу, результати моніторингу якості освіти, умови доступності закладу для осіб з особливими освітніми потребами, а також план заходів щодо запобігання та протидії булінгу. До цього додається порядок подання і розгляду заяв про випадки булінгу з дотриманням конфіденційності, реагування на підтвержені випадки булінгу та відповідальність осіб, причетних до таких дій.

Крім зазначеного, заклад освіти має право оприлюднювати іншу інформацію, яку вважає за необхідне, або яка підлягає обов'язковому оприлюдненню згідно з вимогами законодавства. Для закладів, що отримують публічні кошти, необхідно також публікувати кошторис, фінансовий звіт про надходження та витрати, а також детальний перелік товарів, робіт чи послуг, отриманих як благодійна допомога, із зазначенням їх вартості.

Вся ця інформація, якщо вона не є інформацією з обмеженим доступом, повинна бути доступною для перегляду не пізніше ніж через десять робочих днів після її затвердження або внесення змін. Якщо інше не визначено законодавством, цей строк є обов'язковим до виконання, згідно з частинами 2-4 статті 30 Закону України «Про освіту» [17].

Забезпеченню реалізації принципу відкритості в управлінні закладом освіти сприяє дотримання комплексу організаційних умов. Зокрема під час оприлюднення обов'язкової інформації заклади загальної середньої освіти повинні приділяти особливу увагу її повноті, змістовності та достовірності. Це означає, що кожний оприлюднений документ чи звіт має містити всі необхідні дані, щоб забезпечити прозорість і зрозумілість для зацікавлених сторін. На жаль, трапляються випадки, коли фінансові звіти закладів освіти є неповними: у них можуть бути відсутні такі важливі деталі, як дата придбання товарів, їх кількість, ціна за одиницю, загальна сума закупівлі. Такий підхід до реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти не тільки не відповідає стандартам прозорості, але й спричиняє негативну реакцію серед батьків здобувачів освіти, учителів та громади у цілому, провокуючи в них недовіру до роботи закладу.

Для підвищення довіри та ефективності комунікації з усіма зацікавленими особами бажано також надавати додаткову інформацію, наприклад, пояснювати, де саме і з якою метою використовуються придбані товари чи матеріали в освітньому процесі. Це дозволить створити більш чітке розуміння того, як ресурси закладу сприяють розвитку освітнього середовища закладу та покращенню умов для навчання здобувачів освіти. Важливо розуміти, що саме по собі розміщення будь-якої інформації в публічному доступі не означає виконання вимог Закону України «Про освіту». Виконання вимог передбачає надання повної, перевіреної інформації з обов'язковими посиланнями на джерела, які підтверджують її

достовірність.

Керівництво освітнього закладу має усвідомлювати, що дотримання вимог статті 30 Закону України «Про освіту» є лише базовою умовою, необхідною для забезпечення прозорості та відкритості діяльності школиУ. Проте це не завжди є достатнім для якісного інформування всіх учасників освітнього процесу. У повсякденному житті школи відбувається багато подій, які неможливо передбачити чи врахувати навіть у найдетальніших законодавчих актах. Ці події можуть мати значення для учнів, батьків і вчителів, і саме заклад освіти має приймати рішення про додаткове інформування громади.

У межах здійснення додаткового інформування усіх зацікавлених осіб про стан справ у закладі освіти його керівництво повинно керуватися головним принципом: публікувати ті дані, які є важливими та актуальними, насамперед для батьків здобувачів освіти, які зазвичай є найбільш зацікавленою та водночас найбільш вимогливою аудиторією. Це можуть бути повідомлення про минулі, поточні чи заплановані події, які впливають на шкільне життя. Розміщена на вебсайті інформація повинна охоплювати як позитивні аспекти, що демонструють досягнення та успіхи, так і складні питання, наприклад, проблеми, що виникають, і заходи, які вживаються для їх вирішення. Такий підхід не лише сприяє налагодженню конструктивного діалогу, але й допомагає формувати довіру та підтримку громади навколо закладу освіти.

