

DOI 10.32782/city-development.2024.1-9

УДК 371.11

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Наголюк Олена Євгенівна

кандидат юридичних наук, доцент,
учений секретар

КНДУ «Науково-дослідний інститут
соціально-економічного розвитку міста»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7610-7379>

Мельник Наталія Олегівна

директор

Департамент економіки та інвестицій
виконавчого органу Київської міської ради

Київської міської державної адміністрації

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8452-907X>

Анотація. У даній статті розглянуто ключові аспекти управління персоналом в освітніх установах України. Аналізуються принципи керування персоналом, структурні особливості системи управління персоналом у навчальних закладах, основні проблеми управління персоналом та на основі виявлених проблем пропонуються теоретичні та методологічні підходи для їх вирішення. Згідно законодавства України та Законом «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та Статутом і угодою про працю, сучасний керівник будь якого навчального закладу безпосередньо керує ним і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність. Він виступає як представник закладу перед державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без потреби у довіреності в межах своїх повноважень. Значну увагу приділено управлінню в закладах освіти, його витрат та підходам, оцінці компетенцій науково-педагогічних кадрів, яка повинна враховувати інтереси кожного працівника. Головним завданням є те, щоб теоретично оволодіти засадами управління у всіх типах закладів освіти: від дитячих садочків до університетів. Також при створенні моделей управління важливо враховувати зміни соціально-економічних умовах, появу значної невизначеності та різноманітність можливих ситуацій, де необхідно діяти в умовах загального вибору. Також в статті акцентовано увагу на те, що правильний процес управління призводить до поліпшення якості праці. Правильно обізнаний керівник з питань менеджменту дає змогу подолати проблемні моменти здобувачам освіти, як майбутнім фахівцям, також вибудовує правильні підходи до виконання своїх обов'язків педагогічного персоналу. Керівник повинен знаходити спільну мову з усім оточуючим середовищем та повинен бути почутим. Сам керівник повинен встановлювати стандарти якості освітньої діяльності та їх удосконалювати. Адже завдяки його правильних адміністративних підходів дії працівників стають досить впевненими, рішучими та відповідальними.

Ключові слова: управління персоналом, навчальні заклади, освітня діяльність, керівник закладу, заклади освіти.

Актуальність проблеми. У сучасних навчальних установах особливу вагу набуває вчасне ухвалення перспективних рішень, що впливають на кадрові ресурси, їх загальну кількість, необхідну для вирішення освітніх завдань, підбір компетентних та зацікавлених працівників, їх мотивація до роботи, організація подальшої професійної підготовки тощо. Однак, незважаючи на низку поставлених завдань, існують різноманітні проблеми, які ускладнюють реалізацію цілей у системі кадро-

вого управління та завдають перешкоди досягненню максимально позитивних результатів у процесі управління персоналом у закладах освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі науковці пропонують аналізувати стиль керівництва навчальним закладом за такими критеріями як:

- самовимога керівника до себе та до інших;
- підхід до керівництва з урахуванням колективного діалогу;



- реакція на власні помилки в управлінській діяльності;
- спілкування з вчителями та його особливості;
- методика оцінки викладачів;
- увага до інтересів підлеглих;
- виявлення педагогічної майстерності керівником;
- навички в ораторстві;
- реагування на практичні зауваження вчителів;
- комунікативність з учнями;
- здатність до терплячого спілкування з вчителями;
- впевненість та рішучість у діях;
- працьовитість;
- надання вчителям можливості для індивідуального стилю роботи.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не було приділено достатньої уваги методам вирішення проблем управління персоналом, зокрема, у контексті сучасних змін, серед яких значний вплив мав перехід до дистанційного навчання.

Мета статті. Основною метою є дослідження особливості управління в освітніх закладах.

Результати дослідження. Управління кадрами – багатогранний і виключно складний процес, який має специфічні особливості і закономірності.

