

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Спеціальність: Менеджмент

Спеціалізація: Менеджмент

Освітньо-кваліфікаційний рівень: Магістр

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня магістра

на тему:

**Система управління організацією та напрями її
удосконалення** (на прикладі Яготинського ліцею №3 Яготинської
міської ради)»

Студентка групи:

ТУяг-8-24-М1М (2.0 здс) _____ Кир'ян Леся Анатоліївна
(підпис) (П.І.П.студента)

Наукових керівник _____ к.е.н. Гринчак Наталія Анатоліївна
(підпис) (посада, П.І.П.)

Допущено до захисту в ДЕК протокол № від «___» _____ 2026 р.

Завідувач кафедри: _____ к.е.н. Грицай Віктор Григорович
(підпис) (звання, П.І.П.)

2026

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Яготинський інститут ПрАТ «ВНЗ» МАУП»

(повне найменування вищого навчального закладу)

Кафедра Економіки, фінансів та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень - магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ ____ ” _____ 2026

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСКУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Кир'ян Лесі Анатоліївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Система управління організацією та напрями її удосконалення (на прикладі Яготинського ліцею №3 Яготинської міської ради) керівник роботи _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. розкрити сутність, принципи та функції системи управління організацією;
2. дослідити структуру системи управління та її основні елементи;
3. охарактеризувати сучасні підходи до удосконалення систем управління;
4. надати загальну характеристику діяльності Яготинського ліцею №3 Яготинської міської ради;
5. проаналізувати систему управління персоналом та соціально-трудова відносини у закладі;
6. оцінити ефективність системи управління та забезпечення якості діяльності ліцею;
7. визначити основні проблеми у функціонуванні системи управління;
8. розробити напрями удосконалення системи управління ліцею;
9. запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом;
10. обґрунтувати шляхи вдосконалення системи забезпечення якості та управлінських рішень.

5. Перелік графічного матеріалу. Таблиці: Еволюція та зміст підходів до системи управління організацією; Аналіз лінійно-функціональної структури

управління в освітньому закладі; Принципи TQM у системі управління закладом освіти; Рівні управління та органи влади в Яготинському ліцеї №3; Реалізація основних функцій управління в Яготинському ліцеї №3; Матриця стратегічного аналізу системи управління Яготинського ліцею №3 (після оптимізації); Напрями удосконалення організаційної структури управління Яготинського ліцею №3; Порівняльна характеристика традиційної та сучасної моделей підвищення кваліфікації педагогічних працівників; Нормативно-правове забезпечення захисту педагогічних працівників від боулінгу Етапи прийняття управлінських рішень. Рисунки: Стилі керівництва в управлінні організацією; Структура управління закладу освіти; Актуальні підходи управління сучасним ліцеєм; Взаємодія Яготинського ліцею №3 з Відділом освіти Яготинської міської ради; Ключові проблеми логістичного менеджменту; Заходи щодо підтримки педагогічних працівників в ліцеї;

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2	.		
Розділ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, затвердження теми		
2	Опрацювання літературних джерел і складання попереднього плану роботи		
3	Розробка завдання на дипломну роботу, складання календарного плану виконання		
4	Збирання фактичного матеріалу під час переддипломної практики на об'єкті дослідження		
5	Обробка фактичного матеріалу		
6	Написання першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівникові		
7	Усунення зауважень, робота над кінцевим варіантом тексту, літературне та технічне оформлення дипломної роботи		
8	Подання роботи на перевірку керівнику та отримання його відзиву		
9	Подання роботи на кафедру		
10	Зовнішнє рецензування роботи		
11	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу для захисту роботи		

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на тему «Система управління організацією та напрями її удосконалення (на прикладі Яготинського ліцею №3 Яготинської міської ради)»

Магістерська робота складає 86 сторінок. Робота містить 10 таблиць та 6 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 87 найменування.

Особливої актуальності питання удосконалення системи управління набуває у сфері освіти, яка відіграє визначальну роль у формуванні людського капіталу, розвитку держави та забезпеченні її конкурентоспроможності. Сучасні заклади загальної середньої освіти функціонують в умовах реформування освітньої галузі, впровадження нових стандартів, підвищення вимог до якості освітніх послуг та ефективності управління. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження існуючих систем управління закладами освіти, виявлення їхніх недоліків та розробки напрямів їх удосконалення.

Яготинський ліцей №3 Яготинської міської ради є сучасним закладом освіти, який функціонує в умовах змін зовнішнього середовища та потребує постійного вдосконалення управлінських процесів. Аналіз системи управління даного закладу, з урахуванням його організаційних, кадрових та функціональних особливостей, дозволяє визначити проблемні аспекти та сформувати ефективні напрями їх вирішення.

Об'єктом дослідження є система управління організацією.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення системи управління закладом освіти.

Метою магістерської роботи є дослідження системи управління організацією та розробка напрямів її удосконалення на прикладі Яготинського ліцею №3 Яготинської міської ради.

В магістерській роботі для вирішення поставлених завдань застосовувалися: методологія системного підходу; процесний підхід; методи порівняльного, економіко-статистичного аналізу; морфологічний, дедуктивний, індуктивний, системний, емпіричний методи дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи управління Яготинського ліцею №3 Яготинської міської ради, а також у діяльності інших закладів освіти.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ, ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ, НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА, ВНУТРІШНЯ СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, МОТИВАЦІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ВЧИТЕЛІВ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

on the topic “The Organization Management System and Directions for Its Improvement (based on the example of Yahotyn Lyceum No. 3 of the Yahotyn City Council)”

The master’s thesis consists of 86 pages. The paper contains 10 tables and 6 figures. The list of references includes 87 sources.

The issue of improving the management system is of particular relevance in the field of education, which plays a decisive role in the formation of human capital, the development of the state, and ensuring its competitiveness. Modern general secondary education institutions operate under conditions of educational reform, implementation of new standards, increasing requirements for the quality of educational services, and management efficiency. In this regard, there is a need to study the existing management systems of educational institutions, identify their shortcomings, and develop directions for their improvement.

Yahotyn Lyceum No. 3 of the Yahotyn City Council is a modern educational institution operating in conditions of changes in the external environment and requiring continuous improvement of management processes. The analysis of the management system of this institution, taking into account its organizational, personnel, and functional features, makes it possible to identify problematic aspects and formulate effective directions for their solution.

The object of the research is the organization management system.

The subject of the research is a set of theoretical, methodological, and practical aspects of improving the management system of an educational institution.

The purpose of the master’s thesis is to study the organization management system and develop directions for its improvement based on the example of Yahotyn Lyceum No. 3 of the Yahotyn City Council.

To solve the tasks set in the master’s thesis, the following methods were used: system approach methodology; process approach; methods of comparative, economic, and statistical analysis; morphological, deductive, inductive, systemic, and empirical research methods. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve the efficiency of the management system of Yahotyn Lyceum No. 3 of the Yahotyn City Council, as well as in the activities of other educational institutions.

KEYWORDS: EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT SYSTEM, ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE, EDUCATIONAL MANAGEMENT, NEW UKRAINIAN SCHOOL, INTERNAL EDUCATION QUALITY ASSURANCE SYSTEM, MANAGERIAL DECISIONS, MOTIVATION OF TEACHING STAFF, PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS, DIGITALIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS, MANAGEMENT EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	14
1.1. Сутність, принципи та функції системи управління організацією	14
1.2. Структура системи управління та її елементи	19
1.3. Сучасні підходи до удосконалення систем управління організаціями	26
Висновок до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯГОТИНСЬКОГО ЛІЦЕЮ №3 ЯГОТИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	37
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури Яготинського ліцею №3	37
2.2. Аналіз управління персоналом та соціально-трудових відносин	43
у Яготинському ліцеї №3 Яготинської міської ради.....	43
2.3. Оцінка ефективності системи управління та забезпечення якості діяльності Яготинського ліцею №3	51
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІЦЕЮ.....	62
3.1. Удосконалення організаційної структури управління ліцею	62
3.2. Підвищення ефективності управління персоналом та мотивації працівників.....	68
3.3. Удосконалення системи забезпечення якості та прийняття управлінських рішень	77
Висновок до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку суспільства та трансформації соціально-економічних процесів в Україні особливого значення набуває підвищення ефективності управління організаціями різних форм власності та сфер діяльності. Управління виступає ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування та розвитку будь-якої організації, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить результативність її діяльності, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

Особливої актуальності питання удосконалення системи управління набуває у сфері освіти, яка відіграє визначальну роль у формуванні людського капіталу, розвитку держави та забезпеченні її конкурентоспроможності. Сучасні заклади загальної середньої освіти функціонують в умовах реформування освітньої галузі, впровадження нових стандартів, підвищення вимог до якості освітніх послуг та ефективності управління. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження існуючих систем управління закладами освіти, виявлення їхніх недоліків та розробки напрямів їх удосконалення.

Яготинський ліцей №3 Яготинської міської ради є сучасним закладом освіти, який функціонує в умовах змін зовнішнього середовища та потребує постійного вдосконалення управлінських процесів. Аналіз системи управління даного закладу, з урахуванням його організаційних, кадрових та функціональних особливостей, дозволяє визначити проблемні аспекти та сформулювати ефективні напрями їх вирішення.

Теоретичні та практичні аспекти управління організаціями висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, однак питання удосконалення систем управління закладами освіти в сучасних умовах потребують подальшого дослідження з урахуванням специфіки їх діяльності.

Метою дипломної роботи є дослідження системи управління організацією та розробка напрямів її удосконалення на прикладі Яготинського ліцею №3 Яготинської міської ради.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

1. розкрити сутність, принципи та функції системи управління організацією;
2. дослідити структуру системи управління та її основні елементи;
3. охарактеризувати сучасні підходи до удосконалення систем управління;
4. надати загальну характеристику діяльності Яготинського ліцею №3 Яготинської міської ради;
5. проаналізувати систему управління персоналом та соціально-трудові відносини у закладі;
6. оцінити ефективність системи управління та забезпечення якості діяльності ліцею;
7. визначити основні проблеми у функціонуванні системи управління;
8. розробити напрями удосконалення системи управління ліцею;
9. запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом;
10. обґрунтувати шляхи вдосконалення системи забезпечення якості та управлінських рішень.

Об'єктом дослідження є система управління організацією.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення системи управління закладом освіти.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез — для вивчення теоретичних основ управління; системний підхід — для дослідження системи управління організацією; порівняння — для оцінки ефективності управлінських процесів; економічний аналіз — для оцінки

фінансових показників діяльності; графічний метод — для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також внутрішні документи Яготинського ліцею №3 Яготинської міської ради, зокрема Статут закладу, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, фінансова звітність та інші матеріали.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи управління Яготинського ліцею №3 Яготинської міської ради, а також у діяльності інших закладів освіти.

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність, принципи та функції системи управління організацією

У сучасній науковій думці категорія «управління» розглядається як багатогранне явище, що охоплює процеси планування, координації та контролю ресурсів для досягнення визначених цілей. Розвиток теорії менеджменту пройшов тривалий шлях від класичних шкіл Тейлора та Файоля до сучасних концепцій системного та ситуаційного підходів. Для глибшого розуміння об'єкта дослідження необхідно розмежувати поняття «управління» та «система управління».

Управління як загальне поняття є цілеспрямованим впливом суб'єкта на об'єкт для переведення останнього у новий, якісно вищий стан. Натомість система управління організацією — це сукупність взаємопов'язаних структурних елементів (людських, матеріальних, інформаційних), які взаємодіють між собою за допомогою управлінських механізмів для забезпечення життєдіяльності та розвитку організації.

Система управління характеризується наявністю чітко визначених підсистем, серед яких виділяють керуючу (суб'єкт управління) та керовану (об'єкт управління), а також механізми їх взаємодії. До ключових характеристик системи управління належать цілісність, ієрархічність, відкритість та здатність до саморегуляції. Особливої актуальності це набуває в освітніх організаціях, де управління поєднує адміністративні, педагогічні та соціальні функції, формуючи складну багаторівневу систему.

Вагомий внесок у дослідження методології управління освітою зробили українські вчені. Зокрема, В. Кремень наголошує на тому, що сучасне управління має ґрунтуватися на філософії людиноцентризму, де головним вектором є розвиток особистості в межах освітнього простору. У свою чергу, Г. Єльнікова розглядає управління закладом освіти через призму

адаптивного менеджменту — здатності системи гнучко реагувати на запити соціуму та зміни в освітньому законодавстві [20].

У цьому контексті доцільно конкретизувати склад суб'єктів та об'єктів управління в закладі освіти. Суб'єктами управління виступають директор, його заступники, органи колегіального управління, тоді як об'єктом є освітній процес, педагогічний колектив, здобувачі освіти та ресурсне забезпечення. Такий підхід дозволяє чітко окреслити зони відповідальності та підвищує ефективність управлінських рішень.

Для ґрунтовного аналізу теоретичної бази необхідно детально розглянути ключові методологічні підходи до визначення системи управління, наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція та зміст підходів до системи управління організацією

Підхід	Сутність підходу	Вплив на освітній менеджмент
Функціональний	Управління як послідовність безперервних функцій.	Чіткий розподіл обов'язків адміністрації.
Системний	Організація як цілісність внутрішніх та зовнішніх зв'язків.	Розуміння ліцею як частини громади та держави.
Ситуаційний	Гнучкість методів залежно від зовнішніх обставин.	Адаптація до викликів (дистанційне навчання, безпека).
Поведінковий	Акцент на психології, мотивації та людському капіталі.	Розвиток педагогічної майстерності та мікроклімату.

Важливою складовою сучасної системи управління є інформаційний компонент, який забезпечує збір, обробку та передачу даних для прийняття управлінських рішень. Умови цифровізації трансформують традиційні управлінські процеси, переводячи їх у цифрове середовище. Це сприяє підвищенню оперативності управління, прозорості діяльності закладу та обґрунтованості управлінських рішень на основі даних (data-driven management).

Функціональний підхід історично є першим фундаментальним підходом у теорії менеджменту. Згідно з ним, управління розглядається не як одноразова дія, а як серія взаємопов'язаних безперервних процесів. Кожна функція є необхідною для успіху організації. У контексті Яготинського ліцею №3 цей підхід виявляється у чіткій регламентації діяльності: від планування навчального навантаження до контролю за результатами ДПА чи ЗНО. Проте сучасні дослідники застерігають від надмірного захоплення цією моделлю, оскільки вона може призвести до бюрократизації, де формальне виконання функції стає важливішим за реальний розвиток.

Системний підхід трансформував уявлення про організацію, запропонувавши розглядати її як «відкриту систему». Це означає, що ліцей постійно обмінюється інформацією та ресурсами із зовнішнім середовищем (міністерством, місцевою владою, батьками). Зміна в одному елементі (наприклад, зміна системи оплати праці чи впровадження нових стандартів НУШ) неминуче викликає реакцію у всіх інших підсистемах закладу. Системність дозволяє керівнику бачити «загальну картину» та уникати рішень, які дають короточасний ефект, але шкодять стратегічній перспективі [18].

Водночас жоден із розглянутих підходів не є універсальним. Практика свідчить, що ефективна система управління формується шляхом їх інтеграції. Надмірна орієнтація на один підхід може призвести до дисбалансу: формалізації процесів, втрати гнучкості або, навпаки, зниження керованості системи. Саме тому сучасний менеджмент освіти базується на комбінуванні підходів залежно від конкретних умов функціонування закладу.

Ситуаційний підхід став відповіддю на нестабільність сучасного світу. Основна його ідея полягає в тому, що не існує єдиного «найкращого» способу управління. Найефективнішим є той метод, який найбільше відповідає поточній ситуації. Для українських закладів освіти ситуаційне управління стало життєво необхідним в умовах воєнного стану, коли керівництво змушене миттєво приймати рішення щодо форми навчання,

організації безпеки в укриттях та психологічної підтримки колективу, виходячи з реальних загроз та наявних ресурсів.

Поведінковий (біхевіористичний) підхід зосереджує увагу на людському чиннику. Він базується на твердженні, що ефективність управління прямо залежить від розуміння потреб, мотивів та поведінки працівників. В межах закладу освіти це означає перехід від авторитарного стилю до демократичного та ліберального, де вчитель розглядається як автономний професіонал, а не просто виконавець наказів. Управління через мотивацію та створення сприятливого психологічного клімату є ключем до високої якості освітніх послуг [24].

В умовах реформування освітньої галузі України особливого значення набуває принцип академічної автономії. Це поняття стало наріжним каменем Закону України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» [1,2].

Академічна автономія — це право закладу освіти самостійно визначати стратегію розвитку, формувати освітні програми, обирати форми та методи навчання, а також керувати кадровими та фінансовими ресурсами в межах, визначених законом. Як управлінський принцип, автономія докорінно змінює роль директора: він перетворюється з «адміністратора-виконавця» на «менеджера-лідера», який несе персональну відповідальність за якість кінцевого результату.

Аналіз впровадження академічної автономії дозволяє виділити її ключові складові в системі управління ліцеєм:

1. Організаційна: самостійне формування структури та штатного розпису.
2. Академічна: розробка власних навчальних планів, вибір підручників та інструментів оцінювання.
3. Фінансова: можливість розпоряджатися коштами для зміцнення матеріальної бази.
4. Кадрова: право самостійного добору фахівців та стимулювання їхньої праці.