Керівництву закладу освіти рекомендується уникати спроб приховування будь-яких неприємних або непередбачуваних подій, що відбуваються в закладі. Сучасні засоби комунікації настільки інтегровані в суспільне життя, що приховати подібну інформацію практично неможливо. Всі події в школі рано чи пізно стають відомими громадськості. Чим довше заклад зволікає з розкриттям неприємної інформації, тим більший негативний резонанс це викликає. Якщо заклад самостійно не повідомить

про подію, це зробить хтось інший, і часто такий «інший» може подати інформацію у виключно негативному світлі. Тому важливо забезпечувати оперативне та детальне інформування громади.

Оскільки інформування і комунікація ґрунтуються на поширенні та обміні інформацією, важливо розуміти, як ці процеси працюють і як їх можна організувати максимально ефективно. Побудова якісної системи інформування учасників освітнього процесу та громади вимагає формування цифрової компетентності та медіаграмотності серед керівників і педагогічних працівників. Ці навички є необхідними не лише для адміністрації, а й для всіх учасників освітнього процесу, щоб створити прозору та ефективну комунікацію.

Керівництво закладу загальної середньої освіти має приділяти особливу увагу створенню психологічно комфортного середовища, яке сприяє ефективній та конструктивній взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Це включає здобувачів освіти, їхніх батьків, педагогічних працівників, а також інший персонал закладу. Атмосфера взаємної довіри, поваги та підтримки є ключовою умовою для досягнення гармонії в освітньому середовищі та забезпечення успішної діяльності закладу.

Психологічний клімат у закладі освіти є одним із найбільш значущих чинників для створення комфортних умов навчання та педагогічної діяльності. Він впливає не лише на емоційний стан і мотивацію здобувачів освіти, але й на ефективність професійної діяльності вчителів. Успіх освітнього закладу значною мірою залежить від того, наскільки активно та компетентно керівництво закладу загальної середньої освіти працює над формуванням сприятливої атмосфери довіри та співпраці серед усіх учасників освітнього процесу. Спрямованість на позитивний психологічний клімат є важливим елементом управління, без якого неможливо досягти поставлених освітніх цілей.

Довіра між учасниками освітнього процесу відіграє ключову роль у створенні передумов для конструктивного вирішення можливих конфліктних ситуацій. У реальному житті шкіл такі ситуації практично неминучі, адже навчальний процес охоплює широкий спектр взаємодій, які іноді можуть породжувати розбіжності. Однак у сприятливому середовищі ці конфлікти вирішуються швидше, ефективніше і з меншими втратами для відносин між сторонами. Щоб забезпечити таку атмосферу, керівництву закладу загальної середньої освіти необхідно базувати свою діяльність на принципах обґрунтованості, прозорості та відкритості управлінських рішень. Усі без виключення учасники освітнього процесу мають право на доступ до повної, достовірної та відкритої інформації про всі аспекти функціонування закладу, включаючи виникнення проблем і методи їх розв'язання. Всі накази, розпорядження, рекомендації та інші управлінські рішення повинні бути ретельно підготовленими, аргументованими та зрозумілими.

Важливо, щоб кожен учасник освітнього процесу знав і розумів причини ухвалення того чи іншого рішення, його мету та передбачувані наслідки. Такий підхід не лише сприяє довірі до керівництва закладу освіти, але й допомагає залучити всіх до спільної роботи над поліпшенням якості освіти та створенням сприятливого середовища для навчання й роботи.

Формування атмосфери довіри та сприятливого психологічного клімату в закладі загальної середньої освіти значною мірою залежить від того, наскільки активно учасники освітнього процесу залучені до прийняття управлінських рішень. Надання можливості впливати на ці рішення є важливим чинником, який сприяє створенню відчуття значущості та залученості. Для педагогічних працівників це може реалізовуватися через організацію нарад різних видів та на різних рівнях, проведення колективних обговорень, можливість вносити пропозиції та брати участь у плануванні заходів, що мають відбуватися у закладах освіти. Участь в організації та

перебігу таких процесів у закладах освіти дозволяє педагогам відчути свою роль не лише як виконавців, а й як активних учасників управління освітнім закладом.

