

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

_____ Ігор СІРЕНКО
«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого ступеня вищої освіти магістр

на тему: Система управління персоналом у навчальному закладі

Виконав: здобувач вищої освіти
групи 6433мз

Патлата Л.В.
(ім'я, прізвище)

(підпис)

Керівник роботи:

кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступень вчене звання)

Тубальцева Н.П.
(ім'я, прізвище)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітня програма «Управління закладами освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

 Антоніна Трушлякова
 (підпис)

« ____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття другого ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту Патлатій Любові Василівні
 (прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи: Система управління персоналом у навчальному закладі

Керівник роботи к.е.н., доцент Тубальцева Н.Ф.

Затверджені наказом ректора № 1374-уч від « 21 » 11 2025 року

2. Термін подання роботи: 05.12.2025

3. Вихідні дані по роботі: методичні рекомендації щодо виконання роботи, праці та статті з теми дослідження, статистична звітність

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів): 1. Теоретичні підходи до управління персоналом в навчальних закладах; 2. Дослідження системи управління в навчальному закладі; 3. Шляхи удосконалення управлінням навчального закладу

5. Перелік презентаційних матеріалів: актуальність теми, мета і завдання управління персоналом (порівняльний аналіз педагогічного складу), структура персоналу ліцею (аналіз таблиці), механізм управління ліцеєм (аналіз за таблицею), циклограма педагогічного управління (аналіз за таблицею)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/П	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми	05.10.2025	
2	Обговорення та затвердження плану	15.10.2025	
3	Консультації з підбору літератури	25.10.2025	
4	Підготовка теоретичного розділу	05.11.2025	
5	Збирання матеріалів до аналітичного розділу	10.11.2025	
6	Підготовка аналітичного розділу	15.11.2025	
7	Підготовка третього розділу	25.11.2025	
8	Підготовка літературних джерел	29.11.2025	
9	Оформлення роботи	30.11.2025	
10	Перевірка академічної доброчесності	02.12.2025	
11	Рецензування роботи	10.12.2025	
12	Усунення зауважень	12.12.2025	
13	Захист роботи	26.12.2025	

Студент

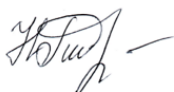


(підпис)

Л. В. Патлата

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

Н.П. Тубальцева

(ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Патлата Л.В.. «Система управління персоналом в навчальному закладі» – на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого освітньо-кваліфікаційного рівня «магістра» зі спеціальності 073 «Менеджмент», Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв – 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів управління персоналом в закладі освіти урахуванням сучасних соціально-економічних умов і тенденцій. У роботі розкрито сутність і зміст управління закладом освіти, проаналізовано нормативно-правові засади управлінської діяльності, охарактеризовано структуру системи управління та функції керівника закладу освіти. Значну увагу приділено аналізу управління персоналом, системі внутрішнього забезпечення якості освіти, стратегічному плануванню та інноваційним підходам до управління. Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів, висновків і рекомендацій у діяльності керівників закладів освіти, заступників директорів, педагогічних працівників, а також у процесі підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Ключові слова: система управління, якість освіти, управління персоналом, стратегічний розвиток.

ANNOTATION

Patlata L.V.. “Personnel Management System in an Educational Institution” – under the rights of a manuscript.

Qualification work for obtaining the second educational and qualification level of “Master” in the specialty 073 “Management”, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv – 2025.

Qualification work is devoted to the study of theoretical and applied aspects of personnel management in an educational institution taking into account modern socio-economic conditions and trends. The work reveals the essence and content of managing an educational institution, analyzes the regulatory and legal principles of management activities, characterizes the structure of the management system and the functions of the head of an educational institution. Considerable attention is paid to the analysis of personnel management, the system of internal quality assurance of education, strategic planning and innovative approaches to management. The practical significance of the work lies in the possibility of using the obtained results, conclusions and recommendations in the activities of heads of educational institutions, deputy directors, teaching staff, as well as in the process of improving the qualifications of managerial personnel.

Keywords: management system, quality of education, personnel management, strategic development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ.....	9
1.1. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи.....	9
1.2. Особливості управління персоналом в навчальному закладі.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ.....	35
2.1. Організаційно-управлінська характеристика навчального закладу.....	35
2.2. Моніторинг системи управління персоналом навчального закладу.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАД ОСВІТИ.....	53
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення та практичного вдосконалення системи управління закладом освіти в умовах децентралізації, цифровізації освітнього процесу та впровадження концепції Нової української школи.

Метою дослідження є теоретично обґрунтувати та проаналізувати систему управління закладом освіти, а також розробити напрями її вдосконалення.

Для реалізації мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- висвітлити поняття управління персоналом: суть, завдання, основні принципи;
- визначити особливості управління персоналом в навчальному закладі
- розглянути організаційно-управлінську характеристику навчального закладу;
- дослідити моніторинг системи управління персоналом навчального закладу;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління навчальним закладом.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом у закладі освіти.

Предмет дослідження – система управління закладом освіти, її структура, функції та механізми функціонування.

Методи дослідження. Методологічну та теоретичну основу роботи складають наукові розробки українських та зарубіжних науковців з питань ефективності управління персоналом.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів та рекомендацій у діяльності керівників закладів освіти для підвищення ефективності управлінських процесів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (22 найменування) та 6 додатків. Загальний обсяг роботи – 77 сторінки друкованого тексту, з них 61 сторінка – це основний текст, який супроводжується 5 таблицями та 2 рисунками.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1 . Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи

Особливості управління персоналом визначаються реалізацією цілеспрямованої кадрової політики, яка орієнтована на досягнення визначених освітніх цілей, використанням класичних управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), а також застосуванням різноманітних методів управління, зокрема адміністративних, економічних і соціально-психологічних. Важливим аспектом є врахування специфіки структури шкільних органів управління, до складу яких входять як адміністративні ланки, так і колегіальні та громадські органи управління.

У свою чергу, управління людськими ресурсами трактує персонал як один із ключових ресурсів організації, що є необхідною умовою досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей її функціонування. При цьому працівники розглядаються як головне надбання підприємства, яке доцільно зберігати й розвивати з метою формування стійких конкурентних переваг на ринку. У зв'язку з цим управління персоналом потребує інтегрованого підходу з позицій розгляду підприємства як цілісної системи. Водночас управлінські рішення, що приймаються у різних функціональних сферах діяльності організації, мають обов'язково враховувати людський чинник, тобто потенційні можливості працівників і вплив цих рішень на персонал.

Таким чином, до ключових особливостей управління людськими ресурсами доцільно віднести:

- розгляд персоналу як одного з найважливіших ресурсів організації;
- орієнтацію на якість процесів залучення, добору, наймання та професійного розвитку працівників;

- використання колективних і групових форм організації праці з метою формування сприятливого соціально-психологічного клімату, що забезпечує делегування повноважень і відповідальності;
- спрямованість управлінської діяльності на формування цілісної та стабільної корпоративної культури;
- узгодження та інтеграцію діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;
- системний і комплексний підхід до розв'язання питань управління персоналом та інших управлінських завдань;
- орієнтацію на реалізацію стратегічних цілей організації на основі єдиної програми її діяльності.

У процесі становлення компетентнісного підходу, що є характерним для сучасного етапу розвитку управління персоналом, спостерігається певне зміщення акцентів у розумінні ключових вимог до працівників. Якщо раніше пріоритет надавався переважно професійній компетентності, то на сучасному етапі керівниками організацій дедалі більше усвідомлюється значущість і важливість соціальної компетентності персоналу. Соціальна компетентність працівника забезпечує його здатність до ефективної взаємодії з іншими членами колективу або команди, формує культуру ділового спілкування, а також визначає особливості організаційної поведінки в процесі професійної діяльності. Для самих працівників наявність соціальної компетентності створює можливості отримання задоволення від виконуваної роботи, більш повної реалізації власного потенціалу, налагодження результативних комунікацій як усередині підприємства, так і за його межами, а також сприяє професійному та кар'єрному зростанню. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з ключових передумов досягнення поставлених цілей і реалізації визначених завдань.