Управління персоналом яке здійснюють керівники відповідних відділів системи управління персоналом, і воно включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, а також встановлення принципів і методів управління персоналом в організації. Управління персоналом передбачає створення відповідної системи управління, планування кадрових ресурсів, розробку оперативного плану роботи, оцінку кадрового потенціалу та визначення потреб організації у працівниках.

Керівник закладу освіти відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності навчального процесу. Його відповідальність охоплює широкий спектр завдань та функцій, які вимагають від нього високого рівня професійної компетентності, лідерських якостей та здатності до прийняття стратегічних рішень [4].

Керівнику в освіті дуже важливо володіти мистецтвом управління людьми і відносинами між ними і згуртовувати людей навколо загальних цілей, формувати в працівників професіональні потреби і забезпечувати умови для їх задоволення, готувати всіх членів трудового колективу до спільної успішної діяльності на основі постійного професійного росту і саморозвитку, регулювати необхідні ділові відносини,

мотивувати і стимулювати працю, створювати в колективі атмосферу поваги, довіри і успіху.

Головною функцією керівника є визначати стратегічні цілі та напрямки розвитку закладу відповідно до потреб сучасного суспільства та освітніх стандартів. Він формулює місію та візію закладу, розробляє стратегічні плани та програми, спрямовані на покращення якості навчання та досягнення високих результатів.

Управління людськими ресурсами включає в себе підбір, організацію та розвиток кваліфікованого педагогічного та адміністративного персоналу. Керівник повинен створювати сприятливу робочу атмосферу, мотивувати та підтримувати працівників, а також вести систематичний моніторинг їхньої роботи та результатів.

Також керівництвом закладу освіти необхідно забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів, розробляє бюджетні плани, контролює витрати та здійснює фінансовий аналіз для забезпечення стабільності та ефективності фінансового стану закладу.

Сприяння побудові партнерських відносин з батьками, громадськістю та місцевими органами влади, також входить в обов'язки керівника. Він відкритий до співпраці зі стейкхолдерами та враховує їхні потреби та очікування при прийнятті управлінських рішень.

Керівник встановлює стандарти якості навчального процесу та робить все можливе для їхнього досягнення. Він впроваджує системи оцінювання та контролю якості навчання, стимулює впровадження інноваційних педагогічних підходів та методик [6].

Отож, визначивши основну роль керівника як управлінця в освітніх закладах України, для якісного процесу управління доцільно чітко виконувати та дотримуватись своїх обов'язків керівництву.

Більшість досліджень підтверджують, що управлінська робота керівника навчального закладу у сучасних умовах вимагає багатofункціональності, широкого спектру обов'язків і професійних навичок, що виходять за рамки педагогічних знань і потребують володіння педагогічним менеджментом, а також знань і навичок у суміжних галузях управління. Проте, на практиці виявляється, що багато керівників навчальних закладів не мають достатньої підготовки до професійної управлінської діяльності та не володіють необхідною управлінською компетентністю. Це створює протиріччя між сучасними вимогами до управління навчальним закладом і рівнем управлінської кваліфікації керівників, а також між бажанням керівників підвищити свій рівень управлінської компетентності і відсутністю науково-методичної підтримки цього процесу.

Найважливіша роль у розвитку та вдосконаленні підприємницької структури належить кадровій політиці підприємства чи установи. Об'єктом цієї політики є персонал підприємства, а предметом – система управління людськими ресурсами. Метою є формування, підготовка, розстановка і ефективне використання висококваліфікованих кадрів.

Головними особливостями поведінки з людьми, які не являються підлеглими виступають: привітність, ввічливість, повага, дотримання правил етикету; байдужість, формальний, особистий підхід, грубість, порушення правил етикету, зарозумілість, зневага. Цей виробничий стиль підходу до кадрової роботи визначає вміння керівництва виконувати функції керівника та займати гідно адміністративну посаду.

«З метою успішного стратегічного розвитку міста важливо враховувати ключові фактори успіху, такі як майстерність, знання, комунікації, ефективне управління та співпраця з різними групами та партнерами» [5].