Для здобувачів освіти важливим є регулярне спілкування між учнями та адміністрацією закладу, зокрема через учнівське самоврядування. Залучення здобувачів освіти до обговорення важливих питань, які стосуються діяльності школи, сприяє формуванню в них відповідальності, лідерських навичок та здатності брати участь у прийнятті колективних рішень. Це можуть бути зустрічі з адміністрацією, організація круглих столів чи спільних ініціатив, а також участь у співпраці з органами громадського самоврядування.

Для батьків здобувачів освіти можливість впливати на процеси в закладі освіти реалізується через проведення батьківських зборів, різноманітних консультацій, залучення до організації та проведення шкільних заходів чи створення ініціативних груп. Такі заходи сприяють посиленню довіри між адміністрацією школи та родинами учнів, а також допомагають враховувати потреби і побажання батьків у плануванні освітнього процесу.

Особливу увагу потрібно приділяти підтримці співпраці між педагогічними працівниками. Ефективна робота в команді вимагає професійного, конструктивного та толерантного спілкування між колегами. Заохочення педагогів до взаємодії заради досягнення спільної мети – підвищення якості освіти – має стати одним із пріоритетів керівництва закладу. Для цього варто організовувати різноманітні форми професійного спілкування. Це можуть бути формальні заходи, як-от семінари, конференції чи педагогічні (не)конференції у форматі EdCamp, де вчителі мають можливість обмінюватися досвідом і здобувати нові знання. Водночас неформальні заходи, такі як екскурсії, туристичні поїздки чи спільна організація шкільних свят, також сприяють згуртуванню колективу і

покращенню атмосфери у закладі.

Довіра до закладу загальної середньої освіти багато в чому залежить від того, наскільки вчасно та якісно адміністрація цього закладу реагує на звернення учасників освітнього процесу. Ефективність розгляду звернень, оперативне вирішення проблем, піднятих у цих зверненнях, значно впливають на сприйняття керівництва закладу з боку учнів, батьків і вчителів. Важливо, щоб кожне звернення не лише було розглянуте, але й супроводжувалося конкретними діями, спрямованими на розв'язання проблемних питань.

Управління закладом освіти на принципах відкритості, толерантності та демократичності є обов'язковою умовою для побудови ефективної освітньої системи. У сучасних умовах без прозорого менеджменту неможливо створити заклад, який відповідатиме вимогам часу та очікуванням громади. Такі підходи сприяють формуванню довіри, налагодженню діалогу між усіма учасниками освітнього процесу та розвитку нового рівня управління в освітньому середовищі.

Висновки до розділу 2

Відповідно до Закону України «Про освіту», заклади загальної середньої освіти, які мають ліцензію на здійснення освітньої діяльності, зобов'язані забезпечувати доступність певної інформації та документів на своїх офіційних вебсайтах. У разі відсутності таких вебсайтів інформація повинна розміщуватися на ресурсах засновників. Цей обов'язок спрямований на реалізацію принципів прозорості та відкритості управління в освітній сфері.

До переліку обов'язкової для оприлюднення інформації належать наступні документи та відомості: статут закладу загальної середньої освіти; ліцензії, що підтверджують право провадити освітню діяльність; освітні програми, які реалізуються в закладі, а також детальний перелік освітніх

компонентів, передбачених цими програмами. Крім того, має бути оприлюднений річний звіт про діяльність закладу, правила прийому, поведінки здобувачів освіти, структура і органи управління. Окремо слід зазначити обов'язковість надання інформації про кадровий склад закладу, територію обслуговування, закріплену засновником, ліцензований обсяг здобувачів освіти та фактичну кількість учнів, які навчаються. Важливо також публікувати дані про вакантні посади, порядок і умови проведення конкурсів на їх заміщення, матеріально-технічне забезпечення закладу, розмір плати за навчання, додаткові освітні послуги та їх вартість, а також порядок їх надання.

Особливе місце займають дані про мову освітнього процесу, результати моніторингу якості освіти, умови доступності закладу для осіб з особливими освітніми потребами, а також план заходів щодо запобігання та протидії булінгу. До цього додається порядок подання і розгляду заяв про випадки булінгу з дотриманням конфіденційності, реагування на підтвержені випадки булінгу та відповідальність осіб, причетних до таких дій.