Однак автономія не є синонімом повної вседозволеності. Вона нерозривно пов'язана із соціальною відповідальністю та необхідністю розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Саме через цей механізм заклад доводить засновнику та громаді, що він ефективно використовує надані йому права.

Реалізація функцій управління неможлива без дотримання фундаментальних принципів, які в освітній сфері мають свою специфіку. До класичних функцій (планування, організація, мотивація, контроль) сьогодні додається функція лідерства та підтримки [16].

Лідерство в освітньому менеджменті розглядається не лише як управлінська функція, а як стратегічна компетентність керівника. Воно передбачає здатність формувати бачення розвитку закладу, об'єднувати колектив навколо спільних цілей та стимулювати інноваційну діяльність. У контексті реформування освіти роль керівника трансформується від адміністратора до агента змін, який забезпечує впровадження нових освітніх стандартів та управлінських практик.

Ефективність функціонування управлінської системи базується на таких принципах:

- Державно-громадський характер управління: залучення піклувальних рад та батьківського активу до прийняття рішень.
- Прозорість та інформаційна відкритість: публікація звітів про використання коштів та результатів діяльності закладу.
- Науковість: використання даних освітнього моніторингу для прийняття управлінських рішень.
- Цифровізація: використання платформ (наприклад, «Єдина школа», «Нові знання» чи Google Workspace) для автоматизації рутинних процесів.

Ключовим критерієм ефективності системи управління є досягнення запланованих результатів при оптимальному використанні ресурсів. У сфері освіти це проявляється не лише у показниках успішності учнів, але й у рівні

задоволеності учасників освітнього процесу, професійному розвитку педагогів та здатності закладу адаптуватися до зовнішніх викликів.

Завершуючи теоретичний огляд, слід зазначити, що система управління сучасним ліцеєм — це живий організм, що постійно трансформується. Поєднання класичних функцій менеджменту із новими принципами автономії та людиноцентризму дозволяє створити гнучку модель, здатну забезпечити високу якість освіти навіть у кризових умовах. Саме цей теоретичний фундамент стане основою для подальшого аналізу діяльності Яготинського ліцею №3 у другому розділі роботи.

1.2. Структура системи управління та її елементи

Будь-яка організація, незалежно від її профілю, потребує чіткої архітектури, яка б визначала порядок взаємодії між її частинами, розподіл обов'язків та зони відповідальності. Організаційна структура управління — це цілісна сукупність підрозділів, посад, рівнів управління та зв'язків між ними, що забезпечує стабільність функціонування та реалізацію стратегічних цілей організації.

Організаційна структура управління також визначає характер розподілу управлінських повноважень, рівень централізації та ступінь формалізації управлінських процесів. Вона виступає інструментом узгодження стратегічних цілей організації з її операційною діяльністю, забезпечуючи координацію дій усіх структурних елементів. В освітніх організаціях структура має враховувати не лише адміністративні, а й педагогічні аспекти діяльності, що значно ускладнює її побудову.

У науковій літературі структуру управління часто порівнюють зі «скелетом» організації. За визначенням Г.Єльнікової, в освітньому менеджменті структура повинна бути не статичним набором посад, а

динамічним механізмом, здатним адаптуватися до змін освітнього середовища [20].

Центральними елементами будь-якої системи управління є її суб'єкт та об'єкт.

- Суб'єкт управління (керуюча підсистема) — це джерело управлінського впливу, що приймає рішення та здійснює контроль. У закладі загальної середньої освіти суб'єкт має багаторівневий характер: директор, заступники, педагогічна рада, а також органи громадського самоврядування.
- Об'єкт управління (керована підсистема) — це окремі працівники, підрозділи та процеси, на які спрямована діяльність суб'єкта. В освітньому закладі об'єктом є не лише персонал, а й безпосередньо освітня, виховна, методична та фінансово-господарська діяльність.

Для закладів освіти найбільш характерною та історично виправданою є лінійно-функціональна структура управління (Табл. 1.2). Вона базується на поєднанні лінійного підпорядкування (директор — заступник — вчитель) та функціональної спеціалізації (окремі напрями: навчальна робота, виховна робота, господарська частина).

Таблиця 1.2

Аналіз лінійно-функціональної структури управління в освітньому закладі

Переваги	Недоліки
Чітка єдиноначальність та зрозумілі лінії підпорядкування.	Ризик інформаційного перевантаження керівника вищої ланки.
Високий ступінь спеціалізації (заступники відповідають за конкретні напрями).	Складність координації між різними функціональними підрозділами.
Швидкість прийняття оперативних рішень у межах однієї ланки.	Недостатня гнучкість до різких змін зовнішнього середовища.
Стабільність та прогнозованість управлінського циклу.	Можливий розвиток «вузьковідомчих» інтересів окремих підрозділів.

У теорії менеджменту виділяють кілька базових типів організаційних структур: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, дивізійну та матричну. Лінійна структура характеризується жорсткою вертикаллю підпорядкування та високим рівнем централізації. Функціональна —

передбачає спеціалізацію управління за окремими напрямками діяльності. Дивізійна структура формується за територіальним або продуктовим принципом і є характерною для великих організацій або опорних закладів освіти. Матрична структура поєднує вертикальні та горизонтальні зв'язки, що забезпечує гнучкість, але потребує високої управлінської культури. У практиці закладів освіти найчастіше використовується комбінований варіант, що поєднує елементи кількох моделей.

Особливістю сучасного ліцею, що має статус опорного закладу, є наявність відокремлених підрозділів (філій). Це створює додатковий рівень в ієрархії, що потребує переходу від простої структури до дивізійно-територіальної. У цьому контексті важливим є баланс між централізацією та децентралізацією управління. Централізація забезпечує єдність управлінських рішень і контроль за їх виконанням, тоді як децентралізація сприяє оперативності реагування та підвищенню ініціативності працівників. Для сучасного закладу освіти характерним є прагнення до часткової децентралізації, що реалізується через розширення автономії структурних підрозділів та педагогічних працівників. У такій моделі філії мають певну ступінь автономії, але залишаються в єдиному правовому та методичному полі головного закладу.

Одним із найскладніших елементів структури управління є механізм делегування. Це процес передачі частини прав та обов'язків від керівника до підлеглих. В умовах розширення автономії закладів освіти делегування стає не просто можливістю, а необхідністю [15].

Науковці виділяють три обов'язкові складові ефективного делегування:

1. Повноваження — право використовувати ресурси.
2. Обов'язок — завдання, яке має бути виконане.
3. Відповідальність — зобов'язання звітувати за результати.

Проблема багатьох управлінських систем полягає у «розриві» цих ланок, коли обов'язки передаються без відповідних повноважень. В освітньому менеджменті делегування повноважень заступникам та головам

методичних об'єднань дозволяє директору зосередитися на стратегічному розвитку, а не на поточному контролі дрібних операцій.

Директор ліцею є центральною фігурою, яка об'єднує всі елементи системи. Згідно з загальноприйнятими концепціями, сучасний керівник — це не просто адміністратор, а «менеджер людського капіталу». У структурі управління він виконує роль інтегратора, що забезпечує баланс між інтересами держави (стандарти освіти), засновника (бюджет) та громади (запити батьків) [32].

Ефективність організаційної структури значною мірою визначається якістю внутрішніх комунікацій. Комунікаційні потоки забезпечують передачу управлінських рішень, зворотний зв'язок та координацію діяльності між підрозділами. У сучасних умовах комунікації набувають мережевого характеру, поєднуючи формальні (накази, звіти) та неформальні (робочі групи, цифрові месенджери) канали взаємодії.

Важливим елементом сучасного управління є стиль керівництва. В академічній літературі виділяють три класичні стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний (Рис.1.1).

Авторитарний режим управління характеризується зосередженням влади в руках керівника, який самостійно визначає цілі діяльності організації, приймає рішення та контролює їх виконання. У цьому випадку підлеглі практично не залучаються до обговорення управлінських питань і зобов'язані чітко виконувати поставлені завдання. Комунікація має переважно односторонній характер, що забезпечує швидкість передачі інформації та оперативність реагування. Такий режим є ефективним у кризових або нестандартних ситуаціях, коли необхідно діяти швидко та рішуче. Водночас його тривале застосування може негативно впливати на колектив, оскільки пригнічує ініціативу працівників, знижує їхню мотивацію та обмежує розвиток творчого потенціалу. Крім того, надмірний контроль і жорстка дисципліна можуть спричиняти психологічне напруження та погіршення морального клімату в організації.



Рис.1.1. Стили керівництва в управлінні організацією

Демократичний режим управління, на відміну від авторитарного, передбачає активну участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень. Керівник у цьому випадку виступає не лише як організатор, але й як координатор і партнер, який враховує думку колективу та стимулює його до співпраці. Важливою ознакою такого режиму є двостороння комунікація, відкритість до обговорення та довіра між керівником і підлеглими. Це сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню рівня мотивації та відповідальності працівників, а також розвитку їхньої ініціативності й творчості. Завдяки колективному обговоренню рішення стають більш обґрунтованими та якісними. Однак демократичний стиль потребує більше часу для узгодження позицій і досягнення спільної думки, що іноді може ускладнювати оперативність управління. Попри це, у сфері освіти саме цей режим вважається найбільш ефективним, оскільки він сприяє розвитку творчого потенціалу педагогічного колективу та формує атмосферу партнерства [24].

Ліберальний режим управління вирізняється мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих. Працівники отримують значну свободу у виборі способів виконання завдань і прийнятті рішень, а керівник виконує переважно консультативну функцію. Такий підхід створює сприятливі умови

для самореалізації, розвитку творчості та незалежності працівників, особливо у високопрофесійних і відповідальних колективах. Водночас слабкий контроль і відсутність чіткої координації можуть призводити до зниження дисципліни, розбалансованості дій та втрати керованості організацією. У таких умовах досягнення спільних цілей може ускладнюватися, а ефективність діяльності знижуватися. У сфері освіти застосування ліберального режиму можливе лише за наявності досвідченого педагогічного колективу з високим рівнем самодисципліни, інакше він може мати негативні наслідки для організації навчального процесу.

Кожен із розглянутих режимів управління має свої сильні та слабкі сторони, а їх ефективність залежить від конкретних умов діяльності організації, рівня професіоналізму колективу та управлінської компетентності керівника. Найбільш доцільним у сучасних умовах є гнучке поєднання елементів різних режимів залежно від ситуації, що дозволяє забезпечити ефективність управління та стабільний розвиток організації [14].

Сучасні умови функціонування закладів освіти вимагають підвищення гнучкості організаційних структур. Це означає здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до впровадження нових освітніх стандартів, цифрових технологій та викликів воєнного часу. Гнучкість структури досягається шляхом скорочення надмірних рівнів управління, розвитку горизонтальних зв'язків та впровадження елементів проєктного управління.

Сучасна українська школа функціонує за принципом державно-громадського управління. Це означає, що структура управління не обмежується лише штатними працівниками (Рис. 1.2). До неї інтегровані:

1. Педагогічна рада: вищий колегіальний орган управління, що приймає стратегічні рішення щодо освітньої програми.
2. Загальні збори трудового колективу: орган, що регулює соціально-трудові відносини (через Колективний договір).

3. Піклувальна рада та батьківська рада: органи, що здійснюють громадський нагляд та допомагають у залученні додаткових ресурсів.

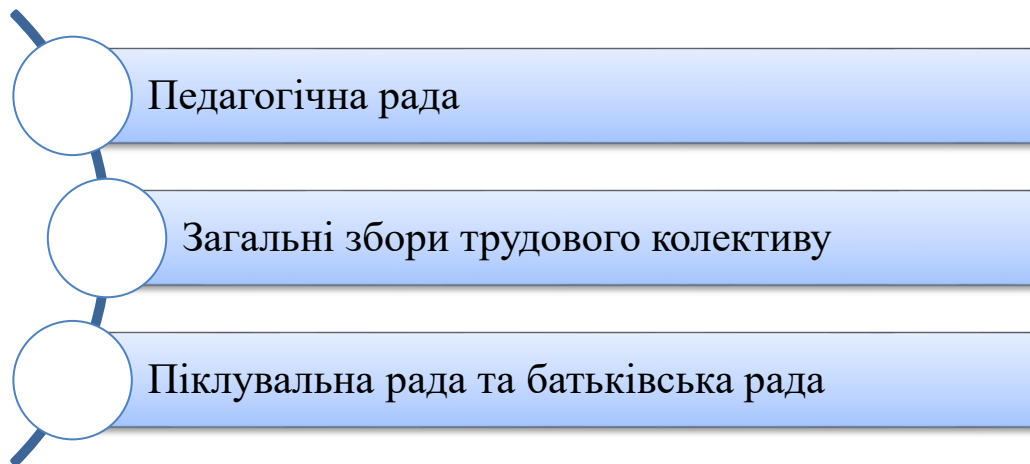


Рис. 1.2. Структура управління закладу освіти

Включення громадських інституцій у структуру управління робить заклад більш відкритим та прозорим. Це відповідає вимогам ст. 41 Закону України «Про освіту» щодо розбудови внутрішньої системи забезпечення якості.

Елементи системи управління взаємодіють між собою через систему зв'язків, які забезпечують узгодженість дій, передачу інформації та реалізацію управлінських рішень. Залежно від характеру взаємодії розрізняють лінійні, функціональні та інформаційні зв'язки.

Лінійні зв'язки відображають відносини прямого підпорядкування між керівником і підлеглими та ґрунтуються на принципі «наказ — виконання». Вони забезпечують чіткість управління, дисципліну та однозначність відповідальності за результати діяльності.

Функціональні зв'язки виникають у процесі надання консультативної, методичної чи спеціалізованої допомоги. У цьому випадку один працівник або підрозділ не здійснює прямого керівництва, але впливає на діяльність інших через рекомендації, інструкції чи експертну підтримку (наприклад, взаємодія методиста з учителем) [28].

Інформаційні зв'язки передбачають обмін даними між елементами системи управління без відносин прямого підпорядкування. Вони забезпечують координацію діяльності, узгодження дій та своєчасне отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень.

В умовах цифровізації управління традиційні паперові канали зв'язку поступово трансформуються в цифрові. Зокрема, активно впроваджуються системи електронного документообігу, хмарні сервіси та інші інформаційно-комунікаційні технології. Це сприяє підвищенню оперативності обміну інформацією, зменшенню бюрократичних процедур, а також скороченню так званої «дистанції влади» між різними рівнями управління, що в цілому підвищує ефективність функціонування організації.

Ефективність організаційної структури оцінюється за такими критеріями, як швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації між підрозділами, ступінь відповідності структури стратегічним цілям організації та задоволеність учасників освітнього процесу. Невідповідність структури сучасним вимогам може призводити до дублювання функцій, перевантаження керівників та зниження якості управління.

Таким чином, структура системи управління закладом освіти є багатофакторним механізмом. Вона поєднує в собі жорстку ієрархію лінійно-функціональної моделі з гнучкими горизонтальними зв'язками професійних спільнот та органів громадського самоврядування. Ключовим фактором ефективності такої структури є збалансоване делегування повноважень та лідерська позиція керівника, який здатний інтегрувати всі елементи для досягнення головної мети — надання якісних освітніх послуг.

1.3. Сучасні підходи до удосконалення систем управління організаціями

У контексті глобальних трансформацій, цифровізації та реформування освітнього сектору України, традиційні адміністративні методи управління втрачають свою ефективність. Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом від «управління підтримки» до «управління розвитком». Удосконалення системи управління сьогодні розглядається не як одноразова зміна структури, а як комплексний процес впровадження інноваційних підходів, що базуються на гнучкості, якості та людському капіталі.

Водночас сучасна теорія менеджменту розглядає удосконалення системи управління як безперервний процес організаційного розвитку (organizational development), що передбачає цілеспрямовані зміни у структурі, процесах та корпоративній культурі. Такий підхід акцентує увагу не лише на впровадженні нових інструментів, а й на трансформації управлінського мислення та поведінки учасників освітнього процесу.

Науковці, зазначають, що в умовах переходу до інформаційного суспільства, управління має стати «розумним» (Smart-management), де ключовим ресурсом є не лише фінанси чи техніка, а знання та здатність до швидкої адаптації.

До найбільш актуальних підходів, що дозволяють суттєво вдосконалити систему управління сучасним ліцеєм, належать: стратегічне управління та методологія збалансованих показників (BSC), управління якістю (TQM), сучасний HR-менеджмент та цифрова трансформація (Рис.1.3).