Значна увага в сучасних умовах приділяється підвищенню ефективності управління персоналом. Управлінські рішення у сфері роботи з кадрами в

умовах ринкової економіки мають бути спрямовані на одночасне досягнення як економічних, так і соціальних цілей організації. При цьому економічна ефективність управління персоналом передбачає досягнення запланованих результатів діяльності підприємства за умови мінімізації витрат, пов'язаних з утриманням і використанням персоналу.

Водночас соціальна ефективність управління персоналом реалізується через задоволення інтересів і потреб працівників, зокрема шляхом створення умов для особистісної самореалізації, забезпечення справедливої оплати праці, підвищення її змістовності, а також формування позитивних міжособистісних відносин і задоволеності спілкуванням у трудовому колективі.

Важливим аспектом сучасного управління персоналом є усвідомлення та зростання ролі корпоративної культури. Сучасні менеджери розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент управління, який дає змогу спрямовувати діяльність усіх структурних підрозділів і окремих працівників на досягнення спільних цілей, активізувати ініціативу персоналу та забезпечувати ефективну комунікацію між членами колективу. З цією метою керівники прагнуть формувати власну корпоративну культуру, яка була б зрозумілою для всіх працівників підприємства та дотримувалася ними у повсякденній діяльності. В еволюції теорії та практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виокремити окремі етапи, пов'язані як з упровадженням нових управлінських технологій, так і з адаптацією специфічних підходів до організації кадрової роботи.

Зміна підходів до управління персоналом. Незважаючи на очевидні переваги концепції управління людськими ресурсами порівняно з традиційним підходом до управління персоналом, рівень її впровадження у практику діяльності вітчизняних підприємств залишається недостатнім. Водночас концепція управління людиною як центральним елементом організації фактично майже не використовується. Разом з тим досвід діяльності підприємств, що застосовують підхід управління людськими ресурсами,

свідчить про їхню вищу результативність, наявність більш досконалої системи мотивації праці, нижчий рівень плинності кадрів, а також вищий ступінь задоволення потреб споживачів.

У межах концепції управління людськими ресурсами персонал розглядається як один із найважливіших ресурсів підприємства, без якого неможливе досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей. При цьому працівники виступають основним надбанням організації, яке доцільно зберігати та розвивати з метою формування і підтримання конкурентних переваг на ринку. У зв'язку з цим управління персоналом потребує інтегрованого підходу з позицій розгляду підприємства як цілісної соціально-економічної системи. Крім того, управлінські рішення, що ухвалюються у різних функціональних сферах діяльності організації, повинні обов'язково враховувати людський чинник, а саме можливості працівників і вплив управлінських дій на персонал.

Таким чином, до основних особливостей управління людськими ресурсами належать:

- розгляд персоналу як одного з найважливіших ресурсів підприємства;
- орієнтація на підвищення якості процесів залучення, добору, наймання та професійного розвитку працівників;
- використання колективних і групових форм організації праці з метою формування сприятливого соціально-психологічного клімату для делегування повноважень і відповідальності;
- спрямованість управлінської діяльності на формування цілісної, стабільної та сильної корпоративної культури;
- інтеграція та узгодження діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників.

У процесі розвитку компетентнісного підходу, характерного для сучасного етапу еволюції управління персоналом, спостерігається певне зміщення

акцентів у вимогах до працівників. Якщо раніше основна увага зосереджувалася переважно на професійній компетентності, то в сучасних умовах керівниками організацій дедалі більше усвідомлюється важливість і значущість соціальної компетентності персоналу. Соціальна компетентність працівника забезпечує його здатність до результативної взаємодії з іншими членами групи або команди, формує культуру ділового спілкування та визначає особливості організаційної поведінки. Для самих працівників соціальна компетентність створює умови для отримання задоволення від трудової діяльності, більш повної реалізації власного потенціалу, налагодження ефективних комунікацій як усередині підприємства, так і за його межами, а також сприяє професійному і кар'єрному зростанню. Водночас для підприємства соціально компетентні працівники є однією з ключових передумов досягнення його цілей і виконання визначених завдань.

Посилення уваги до підвищення ефективності управління персоналом є характерною ознакою сучасного етапу розвитку організацій. Управлінські рішення, що приймаються у сфері роботи з персоналом в умовах ринкової економіки, мають бути спрямовані на одночасне досягнення як економічних, так і соціальних цілей діяльності підприємства. При цьому економічна ефективність управління персоналом передбачає досягнення запланованих результатів функціонування підприємства за умови мінімізації витрат, пов'язаних з утриманням, розвитком і використанням персоналу.

Водночас соціальна ефективність управління персоналом реалізується шляхом задоволення інтересів і потреб працівників, зокрема через створення можливостей для особистісної самореалізації, забезпечення належного рівня оплати праці, підвищення її змістовності, а також формування позитивного соціально-психологічного клімату та задоволеності міжособистісним спілкуванням у трудовому колективі.

Усвідомлення та зростання значущості корпоративної культури посідає важливе місце в системі сучасного управління персоналом. Сучасні керівники

розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент управління, який дає змогу орієнтувати діяльність усіх структурних підрозділів і окремих працівників на досягнення спільних цілей організації, активізувати ініціативу персоналу та сприяти налагодженню ефективної і продуктивної комунікації між членами колективу. З цією метою менеджери прагнуть сформувати власну корпоративну культуру, щоб кожен працівник підприємства чітко усвідомлював її цінності та дотримувався їх у процесі професійної діяльності. У розвитку теорії й практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виокремити окремі етапи, пов'язані як з упровадженням нових управлінських технологій, так і з адаптацією специфічних підходів до організації кадрової роботи.

Управління людськими ресурсами здійснюється в процесі реалізації цілеспрямованих управлінських дій і охоплює низку основних етапів та функцій. До них належать:

- визначення цілей і ключових напрямів діяльності у сфері роботи з персоналом;
- вибір та обґрунтування засобів, форм і методів досягнення поставлених цілей;
- організація діяльності, спрямованої на реалізацію ухвалених управлінських рішень;
- здійснення контролю за виконанням запланованих заходів та координація реалізації розроблених управлінських дій.

У сучасних умовах управління людськими ресурсами включає кілька взаємопов'язаних і послідовних етапів, які в сукупності забезпечують ефективне функціонування кадрової системи організації.

- Розробка ефективної системи кадрового менеджменту, що передбачає визначення предмета, завдань і змісту цього виду управлінської діяльності, окреслення його основних напрямів,

принципів та методів з урахуванням особливостей конкретної організації.

- Формування механізму управління персоналом і відповідної організаційної структури, що включає розробку оптимальної структури та штатного складу кадрової служби, визначення системи професійної підготовки, формування вимог до професійно значущих якостей менеджерів з персоналу, а також відбір, навчання і розстановку фахівців у сфері управління людськими ресурсами.
- Планування людських ресурсів, яке охоплює складання планів і прогнозів у роботі з персоналом, визначення чисельності та якісного складу працівників, а також створення й упровадження автоматизованих систем управління людськими ресурсами.
- Набір персоналу, що передбачає знання та ефективне використання всіх наявних і потенційних джерел задоволення кадрових потреб організації.
- Профорієнтація та адаптація персоналу, які полягають у введенні новоприйнятих працівників в організацію, формуванні у них уявлення про вимоги до професійної діяльності, очікування з боку роботодавця та критерії оцінювання результатів праці.
- Формування кадрового потенціалу управління, що включає аналіз якісного складу управлінських кадрів, організацію процесів наймання та системної роботи з молодими спеціалістами, а також розробку науково обґрунтованих підходів до добору й розстановки керівних кадрів.
- Оцінювання кадрів та результатів їхньої діяльності, яке передбачає організацію оцінки управлінського персоналу, розробку принципів і методів роботи з кадровим резервом, проведення конкурсів фахівців, атестації, а також створення й застосування ефективних методик оцінювання.