Крім зазначеного, заклад освіти має право оприлюднювати іншу інформацію, яку вважає за необхідне, або яка підлягає обов'язковому оприлюдненню згідно з вимогами законодавства. Для закладів, що отримують публічні кошти, необхідно також публікувати кошторис, фінансовий звіт про надходження та витрати, а також детальний перелік товарів, робіт чи послуг, отриманих як благодійна допомога, із зазначенням їх вартості.

Реалізація принципу відкритості в управлінні закладом освіти вимагає створення відповідних організаційних умов, які сприяють прозорій, ефективній та доступній взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Основні організаційні умови включають:

1. Розроблення політики інформаційної відкритості (чітке визначення у

внутрішніх документах закладу (статут, положення) принципів і процедур щодо прозорого управління; розробка та затвердження регламенту оприлюднення інформації (види інформації, строки, формати)

2. Створення інформаційних каналів (вебсайт закладу освіти повинен регулярно оновлюватися, містити обов'язкову інформацію відповідно до статті 30 Закону України «Про освіту» (статут, звіти, правила прийому, розмір плати за послуги тощо); використання соціальних мереж та інших цифрових платформ для оперативного інформування учасників освітнього процесу; інформаційні стенди, дошки оголошень та шкільна преса для тих, хто не має доступу до інтернету).

3. Залучення учасників освітнього процесу (ля педагогів: рганізація нарад, семінарів, педагогічних рад, де обговорюються питання управління, розробляються пропозиції та ухвалюються колективні рішення; для учнів: Функціонування учнівського самоврядування, залучення до обговорення важливих питань шкільного життя; для батьків здобувачів освіти: проведення батьківських зборів, консультацій, створення батьківських комітетів або ініціативних груп для обговорення проблем і прийняття рішень).

4. Публічність фінансової діяльності (публікація фінансових звітів, кошторисів, інформації про надходження та витрати на вебсайті закладу; оприлюднення відомостей про благодійні внески, спонсорську допомогу, їх використання із зазначенням мети та вартості).

5. Оперативне реагування на запити (чітко визначений порядок подання звернень, скарг, пропозицій від учасників освітнього процесу; своєчасний розгляд звернень із прозорим механізмом зворотного зв'язку; призначення відповідальної особи або створення комісії для моніторингу звернень та запитів).

6. Підвищення цифрової компетентності (організація тренінгів та навчань для педагогів і працівників закладу з питань роботи з цифровими платформами, створення контенту для інформування; популяризація

медіаграмотності серед учнів, педагогів та батьків).

7. Прозорість управлінських рішень (докладне обґрунтування кожного рішення, ухваленого керівництвом, з поясненням його мети та можливих наслідків; відкриті обговорення змін у діяльності закладу (освітні програми, розклад, правила поведінки тощо).

8. Регулярний моніторинг і звітність (проведення опитувань серед учнів, батьків і педагогів для оцінки ефективності управління та роботи закладу; регулярне оприлюднення звітів про результати роботи закладу, досягнення та проблеми).

9. Відкрите планування (залучення громади до обговорення стратегічних планів розвитку закладу; прозоре розроблення річного плану роботи, включаючи освітні, фінансові та соціальні аспекти).

Ці умови дозволяють забезпечити довіру до закладу освіти, покращити якість управлінських процесів і створити позитивний імідж школи у громаді.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати здійсненого нами дослідження дозволили зробити наступні висновки.

1. Відповідно до першого завдання дослідження було схарактеризовано особливості управління закладом загальної середньої освіти відповідно державних нормативних вимог, розкрито нормативну базу реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти.

Встановлено, що реалізація принципу відкритості в діяльності закладів освіти регламентовано Законами України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Указі президента України №195/2020 «Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у Новій українській школі», у Концепції розвитку освіти України на період 2015-2025 рр.». У цих та інших державних документах сформульовано принципи функціонування закладів загальної середньої освіти (принцип державотворення та верховенства права, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, оптимізації, об'єктивності, відкритості та прозорості, поєднання колегіальності з персональною відповідальністю забезпечення якості освіти та освітньої діяльності; рівний доступ до освіти; розвиток інклюзивного середовища; впровадження універсального дизайну та розумного пристосування).