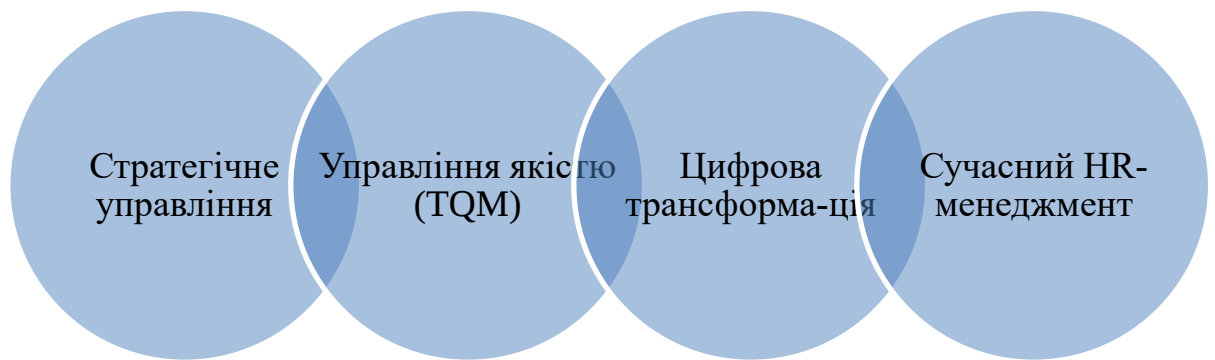


Рис.1.3. Актуальні підходи управління сучасним ліцеєм

Слід зазначити, що в сучасній практиці управління ці підходи не існують ізольовано, а формують інтегровану модель. Їх поєднання дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли стратегічні цілі підкріплюються якісними процесами, ефективним управлінням персоналом та цифровими інструментами реалізації.

Стратегічне управління — це процес визначення довгострокових цілей організації та розробки шляхів їх досягнення в умовах мінливого зовнішнього середовища. На відміну від оперативного планування, стратегічне фокусується на випередженні проблем та пошуку нових можливостей [36].

Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від якості стратегічного аналізу та здатності керівництва враховувати як внутрішні ресурси організації, так і зовнішні фактори впливу. У цьому контексті важливим є використання PEST-аналізу (політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів), що дозволяє більш комплексно оцінити середовище функціонування закладу освіти.

Основними етапами стратегічного удосконалення є:

- SWOT-аналіз: оцінка сильних та слабких сторін закладу, а також зовнішніх загроз і можливостей.
- Формування візії та місії: чітке розуміння того, яким ліцей має бути через 5–10 років.
- Розробка стратегічної карти: візуалізація цілей у розрізі фінансів, клієнтів (учнів/батьків), внутрішніх процесів та навчання персоналу.

Для Яготинського ліцею №3 стратегічне управління є критично важливим, оскільки статус опорного закладу вимагає координації не лише внутрішніх процесів, а й розвитку філій, що неможливо без єдиної довгострокової стратегії.

Сучасне стратегічне управління вийшло за межі простого планування. Сьогодні воно базується на концепції Balanced Scorecard (BSC) — збалансованої системи показників, розробленої Р. Капланом та Д. Нортон. Вона дозволяє вдосконалити систему управління шляхом переведення стратегії у площину конкретних оперативних цілей.

Для освітнього закладу адаптована система BSC включає чотири проєкції:

- Фінансова (господарська): ефективність використання бюджетних коштів та залучення грантів.
- Клієнтська: рівень задоволеності учнів, батьків та громади.
- Внутрішні процеси: якість викладання, безпека, цифровізація документообігу.
- Навчання та розвиток: підвищення кваліфікації вчителів, інноваційна активність колективу.

Такий підхід дозволяє керівнику бачити не лише «сухі» цифри звітності, а й приховані чинники, які впливають на якість освіти [52].

Разом з тим, впровадження системи збалансованих показників в освітніх закладах може супроводжуватися певними труднощами, зокрема складністю кількісного вимірювання нематеріальних результатів (рівень вихованості, розвиток компетентностей) та необхідністю формування

відповідної аналітичної культури управління. Це вимагає від керівництва закладу високого рівня підготовки та готовності до використання даних у процесі прийняття рішень.

Удосконалення системи управління через призму якості передбачає, що якість освіти є результатом ефективності кожного управлінського кроку. Науковці наголошують, що внутрішня система забезпечення якості (яку ми бачимо у внутрішніх документах закладу освіти) — це і є практичне втілення підходу TQM в освіті. Згідно з підходом TQM, об'єктом управління стає весь життєвий цикл освітньої послуги. Важливим інструментом тут є міжнародні стандарти серії ISO 9001:2015, які все частіше інтегруються в українську освіту. Впровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти (відповідно до ст. 41 Закону України «Про освіту») є прямим відображенням цього підходу, оскільки воно вимагає постійного самооцінювання та коригування освітньої стратегії закладу.

Таблиця 1.3

Принципи TQM у системі управління закладом освіти

Принцип	Зміст удосконалення	Інструмент реалізації
Орієнтація на споживача	Задоволення запитів учнів, батьків та громади.	Анкетування, моніторинг якості знань.
Залучення персоналу	Кожен вчитель відповідає за якість свого етапу роботи.	Творчі групи, самоаналіз діяльності.
Процесний підхід	Управління не результатом, а процесом його досягнення.	Стандартизація процедур (регламенти).
Постійне вдосконалення (Kaizen)	Дрібні, але регулярні покращення в усіх сферах.	Методичні тижні, інноваційні хаби.

Водночас надмірна формалізація процесів у межах підходу TQM може призводити до збільшення обсягу документації та перевантаження педагогічних працівників звітністю. Тому важливим є дотримання балансу між стандартизацією та збереженням творчої свободи вчителя, що є ключовою умовою якісного освітнього процесу.

Реалізація цього підходу дозволяє перетворити систему управління з «каральної» (пошук винних у помилках) на «розвивальну» (аналіз причин та їх усунення).

Сучасне удосконалення неможливе без зміни парадигми роботи з людьми. Вчителі в ліцеї — це не просто «трудоий ресурс», а «людський капітал». Сучасний HR-менеджмент в освіті фокусується на таких аспектах:

- Управління талантами: виявлення лідерських якостей у педагогів та створення умов для їх реалізації.
- Нематеріальна мотивація: у бюджетних установах, де можливості преміювання обмежені, на перше місце виходить визнання, участь у прийнятті рішень (академічна автономія) та професійне зростання.
- Корпоративна культура: формування спільної системи цінностей, що відображено у Колективному договорі та Правилах внутрішнього розпорядку (Додатки Б, В).

Крім того, сучасний HR-менеджмент передбачає впровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку педагогів, що відповідає концепції навчання впродовж життя (lifelong learning). Такий підхід дозволяє підвищити рівень професійної мобільності вчителів та їх адаптивність до змін в освітньому середовищі.

Як зазначають дослідники, ефективна система мотивації в ліцеї має базуватися на теорії очікувань та справедливості: вчитель повинен бачити прямий зв'язок між своїми зусиллями, результатом учнів та власним професійним статусом [36].

Одним із найбільш прогресивних підходів є Agile (гнучке управління). Хоча він прийшов з ІТ-сектору, його елементи ідеально підходять для реформи НУШ. Agile в управлінні ліцеєм означає:

- Створення автономних крос-функціональних команд (наприклад, творча група вчителів початкової ланки та психологів).
- Короткі цикли планування («спринти») для впровадження інновацій.

- Постійна рефлексія та швидка зміна тактики при зміні зовнішніх умов (наприклад, швидкий перехід на змішане навчання).

Однак впровадження Agile-підходів в освітніх організаціях потребує врахування їх специфіки, оскільки надмірна гнучкість без належної координації може призводити до фрагментації управлінських процесів. Тому застосування цього підходу має бути адаптованим і поєднуватися з елементами традиційного управління.

Цифровізація є найбільш динамічним напрямом удосконалення. Вона передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на всіх рівнях управління. Сучасний Smart-ліцей використовує:

- LMS-системи (Learning Management Systems): Google Classroom, Moodle для управління навчанням.
- Цифрові управлінські платформи: електронні журнали та щоденники (наприклад, «Єдина школа», «Нові знання»), які автоматично генерують звітність, вивільняючи час адміністрації.
- Data-driven decisions (управління на основі даних): використання інструментів Google Analytics або вбудованої аналітики освітніх платформ для моніторингу динаміки успішності.

Цифровізація дозволяє реалізувати функцію контролю в режимі реального часу, роблячи систему управління більш прозорою та менш бюрократизованою [55].

Водночас цифровізація управління актуалізує питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних учасників освітнього процесу. Це вимагає від закладів освіти впровадження відповідних політик кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності педагогічних працівників.

З огляду на специфіку роботи українських шкіл останніми роками, адаптивне управління стало ключовим підходом. Воно передбачає здатність системи управління змінювати свою структуру та функції залежно від зовнішніх викликів (пандемія, воєнний стан).

Адаптивне управління також передбачає формування механізмів швидкого зворотного зв'язку та використання сценарного планування, що дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій та завчасно готувати управлінські рішення.

Основними елементами адаптації є:

- Гнучкість графіків роботи (що регулюється Правилами внутрішнього розпорядку);
- Змішані форми навчання (дистанційна, очна, сімейна);
- Швидке переформатування ресурсів для забезпечення безпеки (укриття, зв'язок).

У сучасних умовах реформування освітньої системи України важливого значення набуває вивчення та адаптація зарубіжного досвіду управління закладами освіти. Практика розвинених країн свідчить про ефективність децентралізованих моделей управління, орієнтованих на автономію закладів освіти, розвиток людського капіталу та підвищення якості освітніх послуг.

Однією з найбільш показових у цьому контексті є система управління освітою Фінляндії, яка вважається однією з найуспішніших у світі. Її ключовою особливістю є високий рівень довіри до вчителя та керівника закладу освіти. Директори шкіл мають значну автономію у прийнятті управлінських рішень, формуванні освітніх програм, доборі педагогічних кадрів та розподілі ресурсів. При цьому контроль з боку держави є мінімальним і зосереджений переважно на оцінці результатів, а не процесів. Такий підхід сприяє формуванню відповідального, ініціативного та професійно орієнтованого педагогічного колективу.

Цікавим є також досвід Польщі, яка здійснила масштабну реформу освітньої системи з орієнтацією на європейські стандарти. Управління школами тут базується на поєднанні державного регулювання та місцевого самоврядування. Органи місцевої влади відповідають за фінансування та матеріально-технічне забезпечення закладів, тоді як директори мають широкі

повноваження у сфері організації освітнього процесу та управління персоналом. Важливою рисою польської моделі є активна участь громадськості у прийнятті управлінських рішень, що підвищує прозорість і підзвітність освітніх установ [52].

У країнах Західної Європи та Північної Америки також активно впроваджуються сучасні підходи до управління, зокрема стратегічне планування, управління якістю, цифровізація освітніх процесів та розвиток лідерських компетентностей керівників. Значна увага приділяється формуванню ефективної системи внутрішнього забезпечення якості освіти, яка ґрунтується на постійному моніторингу результатів діяльності та зворотному зв'язку від учасників освітнього процесу.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ефективне управління закладами освіти базується на поєднанні автономії, відповідальності та довіри, а також на використанні сучасних управлінських інструментів і технологій. Для України адаптація таких підходів є важливою умовою підвищення якості освіти, розвитку конкурентоспроможності закладів та інтеграції у європейський освітній простір.

Таким чином, узагальнення зарубіжного досвіду управління закладами освіти дозволяє зробити висновок про домінування тенденцій децентралізації, розширення автономії закладів та підвищення ролі керівника як ефективного менеджера і лідера. Важливою умовою результативності таких моделей є поєднання управлінської свободи з високим рівнем відповідальності за кінцеві результати діяльності. Отже, імплементація окремих елементів зарубіжних підходів в українську практику управління освітою сприятиме підвищенню ефективності функціонування закладів освіти та якості освітніх послуг.

Узагальнення сучасних підходів до управління свідчить про зміну парадигми від адміністративно-командної моделі до інноваційно-орієнтованої, де ключову роль відіграють знання, гнучкість та здатність до постійного самовдосконалення системи.

Отже, можна стверджувати, що система управління сучасною організацією — це складна, відкрита та динамічна система. Її вдосконалення вимагає інтегрованого застосування стратегічного планування, управління якістю та цифрових інструментів при обов'язковому дотриманні принципів людиноцентризму.

Теоретичний аналіз показав, що найбільш перспективним шляхом розвитку для Яготинського ліцею №3 є поєднання класичних функцій менеджменту з академічною автономією та Smart-технологіями. Саме на цих засадах буде ґрунтуватися подальший аналіз діяльності закладу у другому розділі та розробка рекомендацій у третьому.

Висновок до розділу 1.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи системи управління організацією, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про її сутність, структуру та сучасні напрями розвитку. Встановлено, що управління є складним багатофакторним процесом, який охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію діяльності з метою досягнення стратегічних цілей організації. Система управління при цьому виступає як сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонують на основі визначених принципів і забезпечують ефективну діяльність організації.

Дослідження показало, що сучасні підходи до управління базуються на поєднанні функціонального, системного, ситуаційного та поведінкового підходів, що дозволяє розглядати організацію як відкриту, динамічну систему, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливого значення в умовах реформування освітньої галузі набувають принципи людиноцентризму, академічної автономії, прозорості та цифровізації, які визначають нову парадигму управління закладами освіти.

У процесі аналізу структури системи управління встановлено, що для закладів освіти характерною є лінійно-функціональна модель, яка поєднує чітку ієрархію з функціональною спеціалізацією. Водночас ефективність такої структури значною мірою залежить від налагодженості управлінських зв'язків, рівня делегування повноважень та здатності керівника забезпечити інтеграцію всіх елементів системи. Важливу роль відіграють також стилі управління, серед яких найбільш доцільним у сучасних умовах є гнучке поєднання авторитарного, демократичного та ліберального підходів залежно від конкретної ситуації.

Окрему увагу приділено сучасним підходам до удосконалення систем управління, серед яких визначено стратегічне управління, управління якістю (TQM), сучасний HR-менеджмент, цифрову трансформацію та адаптивне управління. Встановлено, що ефективність управління значною мірою залежить від здатності організації впроваджувати інновації, використовувати інформаційно-комунікаційні технології та орієнтуватися на розвиток людського капіталу.

Таким чином, система управління сучасним закладом освіти є складною, відкритою та динамічною системою, ефективність якої визначається узгодженістю її елементів, гнучкістю управлінських підходів та здатністю до постійного вдосконалення. Отримані теоретичні результати створюють основу для подальшого аналізу системи управління Яготинського ліцею №3 у наступному розділі та розробки практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯГОТИНСЬКОГО ЛІЦЕЮ №3 ЯГОТИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційної структури Яготинського ліцею №3

Об'єктом практичного дослідження у даній роботі є Яготинський ліцей №3 Яготинської міської ради — заклад загальної середньої освіти, який функціонує в умовах трансформації освітньої системи України та впровадження сучасних управлінських підходів. Ліцей відіграє важливу роль у забезпеченні освітніх потреб територіальної громади та виступає одним із ключових суб'єктів формування людського капіталу на місцевому рівні.

Важливою передумовою ефективного функціонування закладу освіти є врахування впливу зовнішнього середовища, в якому він здійснює свою діяльність. Яготинський ліцей №3 функціонує в умовах територіальної громади, що має власні соціально-економічні, демографічні та інфраструктурні особливості. Зокрема, значна частина здобувачів освіти проживає у віддалених населених пунктах, що зумовлює необхідність організації підвезення учнів та впливає на управлінські рішення у сфері логістики та безпеки.

Крім того, на діяльність закладу суттєво впливають такі фактори, як демографічні тенденції (зменшення кількості учнів), фінансові можливості громади, рівень цифрової інфраструктури та безпекова ситуація в умовах воєнного стану. У сукупності ці чинники формують специфічні вимоги до системи управління ліцеєм, зокрема щодо її гнучкості, адаптивності та здатності до оперативного реагування.

Відповідно до установчих документів, заклад має статус юридичної особи, самостійний баланс, рахунки в органах Державної казначейської служби та печатку, що свідчить про його організаційну та фінансову самостійність у межах чинного законодавства. Це створює передумови для

ефективного управління ресурсами та реалізації стратегічних завдань розвитку.

Засновником ліцею є Яготинська міська рада, яка забезпечує фінансування закладу, здійснює контроль за його діяльністю та визначає стратегічні напрями розвитку. Така модель відповідає принципам державно-громадського управління освітою, що передбачає поєднання централізованого регулювання з елементами автономії закладу.

Діяльність ліцею регламентується чинним законодавством України у сфері освіти, а також внутрішніми нормативними документами, серед яких ключове значення мають Статут закладу (у редакції 2022 року), Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку та Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти (див. Додатки А-Г). Наявність чіткої нормативної бази забезпечує впорядкованість управлінських процесів та створює умови для ефективної організації освітньої діяльності [43].

Головною метою функціонування ліцею є забезпечення реалізації права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти, формування гармонійно розвиненої особистості, здатної до самореалізації, громадянської активності та конкурентної діяльності в сучасному суспільстві.

Станом на 2026 рік Яготинський ліцей №3 функціонує як самостійний заклад освіти без відокремлених структурних підрозділів (філій). У попередні роки ліцей мав статус опорного закладу з мережею філій, однак у зв'язку з оптимізацією освітньої мережі громади окремі філії були ліквідовані. Це зумовило трансформацію організаційної структури управління — від територіально-розподіленої моделі до більш централізованої.