- Організація навчання персоналу, що охоплює розробку та реалізацію програм професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб організації.
- Організація діловодства та оцінка ефективності діяльності кадрових служб, яка включає ведення особових справ працівників, кадрового обліку та звітності, використання оргтехніки й персональних комп'ютерів для автоматизації процесів управління людськими ресурсами, а також оцінювання результативності роботи підрозділів з управління персоналом.

Процес управління людськими ресурсами передбачає послідовну реалізацію низки взаємопов'язаних управлінських дій, а саме:

- визначення мети та ключових напрямів роботи з кадрами, а також постійне вдосконалення системи кадрової діяльності в закладі;
- обґрунтування та вибір засобів, форм і методів реалізації поставленої мети;
- організацію роботи щодо виконання ухвалених управлінських рішень, а також здійснення контролю і регулювання запланованих заходів.

Таким чином, принципи, які лежать в основі ефективного управління персоналом, характеризуються значною різноманітністю та складністю. Вони мають багаторівневу структуру, що включає загальні, часткові, спеціальні й окремі принципи, та поширюються на різні сфери діяльності: управління працею на рівні суспільства в цілому, галузі, окремого закладу й конкретного працівника. Серед загальних принципів управління персоналом традиційно виокремлюють науковість, плановість, комплексність і системність, безперервність управлінських процесів, нормативність, економічність, доцільність, зацікавленість працівників у результатах діяльності, відповідальність та інші.

1.2. Особливості управління персоналом в навчальному закладі

Керівник закладу загальної середньої освіти у своїй управлінській діяльності застосовує класичні функції управління, адаптовані до специфіки функціонування навчального закладу, серед яких провідне місце посідають такі:

- планування, що полягає у визначенні потреб закладу в педагогічних та інших працівниках, а також у розробці стратегій їх професійного розвитку;
- організація, яка передбачає формування ефективної організаційної структури, раціональний розподіл посадових обов'язків, прав і повноважень між працівниками;
- мотивація, що реалізується шляхом застосування різноманітних стимулів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та рівня залученості персоналу до діяльності закладу;
- контроль і координація, які охоплюють моніторинг результатів роботи, проведення атестації та оцінювання ефективності професійної діяльності працівників.

У процесі управління персоналом у школі використовується комплекс методів управління, що забезпечує системний і збалансований вплив на колектив. До організаційно-розпорядчих методів належать адміністративні засоби впливу, зокрема накази, розпорядження, інструкції та інші управлінські документи. Економічні методи передбачають матеріальне стимулювання працівників шляхом встановлення заробітної плати, доплат, надбавок і премій. Соціально-психологічні методи спрямовані на врахування психологічних особливостей працівників, формування мотивації до праці та створення сприятливого морально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Особливістю структури управління персоналом у школі є залучення різних органів управління до цього процесу. Зокрема, управлінська діяльність

здійснюється через адміністрацію закладу (директор, заступники директора), колегіальні органи управління (педагогічна рада, рада школи, методичні структури), а також органи громадського самоврядування, до яких належать профспівкова організація вчителів і батьківський комітет.

Управління закладами освіти в Україні здійснюється відповідно до положень Конституції України, Закону України «Про освіту», а також Положення про загальноосвітній навчальний заклад. Управлінська діяльність, як і навчальна, виховна чи будь-яка інша діяльність у закладі освіти, ґрунтується на дотриманні низки принципів, якими керуються директор школи та його заступники під час реалізації всіх управлінських функцій.

Система управління закладом освіти визначається чинним законодавством і його установчими документами. Управління закладом освіти в межах повноважень, установлених законами та установчими документами, здійснюють:

- засновник закладу освіти;
- керівник закладу освіти;
- колегіальний орган управління закладу освіти — педагогічна рада;
- колегіальний орган громадського самоврядування — рада школи;
- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти.

Принцип управління визначається як базове положення, що впливає із закономірностей управлінської діяльності та слугує орієнтиром у процесі прийняття управлінських рішень. Закономірності управління школою виявляються, зокрема, у таких аспектах:

- наявність стійких взаємозв'язків і взаємозалежностей між процесом управління та зовнішніми щодо нього суспільними системами й умовами;
- взаємозв'язок між компонентами управлінського процесу та складовими педагогічного процесу;

- взаємодія й узгодженість між окремими компонентами самого процесу управління.

До основних закономірностей внутрішкільного управління належать:

- залежність результативності внутрішкільного управління від урахування в діяльності закладу освіти впливу факторів зовнішнього середовища;
- закономірність відповідності механізмів управління навчально-виховним закладом загальнодержавним управлінським механізмам;
- зумовленість ефективності внутрішкільного управління створенням необхідних умов для досягнення визначеної мети функціонування школи;
- закономірність взаємодії керуючої та керованої підсистем управління за визначальною ролі керуючої ланки;
- залежність ефективності внутрішкільного управління від оптимального поєднання управлінських впливів, процесів самоорганізації та саморегулювання;
- зумовленість якості управління рівнем надійності та достатності інформаційного забезпечення управлінського процесу;
- закономірність цілісності реалізації всіх функцій управління в межах кожного управлінського циклу.

До основних принципів внутрішкільного управління належать:

- принцип прогностичності управління, що передбачає орієнтацію на перспективний розвиток закладу;
- принцип єдності державних і внутрішкільних механізмів управління;
- принципи демократизації та гуманізації управлінської діяльності;
- принцип раціонального поєднання централізації й децентралізації управління;
- принцип єдності єдиноначальства та колегіальності у прийнятті управлінських рішень;
- принцип гласності й відкритості управління;

- принцип об'єктивності та інформаційної достатності управлінських рішень;
- принципи плановості та перспективності;
- принцип компетентності суб'єктів управління;
- принцип оптимізації управлінських процесів;
- принцип системності в управлінні закладом освіти.

Управлінська діяльність адміністрації школи здійснюється в межах складної багаторівневої системи управління сучасним закладом освіти, що характеризується численними внутрішніми взаємозв'язками. Ефективність управління значною мірою залежить від раціонального розподілу функціональних обов'язків між членами адміністрації школи, до складу якої входять директор і його заступники.

Важливу роль у системі управління закладом освіти відіграють органи громадського самоврядування. З метою демократизації управлінських процесів, забезпечення зворотного зв'язку та оперативного коригування управлінських рішень у навчальному закладі функціонують органи учнівського самоврядування (учнівський комітет школи або класу), органи самоврядування педагогічних працівників (профспілковий комітет, методична рада), а також органи батьківського самоврядування (батьківський комітет школи або класу), повноваження яких визначаються статутом школи. Зазначені органи виступають ефективним засобом формування громадської думки та сприяють розвитку діалогічних взаємин між учасниками освітнього процесу й адміністрацією закладу.

Однією з найважливіших складових системи управління закладом освіти є управління людськими ресурсами, що розглядається як цілісна система ефективного керівництва працівниками та організації їхньої професійної діяльності. Відповідно до сучасних тенденцій суспільного розвитку та умов ринкової економіки управління персоналом у закладах освіти має набувати системного та завершеного характеру на основі комплексного розв'язання

кадрових проблем, упровадження нових і вдосконалення вже наявних форм та методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом навчального закладу передбачає врахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їхній сукупності й взаємозв'язку, за умови визначальної ролі соціально-економічних чинників у формуванні та розвитку кадрового потенціалу.