Керівництво навчальним закладом у межах його повноважень, визначених законодавством та установчими актами, здійснюють такі структурні елементи:

- Засновник (засновники);
- Керівник навчального закладу;
- Колегіальний орган управління закладом освіти – Педагогічна рада;
- Колегіальний орган громадського самоврядування;
- Інші установлені органи відповідно до спеціального законодавства та статутних документів навчального закладу [2].

Управління персоналом має бути організоване системно. Необхідно мати узгоджений підхід до всіх аспектів формування та управління кадрами.

У межах визначених повноважень керівник закладу освіти:

- організує функціонування навчального закладу;
- вирішує питання, що стосуються фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- призначає та звільняє працівників, встановлює їхні обов'язки;
- забезпечує проведення навчального процесу та контролює виконання освітніх програм;
- здійснює організацію внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- гарантує умови для проведення ефективного та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяє роботі органів самоврядування закладу освіти;
- підтримує здоровий спосіб життя студентів та працівників закладу освіти;

– виконує інші завдання, що передбачені законодавством та статутом закладу освіти;

– керівництво закладом загальної середньої освіти покладено на директора, чий повноваження визначаються законодавством, статутом закладу освіти та трудовим договором;

– призначає осіб на різноманітні посади та здійснює їх звільнення, визначаючи їх обов'язки;

– організовує хід навчального процесу та відповідає за виконання освітніх програм;

– забезпечує правильне функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

– створює умови для ефективного та прозорого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;

– гарантує своєчасне та якісне представлення статистичних звітів;

– сприяє діяльності органів самоврядування в закладі освіти;

– сприяє здоровому способу життя учнів та персоналу навчального закладу.

Керівник закладу освіти призначається та звільняється з посади згідно з рішенням, ухваленим засновником або органом, який має відповідне повноваження від нього. Найчастіше це відбувається шляхом конкурсного відбору, де кандидати конкурують за посаду. Термін призначення керівника закладу освіти становить шість років, за винятком ситуацій, коли особа призначається на посаду керівника закладу загальної середньої освіти вперше – в цьому випадку термін призначення скорочується до двох років. Рішення про призначення приймається на основі результатів конкурсу, який проводиться спеціальною конкурсною комісією.

«Професійна діяльність керівника школи вимагає спеціальної підготовки, певних професійно значущих якостей, професійної компетентності, управлінської культури. Така діяльність збагачує особистість, розширює її можливості, вводить у сферу соціально-економічної та духовної взаємодії з колективом, формує її мотиваційну сферу, змінює ціннісні орієнтації» [3].

Зазначені такі активні заходи як децентралізація та оптимізація системи управління освітою; формування нової системи моніторингу якості освіти; оптимізація мережі шкіл; запровадження автономії навчальних закладів; реформування змісту освіти, системи педагогічної та післядипломної освіти; запровадження нової системи професійної кваліфікації, професійного зростання та оплати праці в освітньому секторі.

Фактори, які впливають на стиль управління, включають наступне: психофізичні та особистісні якості керівника закладу освіти; психофізичні та особистісні характеристики підлеглих, такі як вік, стать, темперамент, морально-вольові якості, характер та потреби;

соціально-психологічні особливості колективу, такі як морально-психологічний клімат, єдність, підготовка до праці, ціннісно-орієнтаційна єдність, дисциплінованість та рівень суспільної думки; компетентність керівника; ознайомленість керівника з особливостями колективу, яким він керує.

Такі «активні заходи як децентралізація та оптимізація системи управління освітою; формування нової системи моніторингу якості освіти; оптимізація мережі шкіл; запровадження автономії навчальних закладів; реформування змісту освіти, системи педагогічної та післядипломної освіти; запровадження нової системи професійної кваліфікації, професійного зростання та оплати праці в освітньому секторі» являється важливим заходом для модернізації освітньої галузі [2].