Акцентовано на тому, що дотримання цих принципів сприяє створенню позитивного освітнього середовища, в якому поєднуються такі важливі складові, як довіра, відповідальність, прозорість, цілісність, а також здатність закладу залишатися конкурентоспроможним у сфері освітніх послуг.

2. Відповідно другого завдання дослідження розкрито сутнісні

характеристики принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти. Зазначено, що в демократичному суспільстві принципи відкритості й прозорості є фундаментальними для утвердження демократії. Відкритість не лише сприяє формуванню демократичних засад в освітньому процесі, а й є важливою передумовою соціальної справедливості та розвитку суспільства в цілому. Застосування принципу відкритості в управлінні дозволяє значно оптимізувати прийняття управлінських рішень, оскільки це сприяє адаптації освітнього процесу до реальних потреб сучасного суспільства.

Акцентовано на тому, що принцип відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти охоплює широке коло аспектів, які сприяють підвищенню якості освітніх послуг та створенню інноваційного середовища. Відкритість також включає створення умов для постійного обміну досвідом між педагогами, адміністрацією та іншими учасниками освітнього процесу, а також для систематичного моніторингу та оцінки потенціалу суб'єктів загальної середньої освіти, є основоположною характеристикою процесу ухвалення управлінських рішень у закладах освіти. Його реалізація дозволяє створити прозору, ефективну та гнучку систему управління, яка здатна швидко адаптуватися до змін у суспільстві та враховувати потреби всіх учасників освітнього процесу.

Зроблено висновок, що принцип відкритості створює необхідність активного обміну інформацією як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем. Такий обмін є важливою складовою ефективного управління, оскільки дозволяє налагодити комунікацію між усіма суб'єктами освітнього процесу, включаючи адміністрацію, педагогів, здобувачів освіти та їхніх батьків. Ступінь відкритості у процесі управління залежить насамперед від рівня взаємної довіри між учасниками освітньої системи й суб'єктами управлінського процесу.

3. Відповідно до третього завдання дослідження було з'ясовано стан

реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти.

У межах виконання кваліфікаційної роботи нами було здійснено аналіз офіційних сайтів 50 закладів загальної середньої освіти м.Києва з метою з'ясування стану виконання закладами освіти статті 30 Закону України «Про освіту» щодо прозорості та інформаційної відкритості управління цими закладами. Аналіз вебсайтів зазначених закладів загальної середньої освіти дозволив зробити низку важливих висновків:

- у середньому, лише 60% шкіл оприлюднюють необхідну інформацію відповідно до визначеного показника, що свідчить про лише часткову реалізацію принципів відкритості та прозорості багатьох закладів;

- на вебсайтах засновників шкіл нерідко розміщуються недіючі покликання на ресурси освітніх установ або інформація, яка вже в цілому або частково втратила свою актуальність;

- на окремих вебсайтах закладів загальної середньої освіти останнє оновлення інформації відбувалося ще у 2022 році, що серйозно ускладнює отримання коректних відомостей про заклад освіти;

- базову інформацію, яка має постійний характер, часто неможливо знайти серед новинних повідомлень, через що ознайомлення з ними стає вкрай незручним;

- якість розміщених документів нерідко залишає бажати кращого, оскільки на сайтах закладів загальної середньої освіти подекуди розміщуються скановані або копійовані файли настільки поганої якості, що їх практично неможливо прочитати.