Системний підхід до управління персоналом закладу освіти ґрунтується на врахуванні взаємозв'язків між окремими аспектами управління кадрами та виявляється у формуванні кінцевих цілей, визначенні шляхів і засобів їх досягнення, а також у створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання системи роботи з персоналом.

Центральним елементом усієї системи управління є персонал, який водночас виступає як об'єктом, так і суб'єктом управлінського впливу. Саме ця обставина визначає специфічну особливість управління персоналом у закладі освіти. Управління персоналом являє собою цілеспрямований процес планування, добору, професійної підготовки, оцінювання, навчання та мотивації працівників, спрямований на їх ефективне використання й досягнення як цілей організації, так і індивідуальних цілей самих працівників.

Сутність управління людськими ресурсами розкривається через систему базових понять, до яких належать: трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал.

Кадровий потенціал закладу освіти визначається як гранична міра можливої участі працівників у діяльності навчального закладу з урахуванням рівня їхньої професійної компетентності, психофізіологічних особливостей, інтересів і мотиваційних установок. Поняття «трудовий колектив» доцільно розглядати з двох позицій, а саме як:

- соціальну організацію, що представлена адміністративно-правовою структурою;

- соціальну спільність, яка формується на основі спонтанно виникаючих міжособистісних зв'язків, структури малих груп та поділу персоналу закладу освіти на окремі соціальні групи.

Елементами трудового потенціалу працівника є сукупність характеристик, що визначають його можливості та здатність до ефективної професійної діяльності, зокрема:

1. особистісні характеристики, до яких належать мотиви поведінки, система цінностей, ставлення до праці, рівень відповідальності, творча активність та інші індивідуальні якості;
2. соціально-демографічні характеристики, що включають стать, вік, національність та інші параметри соціального походження;
3. психофізіологічні характеристики, зокрема тип темпераменту, стан здоров'я, працездатність, схильність до певних видів діяльності та інші індивідуально-психологічні особливості;
4. кваліфікаційні характеристики, які відображають рівень освіти, наявність практичного досвіду, ступінь професіоналізму, розвиток творчих здібностей та інші показники професійної підготовленості.

Система управління персоналом закладу освіти являє собою цілісний комплекс взаємопов'язаних цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також сукупність форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення ефективності та результативності праці працівників і забезпечення високої якості функціонування закладу освіти в цілому.

Система управління персоналом закладу освіти включає низку підсистем, які забезпечують реалізацію основних напрямів, етапів, принципів, видів і форм кадрової роботи, а саме:

1. підсистему загального та лінійного керівництва, що здійснює управління закладом освіти в цілому та окремими його функціональними підрозділами;

2. підсистему управління набором і обліком персоналу, яка забезпечує залучення, добір і відбір працівників, їх переміщення, заохочення, звільнення, а також ведення кадрового діловодства у системі управління людськими ресурсами;

3. підсистему управління трудовими відносинами, що здійснює аналіз і регулювання взаємин у колективі закладу освіти, управління конфліктами та стресовими ситуаціями, проведення соціально-психологічної діагностики, контроль за дотриманням етичних норм і взаємодію з профспілковими організаціями;

4. підсистему забезпечення належних умов праці, яка відповідає за дотримання психологічних, медичних, ергономічних, технологічних вимог і норм безпеки праці, а також підсистему управління розвитком персоналу, що охоплює навчання, перепідготовку, адаптацію новоприйнятих працівників, оцінювання та атестацію кадрів, а також забезпечення професійного й кар'єрного розвитку працівників;

5. підсистему управління мотивацією персоналу до професійної діяльності, яка розробляє та впроваджує системи матеріального й нематеріального стимулювання працівників;

6. підсистему розвитку організаційної структури управління;

7. підсистему правового забезпечення управління персоналом;

8. підсистему інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Система управління персоналом у закладах освіти різних типів має певну специфіку. Так, у загальноосвітніх школах, з огляду на порівняно невелику чисельність працівників і відсутність у штатному розписі окремих посад працівників кадрової служби, більшість функцій з управління персоналом поєднуються з іншими посадовими обов'язками та виконуються директором школи і його заступниками.

Цілі, завдання та методи менеджменту в системі управління людськими ресурсами закладів освіти формуються з урахуванням особливостей освітньої

діяльності, кадрового складу та стратегічних напрямів розвитку конкретного навчального закладу.

Цілями функціонування системи управління персоналом закладу освіти є:

1. забезпечення необхідних кадрових умов для результативного функціонування та сталого розвитку закладу освіти;
2. підвищення рівня конкурентоспроможності закладу освіти на ринку освітніх послуг;
3. підвищення якості освітньої діяльності та результатів навчально-виховного процесу;
4. забезпечення високого рівня соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
5. формування та підтримання позитивного іміджу закладу освіти.

У процесі формування системи управління людськими ресурсами закладу освіти необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на її становлення та розвиток. Успішна реалізація визначених цілей потребує розв'язання низки завдань у сфері управління персоналом, зокрема:

1. забезпечення потреб закладу освіти в людських ресурсах у необхідних обсягах та відповідної кваліфікації;
2. досягнення науково обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
3. повне й ефективне використання потенціалу окремого працівника та трудового колективу закладу освіти в цілому;
4. створення умов для високопродуктивної праці, належного рівня її організації, ефективної мотивації, самодисципліни, а також формування у працівників навичок взаємодії та співробітництва;
5. закріплення працівників у закладі освіти та формування стабільного педагогічного колективу;

6. забезпечення реалізації потреб, інтересів і професійних очікувань працівників щодо змісту та умов праці, виду зайнятості, можливостей професійно-кваліфікаційного й посадового зростання;

7. узгодження виробничих і соціальних завдань шляхом балансування інтересів закладу освіти та інтересів працівників, досягнення економічної й соціальної ефективності;

8. підвищення ефективності управління персоналом і досягнення поставлених цілей управління за умов раціоналізації витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація визначених цілей значною мірою залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління людськими ресурсами закладу освіти, глибокого розуміння механізму її функціонування, а також добору оптимальних технологій і методів роботи з персоналом. Загальні методи управління персоналом розглядаються як сукупність способів цілеспрямованого впливу на трудові колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності у процесі функціонування закладу освіти.

Методи управління персоналом традиційно поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні, які у взаємозв'язку забезпечують комплексний вплив на персонал і результативність його професійної діяльності.

Адміністративні методи управління персоналом передбачають безпосередній управлінський вплив на діяльність працівників і включають:

- формування та вдосконалення структури органів управління закладом освіти;
- затвердження адміністративних норм, нормативів, методик і рекомендацій;
- забезпечення дотримання правових норм і державних стандартів;
- видання наказів і розпоряджень управлінського характеру;
- здійснення добору, розстановки та переміщення кадрів;

- розробку положень, посадових інструкцій, циклограм, критеріїв оцінювання та інших регламентуючих документів;
- застосування адміністративних санкцій і заохочень.

Економічні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні економічних важелів і включають економічний аналіз та планування, фінансування діяльності, економічне стимулювання і мотивування працівників, установлення економічних санкцій і заохочень, кредитування, страхування, а також організацію оплати праці.

Соціально-психологічні методи управління персоналом спрямовані на регулювання соціальних і психологічних процесів у колективі та передбачають проведення соціально-психологічного аналізу і планування, формування сприятливого морально-психологічного клімату, створення творчої атмосфери, залучення працівників до процесу управління, застосування соціальної й моральної мотивації, задоволення культурних і духовних потреб персоналу, формування трудового колективу та малих груп, забезпечення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, установлення соціальних норм поведінки, а також моральних санкцій і заохочень.