Зазначена трансформація не лише змінила формальну структуру управління, але й суттєво вплинула на зміст управлінських процесів. Якщо раніше управління передбачало координацію діяльності кількох територіально відокремлених підрозділів, то після оптимізації основне навантаження зосередилося в межах єдиного закладу. Це призвело до підвищення інтенсивності внутрішніх управлінських комунікацій, зростання

ролі горизонтальних зв'язків та необхідності більш чіткого розподілу функціональних обов'язків між працівниками.

Водночас ліквідація філій не усунула повністю потребу в координації процесів, пов'язаних із підвезенням учнів, організацією освітнього процесу для різних категорій здобувачів освіти та забезпеченням рівного доступу до освітніх послуг. Це зумовлює збереження елементів мережевого управління навіть у межах формально централізованої структури.

Така зміна має як позитивні, так і потенційно проблемні аспекти. З одного боку, спрощується система управління, зменшується кількість рівнів координації та підвищується оперативність прийняття рішень. З іншого — зростає навантаження на основний заклад, що потребує підвищення ефективності внутрішніх управлінських механізмів.

Важливим чинником, що впливає на організацію діяльності Яготинського ліцею №3, є впровадження реформи Нової української школи (НУШ), яка передбачає перехід до 12-річної системи повної загальної середньої освіти. Дана реформа спрямована на формування компетентнісного підходу до навчання, орієнтацію на потреби учня та розвиток ключових життєвих навичок [47].

У зв'язку з реалізацією положень НУШ, ліцей поступово трансформує свою освітню та управлінську діяльність. Зокрема, впроваджуються нові державні стандарти початкової та базової середньої освіти, змінюється зміст освітніх програм, удосконалюються методи навчання та підходи до оцінювання результатів навчальної діяльності учнів.

Перехід до 12-річної системи освіти передбачає також зміну функціонального навантаження закладу, особливо на рівні профільної середньої освіти (10–12 класи). Це вимагає від адміністрації ліцею впровадження елементів стратегічного планування, орієнтації на профілізацію навчання, а також підвищення якості кадрового забезпечення.

Крім того, реформа НУШ зумовлює необхідність активного впровадження цифрових технологій, розвитку внутрішньої системи

забезпечення якості освіти та підвищення рівня автономії закладу. Це, у свою чергу, впливає на організаційну структуру управління, посилюючи роль керівника як менеджера змін і лідера освітнього процесу.

Тож впровадження концепції Нової української школи є важливим фактором модернізації діяльності Яготинського ліцею №3, що визначає необхідність постійного вдосконалення системи управління, підвищення її гнучкості та адаптивності до сучасних викликів [8].

Організаційна структура управління ліцеєм побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає поєднання єдиноначальності з функціональним розподілом обов'язків. Така модель забезпечує чіткість підпорядкування, відповідальність за результати діяльності та ефективну координацію управлінських процесів (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівні управління та органи влади в Яготинському ліцеї №3

Рівень управління	Суб'єкт управління	Ключові функції
I рівень (Стратегічний)	Засновник (Яготинська міська рада)	Прийняття рішень про створення/реорганізацію, затвердження Статуту, фінансування.
II рівень (Виконавчий)	Директор ліцею (Неля Алексеєнко)	Одноосібне керівництво, представництво закладу, призначення кадрів, розпорядження майном.
III рівень (Колегіальний)	Педагогічна рада, Загальні збори колективу	Схвалення освітніх програм, стратегії розвитку, розгляд питань дисципліни та якості.
IV рівень (Тактичний)	Заступники директора	Оперативне управління навчальною, виховною та господарською роботою у підрозділах.
V рівень (Методичний)	Методичні об'єднання вчителів	Координація змісту освіти, впровадження інноваційних методик навчання.

Практика функціонування ліцею свідчить, що поряд із формальною організаційною структурою активно діють неформальні механізми управління, які забезпечують оперативність прийняття рішень. Зокрема, ефективна координація процесу підвезення учнів здійснюється через мережеву комунікацію в месенджерах (Viber-групи), де заступник директора

координує рух транспорту, педагоги, відповідальні за супровід учнів, контролюють ситуацію безпосередньо під час перевезення, а класні керівники оперативно інформують учнів і батьків.

Така модель управління поєднує елементи формальної ієрархії та горизонтальної взаємодії, що дозволяє забезпечити швидкий обмін інформацією, зменшити часові витрати на прийняття рішень та підвищити рівень безпеки учнів. Водночас відсутність формалізованих регламентів для таких процесів може створювати ризики перевантаження окремих працівників та залежності ефективності управління від особистісного фактору.

Дана структура дозволяє розмежувати стратегічний, тактичний та операційний рівні управління, що сприяє більш ефективному виконанню функцій менеджменту.

Ключову роль у системі управління відіграє директор ліцею, який здійснює загальне керівництво закладом, приймає управлінські рішення та несе відповідальність за результати його діяльності. Управління здійснюється на засадах єдиноначальності з одночасним використанням колегіальних форм прийняття рішень.

Заступники директора забезпечують реалізацію функцій оперативного управління, зокрема організацію освітнього процесу, контроль якості навчання та координацію діяльності педагогічного колективу. Такий розподіл функцій дозволяє зменшити управлінське навантаження на керівника та підвищити ефективність управління.

Однією з сильних сторін організаційної структури ліцею є високий рівень залучення колективу до управління.

- Педагогічна рада є вищим колегіальним органом, без рішення якого неможливе впровадження жодної значущої зміни в освітньому процесі.
- Профспілковий комітет (очолюваний О.В. Гелеверою) відіграє активну роль у регулюванні трудових відносин, що підтверджується змістом Колективного договору.

- Органи батьківського самоврядування залучаються до обговорення питань матеріально-технічного стану та безпеки учнів.

Ефективність діяльності ліцею значною мірою залежить від рівня професійної підготовки педагогічного колективу. Організація праці здійснюється відповідно до внутрішніх нормативних документів, які регламентують режим роботи, розподіл обов'язків та відповідальність працівників [45].

У закладі функціонує система внутрішнього моніторингу якості освіти, що дозволяє здійснювати постійний аналіз результатів навчання, виявляти проблемні аспекти та своєчасно приймати управлінські рішення.

В умовах впровадження концепції Нової української школи важливим аспектом діяльності ліцею є підвищення професійної компетентності педагогічних працівників та адаптація їх до нових освітніх стандартів. Це передбачає активну участь учителів у підвищенні кваліфікації, опанування сучасних методик навчання, використання цифрових технологій та формування компетентнісного підходу до організації освітнього процесу. У свою чергу, адміністрація закладу відіграє ключову роль у створенні умов для професійного розвитку педагогів, що є необхідною передумовою успішної реалізації освітніх реформ.

Яготинський ліцей №3 є бюджетною установою з комунальною формою власності. Фінансове забезпечення здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету, що визначає особливості фінансового менеджменту.

Фінансовий менеджмент у закладі освіти має низку специфічних рис, пов'язаних із бюджетним характером фінансування. Зокрема, обмеженість фінансових ресурсів та їх цільове призначення зумовлюють необхідність підвищення ефективності використання коштів, впровадження елементів фінансового планування та пошуку альтернативних джерел фінансування (гранти, проєкти, благодійна допомога).

В умовах децентралізації значно зростає роль керівника закладу як розпорядника бюджетних коштів, що вимагає від нього не лише управлінських, але й фінансово-економічних компетентностей.

Матеріально-технічна база закладу включає навчальні приміщення, обладнання та інші ресурси, необхідні для організації освітнього процесу. Рациональне використання ресурсів є важливою складовою ефективного управління закладом [43].

Аналіз діяльності та організаційної структури Яготинського ліцею №3 свідчить про поєднання традиційних управлінських підходів із елементами сучасного адаптивного менеджменту. Фактична модель управління виходить за межі формальної лінійно-функціональної структури, включаючи мережеві та неформальні механізми взаємодії, що підвищують її гнучкість, але водночас потребують подальшої систематизації.

Отже, Яготинський ліцей №3 є сучасним закладом освіти з чітко сформованою організаційною структурою управління, яка відповідає вимогам чинного законодавства та сучасним тенденціям розвитку освітньої галузі. Трансформація структури управління, пов'язана з оптимізацією мережі закладів освіти, зумовила перехід до більш централізованої моделі управління, що потребує підвищення ефективності внутрішніх управлінських процесів.

Система управління ліцею поєднує адміністративні та колегіальні механізми, що забезпечує баланс між ефективністю прийняття рішень та участю колективу в управлінні. Водночас подальший аналіз дозволить виявити проблемні аспекти функціонування системи управління та визначити напрями її вдосконалення.

2.2. Аналіз управління персоналом та соціально-трудових відносин у Яготинському ліцеї №3 Яготинської міської ради

Ефективність функціонування Яготинського ліцею №3 значною мірою визначається взаємодією внутрішніх управлінських механізмів із зовнішнім адміністративним впливом. У сучасних умовах децентралізації управління освітою така взаємодія набуває особливого значення, оскільки поєднує автономію закладу з необхідністю дотримання державної освітньої політики.

Зазначені трансформації безпосередньо пов'язані з реалізацією державної освітньої політики, визначеної Законами України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту», а також концепцією Нової української школи (НУШ). Ключовими орієнтирами цієї політики є педагогіка партнерства, дитиноцентризм, академічна свобода вчителя та підвищення ролі педагогічного працівника як суб'єкта освітнього процесу.

Управління персоналом у сучасному ліцеї вже не може зводитися до адміністративного контролю, а має базуватися на принципах професійної автономії, відповідальності та безперервного розвитку педагогів. Саме тому аналіз системи управління персоналом доцільно здійснювати не лише з позицій класичних функцій менеджменту, а й крізь призму реалізації державної кадрової політики у сфері освіти.

У цьому контексті важливо розглянути як роль Відділу освіти Яготинської міської ради, так і особливості реалізації основних функцій менеджменту безпосередньо в межах ліцею.

Відділ освіти Яготинської міської ради виступає суб'єктом стратегічного управління, який забезпечує нормативно-правове, фінансове та кадрове регулювання діяльності ліцею.

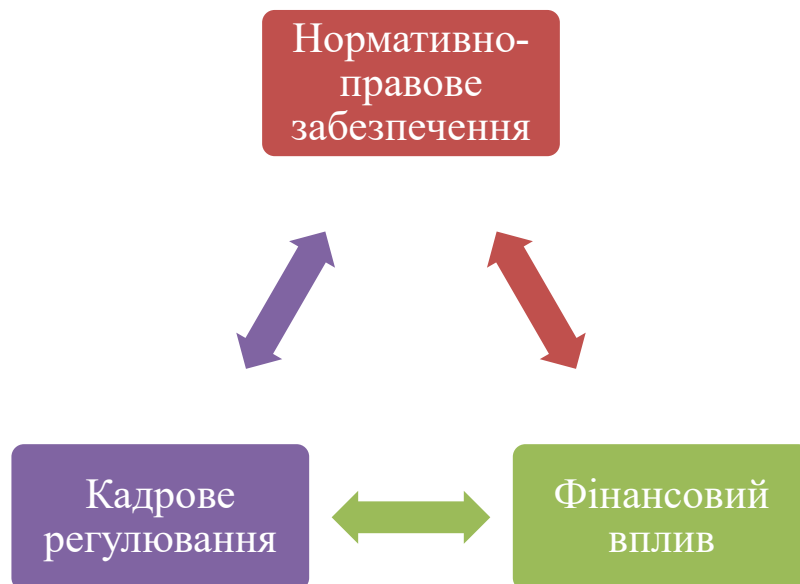


Рис. 2.1. Взаємодія Яготинського ліцею №3 з Відділом освіти
Яготинської міської ради

Його вплив реалізується через кілька ключових напрямів.

По-перше, це нормативно-правове забезпечення діяльності закладу. Відділ освіти здійснює контроль за відповідністю діяльності ліцею чинному законодавству, погоджує установчі документи та забезпечує впровадження державних освітніх стандартів. Таким чином формується єдине правове поле функціонування закладу.

По-друге, важливим є фінансовий вплив. Ліцей, будучи бюджетною установою, залежить від обсягів фінансування, які визначаються на рівні громади. Відділ освіти здійснює розподіл бюджетних ресурсів, що безпосередньо впливає на матеріально-технічне забезпечення, можливості розвитку та якість освітнього процесу.

По-третє, суттєву роль відіграє кадрове регулювання. Призначення керівника закладу, організація конкурсних процедур та контроль за дотриманням кадрової політики формують вертикаль управління та відповідальності [21].

Водночас сучасна кадрова політика у сфері освіти зазнає суттєвих змін. Відповідно до нормативних підходів Міністерства освіти і науки України, акцент поступово зміщується від формального кадрового адміністрування до управління професійним розвитком педагогічних працівників. Зокрема, впроваджено механізми сертифікації вчителів, добровільного підвищення кваліфікації, а також принцип «гроші ходять за вчителем», який надає педагогам можливість самостійно обирати траєкторію професійного розвитку.

У цьому контексті роль адміністрації ліцею трансформується: вона полягає не лише у контролі кадрових процесів, а й у створенні умов для професійного зростання педагогів, підтримці їх ініціатив та формуванні сприятливого освітнього середовища.

Водночас у сучасних умовах спостерігається поступовий перехід від адміністративно-командної моделі до партнерської взаємодії між ліцеєм і Відділом освіти, що відповідає принципам децентралізації та автономії закладів освіти.

Реалізація функцій менеджменту в Яготинському ліцеї №3 здійснюється в межах класичної управлінської моделі, яка включає планування, організацію, мотивацію та контроль. При цьому планування кадрової роботи здійснюється з урахуванням вимог професійного стандарту вчителя, затвердженого на державному рівні, що визначає перелік ключових компетентностей педагогічного працівника. Це зумовлює необхідність інтеграції в річне планування заходів із підвищення кваліфікації, методичної роботи та внутрішнього моніторингу професійного розвитку вчителів.

Водночас кожна з цих функцій має свої особливості, зумовлені специфікою діяльності закладу освіти (табл.. 2.2).

Реалізація основних функцій управління в Яготинському ліцеї №3

Функція управління	Зміст реалізації в ліцеї	Особливості	Проблемні аспекти
Планування	Розробка стратегії розвитку, річного плану роботи	Орієнтація на НУШ, узгодження з політикою громади	Обмежена гнучкість через зовнішні вимоги
Організація	Розподіл обов'язків між адміністрацією та педагогами	Централізована структура після оптимізації	Підвищене навантаження на адміністрацію
Мотивація	Матеріальні (надбавки) та нематеріальні стимули	Наявність колективного договору, участь у прийнятті рішень	Обмежені фінансові ресурси
Контроль	Внутрішній моніторинг якості + зовнішній контроль	Поєднання самооцінювання і перевірок	Формалізація частини контрольних процедур

Функція планування в ліцеї має системний характер і поєднує стратегічний та оперативний рівні. Стратегічне планування реалізується через розробку плану розвитку закладу, який узгоджується з пріоритетами освітньої політики громади. Оперативне планування відображається у річному плані роботи, що деталізує завдання для педагогічного колективу. Важливою тенденцією є орієнтація планування на вимоги Нової української школи, що передбачає врахування компетентнісного підходу та потреб учнів.

Функція організації спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Після оптимізації мережі закладу та відсутності філій структура управління стала більш централізованою, що спростило координацію діяльності, але водночас підвищило навантаження на адміністрацію. Організація роботи здійснюється через чіткий розподіл обов'язків між керівництвом, педагогами та допоміжним персоналом.

Функція мотивації реалізується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальне стимулювання визначається можливостями бюджетного фінансування та регламентується Колективним договором. Нематеріальна мотивація включає створення сприятливого

психологічного клімату, можливості професійного розвитку та участь педагогів у прийнятті управлінських рішень. В умовах впровадження НУШ зростає значення внутрішньої мотивації вчителів до професійного вдосконалення.

Разом із тим, державна освітня політика передбачає поступове переосмислення системи мотивації педагогічних працівників. Зокрема, відповідно до підходів НУШ, ключовим чинником ефективності вчителя визнається не лише рівень оплати праці, а й ступінь професійної самореалізації, автономії та суспільного визнання.

На практиці це означає, що нематеріальна мотивація (участь у прийнятті рішень, підтримка ініціатив, професійна довіра) набуває не меншого значення, ніж матеріальні стимули. Однак в умовах обмеженого фінансування та високого рівня професійного навантаження реалізація цих підходів у ліцеї має фрагментарний характер.

Додатковим викликом є зниження соціального статусу педагогічної професії та недостатній рівень захищеності вчителя, що проявляється, зокрема, у випадках психологічного тиску, булінгу або знецінення професійної ролі вчителя з боку учнів та інформаційного середовища. Це негативно впливає на мотивацію персоналу та потребує системних управлінських рішень.

Функція контролю має комплексний характер і включає як зовнішній, так і внутрішній рівні. Зовнішній контроль здійснюється Відділом освіти через перевірки, моніторинг та оцінку діяльності закладу. Внутрішній контроль реалізується через систему забезпечення якості освіти, що передбачає аналіз результатів навчання, самооцінювання діяльності педагогів та збір зворотного зв'язку від учнів і батьків. Такий підхід відповідає сучасним вимогам управління якістю в освіті [46].