4. Відповідно до четвертого завдання дослідження було визначено організаційні умови реалізації принципу відкритості в управлінні закладом загальної середньої освіти. Такими умовами є: розроблення політики інформаційної відкритості (чітке визначення у внутрішніх документах закладу (статут, положення) принципів і процедур щодо прозорого управління;

розробка та затвердження регламенту оприлюднення інформації (види інформації, строки, формати): створення інформаційних каналів (вебсайт закладу освіти повинен регулярно оновлюватися, містити обов'язкову інформацію відповідно до статті 30 Закону України «Про освіту» (статут, звіти, правила прийому, розмір плати за послуги тощо); використання соціальних мереж та інших цифрових платформ для оперативного інформування учасників освітнього процесу; інформаційні стенди, дошки оголошень та шкільна преса для тих, хто не має доступу до інтернету); залучення учасників освітнього процесу (для педагогів: організація нарад, семінарів, педагогічних рад, де обговорюються питання управління, розробляються пропозиції та ухвалюються колективні рішення; для учнів: функціонування учнівського самоврядування, залучення до обговорення важливих питань шкільного життя; для батьків здобувачів освіти: проведення батьківських зборів, консультацій, створення батьківських комітетів або ініціативних груп для обговорення проблем і прийняття рішень); публічність фінансової діяльності (публікація фінансових звітів, кошторисів, інформації про надходження та витрати на вебсайті закладу; оприлюднення відомостей про благодійні внески, спонсорську допомогу, їх використання із зазначенням мети та вартості); оперативне реагування на запити (чітко визначений порядок подання звернень, скарг, пропозицій від учасників освітнього процесу; своєчасний розгляд звернень із прозорим механізмом зворотного зв'язку; призначення відповідальної особи або створення комісії для моніторингу звернень та запитів); підвищення цифрової компетентності (організація тренінгів та навчань для педагогів і працівників закладу з питань роботи з цифровими платформами, створення контенту для інформування; популяризація медіаграмотності серед учнів, педагогів та батьків); прозорість управлінських рішень (докладне обґрунтування кожного рішення, ухваленого керівництвом, з поясненням його мети та можливих наслідків; відкриті обговорення змін у діяльності закладу (освітні програми, розклад, правила

поведінки тощо); регулярний моніторинг і звітність (проведення опитувань серед учнів, батьків і педагогів для оцінки ефективності управління та роботи закладу; регулярне оприлюднення звітів про результати роботи закладу, досягнення та проблеми); відкрите планування (залучення громади до обговорення стратегічних планів розвитку закладу; прозоре розроблення річного плану роботи, включаючи освітні, фінансові та соціальні аспекти).

Ці умови дозволяють забезпечити довіру до закладу освіти, покращити якість управлінських процесів і створити позитивний імідж школи у громаді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання реформування освіти в Україні : монографія / за ред. С. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2018. 246 с.
2. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наукових праць / за заг. ред. Мартинець Л. А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: онНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с.
3. Андрієвський Б. Прогностичність як критерій ефективності педагогічних технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.* 2011. Вип. 23. С. 9–11.
4. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, Державна служба якості освіти, 2019. 240 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/posibniki/abetka%20dlya%20directora.pdf>
5. Бурдонос Л. І. Кризові явища в системі вищої освіти України. *Молодий вчений.* 2015. № 2. С. 978-981.
6. Гладченко С. В. Теорія і практика управління навчальним закладом: методичні вказівки для самостійної роботи студентів спеціальності 231 «Соціальна робота». Одеса: Інститут інформаційних та соціальних технологій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, 2018. 44 с.
7. Гончаренко Ю. Концептуальні положення щодо параметризації інформаційної прозорості у задачах оцінювання та оптимізації вебсайту ЗВО. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2019. № 3 (36). С. 247–254.
8. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. Х: Вид. група «Основа», 2011.
9. Даниленко Л. Директор сучасного навчального закладу. Управління

- освітою: Україна. 2014. № 3. С. 3-5.
10. Директор школи – нові виклики та можливості / І. Трунда, В. Троян, К. Бржіза, Є. Бачинська, В. Громовий, О. Ковтун, В. Рогова, Г. Усатенко. 2018. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/05/1.pdf>
 11. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
 12. Дроздова О. М. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. *Таврійський вісник освіти*. 2015. № 3. С. 81-86.
 13. Заворотна Я. В. Інноваційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: теоретичні та методичні засади. *Управління школою*. 2015. №25/26/27. С. 34-46.
 14. Задорожна-Княгницька Л.В. Регіональні проблеми управління освітою. *Управління освітою*, 2015, С.62-64.
 15. Задорожна-Княгницька Л.В. Соціальні детермінанти переосмислення професійної підготовки менеджера освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій та загальноосвітній школах*. №61, Т.2, Запоріжжя: КНУ, 2018, С. 54-60
 16. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*, 2011. № 32. С. 1491. Ст. 314.
 17. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Голос України*. 2017. 27 верес. № 178–179.
 18. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
 19. Камінська Є.І. Державно-громадське управління в загальноосвітньому навчальному закладі. Харків : Вид. гр. «Основа», 2013. 112 с.
 20. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року.