Також особливою фазою є взаємодія з людьми, які не перебувають у підпорядкуванні, тому цей етап має свої наступні особливості:

- прояв ввічливості, поваги та дотримання правил етикету;

- вираження байдужості, застосування формального підходу без особистого зацікавлення;

- поведінка, що характеризується грубістю, порушенням правил етикету, зневажливим ставленням;

- риси стилю визначають параметри, а їх внутрішній рівень – категорії для діагностики та удосконалення керівницького стилю. серед визначених стилів:

- прогностичний;
- адміністраторський;
- моралізаторський.

- за цільовою ознакою вони можуть бути діловими або бюрократичними. за характером контактності:

- директивний;
- товариський;
- потуральний.

За способом впливу на виробничий процес можуть бути автократичними, демократичними або пасивними. Деякі риси можуть виявлятися у формі байдужості, а часом і підлабунництва, а також проявлятися в жорсткості та холодності.

«Недостатньо розвинена культура призводить до зниження ефективності та якості праці, плинності кадрів, посилення конфліктності в діловому та педагогічному спілкуванні. Тому завдання розвитку організаційної культури є важливим напрямом діяльності керівника освітньої організації» [1].

На нашу думку, ключовим фактором якості управління та діяльності навчального закладу є підбір кадрів. Зараз головною метою будь-

якого університету в нашій країні є підготовка кваліфікованих фахівців, що мають не лише професійні та загальнокультурні компетенції, але й соціальні навички. Це передбачає необхідність якісного розвитку професорсько-викладацького та наукового складу. Університети наразі переживають складний період, пов'язаний із реформуванням, розширенням використання дистанційного навчання та адаптацією до нових цифрових технологій у процесі підготовки фахівців. У цьому контексті багато університетів, хоча й на різних рівнях, стикаються зі значними труднощами, пов'язаними з інерційним характером робочої поведінки та відмовою від традиційних трудових методів і педагогічних підходів. Ця обставина вимагає проведення аналізу, спрямованого на виявлення факторів, які ускладнюють засвоєння більш ефективних інтелектуальних навичок професорсько-викладацьким складом університетів. Розуміння особливостей кар'єрних траєкторій та усвідомлення ризиків управлінських відхилень повинні враховуватися в кадровій політиці університету, а також в програмах розвитку та залучення якісного персоналу, які мають спрямовуватися на підтримку кар'єрного зростання молодих працівників і збереження традицій університетської спільноти.

Висновки. У роботі визначено, що важливою метою кадрового менеджменту в сучасних закладах освіти України є правильний процес управління кадрами, що як наслідок впливають на кадрові ресурси, їх кількість, потрібну для рішення завдань освіти, підбір компетентних і зацікавлених працівників, уміння їх зацікавити освітньою роботою, організація їх подальшої професійної підготовки, тощо. Визначено, що, проте попри ряд поставлених завдань існують певні проблеми різного характеру, які не дозволяють повною мірою реалізувати поставлені цілі в системі кадрового менеджменту і закладу освіти і разом з тим досягти максимально позитивного результату в процесі кадрового управління в закладі освіти і формування якісного процесу навчання. Відносно цього, для вирішення даної проблеми було визначено типовий перелік основних перешкод, що існують в сучасному кадровому менеджменті в системі освіти України і запропоновано основні шляхи їх подолання з урахування змін в сучасному освітньому процесі.

Отже, роль керівника закладу освіти завжди є важливою та відповідальною посадою, вона вимагає від нього широкого спектру компетенцій, вмій та навичок. Ефективне використання функцій керівництва, завжди сприяє покращенню та удосконаленню якості освіти.