Слід зазначити, що сучасна модель контролю в освіті трансформується у систему внутрішнього забезпечення якості освіти (ВСЗЯ), яка передбачає перехід від інспекційного підходу до самооцінювання та рефлексії.

Відповідно до рекомендацій Державної служби якості освіти, ефективна система контролю має базуватися на аналізі освітніх результатів, професійній взаємодії педагогів та використанні даних для прийняття управлінських рішень.

У ліцеї ці підходи частково реалізуються, однак зберігається елемент формалізації, що обмежує їх потенціал як інструменту розвитку.

Оцінка ефективності системи управління Яготинського ліцею №3 дозволяє визначити ступінь відповідності управлінських процесів сучасним вимогам освітньої діяльності. В умовах реформування освіти особливого значення набуває здатність управлінської системи забезпечувати стабільність функціонування закладу та його адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Аналіз показує, що система управління ліцею загалом є функціонально ефективною, оскільки забезпечує виконання основних завдань освітньої діяльності. Чіткий розподіл повноважень між рівнями управління сприяє організованості роботи, а наявність внутрішніх регламентів забезпечує стабільність управлінських процесів.

Водночас ефективність управління не є однорідною за всіма напрямками. Зокрема, у сфері планування спостерігається залежність від зовнішніх управлінських рішень, що обмежує автономність закладу. У сфері мотивації значною мірою зберігається орієнтація на матеріальні стимули, тоді як потенціал нематеріальної мотивації використовується не повною мірою.

Функція контролю реалізується досить системно, однак має тенденцію до формалізації, що може знижувати її реальну ефективність. Водночас внутрішня система забезпечення якості освіти створює передумови для переходу до більш гнучких і результатієорієнтованих моделей управління.

Тож, система управління ліцею є достатньо ефективною для забезпечення поточної діяльності, однак потребує подальшого розвитку в напрямі підвищення автономії, гнучкості та орієнтації на результати.

Водночас проведений аналіз дозволяє виокремити низку тенденцій, які можуть впливати на ефективність управління закладом у довгостроковій перспективі. Серед них варто відзначити зростання управлінського навантаження на адміністрацію, обмеженість фінансових ресурсів для стимулювання педагогічних працівників, а також необхідність адаптації управлінських підходів до вимог цифровізації та концепції Нової української школи. Зазначені фактори зумовлюють потребу у вдосконаленні існуючої системи управління.

Взаємодія між ліцеєм та відділом освіти має подвійний характер. З одного боку, ліцей виступає об'єктом управління в частині дотримання законодавства та фінансової дисципліни. З іншого — він є відносно автономним суб'єктом, який самостійно визначає внутрішню організацію освітнього процесу [25].

У сучасних умовах така взаємодія поступово трансформується у партнерську модель, де відділ освіти виконує не лише контролюючу, а й координаційну та консультативну функцію. Це сприяє підвищенню гнучкості системи управління та її адаптивності до змін.

Таким чином, управління персоналом у Яготинському ліцеї №3 здійснюється в умовах поєднання традиційних управлінських підходів із сучасними вимогами державної освітньої політики. Фактична модель управління характеризується наявністю елементів автономії, партнерської взаємодії та орієнтації на професійний розвиток педагогів, однак ще не повною мірою відповідає принципам людиноцентризму та управління на основі результатів.

Водночас аналіз показує, що підвищення ефективності управління потребує подальшого вдосконалення механізмів мотивації персоналу, розвитку внутрішньої системи якості та посилення управлінської автономії закладу, що й зумовлює необхідність подальшого дослідження проблемних аспектів у наступному підпункті.

2.3. Оцінка ефективності системи управління та забезпечення якості діяльності Яготинського ліцею №3

Оцінка ефективності системи управління Яготинським ліцеєм №3 потребує застосування системно-функціонального підходу, що дає змогу розглядати заклад як складову частину освітнього середовища територіальної громади, яка функціонує в умовах постійних змін. Такий підхід дозволяє не лише проаналізувати внутрішні управлінські процеси, але й врахувати вплив зовнішніх чинників, зокрема освітньої політики, децентралізації та соціально-економічних умов.

Для забезпечення об'єктивності оцінки доцільно спиратися на підходи, закріплені в нормативних документах Міністерства освіти і науки України та Державної служби якості освіти. Зокрема, відповідно до методичних рекомендацій щодо розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти, ефективність управління закладом загальної середньої освіти доцільно оцінювати за такими ключовими критеріями:

- результативність освітньої діяльності (навчальні досягнення, динаміка прогресу учнів);
- ефективність управлінських процесів (планування, організація, прийняття рішень);
- рівень кадрового потенціалу та професійного розвитку педагогів;
- ступінь задоволеності учасників освітнього процесу;
- рівень забезпечення безпечного та інклюзивного освітнього середовища.

Такий підхід відповідає логіці інституційного аудиту, що здійснюється Державною службою якості освіти, та дозволяє інтегрувати внутрішній аналіз діяльності ліцею у загальнодержавну систему оцінювання якості освіти.

Суттєві трансформації в організаційній структурі ліцею, пов'язані з оптимізацією мережі закладів освіти та ліквідацією філій, зумовили перехід

до більш централізованої моделі управління. Це спричинило зміну акцентів у діяльності адміністрації: від координації територіально віддалених підрозділів — до забезпечення ефективної внутрішньої взаємодії, раціонального використання ресурсів та підвищення якості освітнього процесу.

Водночас сучасні умови функціонування закладу визначаються необхідністю поєднання вимог нормативно-правового регулювання з потребою оперативного реагування на виклики, пов'язані з впровадженням концепції Нової української школи та функціонуванням системи освіти в умовах воєнного стану. Це підвищує значення гнучкості управління, адаптивності організаційної структури та ефективності прийняття управлінських рішень [33].

За таких умов особливої актуальності набуває виявлення проблем функціонування системи управління ліцеєм та визначення причин їх виникнення, що дозволить обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення управлінської діяльності.

Таблиця 2.3

Матриця стратегічного аналізу системи управління Яготинського ліцею №3 (після оптимізації)

Категорія аналізу	Зміст чинників та їх управлінська детермінація
Сильні сторони (S)	1. Ресурсна концентрація: зосередження бюджетних асигнувань та обладнання в одному приміщенні. 2. Єдність корпоративної культури: відсутність територіальних бар'єрів для формування єдиної команди. 3. Потужна матеріальна база: вартість активів понад 29,8 млн грн забезпечує високий стандарт освітнього середовища. 4. Пряма керованість: спрощення ієрархічної структури через ліквідацію посад завідувачів філій.
Слабкі сторони (W)	1. Логістичне перевантаження: необхідність управління складним процесом підвезення учнів та педагогів. 2. Психологічна напруженість: ризики, пов'язані з адаптацією педагогів та учнів із закритих шкіл. 3. Обмежена автономія: збереження жорсткої фінансової залежності від Відділу освіти. 4. Бюрократизація: високий рівень «паперового» супроводу процесів

	оптимізації.
Можливості (О)	1. Створення освітнього хабу: перетворення ліцею на провідний центр інновацій у громаді. 2. Масштабування проєктів: можливість реалізації великих грантових програм на базі єдиного закладу. 3. Цифрова трансформація: впровадження єдиної ERP-системи для автоматизації управління.
Загрози (Т)	1. Демографічний тиск: подальше скорочення чисельності учнів у сільській місцевості. 2. Соціальний опір: наслідки незадоволеності громади через закриття локальних шкіл. 3. Ресурсна нестабільність: ризик скорочення фінансування через загальноекономічні чинники.

Представлена матриця SWOT-аналізу дозволяє констатувати, що система управління ліцею перебуває у стані структурної рівноваги типу «S–T», коли наявні сильні сторони (ресурсна концентрація, керованість) використовуються переважно для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для реалізації стратегічних можливостей. Це свідчить про домінування адаптаційної, а не проактивної моделі управління, що обмежує інноваційний розвиток закладу.

На основі проведеного аналізу та вивчення внутрішньої документації (наказів про ліквідацію філій, протоколів загальних зборів), нами ідентифіковано шість фундаментальних проблемних зон.

1. Колізія між централізованим адмініструванням та потребою в академічній свободі.

Попри ліквідацію філій та спрощення структури, рівень реальної управлінської автономії закладу залишається низьким. Основні важелі впливу — фінансові ресурси, затвердження штатного розпису та капітальні видатки — залишаються у прерогативі Відділу освіти Яготинської міської ради. Це створює ситуацію «менеджменту виконання», де директор ліцею змушений діяти в межах жорстких лімітів, що знижує оперативність реагування на специфічні потреби учнів, які раніше навчалися у філіях.

2. Трансформація управлінського навантаження: від координації до логістики.

Закриття філій не зменшило навантаження на адміністрацію, а лише змінило його вектор. Сьогодні ключовим викликом став логістичний менеджмент — організація безперебійного та безпечного підвезення учнів із віддалених пунктів (Двірківщина, Сотниківка). Це потребує від адміністрації ліцею виконання функцій, не властивих освітньому менеджменту (контроль технічного стану транспорту, графіків руху, безпекових протоколів), що відволікає від стратегічного управління якістю освіти [43].

3. Криза мотиваційних стратегій в умовах консолідації колективу.

Об'єднання колективів після закриття філій створило проблему внутрішньої інтеграції. Система мотивації, зафіксована у Колективному договорі, є переважно уніфікованою і не враховує індивідуальних траєкторій розвитку педагогів, які перейшли з інших шкіл.

- Матеріальний аспект: обмеженість преміального фонду не дозволяє ефективно стимулювати вчителів за інтенсивність праці в умовах збільшених класів.
- HR-асpekt: відсутність системного підходу до професійної адаптації «нових» членів колективу може призвести до формування мікрогруп та внутрішньої конкуренції, що шкодить загальному результату.

4. Формалізація внутрішнього контролю якості в умовах збільшення масштабів.

Зі збільшенням концентрації учнів у головній будівлі, процедури внутрішнього моніторингу якості освіти стають більш громіздкими. Спостерігається тенденція до формалізації: контроль часто зводиться до накопичення статистичних даних для звітності перед Відділом освіти чи ДСЯО. Вчителі відчувають надмірний тиск «паперової звітності», що нівелює методичну функцію контролю — надання реальної допомоги педагогу у вдосконаленні його майстерності.

5. Фрагментарність цифрового контуру управління.

Ліквідація філій мала б стати поштовхом до створення єдиної цифрової екосистеми ліцею, проте на практиці цифровізація залишається локальною. Основні проблеми:

- Відсутність інтегрованої системи електронного документообігу, що призводить до дублювання інформації на паперових носіях.
- Нерівномірний рівень цифрової компетентності персоналу, що ускладнює впровадження хмарних технологій для спільного планування.
- Використання застарілих інструментів моніторингу успішності, які не дозволяють здійснювати глибокий аналіз Big Data для прогнозування результатів НМТ/ЗНО.

6. Адаптаційний розрив у контексті впровадження стандартів НУШ.

Реалізація реформи НУШ вимагає від управління високої гнучкості та інноваційності. Проте після закриття філій адміністрація ліцею змушена зосереджуватись на розв'язанні господарських та адаптаційних питань. Виникає когнітивний дисонанс: з одного боку — вимога держави до креативного освітнього середовища, з іншого — реальність обмеженого фінансування та необхідність інтеграції дітей із сільської місцевості, які можуть мати різний рівень підготовки [35].

Після оптимізації освітньої мережі та ліквідації філій Яготинський ліцей №3 перейшов до моделі «централізованого освітнього хабу». Ця трансформація об'єктивно змінила профіль управлінської діяльності адміністрації: від управління навчальним процесом у філіях — до забезпечення складної логістичної інфраструктури, що об'єднує головний заклад із віддаленими населеними пунктами.

Організація транспортного забезпечення. На сьогодні ліцей забезпечує підвезення учнів з трьох різних напрямків навколишніх сіл, використовуючи три шкільні автобуси. Це створює постійний логістичний вузол, який потребує щоденного оперативного менеджменту. Функція управління транспортом, яка раніше була лише доповненням, сьогодні стала однією з

ключових, оскільки від її стабільності залежить доступність здобувачів освіти до навчання [47].

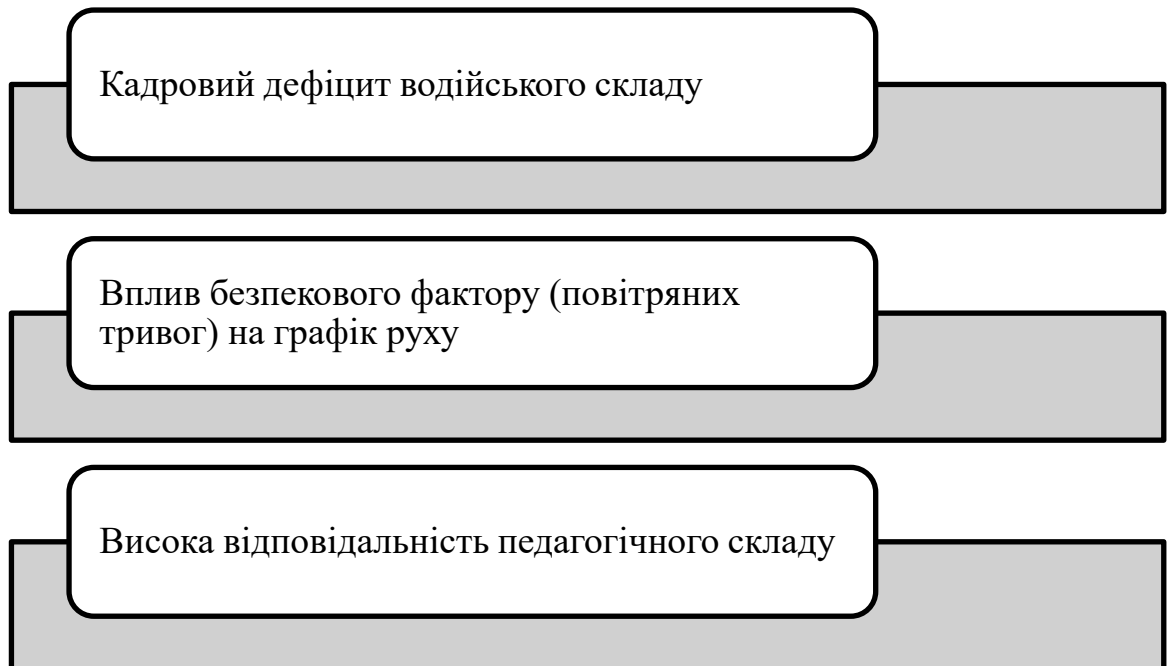


Рис. 2.2. Ключові проблеми логістичного менеджменту

З управлінської точки зору логістична функція трансформується у критичний бізнес-процес, який безпосередньо впливає на ключовий показник ефективності — доступність освітніх послуг. Відсутність формалізованої системи управління цим процесом (чітких KPI, відповідальних осіб, алгоритмів реагування) свідчить про інституційну незрілість даного напрямку та потребує інтеграції логістики у загальну систему стратегічного управління закладом.

Кадровий дефіцит водійського складу. Однією з гострих проблем є неможливість залучення кваліфікованих водіїв. Причинами цього є:

- Низький рівень оплати праці: Бюджетні обмеження унеможливають встановлення конкурентних заробітних плат, що робить вакансії водія шкільного автобуса непривабливими на ринку праці.

- Вплив воєнного стану: Мобілізаційні процеси та соціально-економічна нестабільність суттєво звузили коло потенційних кандидатів, готових до такої відповідальності. Ця проблема змушує адміністрацію працювати в умовах постійного ризику зриву рейсів, що безпосередньо впливає на ритмічність освітнього процесу.

Вплив безпекового фактору (повітряних тривог) на графік руху. В умовах воєнного стану логістичний менеджмент ліцею перетворився на управління ризиками. Повітряні тривоги вносять непередбачувані корективи у графік руху транспорту:

- Виникає конфлікт між вимогами безпеки (зупинка автобуса в безпечному місці, необхідність перебування дітей в укритті) та графіком навчальних занять.
- Адміністрація змушена розробляти гнучкі протоколи дій, які потребують постійного оперативного коригування в реальному часі [47].

Висока відповідальність педагогічного складу. Особливої уваги заслуговує питання безпеки дітей під час руху. Управлінська модель ліцею передбачає призначення відповідальних педагогічних працівників на кожен рейс (наприклад, супровід на напрямку Двірківщини). Це накладає на вчителів додаткові функціональні обов'язки, не пов'язані з педагогічною діяльністю:

- Контроль за дотриманням дітьми правил безпеки під час руху.
- Прийняття швидких управлінських рішень у критичних ситуаціях (сигнал «Повітряна тривога»). Це створює явище «перевантаження ролями», коли педагог одночасно виконує функції вихователя, менеджера з безпеки та координатора логістики.