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р.
<https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show>
21. Косенко Д. Новий освітній простір: Мотивуючий простір. 2019. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/407/NOP_Motivuyuchiyprostir.pdf
 22. Кочубей Н.В. Синергетичні концепти в нелінійних соціально-культурних контекстах: автореф. дис. ... д-ра філософ. наук: 09.00.09 / Н.В. Кочубей ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ, 2010. 36 с.
 23. Красовська Г., Стадник В., Хомич Л. Мотиваційні моделі лідерства в управлінні організаційним розвитком. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 72–78.
 24. Кудла М. В. Система управління початковою школою в Україні у другій половині XIX – початку XX століття. 2013. URL: <http://surl.li/mjyzzg>
 25. Кучеренко С.Ю. Сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. *Економічний вісник університету*. 2018. Випуск № 36. С. 5-14.
 26. Лебідь О.В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. Вип. № 32 (365).2015. С. 56-61.
 27. Легенький М. Адміністративно-правові засади формування та реалізації державної політики у сфері освіти : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 / М. Легенький. Львів, 2018. 513 с.
 28. Лукіна Т.О. Управління якістю освіти: навчальний посібник. К., 2016. 190 с.
 29. Лукіна Т.О. Технології розробки та аналізу освітньої політики: навчальний посібник. К.: 2017.
 30. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
 31. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.

32. Марталішвілі Л.А. Теоретичні засади державного управління освітою. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 2023 р., №4 (128)
33. Марталішвілі Л.А. Теоретичні засади державного управління освітою України та тенденції його сучасного розвитку. *Збірник наукових праць «Витоки педагогічної майстерності»*, №24, 2019 р., с.133-142
34. Мартиненко С. М. Оновлення управлінських функцій керівника. *Менеджмент освіти: соціокультурний вимір. Організаторам освіти Об'єднаної територіальної громади*. Слов'янськ: Витоки, 2017. 174 с
35. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
36. Мендусь Л. Внутрішньошкільне управління. *Директор школи. Сер. Шкільний світ*. 2014. № 3(лют.). С. 26-33.
37. Михасюк О. К. Критерії ефективності громадсько-державного управління закладами загальної середньої освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки : реалії та перспективи: зб. наук. праць*. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2019. Вип. 71. С. 164-169.
38. Наказ Міністерства освіти і науки України від 19.02.2015 р. № 166 «Деякі питання оприлюднення інформації про діяльність вищих навчальних закладів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0166729-15>.
39. Немець Л. М., Сегіда К. Ю., Логвинова М. О. Педагогічний менеджмент : навчально-методичний посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія). Харків, 2019. 86 с.
40. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти : методичний посібник для керівників закладів загальної середньої освіти / уклад. : Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.

41. Огнев'юк В. Освіта та конкурентоспроможність суспільства. *Освітологія*. 2016. Вип. 5. С. 37-44.
42. Олійник В. В. Роль та місце відкритої освіти в інформаційному суспільстві. *Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент* [колективна монографія]; за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2018. С. 38–52.
43. Онишків З. М. Основи школознавства: Навч. посібник для студентів пед. вузів. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан. 2006. 176 с.
44. Опачко М. В. Системний та інтегративний підходи в освіті : навчально-методичний посібник. Ужгород, УжНУ : Говерла, 2016. 78 с.
45. Островерхова Н. М. Методика оцінювання стану сформованості технологічної культури керівника школи. *Наук. часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Сер. 16: Творча особистість учителя : проблеми теорії і практики*. 2012. №15 (25). С. 200-205.
46. Петров В. Ф. Упровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти. *Таврійський вісн. освіти*. 2020. № 3. С. 29-35.
47. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 9. Ст. 89.
48. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
49. Прокопенко А., Рогова Т. Управління в сучасній системі освіти. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г. Сковороди, 2013. 311 с.
50. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції. 21-22-травня 2020 р. Маріуполь (Україна). Маріуполь-Київ: ПП Халіков Р.Р., 2020. 250 с.
51. Ребуха Л., Павлусик Т. Принципи управління закладами освіти. 2021. URL:

<http://surl.li/mmmti>

52. Рожнова Т. Є. Формування лідерських якостей у процесі професійної діяльності керівників навчальних закладів. 2015. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17486/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2..pdf>
53. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика : монографія / за наук. ред. В. В. Олійника. К.-Херсон : Айлант, 2013. 452 с.
54. Сумська В.В. Удосконалення правових засад публічного управління якістю освіти в частині забезпечення прозорості та інформаційної відкритості закладів загальної середньої освіти. *Державно-управлінські студії*. 2019. Том 1. № 12. С. 90–98.
55. Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти / Н. В. Лалак, К.В.Чекан. *Освіта і наука*. 2018. Вип.2(25). С.125-129.
56. Теоретико-методичні засади забезпечення якості освіти: монографія / Д. В. Карамишев, Н. М. Гришина, О. В. Грибко, Т. В. Ревенко та ін.; а ззаг. ред. д.держ.упр., проф. Д. В. Карамишева. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр» 2020. 180 с.
57. Теоретико-методичні засади побудови моніторингових систем оцінювання якості загальної середньої освіти: монографія / за ред. О. І. Ляшенка, Ю. О. Жука. К.: ТОВ «КОНВІ ПРИНТ», 2018. 192 с.
58. Годосова Г.І. Механізми державно-громадського управління загальною середньою освітою в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України. Київ, 2014. 20 с.
59. 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.
60. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними

- системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий [та ін.] ; за наук. ред. Л. Калініної ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с.
61. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія / Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.
62. Фільчакова Т. Управління закладом на засадах відкритості та толерантності в умовах реформи НУШ. URL: https://znayshov.com/News/Details/materialy_vseukrainskoi_naukovo_praktychnoi_konferentsii_aktualni_pytannia_zabezpechennia_stiikosti_systemy_upravlinnia_osvitoiu_v_umovakh_voiennoho_stanu
63. Фролова Т.О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації. *Бізнесінформ*. 2012. №1. С. 138-146.
64. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навч. посіб. К.: Знання, 2016.
65. Чернігівська Я. Г. Оновлення управління закладом загальної освіти – запорука його розвитку. *Урок. Освіта UA* від 30.01.2022. URL: https://urok.osvita.ua/materials/administration/onovlenna-upravlinna-zakladom-zagalnoi-osviti-zaporuka-jogo-rozvitku/#google_vignette
66. Чижевський Б. В. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Управління освітою*, 2021, №1 URL: <https://science.iea.gov.ua/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%8E12021/>
67. Шавкун І. Г. Менеджмент як соціокультурне явище: соціально-філософський аналіз: автореф. дис... д-ра філософ. наук: 09.00.03; АПН України. Ін-т вищ. освіти. Київ, 2008. 35 с.
68. Шульський М. Функції менеджменту: їх єдність і взаємозалежність у процесах здійснення діяльності. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З.*

Гжицького. Серія: Економічні науки. 2019, т 21, № 93. С. 58-62.

69. Marjanovic O., Cecez-Kecmanovic D. Exploring the tension between transparency and datification effects of open government IS through the lens of Complex Adaptive Systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 2017, 26 (3), pp. 210–232.
70. Markina, I.A., Safonov, Y.N., Zhylynska, O.I., Gaidai, T.V. Education management in Ukraine in the context of global economic transformations *European Research Studies Journal*, 2018, 21 (Special Issue 3), pp. 317–332. DOI: 10.35808/ersj/1384.
71. Prasad L, Gulshan S.S. *Management Principles and Practices: Excel Books. India; 2011. 461 s.*