Бібліографічний список:

1. Бондарчук О.І. Самоефективність керівника освітньої організації як психологічна детермінанта розвитку організаційної культури. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. пр. Київ, 2013. Т. 1, вип. 37. С. 6–10.
2. Горак В. Теоретичні аспекти реформування освітньої галузі України в умовах глобалізації. *Педагогічні науки*: зб наук. пр. 2018. Вип. 82, т. 1. С. 13–17.
3. Папазова О.Л. Організаційні аспекти управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі. *Освітній менеджмент: теорія і практика* : зб. наук. пр. / за заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 138 с.
4. Немченко С., Голік О. Шумілова І. Управління освітою: рефлексивний підхід: кол. монографія / за ред. В.В. Крижка. Бердянськ : Вид. Ткачук О. В, 2016.
5. Павловський С., Могилевська О., Слободяник А., & Мельник Н. (2023) Теоретико-методичні аспекти формування технології брендингу міста як інструменту його привабливості. *Київський економічний науковий журнал*, № (3), с. 113–121.
6. Сич Т.В. Управління людськими ресурсами закладу освіти: навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент». Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021.

References:

1. Bondarchuk O. I. (2013) Self-efficacy of the head of an educational organization as a psychological determinant of the development of organizational culture. *Actual problems of psychology: coll. of science pr.* Kyiv. T. 1, issue 37. pp. 6–10.
2. Horak V. (2018) Theoretical aspects of reforming the educational sector of Ukraine in the conditions of globalization. *Pedagogical sciences: collection of sciences. pr.*, issue 82, vol. 1, pp. 13–17.
3. Papazova O. L. (2013) Organizational aspects of management of innovative activities in an educational institution. *Educational management: theory and practice*: coll. of science pr. / in general ed. I. V. Sokolova, O. B. Protsenko. Mariupol. 138 p.
4. Nemchenko S., Golik O. Shumilova I. (2016) Management of education: a reflexive approach: col. Monograph / under the editorship V. V. Kryzhka. Berdyansk: Ed. O. V. Tkachuk.
5. Pavlovskiy, S., Mohylevska, O., Slobodianyuk, A., & Melnyk, N. (2023) Theoretical and methodological aspects of the formation of city branding technology as an instrument of its attractiveness. *Kyiv Economic Scientific Journal*, no. (3), pp. 113–121.
6. Sych. T. V. (2021) Upravlinnia liudskymy resursamy zakladu osvity: navch. posibnyk dlia zdobuvachiv druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity za osvitnoiu prohramoiu «Upravlinnia navchalnym zakladom» spetsialnosti 073 «Menedzhment». Derzh. zakl «LNU imeni Tarasa Shevchenka». Starobilsk.

FEATURES OF MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**Olena Nagolyuk**

Candidate of Law Sciences, Associate Professor,

Learned secretary

Communal Research Institute

«Research Institute of Socio-Economic City Development»

Natalia Melnyk

Director

Department of Economics and Investments

of the Executive Body of the Kyiv City Council

(Kyiv City State Administration)

Summary. This article discusses the key aspects of personnel management in educational institutions of Ukraine. The principles of personnel management, structural features of the personnel management system in educational institutions, the main problems of personnel management are analyzed, and based on the identified problems, theoretical and methodological approaches to their solution are proposed. According to the legislation of Ukraine and the Law «On Education», «On General Secondary Education» and the Statute and labor agreement, the modern head of any educational institution directly manages it and is responsible for educational, financial, economic and other activities. He acts as a representative of the institution before state bodies, local self-government bodies, legal entities and individuals and acts without the need for a power of attorney within the limits of his powers.

Considerable attention is paid to management in educational institutions, its costs and approaches, assessment of the competences of scientific and pedagogical personnel, which should take into account the interests of each employee. The main task is to theoretically master the principles of management in all types of educational institutions: from kindergartens to universities. Also, when creating management models, it is important to take into account changes in socio-economic conditions, the emergence of significant uncertainty and the variety of possible situations where it is necessary to act in conditions of general choice. The article also focuses on the fact that the correct management process leads to an improvement in the quality of work. A well-informed head of management enables students to overcome problematic moments as future specialists, and also builds the right approaches to the fulfillment of their duties by the teaching staff. The leader must find a common language with the entire environment and must be heard. The manager himself must establish quality standards of educational activity and improve them. After all, thanks to his correct administrative approaches, the actions of employees become quite confident, decisive and responsible.

Key words: personnel management, educational institutions, educational activities, head of the institution, educational institutions.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024