Отже, логістичний менеджмент став «прихованим» управлінським навантаженням, яке адміністрація змушена вирішувати щоденно. Ця сфера

діяльності закладу наразі критично недооцінена в офіційних планах роботи, оскільки вона потребує не лише наявності технічних засобів (автобусів), а й специфічного людського ресурсу та фінансового ресурсу для утримання водіїв. Відсутність системного вирішення проблеми (наприклад, через перегляд фонду оплати праці або залучення місцевого бізнесу до партнерства) створює постійну загрозу розриву освітнього циклу.

Економічним підтвердженням ефективності централізації ресурсів після ліквідації філій є показники фінансової звітності закладу (додаток Д). Станом на 01 січня 2025 року вартість активів Яготинського ліцею №3 становить 29 879 004 грн, що демонструє позитивну динаміку порівняно з початком звітного періоду (29 244 089 грн). Це свідчить про успішну акумуляцію матеріально-технічних ресурсів в єдиному центрі управління [44].

Проте, в управлінському розрізі виникає суттєвий парадокс: попри зростання вартості матеріальних активів, управлінський потенціал адміністрації виснажується непрофільними операційними завданнями. Зокрема, управління логістикою (підвезення учнів трьома автобусами) фактично перетворює ліцей на транспортно-освітній вузол, де значна частка адміністративного часу та фінансового ресурсу витрачається не на розвиток освітніх технологій, а на підтримання транспортної інфраструктури.

Так, сума фінансового результату (згідно з даними балансу) є свідченням загальної стабільності установи, проте в умовах воєнного стану саме організація підвезення дітей стає «вузьким місцем». Відсутність окремого структурного підрозділу чи посади менеджера з логістики змушує адміністрацію розпорошувати ресурси, які могли б бути спрямовані на інвестиції в цифрову трансформацію чи розвиток матеріальної бази, вартість якої динамічно зростає. Таким чином, перед ліцеєм постає виклик: як ефективно управляти зростаючими активами в умовах, коли логістичні виклики поглинають значну частину управлінської енергії та робочого часу ключових фахівців закладу.

Виявлені проблеми функціонування системи управління узгоджуються з загальнонаціональними викликами, визначеними у стратегічних документах Міністерства освіти і науки України, зокрема щодо необхідності підвищення автономії закладів освіти, розвитку управління на основі даних (data-driven management) та зменшення адміністративного навантаження на педагогічних працівників. Це підтверджує, що проблематика ліцею має не локальний, а системний характер.

Отже, система управління Яготинським ліцеєм №3 перебуває у фазі складної пост-оптимізаційної трансформації. Процес консолідації освітньої мережі, хоч і забезпечив об'єктивну концентрацію матеріальних ресурсів (що підтверджується позитивною динамікою вартості активів до 29,8 млн грн), водночас спровокував виникнення низки нових інституційних деформацій. Перехід до централізованої моделі змістив акцент управлінської діяльності адміністрації із стратегічного розвитку закладу на інтенсивне розв'язання «вузьких місць» операційного менеджменту, зокрема логістичного супроводу підвезення учнів, що в умовах воєнного стану перетворилося на критично складне та непрофільне завдання.

Аналіз засвідчив, що виявлені проблемні зони — обмежена управлінська автономія, виснаження адміністративного ресурсу через логістичні виклики, формалізація внутрішнього контролю, недосконалість мотиваційних механізмів та фрагментарна цифровізація — є комплексними та взаємопов'язаними. Вони свідчать про вичерпання потенціалу старої, лінійно-адміністративної моделі управління, яка виявилася неадаптивною до нових реалій консолідованого закладу [46].

Зафіксована управлінська «втома» системи, спричинена розпорошенням зусиль адміністрації між освітніми та логістично-господарськими функціями, актуалізує нагальну потребу в кардинальному переосмисленні парадигми менеджменту ліцею. Це визначає доцільність розробки у третьому розділі роботи концептуальних засад модернізації системи управління, яка базуватиметься на принципах сервісно-

орієнтованого підходу, делегуванні повноважень, комплексній цифровізації та розширенні реальної автономії закладу. Подальша оптимізація управлінського циклу є не лише питанням ефективності, а й необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності ліцею як сучасного освітнього хабу громади. Це свідчить про необхідність переходу від адміністративно-орієнтованої моделі управління до інтегрованої, аналітично обґрунтованої системи менеджменту, здатної забезпечити стійкий розвиток закладу в умовах невизначеності.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі комплексний аналіз управлінської системи Яготинського ліцею №3 дозволяє стверджувати, що заклад перебуває у стані глибокої інституційної трансформації. Управлінська модель ліцею пройшла етап еволюції від опорного закладу з розгалуженою мережею філій до консолідованої освітньої установи, що функціонує в умовах єдиного освітнього простору. Цей процес супроводжувався радикальною зміною конфігурації управлінських завдань: фокус менеджменту змістився з територіальної координації на інтенсифікацію внутрішніх процесів та забезпечення ефективної роботи з консолідованим учнівським і педагогічним колективом.

Аналіз організаційної структури закладу виявив її стійкість та легітимність, закріплену в нормативно-правовій базі (Статут, Колективний договір), що забезпечує стабільність функціонування ліцею навіть в умовах воєнного стану. Проте, застосування функціонального підходу засвідчило, що класичний цикл управління (планування, організація, мотивація, контроль) у ліцеї натрапляє на низку бар'єрів, які обмежують його ефективність. Зокрема, було встановлено, що адміністрація ліцею перебуває

у «лещатах» між вимогами до стратегічного розвитку закладу та необхідністю оперативного вирішення господарсько-логістичних завдань.

Окремим емпіричним висновком дослідження є те, що після закриття філій (Сотниківської та Двірківщинської) навантаження на адміністрацію трансформувалося, а не зменшилося. Ключовим викликом став логістичний менеджмент: організація підвезення здобувачів освіти трьома шкільними автобусами перетворила адміністрацію ліцею на диспетчерський центр. У поєднанні з обмеженістю кадрового ресурсу (дефіцит водіїв) та безпековими ризиками (повітряні тривоги), ця функція поглинає значну частку управлінської енергії, що мала б бути спрямована на впровадження інновацій. Парадоксальним є те, що фінансові показники закладу демонструють стабільність та зростання активів (до 29,8 млн грн), проте цей фінансовий капітал не завжди конвертується в управлінську ефективність через дефіцит часу та бюрократичні обмеження, нав'язані зовнішньою системою управління (Відділом освіти).

Проведений SWOT-аналіз чітко окреслив «вузькі місця» системи: надмірна залежність від бюджетних трансфертів, формалізація внутрішнього контролю, недосконалість системи мотивації персоналу та фрагментарність цифрової трансформації. Ці чинники створюють ефект «інституційної втоми», за якого ліцей, маючи високий кадровий потенціал та потужну матеріальну базу, залишається в рамках застарілої лінійно-адміністративної моделі управління. Вона виявилася неадаптивною до вимог сучасності, зокрема до необхідності швидкої цифровізації та сервісного підходу до організації освітнього процесу.

Таким чином, результати аналізу підтверджують гіпотезу про те, що екстенсивні методи управління вичерпали свій ресурс. Яготинський ліцей №3 потребує якісного переходу до нової парадигми менеджменту — інтелектуальної, гнучкої та децентралізованої. Виявлені в даному розділі проблеми є фундаментом для формування конструктивної програми змін. Це визначає доцільність розробки у третьому розділі роботи концептуальних

рішень, спрямованих на делегування повноважень, створення «цифрового контуру» управління (Smart-ліцей), впровадження сучасних HR-стратегій мотивації та оптимізацію логістичних процесів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛІЦЕЮ

3.1. Удосконалення організаційної структури управління ліцею

В умовах реформування освітньої галузі та змін, пов'язаних з оптимізацією мережі закладів освіти, особливого значення набуває вдосконалення організаційної структури управління. Для Яготинського ліцею №3 ця проблема є особливо актуальною, оскільки трансформація закладу від

опорного з філіями до централізованої структури зумовила необхідність перегляду існуючої моделі управління.

Водночас зміна організаційної моделі управління відбулася без відповідної трансформації функціонального наповнення управлінських ролей, що призвело до виникнення дисбалансу між обсягом управлінських завдань та наявними кадровими ресурсами. Як було виявлено у нашому дослідженні, це проявляється у перевантаженні адміністрації операційними функціями, зокрема логістичними та координаційними, що обмежує можливості стратегічного управління розвитком закладу.

Аналіз, проведений у розділі 2, показав, що чинна організаційна структура, сформована в умовах територіальної розгалуженості, частково втратила свою ефективність. Зокрема, спостерігається надмірна концентрація управлінських функцій на рівні адміністрації, недостатній рівень делегування повноважень та перевантаження керівника операційними питаннями.

У зв'язку з цим удосконалення організаційної структури має бути спрямоване не на кількісне розширення управлінського апарату, а на якісну трансформацію управлінських зв'язків, підвищення гнучкості системи та впровадження сучасних підходів до менеджменту.

У сучасній теорії управління освітою ефективні організаційні структури розглядаються як гібридні системи, що поєднують елементи лінійного, функціонального та матричного підходів. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між чіткістю підпорядкування та гнучкістю взаємодії, що є критично важливим в умовах реформування освітнього середовища.

З урахуванням змін, що відбулися в організаційній структурі ліцею після оптимізації мережі, доцільним є поступове вдосконалення існуючої моделі управління шляхом посилення функціонального підходу.

На практиці в ліцеї вже простежується розподіл обов'язків між адміністрацією за основними напрямками діяльності (навчальна, виховна, господарська робота). Проте цей розподіл переважно має формальний

характер і не завжди супроводжується чіткою координацією між підрозділами.

У зв'язку з цим пропонується не кардинальна зміна структури, а її вдосконалення шляхом:

- більш чіткого закріплення функціональних напрямів за конкретними відповідальними особами;
- посилення горизонтальної взаємодії між педагогічними працівниками;
- залучення вчителів до участі у вирішенні окремих організаційних завдань (проведення заходів, реалізація освітніх ініціатив тощо).

Запропоновані зміни дозволяють перейти від формального розподілу обов'язків до управління за функціональними напрямками, що забезпечує підвищення персональної відповідальності та прозорості управлінських процесів. Крім того, це створює передумови для більш ефективного контролю виконання завдань і зменшення дублювання функцій.

Фактично мова йде про елементи функціонально-матричного підходу, які можуть бути впроваджені без зміни штатного розпису, шляхом більш ефективного використання наявних ресурсів.

Такий підхід дозволить зменшити перевантаження адміністрації та активізувати участь педагогічного колективу в управлінських процесах [26].

Важливим елементом організаційної структури управління Яготинського ліцею №3 є система забезпечення підвезення учнів, яка в сучасних умовах виконує не лише організаційну, а й безпекову функцію.

Як показує аналіз діяльності закладу, у ліцеї вже сформовано ефективну практику координації логістичних процесів. Зокрема, організація підвезення учнів здійснюється через використання цифрових каналів комунікації (зокрема груп у месенджерах), у яких заступники директора, педагогічні працівники та класні керівники оперативно обмінюються інформацією щодо руху транспорту, змін у графіках та безпекових ситуацій.

Важливу роль у цьому процесі відіграють відповідальні педагоги, які супроводжують учнів під час перевезення та забезпечують контроль за їх

безпекою. Класні керівники, у свою чергу, здійснюють інформування учнів і батьків, що дозволяє забезпечити безперервність комунікації та своєчасне доведення інформації до всіх учасників освітнього процесу.

Разом з тим, зазначена система має переважно неформальний характер і значною мірою залежить від особистої відповідальності працівників. Фактично, логістична функція в ліцеї вже сформувалася як окремий напрям управлінської діяльності, однак не має відповідного формального закріплення в організаційній структурі. Це створює ризик залежності ефективності її реалізації від суб'єктивних факторів (ініціативності окремих працівників), що є ознакою недостатньої інституціоналізації управлінських процесів. У зв'язку з цим доцільним є її подальше вдосконалення шляхом формалізації функцій та закріплення відповідальності [35].

Зокрема, пропонується:

- закріпити функцію координації логістичних процесів за конкретною посадовою особою (заступником директора або відповідальним педагогом);
- розробити чіткі регламенти дій у стандартних та надзвичайних ситуаціях;
- систематизувати інформаційні потоки та визначити єдині канали комунікації.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити стабільність та керованість логістичних процесів, зменшити ризики та забезпечити більш ефективне використання наявних організаційних механізмів.

Важливим напрямом удосконалення організаційної структури є розвиток практики делегування повноважень.

У діяльності ліцею вже застосовуються елементи колегіального управління, зокрема через роботу педагогічної ради та методичних об'єднань. Однак у більшості випадків вони виконують дорадчу функцію, тоді як основні управлінські рішення залишаються на рівні адміністрації.

Такий підхід обмежує потенціал педагогічного колективу як активного суб'єкта управління та не відповідає сучасним принципам людиноцентризму й академічної автономії, задекларованим у державній освітній політиці.

З метою підвищення ефективності управління доцільно розширити практику делегування, зокрема:

- надати методичним об'єднанням більше самостійності у вирішенні питань, пов'язаних із вибором форм і методів навчання;
- залучати педагогів до організації шкільних заходів не лише як виконавців, а як відповідальних за окремі напрями;
- закріплювати відповідальність за реалізацію певних проєктів (наприклад, виховних або освітніх) за конкретними працівниками.

Розширення практики делегування сприятиме формуванню внутрішнього кадрового резерву, розвитку лідерських компетентностей педагогів та переходу до моделі розподіленого лідерства, яка є однією з ключових у сучасному освітньому менеджменті.

Крім того, доцільним є активізація роботи консультативних форм взаємодії (робочі групи, ініціативні команди), що дозволить оперативніше вирішувати поточні питання [24].

Такий підхід сприятиме формуванню відповідальності, підвищенню мотивації працівників та зменшенню навантаження на керівництво.

В умовах сучасного розвитку освіти важливим напрямом удосконалення управління є використання цифрових технологій.

Як показує практика, у ліцеї вже активно використовуються цифрові засоби комунікації, зокрема групи у месенджерах, які забезпечують оперативний обмін інформацією між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками. Це дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервність освітнього процесу.

Разом з тим, цифровізація управлінських процесів має фрагментарний характер і потребує певної систематизації. Цифровізація має розглядатися не лише як інструмент комунікації, а як складова організаційної структури

управління, що забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підтримку управлінських рішень та підвищення прозорості діяльності закладу.

З цією метою доцільно:

- впорядкувати використання цифрових каналів комунікації (визначити їх призначення);
- поступово впроваджувати елементи електронного документообігу (плани, звіти, графіки);
- використовувати спільні електронні таблиці для контролю окремих процесів (відвідуваність, навантаження, організаційні заходи).

Це дозволить зменшити обсяг паперової роботи, підвищити прозорість управління та покращити координацію діяльності.

Для узагальнення запропонованих напрямів удосконалення організаційної структури доцільно представити їх у вигляді порівняльної таблиці.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення організаційної структури управління
Яготинського ліцею №3

Елемент управління	Поточний стан	Виявлені недоліки	Запропоновані зміни	Очікуваний результат
Розподіл функцій	Чіткий формально, але перевантаження адміністрації	Концентрація рішень у керівництва	Чіткіше закріплення функцій, залучення педагогів	Зменшення навантаження, підвищення ефективності
Взаємодія працівників	Переважно вертикальна	Недостатня координація між вчителями	Посилення горизонтальної взаємодії	Краща організація спільної роботи
Логістика (підвезення)	Функціонує через Viber-групи	Відсутність формалізації	Закріплення відповідального, регламенти	Підвищення стабільності та безпеки
Делегування повноважень	Частково реалізується	Низький рівень	Розширення ролі МО та	Зростання мотивації та

		самостійності педагогів	ініціативних груп	відповідальності
Цифрове управління	Активні комунікації (месенджери)	Відсутність системності	Впорядкування каналів, спільні таблиці	Економія часу, прозорість

Як видно з таблиці, запропоновані зміни спрямовані не на ускладнення структури управління, а на її оптимізацію та підвищення ефективності функціонування.

Отже, удосконалення організаційної структури Яготинського ліцею №3 має здійснюватися шляхом переходу до більш гнучкої, функціонально орієнтованої моделі управління, яка поєднує елементи матричної структури, делегування повноважень та цифровізації управлінських процесів [43].

Реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід до більш адаптивної та результатноорієнтованої моделі управління, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності, цифровізації та зростаючих вимог до якості освіти. Це створює основу для подальшої модернізації системи управління ліцеєм, яка буде розглянута у наступних підрозділах.

3.2. Підвищення ефективності управління персоналом та мотивації працівників

Ефективність діяльності будь-якого закладу освіти значною мірою визначається рівнем організації роботи з персоналом, адже саме педагогічні працівники є ключовим ресурсом забезпечення якості освітнього процесу. В умовах реформування системи освіти, впровадження концепції Нової української школи та функціонування в умовах воєнного стану питання підвищення ефективності управління персоналом набуває особливої актуальності.

Відповідно до стратегічних орієнтирів Міністерства освіти і науки України, зокрема Концепції «Нова українська школа» та професійного

стандарту вчителя, ключовим пріоритетом розвитку освіти є формування мотивованого, компетентного та автономного педагогічного працівника. У цьому контексті управління персоналом має бути спрямоване не лише на забезпечення виконання функцій, а й на розвиток професійного потенціалу вчителя як агента освітніх змін.