Г. Щьокін пропонує таку класифікацію соціально-психологічних методів, що застосовуються в управлінні персоналом:

1. діагностичні методи, до яких належать бесіди, спостереження, аналіз трудової діяльності, контент-аналіз, біографічний метод, опитування, а також різноманітні психофізіологічні й особистісні методики;
2. прогностичні методи, що включають моделювання психологічної сумісності працівників, розробку професіограм, створення механізмів формування управлінських груп, а також різні апаратурні й бланкові методики;
3. експериментальні методи, зокрема стажування, дублювання, тимчасове заміщення основного працівника та інші;
4. управлінсько-виховні (активні) методи, до яких належать аналіз конкретних ситуацій, соціально-психологічні тренінги, ділові ігри тощо.

Основні напрями та принципи управління людськими ресурсами і кадрова політика закладу освіти зумовлюються складністю й багатогранністю управління персоналом, що потребує багатоаспектного підходу до його розгляду. Основними аспектами управління людськими ресурсами є:

1. техніко-технологічний, який відображає рівень розвитку конкретного закладу освіти, особливості використовуваної техніки й технологій, а також умови здійснення професійної діяльності;
2. організаційно-економічний, що охоплює питання планування чисельності та складу персоналу, матеріального стимулювання, використання робочого часу, організації кадрового діловодства;
3. правовий, пов'язаний із дотриманням вимог трудового законодавства у процесі кадрової роботи;
4. соціально-психологічний, який відображає соціально-психологічне забезпечення управління персоналом і впровадження соціологічних та психологічних процедур у кадрову практику;
5. педагогічний, що передбачає вирішення питань виховання кадрів, наставництва та професійного становлення працівників.

До основних принципів управління персоналом належать:

1. відповідність функцій управління стратегічним і тактичним цілям закладу освіти;
2. індивідуалізація роботи з кадрами;
3. демократизація кадрової діяльності;
4. інформатизація кадрової роботи та забезпечення достатнього рівня інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
5. добір працівників до первинних трудових колективів з урахуванням психологічної сумісності.

У сучасних умовах провідним у системі управління персоналом є принцип добору й розстановки кадрів відповідно до їхніх особистісних і ділових якостей. Реалізація цього принципу передбачає:

1. створення умов для безперервного підвищення професійної кваліфікації працівників;
2. чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
3. здійснення ротації кадрів;
4. раціональне поєднання досвідчених працівників і молодих фахівців;
5. забезпечення можливостей професійного та посадового зростання на основі об'єктивних критеріїв оцінювання діяльності й особистих якостей;
6. поєднання довіри до працівників із систематичним контролем виконання ними професійних завдань.

Основою системи управління кадрами виступає кадрова політика, яка визначає генеральний напрям і принципи орієнтири роботи з персоналом на довгострокову перспективу, а також окреслює стратегію формування та розвитку кадрового складу закладу освіти в тривалій часовій площині. Державна кадрова політика формується законодавчою владою, правлячою політичною силою та урядом і значною мірою зумовлюється типом державної влади й соціально-політичним устроєм суспільства. У закладі освіти кадрова політика розробляється та реалізується управлінською підсистемою з урахуванням специфіки педагогічної системи, цілей і завдань функціонування навчального закладу.

Об'єктом кадрової політики є персонал закладу освіти, предметом – система управління людськими ресурсами, а основною метою – формування, професійна підготовка, раціональна розстановка та ефективне використання висококваліфікованих кадрів.

У практиці управління персоналом виділяють п'ять основних типів кадрової політики.

1. Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю у керівництва чітко сформованої програми дій щодо персоналу. В умовах кризових ситуацій кадрова робота зводиться, як правило, до усунення або мінімізації негативних наслідків. Кадрова служба не здійснює прогнозування потреб у персоналі та не володіє інструментами оцінювання кадрів, обмежуючись лише наявністю

інформаційно-довідкових матеріалів. Аналіз кадрових проблем і причин їх виникнення заздалегідь не проводиться.

2. Реактивна кадрова політика передбачає контроль керівництвом симптомів кризових явищ, таких як конфлікти в колективі, дефіцит кваліфікованих працівників, низький рівень мотивації до продуктивної праці тощо, а також ужиття заходів, спрямованих на запобігання розвитку кризових процесів. Кадрові служби при цьому володіють окремими діагностичними засобами. З метою подолання кризових ситуацій адміністрація цілеспрямовано аналізує кадрові проблеми та за можливості вживає заходів щодо їх розв'язання.

3. Превентивна кадрова політика ґрунтується на наявності у керівництва прогнозів розвитку ситуації в організації. Кадрова служба має інструменти діагностики персоналу й здатна здійснювати прогнозування кадрової ситуації на середньострокову перспективу.

4. Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва повної та достовірної інформації щодо якісного стану персоналу і дієвих засобів впливу на нього. Кадрова служба володіє розвинутими методами діагностики персоналу та прогнозування кадрової ситуації як на середньострокову, так і на довгострокову перспективу. У межах програм розвитку й фінансового оздоровлення передбачаються короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози потреби в кадрах, а також комплексна програма кадрової роботи з альтернативними варіантами її реалізації.

5. Авантюристична кадрова політика характеризується прагненням керівництва впливати на кадрову ситуацію за відсутності достатньої інформації щодо її стану та перспектив розвитку. Кадрова служба в такому разі не володіє інструментами діагностики персоналу й засобами прогнозування кадрових процесів.

Основними засобами реалізації кадрової політики виступають стратегічне та оперативне управління, які забезпечують узгодженість кадрових рішень із загальними цілями розвитку закладу освіти.

Елементами формування кадрової стратегії закладу освіти є такі складові.

1. Планування потреби в персоналі, яке здійснюється на основі комплексного організаційного аналізу, аналізу наявних посад, визначення потреби у введенні нових посад, оцінювання існуючих робочих місць, а також визначення шляхів і джерел поповнення штату працівників.

2. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів, що передбачає підвищення загальноосвітнього та професійного рівня працівників, навчання безпосередньо на робочих місцях, ротацію за посадами, участь у закордонних відрядженнях і стажуваннях, а також самоосвіту та інші форми професійного розвитку.

3. Система регулювання кадрових процесів, яка включає цілеспрямоване керівництво персоналом, оцінювання результатів виконаної роботи, аналіз потенційних можливостей і здібностей працівників, планування кадрової спадкоємності (зокрема підтримку професійних династій), а також планування службового та кар'єрного зростання.

Місце кадрового планування в системі управління персоналом організації. Планування чисельності персоналу є однією з найважливіших складових загального планування діяльності будь-якої організації. Саме кадрове планування має забезпечити відповіді на низку конкретних запитань, а саме:

1. скільки працівників, якої кваліфікації, у який період і в яких структурних підрозділах необхідно залучити (планування потреби в кадрах);

2. якими способами доцільно залучати необхідний персонал і скорочувати надлишкову чисельність працівників з урахуванням соціальних аспектів;

3. як найбільш ефективно використовувати працівників відповідно до їхніх професійних здібностей і потенціалу (планування використання кадрів);

4. якими методами можливо систематично та цілеспрямовано сприяти розвитку персоналу для виконання кваліфікованих видів робіт і адаптації їхніх знань до постійно змінюваних вимог (план кадрового розвитку).

Кожен заклад освіти самостійно обирає модель кадрового планування, яка найбільш повно відповідає його потребам, завданням і організаційним можливостям. Теоретичною та правовою основою планування кадрової роботи є державні рішення у сфері соціально-економічної політики, а також результати господарської діяльності й наукових досліджень у галузі добору, підготовки та використання персоналу. Практичною основою кадрового планування виступають плани економічного і соціального розвитку колективів організації.