Як показав аналіз, проведений у розділі 2, у Яготинському ліцеї №3 сформовано базову систему управління персоналом, яка включає планування кадрової роботи, організацію праці, контроль та елементи мотивації. Водночас існує ряд проблем, зокрема обмеженість матеріального стимулювання, недостатній розвиток нематеріальних методів мотивації та нерівномірний рівень залученості працівників до управлінських процесів.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом і підвищення мотивації працівників.

З урахуванням обмежених фінансових можливостей закладу освіти, особливого значення набуває розвиток нематеріальних стимулів, які не потребують значних витрат, але мають суттєвий вплив на професійну активність педагогів.

Це відповідає сучасним теоріям мотивації (зокрема теорії самореалізації та теорії очікувань), згідно з якими внутрішня мотивація є більш стійкою та ефективною у довгостроковій перспективі, ніж виключно матеріальне стимулювання [22].

У практиці ліцею вже використовуються окремі елементи нематеріальної мотивації, зокрема визнання досягнень працівників на засіданнях педагогічної ради, підтримка професійної ініціативи та сприятливий психологічний клімат.

Очікуваним результатом впровадження зазначених заходів є підвищення рівня професійної активності педагогів, зростання їх участі в інноваційній діяльності, а також покращення якісних показників освітнього

процесу (результати навчання учнів, участь у конкурсах, проектна діяльність).

З метою підвищення ефективності доцільно:

- запровадити систему внутрішнього визнання (відзначення кращих педагогів, подяки, публічне визнання результатів роботи);
- розширити можливості професійної самореалізації (участь у проектах, конкурсах, методичних заходах);
- створювати умови для обміну досвідом між педагогами (відкриті уроки, взаємовідвідування).

Це сприятиме підвищенню внутрішньої мотивації працівників та їх зацікавленості у результатах праці.

В умовах впровадження нових освітніх стандартів важливим чинником ефективності управління персоналом є забезпечення безперервного професійного розвитку педагогів.

У ліцеї здійснюється підвищення кваліфікації відповідно до вимог законодавства. Зокрема, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України №800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників», педагоги мають право самостійно обирати форми, види та суб'єктів підвищення кваліфікації, що сприяє індивідуалізації професійного розвитку [6].

Важливою складовою сучасного підходу до професійного розвитку педагогічних працівників є реалізація принципу «гроші ходять за вчителем», який передбачає надання педагогам права самостійно обирати суб'єктів підвищення кваліфікації та освітні програми відповідно до власних професійних потреб.

У цьому контексті позитивним є те, що заклад освіти зареєстрований на платформі «Вектор», яка забезпечує доступ до різноманітних освітніх програм, курсів та тренінгів. Це створює можливості для індивідуалізації професійного розвитку педагогів, підвищення їх мотивації до навчання та впровадження інноваційних підходів у освітній процес [40].

Ефективність реалізації цього підходу значною мірою залежить від ролі адміністрації як фасилітатора професійного розвитку, яка має не лише інформувати, а й координувати, аналізувати потреби персоналу та стимулювати педагогів до свідомого планування власної освітньої траєкторії.

Разом з тим активність використання зазначеного інструменту залежить від рівня зацікавленості педагогічних працівників, їх здатності визначати власні професійні потреби та підтримки з боку адміністрації закладу.

Для більш чіткого розуміння переваг сучасного підходу до професійного розвитку педагогів доцільно здійснити порівняння традиційної та нової моделей підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика традиційної та сучасної моделей
підвищення кваліфікації педагогічних працівників

Критерій	Традиційна модель	Сучасна модель («гроші ходять за вчителем»)
Вибір програм	Централізований (визначається органами управління)	Індивідуальний вибір педагога
Гнучкість навчання	Обмежена	Висока (різні формати, онлайн/офлайн)
Мотивація	Формальна (для атестації)	Внутрішня (професійний розвиток)
Відповідність потребам	Не завжди враховує індивідуальні потреби	Орієнтація на особисті професійні запити
Інструменти	Курси підвищення кваліфікації за направленням	Освітні платформи (зокрема Вектор)
Роль адміністрації	Контроль і направлення	Координація та підтримка
Результативність	Часто формальна	Практично орієнтована

Як видно з таблиці, сучасна модель підвищення кваліфікації є більш гнучкою, орієнтованою на потреби педагога та сприяє підвищенню його професійної мотивації, що є важливим чинником ефективності діяльності закладу освіти. Отож, перехід до сучасної моделі підвищення кваліфікації потребує зміни ролі адміністрації — від контролюючої до підтримуючої, що відповідає принципам педагогічної автономії та партнерства, закріпленим у державній освітній політиці.

З метою підвищення результативності доцільно стимулювати педагогів до активного використання можливостей платформи. Варто узгоджувати індивідуальні траєкторії підвищення кваліфікації з потребами закладу, а також здійснювати обмін досвідом між педагогами щодо результатів навчання.

Важливим напрямом удосконалення управління персоналом є розширення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Як показує практика, у ліцеї вже функціонують колегіальні органи (педагогічна рада, методичні об'єднання), однак їх потенціал використовується не повною мірою [33]. Така ситуація частково суперечить принципам педагогіки партнерства, задекларованим у Концепції Нової української школи, які передбачають активну участь усіх учасників освітнього процесу в прийнятті рішень.

З метою підвищення ефективності доцільно:

- залучати педагогів до обговорення ключових управлінських рішень;
- створювати тимчасові робочі групи для вирішення окремих завдань;
- розвивати ініціативність працівників та підтримувати їх пропозиції.

Це сприятиме формуванню відчуття причетності до управління та підвищенню відповідальності за результати діяльності закладу.

Ефективність роботи персоналу значною мірою залежить від умов праці та психологічного клімату в колективі.

У ліцеї створено базові умови для здійснення педагогічної діяльності, однак в умовах підвищеного навантаження та стресових факторів важливо приділяти більше уваги підтримці працівників (Рис. 3.1).

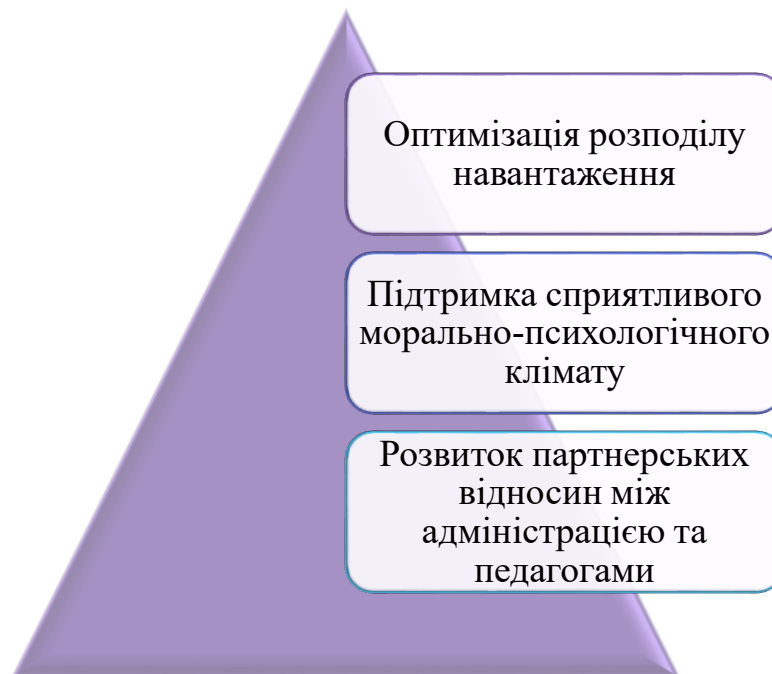


Рис.3.1. Заходи щодо підтримки педагогічних працівників в ліцеї

Це дозволить перейти до моделі розподіленого лідерства, за якої відповідальність за результати діяльності закладу розподіляється між членами колективу, що підвищує ефективність управління та стійкість організації до змін, може знизити рівень професійного вигорання та підвищити ефективність роботи колективу.

Важливим аспектом підвищення ефективності управління персоналом є забезпечення професійної безпеки педагогічних працівників, що в сучасних умовах набуває особливої актуальності. Зокрема, в умовах воєнного стану особливого значення набуває психологічна підтримка педагогів, управління емоційним вигоранням та формування стресостійкості, що відповідає рекомендаціям МОН щодо організації освітнього процесу в кризових умовах.

Останніми роками спостерігається зростання випадків некоректної поведінки учнів щодо вчителів, зокрема проявів психологічного тиску,

знецінення авторитету педагога, а також поширення в соціальних мережах контенту, що може принижувати честь і гідність працівників освіти. Такі явища негативно впливають на морально-психологічний стан педагогів, знижують рівень їх мотивації та ускладнюють організацію освітнього процесу.

Відповідно до Закон України «Про освіту», одним із принципів державної політики у сфері освіти є забезпечення безпечного та нешкідливого освітнього середовища. Зокрема, стаття 53 гарантує здобувачам освіти та працівникам закладів освіти захист від будь-яких форм насильства та експлуатації, включаючи психологічний тиск [1].

Крім того, питання протидії булінгу врегульоване Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії булінгу», яким внесено відповідні зміни до Кодексу України про адміністративні правопорушення та визначено відповідальність за вчинення булінгу (цькування) учасників освітнього процесу. Важливо підкреслити, що законодавство розглядає педагогічних працівників як повноцінних учасників освітнього процесу, які також потребують захисту.

Незважаючи на наявність нормативної бази та вирішення частини питань на рівні педагогічної ради, проблема практичного забезпечення захисту педагогів від проявів булінгу та інформаційного тиску залишається недостатньо врегульованою на рівні конкретного закладу освіти. Це свідчить про розрив між наявністю нормативно-правової бази та практичними механізмами її реалізації на рівні закладу освіти, що знижує ефективність управління соціально-трудовими відносинами [3].

У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня професійної захищеності педагогічних працівників, зокрема:

- розробка та впровадження внутрішніх правил реагування на випадки неповаги або булінгу щодо вчителів;

- посилення ролі адміністрації у захисті прав педагогів та оперативному реагуванні на конфліктні ситуації;
- проведення роз'яснювальної роботи серед учнів та батьків щодо неприпустимості приниження гідності педагога;
- залучення психологічної служби до роботи з конфліктними ситуаціями;
- формування культури взаємоповаги в освітньому середовищі.

Реалізація зазначених заходів дозволить не лише підвищити рівень захищеності педагогів, а й зміцнити їх професійний авторитет, що є важливою умовою ефективної організації освітнього процесу.

Таблиця 3.3

Нормативно-правове забезпечення захисту педагогічних працівників
від булінгу

Нормативний акт	Основні положення	Практичне значення для ліцею
Закон України «Про освіту»	Гарантує безпечне освітнє середовище, захист учасників освітнього процесу	Адміністрація зобов'язана створити умови, що виключають психологічний тиск на вчителів
Закон України «Про внесення змін щодо протидії булінгу»	Визначає поняття булінгу та відповідальність за нього	Дає правові підстави реагування на випадки приниження вчителів
Кодекс України про адміністративні правопорушення	Передбачає адміністративну відповідальність за булінг (штрафи, громадські роботи)	Може застосовуватись у разі системних порушень з боку учнів
Внутрішні документи закладу	Правила поведінки, положення про безпечне середовище	Дозволяють оперативно реагувати на конфліктні ситуації

Як видно з таблиці, чинне законодавство створює достатню правову основу для захисту педагогічних працівників, однак ефективність її реалізації залежить від рівня впровадження відповідних механізмів у діяльності конкретного закладу освіти. Тож, ефективність правового регулювання залежить не стільки від наявності нормативних актів, скільки від рівня їх імплементації у внутрішню політику закладу освіти.

Отже, підвищення ефективності управління персоналом у Яготинському ліцеї №3 має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує вдосконалення мотиваційних механізмів, розвиток системи професійного зростання педагогів та створення безпечного освітнього середовища.

Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток нематеріальної мотивації, яка сприяє підвищенню внутрішньої зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Одночасно сучасні підходи до підвищення кваліфікації, зокрема реалізація принципу «гроші ходять за вчителем» та використання цифрових освітніх платформ, таких як Вектор, забезпечують індивідуалізацію професійного розвитку педагогів і підвищують його результативність.

Не менш важливим є розширення участі педагогічних працівників у прийнятті управлінських рішень, що сприяє формуванню відповідальності та розвитку ініціативності. При цьому особливої актуальності набуває забезпечення професійної захищеності педагогів від проявів булінгу та інформаційного тиску, що повинно реалізовуватися відповідно до вимог чинного законодавства та внутрішніх механізмів закладу освіти [14].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й сформувати стабільний, мотивований і професійно орієнтований педагогічний колектив, здатний забезпечувати якісну освіту в умовах сучасних викликів. В цілому, удосконалення управління персоналом має здійснюватися на основі переходу

від адміністративної моделі до стратегічного HR-менеджменту, що передбачає інтеграцію мотиваційних, освітніх та соціально-захисних механізмів.

3.3. Удосконалення системи забезпечення якості та прийняття управлінських рішень

У сучасних умовах розвитку освіти, впровадження концепції Нової української школи та функціонування закладів освіти в умовах воєнного стану особливого значення набуває формування ефективної системи забезпечення якості освіти та прийняття управлінських рішень на її основі. Трансформація Яготинського ліцею №3 у консолідований освітній центр зумовлює необхідність перегляду підходів до внутрішнього контролю та управління. Як засвідчив аналіз у попередніх розділах, існуюча система має переважно адміністративний характер і орієнтована на перевірку виконання нормативних вимог, що не повною мірою відповідає сучасним управлінським викликам.

Доцільно зазначити, що відповідно до рекомендацій Міністерства освіти і науки України та підходів Державної служби якості освіти України, внутрішня система забезпечення якості освіти повинна базуватися не лише на контролі, а на принципах постійного вдосконалення (continuous improvement) та інституційної спроможності закладу. Зокрема, у методичних рекомендаціях ДСЯО визначено, що ефективна ВСЗЯ має бути інтегрована у щоденну управлінську практику, а не існувати як формалізований інструмент звітності.

Зокрема, спостерігається інерційність управлінського апарату, де домінування формалізованих звітних процедур нівелює можливості для гнучкого реагування на динамічні зміни освітнього середовища. Така модель,

хоч і забезпечує дотримання директивних вказівок, створює управлінський «вузький простір», що обмежує ініціативність педагогічних працівників.

У зв'язку з цим доцільним є перехід від моделі «контролю за процесом» до моделі «управління результатами», що базується на принципах evidence-based management (менеджменту, що ґрунтується на доказах), аналізі даних та ефективному зворотному зв'язку. Важливо зазначити, що в сучасних умовах поняття якості освіти значно розширюється і включає не лише результати навчання, а й рівень задоволеності учасників освітнього процесу, ефективність управлінських рішень, адаптивність закладу до змін зовнішнього середовища.

Важливо зазначити, що в сучасних умовах поняття якості освіти значно розширюється і включає не лише результати навчання, а й рівень задоволеності учасників освітнього процесу, ефективність управлінських рішень, адаптивність закладу до змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли заклад освіти змушений функціонувати в ситуації невизначеності, оперативно реагуючи на безпекові, логістичні та організаційні виклики.

У таких умовах система забезпечення якості освіти повинна виконувати не лише контрольну, а й прогностичну функцію, дозволяючи своєчасно виявляти потенційні ризики та запобігати їх негативному впливу на освітній процес [28].

Внутрішня система забезпечення якості освіти (ВСЗЯ) має функціонувати як цілісний управлінський механізм, що забезпечує безперервне вдосконалення діяльності закладу.

Доцільно орієнтувати її на принципи циклічного управління (планування – реалізація – оцінювання – коригування), що забезпечує системність і безперервність контролю (Рис.3.2).

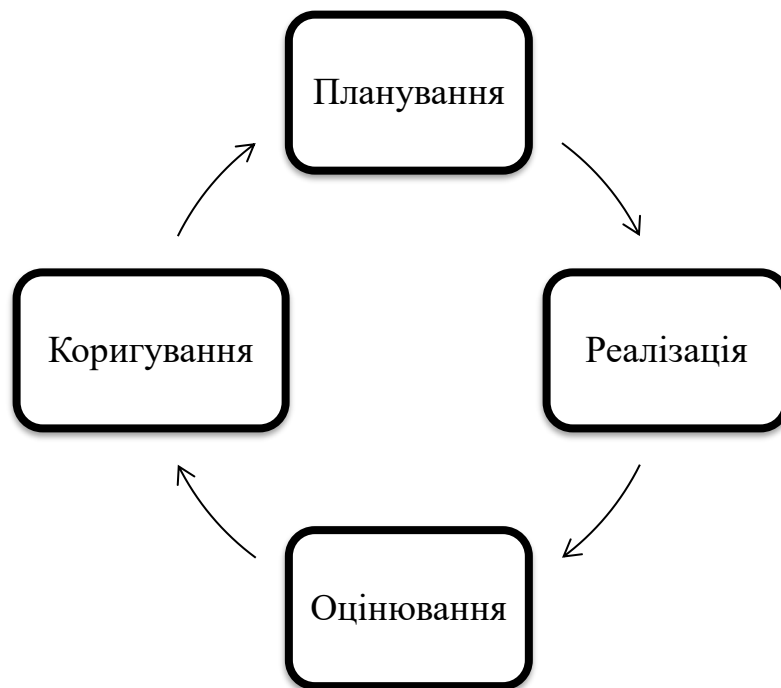


Рис. 3.2. Цикл управління якістю освіти в ліцеї

При цьому доцільно виділити три взаємопов'язані складові якості:

- академічна якість – результати навчання та індивідуальний прогрес учнів;
- організаційна якість – ефективність внутрішніх процесів управління;
- сервісна якість – умови навчання, безпека та доступність освіти (зокрема організація підвезення).

Така трирівнева модель якості корелює з концептуальними засадами Нової української школи, де якість освіти розглядається як інтегрований результат взаємодії освітнього середовища, педагогічної діяльності та управлінських рішень. Це дозволяє розширити фокус управління від контролю результатів навчання до управління освітнім процесом як цілісною системою.

Важливим елементом удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості є впровадження процедур самооцінювання діяльності закладу. Самооцінювання дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони

функціонування ліцею, а й сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо його розвитку [9].

Доцільним є проведення регулярного внутрішнього аудиту за такими напрямками:

- якість освітнього процесу;
- рівень професійної діяльності педагогів;
- стан освітнього середовища;
- ефективність управлінських рішень.

Результати самооцінювання можуть оформлюватися у вигляді аналітичних довідок, що слугують основою для коригування планів роботи закладу.

Доцільним є також впровадження щорічного звіту самооцінювання закладу освіти за структурою, рекомендованою ДСЯО, який включає аналітичну частину, визначення проблемних зон та план заходів з їх усунення. Це дозволить перевести процес самооцінювання з формального у стратегічно орієнтований інструмент управління.

Однією з проблем, виявлених у процесі аналізу, є значна концентрація управлінських рішень на рівні директора, що може ускладнювати оперативність реагування в складних ситуаціях.

З метою підвищення ефективності доцільно чітко визначити етапи прийняття рішень та частково делегувати повноваження. Можна також використовувати результати моніторингу як основу для управлінських дій і впроваджувати типові алгоритми реагування на стандартні ситуації.

Таблиця 3.4

Етапи прийняття управлінських рішень

Етап	Зміст	Реалізація в ліцеї
Виявлення проблеми	Аналіз ситуації	Дані моніторингу, повідомлення у групах
Збір інформації	Узагальнення даних	Успішність, відвідуваність
Розробка рішень	Пошук варіантів	Обговорення з педагогами

Прийняття рішення	Вибір оптимального варіанту	Директор / педрада
Реалізація	Виконання	Накази, координація
Контроль	Оцінка результатів	Повторний аналіз

З метою підвищення ефективності доцільно також впровадити регламентовані управлінські протоколи (SOP – standard operating procedures) для типових ситуацій, що відповідає сучасним підходам освітнього менеджменту. Це дозволить мінімізувати часові витрати на прийняття рішень та знизити рівень управлінських ризиків, особливо в умовах воєнного стану.

Особливо актуальним є впровадження елементів стандартизації управлінських рішень (наприклад, алгоритмів дій у разі повітряної тривоги, змін у підвезенні учнів, організації дистанційного навчання).

Важливим напрямом удосконалення є використання цифрових технологій для підтримки управлінських рішень.

У ліцеї вже сформована ефективна система комунікації через месенджери, що дозволяє оперативно реагувати на зміни. Проте інформація часто залишається розпорошеною.

З метою підвищення ефективності доцільно:

- систематизувати дані у спільних електронних таблицях;
- забезпечити доступ адміністрації до актуальної інформації;
- впровадити регулярний збір зворотного зв'язку від педагогів і батьків.

Це дозволить перейти до управління на основі даних, підвищити обґрунтованість рішень і зменшити вплив суб'єктивних факторів.

Важливою складовою цифровізації є також забезпечення прозорості управлінських процесів. Доступ до узагальнених даних дозволяє педагогічному колективу краще розуміти результати своєї діяльності та сприяє формуванню довіри до рішень адміністрації.

Крім того, використання цифрових інструментів дозволяє значно скоротити час на обробку інформації та підвищити оперативність реагування на зміни, що є критично важливим в умовах нестабільного освітнього середовища [28].

Ефективність системи забезпечення якості освіти значною мірою залежить від наявності зворотного зв'язку між адміністрацією, педагогами, учнями та батьками.

У практиці ліцею вже використовуються окремі елементи зворотного зв'язку (спілкування в месенджерах, обговорення на педагогічних радах), однак доцільним є їх систематизація.

Доцільним є впровадження стандартизованих інструментів збору зворотного зв'язку, зокрема:

- анонімних онлайн-опитувань учнів і батьків;
- регулярних опитувань педагогів щодо управлінських рішень;
- аналізу індексу задоволеності освітнім середовищем.

Узагальнення таких даних дозволяє формувати об'єктивну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Це дозволить зробити управління більш відкритим та орієнтованим на потреби учасників освітнього процесу.

Важливо зазначити, що цифровізація управлінських процесів відповідає державній політиці цифрової трансформації освіти, що реалізується за підтримки Міністерство освіти і науки України. Використання цифрових інструментів управління (електронні журнали, хмарні сервіси) дозволяє формувати єдине інформаційне середовище закладу та забезпечує оперативний доступ до управлінських даних.

Узагальнюючи, можна констатувати, що ключовою проблемою функціонування системи забезпечення якості в ліцеї є її орієнтація на процес, а не на результат. Це проявляється у домінуванні звітності над аналітикою, фрагментарності використання даних та недостатній інтеграції результатів моніторингу в управлінські рішення. Водночас наявні передумови

(функціонуюча ВСЗЯ, цифрові комунікації, досвід управління в умовах змін) створюють потенціал для переходу до сучасної моделі data-driven management.

Отже, удосконалення системи забезпечення якості освіти в Яготинському ліцеї №3 передбачає перехід від адміністративно-контрольної моделі до системи управління, орієнтованої на результати та аналітичну обробку даних.

Ключовими напрямками такого удосконалення є розвиток внутрішньої системи забезпечення якості, впровадження структурованого підходу до прийняття управлінських рішень та активне використання цифрових інструментів для збору й аналізу інформації.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити гнучкість управління та створити умови для стабільного функціонування і розвитку закладу освіти в умовах сучасних викликів.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі роботи було обґрунтовано напрями удосконалення системи управління Яготинським ліцеєм №3 з урахуванням результатів проведеного аналізу його діяльності та сучасних викликів функціонування закладів освіти.

Зокрема, доведено необхідність трансформації організаційної структури управління шляхом її оптимізації, зменшення надмірної централізації та розширення практики делегування повноважень. Запропоновані підходи спрямовані на підвищення гнучкості управління та більш ефективний розподіл функцій між учасниками освітнього процесу з урахуванням реальних умов діяльності закладу.

У межах удосконалення управління персоналом особливу увагу приділено розвитку мотиваційних механізмів, підвищенню ролі

нематеріального стимулювання, розширенню можливостей професійного розвитку педагогічних працівників та забезпеченню їх професійної захищеності. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних підходів до підвищення кваліфікації, зокрема принципу «гроші ходять за вчителем» із використанням цифрових освітніх інструментів, таких як Вектор, що сприяє індивідуалізації професійного зростання педагогів.

Значна увага приділена вдосконаленню системи забезпечення якості освіти та прийняття управлінських рішень. Доведено доцільність переходу від адміністративно-контрольної моделі до системи управління, орієнтованої на результати та аналіз даних. Запропоновано заходи щодо розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти, впровадження елементів управління на основі даних, цифровізації управлінських процесів та використання зворотного зв'язку як інструменту підвищення ефективності управління.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність функціонування системи управління ліцеєм, забезпечити її адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також створити умови для стабільного розвитку закладу освіти.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення мають комплексний характер, поєднують організаційні, кадрові та управлінські аспекти та спрямовані на формування сучасної, гнучкої та результативної системи управління закладом освіти.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління закладом загальної середньої освіти, а також обґрунтовано напрями її удосконалення на прикладі Яготинського ліцею №3 Яготинської міської ради.

У першому розділі розкрито сутність, принципи та функції системи управління організацією, охарактеризовано її структуру, елементи та види управлінських зв'язків. Особливу увагу приділено сучасним підходам до управління в умовах цифровізації, демократизації освітнього середовища та впровадження концепції Нової української школи. Проведений аналіз теоретичних джерел дозволив сформулювати цілісне уявлення про систему управління як багаторівневу, динамічну та відкриту систему, що функціонує в умовах постійних змін.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності та організаційної структури Яготинського ліцею №3. Встановлено, що заклад

має чітко визначену систему управління, яка поєднує елементи адміністративної ієрархії та колегіального самоврядування. Разом з тим виявлено низку проблем, зокрема надмірну централізацію управлінських рішень, недостатній рівень використання аналітичних інструментів, потребу в удосконаленні системи мотивації персоналу та забезпечення якості освіти. Окрему увагу приділено впливу зовнішнього середовища, зокрема органів управління освітою, а також трансформаційним процесам, пов'язаним із реформою освіти та умовами воєнного стану.

У третьому розділі на основі результатів аналізу обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення системи управління ліцеєм. Запропоновано оптимізацію організаційної структури шляхом розширення делегування повноважень та підвищення гнучкості управління. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом, зокрема через розвиток нематеріальної мотивації, удосконалення системи професійного розвитку педагогів та забезпечення їх професійної захищеності. Доведено доцільність впровадження сучасних підходів до підвищення кваліфікації на основі принципу «гроші ходять за вчителем» із використанням цифрових платформ, таких як Вектор.

Значну увагу приділено вдосконаленню системи забезпечення якості освіти та прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано необхідність переходу від формального контролю до управління, заснованого на аналізі даних, впровадженні цифрових інструментів та використанні механізмів зворотного зв'язку. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення обґрунтованості управлінських рішень, їх своєчасності та ефективності.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що система управління закладом освіти в сучасних умовах повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на результат. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить підвищити ефективність діяльності Яготинського ліцею №3, забезпечити якість освітніх послуг та створити сприятливі умови для професійного розвитку педагогічного колективу.

Таким чином, мета дипломної роботи досягнута, поставлені завдання виконані, а отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності закладів загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про освіту» : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 38–39. – Ст. 380.
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2020. – № 31. – Ст. 226.
3. Закон України «Про внесення змін щодо протидії булінгу» : Закон України від 18.12.2018 № 2657-VIII // Голос України. – 2019. – № 12.
4. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X // Відомості Верховної Ради УРСР. – 1984. – Додаток до № 51.
5. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» : від 21.05.1997 № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 24. – Ст. 170.

6. Закон України «Про охорону праці» : від 14.10.1992 № 2694-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 49. – Ст. 668.
7. Державний стандарт базової середньої освіти : затв. постановою КМУ від 30.09.2020 № 898. – К., 2020.
8. Концепція Нової української школи [Електронний ресурс]. – К. : МОН України, 2016. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua> – Дата звернення: 25.04.2026.
9. Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти : затв. наказом МОН України. – К., 2020.
10. Типове положення про атестацію педагогічних працівників : затв. наказом МОН України. – К., 2022.
11. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних працівників : постанова КМУ від 21.08.2019 № 800. – К., 2019.
12. Лист МОН України щодо організації освітнього процесу в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua> – Дата звернення: 25.04.2026.
13. Андрущенко В. П. Філософія освіти : навч. посіб. – К. : Знання, 2022. – 456 с.
14. Бондар В. І. Менеджмент освіти : підручник. – К. : Либідь, 2021. – 520 с.
15. Василенко В. О. Теорія організацій : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2022. – 392 с.
16. Виханський О. С. Менеджмент : підручник. – К. : Гардарики, 2020. – 608 с.
17. Гриньова В. М. Організаційна поведінка : підручник. – Х. : Інжек, 2021. – 400 с.
18. Дафт Р. Менеджмент. – К. : Основи, 2020. – 800 с.
19. Друкер П. Практика менеджменту. – К. : Вільямс, 2022. – 398 с.
20. Єльнікова Г. В. Управління навчальним закладом. – Х. : Основа, 2021. – 288 с.

21. Журавський В. С. Освітній менеджмент. – К. : Освіта, 2020. – 312 с.
22. Калініна Л. М. Управління закладом освіти. – К. : Педагогічна думка, 2020. – 256 с.
23. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. – К., 2022. – 296 с.
24. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів : Світ, 2021. – 360 с.
25. Мескон М. Основи менеджменту. – К. : Дело, 2020. – 704 с.
26. Осовська Г. В. Менеджмент організацій. – К. : Кондор, 2020. – 366 с.
27. Савченко О. Я. Дидактика. – К. : Освіта, 2021. – 512 с.
28. Биков В. Ю. Цифрова трансформація освіти // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2020. – № 3. – С. 15–27.
29. Гриньова В. М. Управління якістю освіти // Педагогіка. – 2023. – № 4. – С. 45–52.
30. Даниленко Л. І. Менеджмент у школі // Освіта і управління. – 2020. – № 2. – С. 23–30.
31. Єльнікова Г. В. Внутрішня система якості освіти // Педагогіка. – 2021. – № 1. – С. 12–19.
32. Карамушка Л. М. Психологічні аспекти управління // Практична психологія. – 2020. – № 3. – С. 5–10.
33. Коваленко О. М. Мотивація педагогів у сучасних умовах // Освіта України. – 2020. – № 5. – С. 34–39.
34. Сисоєва С. О. Освітні інновації // Педагогічні науки. – 2021. – № 2. – С. 20–28.
35. Савченко О. Я. НУШ: виклики і перспективи // Початкова школа. – 2021. – № 1. – С. 3–8.
36. Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua> – Дата звернення: 25.04.2026.
37. Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> – Дата звернення: 25.04.2026.
38. Державна служба якості освіти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sqe.gov.ua> – Дата звернення: 25.04.2026.

39. Нова українська школа [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nus.org.ua> – Дата звернення: 25.04.2026.
40. Освітня платформа «Вектор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vector.edu.ua> – Дата звернення: 25.04.2026.
41. Prometheus – онлайн-курси [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prometheus.org.ua> – Дата звернення: 25.04.2026.
42. EdEra – студія онлайн-освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ed-era.com> – Дата звернення: 25.04.2026.
43. Статут Яготинського ліцею №3. – Яготин, 2022.
44. Колективний договір Яготинського ліцею №3. – Яготин, 2023.
45. Річний план роботи Яготинського ліцею №3. – Яготин, 2025.
46. Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти ліцею. – Яготин, 2023.
47. Накази директора Яготинського ліцею №3. – Яготин, 2024–2025.
48. Звіти про діяльність Яготинського ліцею №3. – Яготин, 2024.
49. Deming W. E. *Out of the Crisis*. – Cambridge : MIT Press, 1986. – 507 p.
50. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. – New York : Harper & Row, 2008. – 839 p.
51. Daft R. L. *Management*. – Boston : Cengage Learning, 2021. – 768 p.
52. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard*. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 322 p.
53. OECD. *Education at a Glance 2023*. – Paris : OECD Publishing, 2023.
54. UNESCO. *Education for Sustainable Development*. – Paris : UNESCO, 2020.
55. World Bank. *World Development Report: Education*. – Washington, 2022.
56. European Commission. *Digital Education Action Plan 2021–2027*. – Brussels, 2021.
57. McKinsey & Company. *How the World's Best School Systems Perform*. – 2007.

58. Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*. – New York : Teachers College Press, 2022.
59. Hargreaves A. *Professional Capital*. – London : Routledge, 2021.
60. Harvard Business Review. – Boston, 2023.
61. Journal of Educational Management. – London, 2022.
62. Educational Leadership. – Alexandria, 2023.
63. International Journal of Education Policy. – 2022.
64. British Journal of Educational Studies. – London, 2023.
65. American Educational Research Journal. – Washington, 2022.
66. Comparative Education Review. – Chicago, 2023.
67. Journal of School Leadership. – 2022.
68. Educational Administration Quarterly. – 2023.
69. Studies in Educational Evaluation. – 2022.
70. Teaching and Teacher Education. – 2023.
71. European Journal of Education. – 2022.
72. Education Policy Analysis Archives. – 2023.
73. Journal of Educational Change. – 2022.
74. Educational Research Review. – 2023.
75. School Effectiveness and School Improvement. – 2022.
76. Leadership and Policy in Schools. – 2023.
77. International Journal of Leadership in Education. – 2022.
78. Journal of Education Finance. – 2023.
79. Educational Management Administration & Leadership. – 2022.
80. Asia Pacific Journal of Education. – 2023.
81. African Educational Research Journal. – 2022.
82. Canadian Journal of Education. – 2023.
83. Australian Journal of Education. – 2022.
84. Scandinavian Journal of Educational Research. – 2023.
85. Journal of Curriculum Studies. – 2022.
86. Journal of Teacher Education. – 2023.

87.Educational Assessment, Evaluation and Accountability. – 2022.