Безпосереднє планування роботи з кадрами здійснюється на основі загальних для всієї системи планування і прогнозування принципів, серед яких найважливішими є:

- єдність економічних і політичних підходів;
- науковий характер планування і прогнозування, а також їх безперервність;
- збалансованість між наявними ресурсами та потребами;
- поєднання галузевого і територіального підходів до планування;
- комплексний і системний підхід до розроблення планів.

Слід зазначити, що кадрове планування є результативним лише за умови його інтеграції в загальний процес планування діяльності закладу освіти. Реалізація кадрового планування відбувається шляхом здійснення комплексу взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом. Рівень деталізації кадрового планування залежить від типу закладу освіти: чим ширшим є спектр професій і кваліфікацій, необхідних для надання якісної освітньої послуги, тим більш диференційовано мають визначатися відповідні показники.

У будь-якому випадку доцільним є визначення мінімально необхідного набору інформаційних документів і переліку даних щодо робочих місць та наявного кадрового складу. Недостатньо продумане планування чисельності працівників призводить до зростання витрат і, зрештою, до втрати матеріальних ресурсів, а також негативно впливає на якість освітніх послуг. Водночас

ефективне планування чисельності персоналу справляє позитивний вплив на результати діяльності організації.

Це забезпечується за рахунок:

- раціонального та максимально ефективного використання персоналу організації;
- удосконалення процедур і механізмів добору працівників;
- формування дієвої системи інтеграції нових працівників у діяльність організації;
- організації систематичного фахового навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- планування професійного та кар'єрного розвитку працівників;
 - створення і підтримки системи підготовки кадрового резерву;
- упровадження ефективної системи мотивації трудової діяльності;
 - оптимізації загальних витрат на робочу силу шляхом реалізації зваженої, послідовної та активної політики на ринку праці.

Основне призначення кадрового планування полягає у створенні умов для реалізації планів закладу освіти щодо забезпечення його людськими ресурсами, необхідними для надання якісної освітньої послуги. Це стосується визначення необхідної чисельності працівників, рівня їхньої професійної підготовки, продуктивності праці, а також витрат, пов'язаних із їхнім наймом і утриманням.

Фактори, що впливають на потреби закладу освіти в кадрах. Формування потреби в персоналі відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Передусім потреба закладу освіти в робочій силі визначається змістом освітньої послуги та метою діяльності установи. Мета може мати як довгостроковий стратегічний характер (наприклад, забезпечення високої якості освітніх послуг відповідно до європейських стандартів), так і короткострокову спрямованість (наприклад, упровадження протягом навчального року кредитно-модульної системи оцінювання). Чим чіткіше та конкретніше сформульована мета, тим простіше визначити реальну потребу в кадрах.

Зміни в організації людських ресурсів можуть бути зумовлені динамікою робочої сили, зокрема звільненням працівників, виходом на пенсію, перебуванням у декретних відпустках, тривалою хворобою або передчасною смертю. Таким чином, до внутрішніх чинників формування потреб у персоналі належить реалізація тактичних і стратегічних завдань закладу освіти. Під такими завданнями розуміють плани щодо розширення обсягів надання освітніх послуг (збільшення контингенту учнів), проведення структурних змін (відкриття нових підрозділів, філій тощо), удосконалення педагогічних технологій, що потребує залучення додаткових людських ресурсів.

У навчальних закладах із чітко визначеною та стабільною довгостроковою стратегією задоволення потреб у робочій силі, як правило, здійснюється планомірно і не створює значних труднощів у процесі планування. Натомість у випадках швидкої зміни стратегії розвитку або проведення кардинальних організаційних і структурних трансформацій процес планування чисельності персоналу суттєво ускладнюється. До внутрішніх факторів розвитку робочої сили також належать звільнення за власним бажанням, вихід працівників на пенсію, перебування у відпустках по догляду за дитиною, тимчасова або тривала непрацездатність тощо. Завданням кадрового менеджера є постійний моніторинг цієї динаміки та своєчасне прогнозування її можливих змін.

До зовнішніх факторів, що впливають на визначення потреб закладу освіти в персоналі, належать:

- макроекономічні умови функціонування;
- політична ситуація в державі;
- рівень науково-технологічного розвитку;
- стан конкурентного середовища, в якому діє заклад освіти.

Визначення потреби в людських ресурсах і добір персоналу. У процесі планування економічного та соціального розвитку заклад освіти визначає загальну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад відповідно до змісту освітніх послуг та затверджує штатний розпис.

Штатний розпис є внутрішнім (локальним) нормативно-правовим документом установи, який у зведеному вигляді:

- фіксує розподіл трудових функцій між працівниками;
- закріплює структурний і кількісний склад персоналу та місячний фонд оплати праці;
- конкретизує перелік посад і професій;
- визначає розмір основної заробітної плати за конкретною посадою чи професією, а також розміри надбавок і доплат відповідно до положення про оплату праці.

Саме на підставі штатного розпису, а також Правил внутрішнього трудового розпорядку і посадових (робочих) інструкцій, власник або уповноважений ним орган ухвалює рішення з кадрових питань, зокрема щодо прийняття працівників на роботу, їх переведення, встановлення посадових окладів і тарифних ставок відповідно до посади та рівня кваліфікації. Кадрова служба, у свою чергу, здійснює добір персоналу, оформляє необхідну кадрову документацію, зокрема накази про прийняття на роботу, переведення, встановлення надбавок і доплат, аналізує якісний склад персоналу та вносить пропозиції щодо його вдосконалення, а також готує облікову, інформаційно-довідкову документацію і відповідну статистичну звітність у встановленому порядку.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

2.1. Організаційно-управлінська характеристика навчального закладу

Відповідно до Розпорядження представника Президента України по Миколаївській області від 16.08.1993р. №409 почала діяти Українська педагогічна гімназія (з 1.09.1993р.). З 1998р. перейменована в Першу українську гімназію згідно з рішенням Миколаївської міської ради від 12.01.1998р. № 16/30. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 року № 104-р гімназії присвоєно ім'я Миколи Аркаса, видатного українського історика, композитора, громадського діяча. Рішенням Миколаївської міської ради від 30 травня 2023 року №19/61 "Про перейменування закладів загальної середньої освіти м. Миколаєва" з метою приведення типів закладів загальної середньої освіти у відповідність до вимог чинного законодавства, створення належних умов функціонування галузі освіти та надання освітніх послуг з 03.07.2023 року перепрофілювати (змінити тип) та перейменувати Першу українську гімназію імені Миколи Аркаса Миколаївської міської ради Миколаївської області в Миколаївський ліцей імені Миколи Аркаса. Заклад знаходиться в приміщенні колишньої Маріїнської жіночої гімназії (1863-1918 роки). Внаслідок попадання російської ракети С-300 1 листопада 2022 було пошкоджено фасад приміщення. Два роки заклад працював дистанційно. З 1 вересня 2024 року працюємо в очному форматі на базі Миколаївської гімназії №39 (III поверх).

Основна мета діяльності ліцею – щаслива та успішна дитина. Заклад повинен сприяти розкриттю особистісного потенціалу та індивідуальних талантів. Адже ми повинні поважати особистість у кожній дитині та створити комфортне середовище для гармонійного розвитку – атмосферу знань і можливостей. Це забезпечить повноцінну реалізацію прав громадян на здобуття повної загальної середньої освіти.

Програма розвитку ліцею – це симбіоз традицій і новаторства, виховання небайдужих і активних лідерів змін, здатних передбачати і формувати тренди, а, значить, управляти масштабними перетвореннями в нашій країні.

Місія закладу – це створення освітнього простору, який максимально розкриє освітній потенціал учнів. Це шлях, на якому вони стануть незалежними учнями з широким кругозором, навчатися критично мислити та легко вирішувати проблеми, а також віддано розвиватимуть свої таланти. Саме так вони створюватимуть кращу версію як себе, так і суспільства. Для цього ми забезпечимо довірливе, турботливе й співчутливе середовище, де учні зможуть розвивати морально-етичні духовні якості та вміння розуміти інших. Візія закладу – підготовка учнів до майбутнього, виховання випускників з українським серцем і сучасними навичками, які:

1. самостійно навчаються протягом всього життя;
2. знають свої сильні сторони;
3. гнучкі та легко адаптуються до змін;
4. мислять рефлексивно, творчо та цілісно, вміють вирішувати проблеми та приймати відповідальні рішення з чистим сумлінням заради спільного блага;
5. піклуються про інших;
6. відповідальні громадяни, які діють, керуючись морально-етичними чеснотами;
7. бачать у своїй справі сенс, гідність та покликання, поважають права інших та роблять свій внесок у загальне благо.

У своїй роботі керуємося нормативно-правовою базою:
Закони України:

1. Закон України «Про світу» від 05.09.2017 р..
2. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа».

Накази Міністерства освіти і науки України:

1. «Про затвердження Критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти» наказ Міністерства від 13.04.2011 №329.

2. «Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» наказ Міністерства від 07.11.2000 №522.
Абетка для директора.

Забезпечують освітній процес у закладі 21 вчитель, з них 1 керівник, 3 заступники з навчально-виховної роботи.

Педагогічний склад Миколаївського ліцею імені Миколи Аркаса Миколаївської міської ради Миколаївської області

№ п/п	ПІБ вчителя	Категорія/розряд	Посада/предмет	Стаж
1.	Бережна Олена Василівна	спеціаліст вищої категорії	учитель німецької мови, української мови і літератури,	27
2.	Головнєва-Коппа Ольга Олексіївна	спеціаліст вищої категорії, учитель старший	учитель англійської мови	12
3.	Дмитрієва Вікторія Валеріївна	11 розряд	керівник танцювального гуртка, вчитель аеробіки та хореографії	13
4.	Кецкало Анна Олексіївна	спеціаліст I категорії	викладач англійської мови	13
5.	Козка Олексій Олексійович	спеціаліст вищої категорії, учитель старший	учитель фізкультури і допризовної підготовки юнаків	28
6.	Козка Тетяна Валентинівна	спеціаліст вищої категорії, учитель-методист	учитель початкових класів та музики	30

7.	Корсун Майя Анатоліївна	спеціаліст вищої категорії, учитель-методист	учитель історії і суспільствознавства	46
8.	Кравченко Олександр Сергійович	спеціаліст I категорії	учитель фізкультури, заступник директора з виховної роботи	13
9.	Лободовська Ірина Олександрівна	спеціаліст вищої категорії	заступник директора з навчально-виховної роботи, історик, викладач історії	11
10.	Марінова Валерія Віталіївна	спеціаліст вищої категорії	заступник директора з навчально-виховної роботи, учитель математики	10
11.	Патлата Любов Василівна	спеціаліст вищої категорії	в.о. директора, учитель англійської мови	22
12.	Польова Людмила Олександрівна	спеціаліст вищої категорії, учитель-методист	учитель хімії	35
13.	Прозорова Катерина Михайлівна	спеціаліст вищої категорії	учитель математики	25
14.	Трапезнікова Ірина Володимирівна	спеціаліст вищої категорії, учитель старший	учитель біології і хімії	32
15.	Тіллаєва Євгенія Борисівна	спеціаліст I категорії	учитель образотворчого мистецтва, етики, худ. культури	11
16.	Фоміна Світлана Валеріївна	спеціаліст вищої категорії	учитель української мови та літератури, зарубіжної літератури	26

17.	Фуртатова Світлана Олександрівна	спеціаліст категорії, учитель	вищої старший	Учитель інформатики математики	29
18.	Цуркіна Тетяна Валентинівна	спеціаліст категорії, учитель-методист	вищої	учитель математики і фізики	21
19.	Чернявська Олена Василівна	спеціаліст категорії, учитель	вищої заслужений	учитель української мови і літератури	38
20.	Щербунь Марина Володимирівна	спеціаліст I категорії		учитель німецької мови	10
21.	Яценко Наталя Анатоліївна	спеціаліст категорії, методист	вищої учитель-	учитель української мови і літератури	34

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, що всі вчителі мають вищу педагогічну освіту, заклад повністю забезпечений фахівцями, усі вчителі викладають предмети відповідно до своїх спеціальностей, які прописані в дипломах. Серед вчителів 4 (19 %) вчителів є спеціалістами I категорії, 16 (76%) вчителі вищої категорії, 5 (23%) вчителів мають звання «учитель-методист», 4 (19%) вчителів мають звання «старший учитель». 1 учитель (Дмитрієва В.В.) не має педагогічної освіти.

Табл.2.2

Кадрове забезпечення

	2024-2025	2025-2026
Кількість педагогічних робітників	21	21
До 30 років	-	-
31-40 років	7 (33%)	7 (33%)
41-50 років	6 (29%)	6 (29%)
51-55 років	5 (24%)	5 (24%)
Понад 55 років	3 (14%)	3 (14%)

Табл.2.3

Якісний склад вчителів за педагогічним стажем

Кількість педагогічних робітників	2024-2025	2025-2026
Всього	21	21
До 3 років	-	-
3-10 років	2 (9%)	-
10-20 років	8 (38%)	8 (38%)
Понад 20 років	11 (52)	13 (62%)

Табл.2.4

Відомості про вчителів-пенсіонерів

Кількість педагогічних робітників	2024-2025	2025-2026
55 років	-	-
56 - 60 років	2	2
Понад 60 років	1	1

Табл.2.5

Відомості про штатних працівників і сумісників

Кількість педагогічних робітників	2024-2025	2025-2026
Кількість вчителів	21	21
в тому числі: штатних працівників	20	20
сумісників	1	1

Наведені дані свідчать про результативність роботи адміністрації закладу освіти з підбору та оптимізації розстановки педагогічних кадрів упродовж останніх років. У закладі працюють 4 предметні кафедри:

- кафедра суспільно-гуманітарних наук;
- кафедра іноземної філології;
- кафедра точних та природничих наук;
- кафедра художньо-естетичної освіти.

Аналіз роботи предметних кафедр засвідчує, що основну увагу вчителі приділяли підвищенню фахової майстерності, розвитку власної творчої особистості, спільному вирішенню завдань, поставлених засіданнями кафедр щодо втілення сучасних інновацій та педагогічних технологій, сприяли творчому підходу до реалізації ідей програм з кожного предмета на забезпечення, засвоєння й використання найбільш раціональних методів і прийомів навчання та виховання здобувачів освіти. Майстерність учителів здійснювалася через постійне самовдосконалення, вивчення передового досвіду вчителів України та своїх колег шляхом самоосвіти та через участь у роботі педагогічних рад, засідань кафедр, семінарах, педагогічних читаннях, виконанні особистих творчих планів. Педагоги закладу освіти є активними членами вебспільноти освітян, працюючи на таких платформах, як «Всеосвіта», «На урок», «Прометеус», «Ед-ера» тощо, де проходять курси, беруть участь у семінарах та конференціях, розміщують власні методичні матеріали, створюють тести для перевірки рівня навчальних досягнень учнів. Раз на рік усі педагогічні працівники проходять курси підвищення кваліфікації на базі Миколаївського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти. Традиційним у закладі освіти залишилося проведення предметних тижнів та творчих тижнів учителів, які атестуються.

Аналіз підсумків навчального року дає підстави зробити висновки, що порівняно з минулим навчальним роком зріс рівень фахової майстерності педагогів. Педагогічний колектив школи в процесі своєї діяльності реалізував мету виховання, навчання та розвитку дітей, поставлену на початку навчального року. Результатом роботи з учителів є участь дітей у олімпіадах, МАН, творчих конкурсах.

- II (міський) етапі Всеукраїнських учнівських предметних олімпіад перемогло 18 учнів (2024-2025 н.р.) (додаток 1);
- III (обласний) етапі Всеукраїнських учнівських предметних олімпіад перемогло 10 учнів (2024-2025 н.р.) (додаток 2);

- IV етап Всеукраїнських учнівських предметних олімпіад перемогло 3 учня (2024-2025 н.р.) (додаток 3);
- у III етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад, XV Міжнародного мовно-літературного конкурсу учнівської та студентської молоді імені Т.Г. Шевченка, XIX Міжнародного конкурсу з української мови ім. Петра Яцика, II етапу конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт у МАН України перемогло 7 учнів (2024-2025 н.р.) (додаток 4);
- у IV етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад, XV Міжнародного мовно-літературного конкурсу учнівської та студентської молоді імені Т.Г. Шевченка перемогла 1 учениця (2024-2025 н.р.) (додаток 5).

У ліцеї є Стратегія розвитку закладу, яка створюється 1 раз на 5 років та може коригуватися відповідно до потреб навчального закладу, які виникають у процесі роботи.

Відповідно до цієї стратегії на кожен навчальний рік розробляється план роботи ліцею, якій складається з аналізу роботи за минулий навчальний рік та завдань, які станове перед собою ліцей на наступний навчальний рік. При складанні плану роботи ліцею залучаються усі учасники освітнього процесу: учителі, батьки, здобувачі освіти. Проводиться анкетування усіх учасників освітнього процесу (додаток 6), яке аналізується і обговорюються спірні питання на батьківській та педагогічній радах. Тільки узгодивши та прийшовши до спільного вирішення певної проблеми, складається річний план роботи. Здійснення внутрішнього моніторингу (додаток 7) для дослідження стану і результатів навчання здобувачів освіти здійснюватиметься відповідно типового Положення про внутрішній моніторинг. Систематично (згідно графіків) проводяться моніторинги результатів навчання здобувачів освіти з усіх навчальних предметів (курсів) освітніх галузей згідно плану роботи освітнього закладу. За результатами моніторингів здійснюється аналіз результатів навчання здобувачів освіти, визначаються чинники впливу на отриманий результат, приймаються рішення щодо їх коригування. Ефективність

застосованих заходів регулярно оцінюється на всіх рівнях управління освітніми процесами.

Критерії оцінювання, система оцінювання навчальних досягнень вдосконалюються, впроваджується елементи формуального оцінювання в 5-11 класах, враховується індивідуальний поступ учня, здобувачі знань залучаються до розроблення критеріїв, самооцінювання та взаємооцінювання.

Основним документом, що регулює освітній процес, є освітня програма, частиною якої є робочий навчальний план, який складається на основі затверджених Міністерством освіти і науки України типових навчальних планів загальноосвітніх шкіл з українською мовою навчання. Згідно з планом роботи ліцею, з метою підвищення рівня професійної компетентності педагогів, здійснення контролю за виконанням навчальних програм адміністрацією ліцею було проаналізовано стан виконання навчальних планів і програм. Аналіз проведено шляхом перевірки календарного планування учителів, зошитів учнів (сканованих копій) і електронних класних журналів. Викладання навчальних предметів у 2024/2025 навчальному році було сплановано згідно з навчальними програмами, рекомендованими Міністерством освіти і науки України: наказ від 07.06.2017 року № 804 (для 8–9 класів); від 23.10.2017 року № 1407 (для 10–11) та оновленими навчальними програмами - наказ МОНУ № 698 від 03.08.2022 року (з окремих предметів для 8 – 11 класів) На підставі програм вчителями розроблено календарно-тематичне планування, яке погоджено заступником директора ліцею з навчальної роботи. Календарне планування складено з урахуванням методичних рекомендацій, доцільно проведено розбивку навчальних тем за тематичним оцінюванням, передбачено проведення уроків узагальнення знань учнів, самостійні та контрольні роботи. Календарно-тематичні плани вчителів відповідають Державному стандарту загальної середньої освіти.

Індивідуалізація та диференціація навчання в ліцеї забезпечується реалізацією інваріативної та варіативної частин навчального плану. Відповідно до нього, педагогічні працівники самостійно добирають навчальні програми,

підручники, що допущені Міністерством освіти і науки України, науково-методичну літературу, навчально-наочні посібники, обладнання, форми, методи й засоби навчання. Важливим складником змісту освіти є новітні інформаційні технології навчання, які б забезпечують поряд із комп'ютерною грамотністю високу інформаційну культуру людини в сучасному суспільстві. Напрямок діяльності ліцею з інформатизації управлінської діяльності є логічним провадженням роботи адміністрації школи з використання створеного у закладі освіти автоматизованого робочого місця директора школи та заступників із навчально-виховної роботи, навчально-методичної роботи, виховної роботи і передбачає визначення інших доцільних для автоматизації напрямів управлінської діяльності з метою розробки власного або апробації існуючого програмного забезпечення. У цьому напрямі діяльності буде здійснюватися постійне поновлення та своєчасний контроль за даними баз даних сайту школи, що дозволить створення розгалуженого інформаційного простору закладу освіти.

Електронні журнали та бази даних. У ліцеї усі педагогічні працівники працюють за електронним журналом «Нові знання». Кожна дитина та її батьки мають доступ до своїх сторінок, що дає їм змогу контролювати навчання. Використання електронних журналів для обліку успішності учнів, відвідування та інших параметрів дозволяє швидко отримувати статистичні дані та аналізувати результати навчання. Комунікаційні платформи: Впровадження онлайн-платформ відкриває можливості для спілкування між адміністрацією, вчителями, учнями та батьками. У ліцеї створені Viber групи для вчителів, учнів, батьків, де висвітлюється важлива інформація, що дає змогу швидко реагувати та вирішувати певні проблеми. Усі учасники освітнього процесу під'єднанні до корпоративної пошти Миколаївського ліцею імені Миколи Аркаса Google for Education.

Управлінські процеси (стратегія розвитку ліцею) можна простежити у таблиці.

Табл.2.6

УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ (СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛІЦЕЮ)

№ п/п	Об'єкт оцінки	2024-2025	2025-2026	2026-2027
1.	Стратегія розвитку навчального закладу	Створення	коригування	коригування
2.	Річний план	Реалізація напрямів	Доповнення коригування	Доповнення коригування
3.	Моніторинг навчальних досягнень	+	+	+
4.	Організація семінарів та тренінгів	«Шляхи підвищення рівня мотивації саморозвитку здобувачів освіти, як основа успішної освітньої діяльності»		
5.	Матеріально – технічна база закладу	Відбудова приміщення закладу	Відбудова приміщення закладу	Відбудова приміщення закладу
6.	Психологічний клімат у колективі	Анкетування учнів та педагогів	Відвідування уроків з метою вивчення психологічної атмосфери	Анкетування учнів, батьків
7.	Сайт освітнього закладу	Інформативне наповнення сайту освітнього закладу.	Удосконалення освітнього сайту	Постійне наповнення
8.	Кадрова політика	За необхідності та наявності вакантних місць пошук співробітників на сайтах працевлаштування Пошук майбутніх колег серед випускників педагогічних вишів	Круглий стіл: «Професійне зростання вчителя у сучасному освітньому просторі»	Робота по заповненні вакансій
9.	Матеріальне та моральне заохочення	Подяки активним учасникам культурно-масових заходів, олімпіад, конкурсів	Нагородження грамотами, подяками Співпраця з засновником, місцевими підприємцями щодо матеріального	Співпраця з засновником, місцевими підприємцями щодо матеріального заохочення учнів

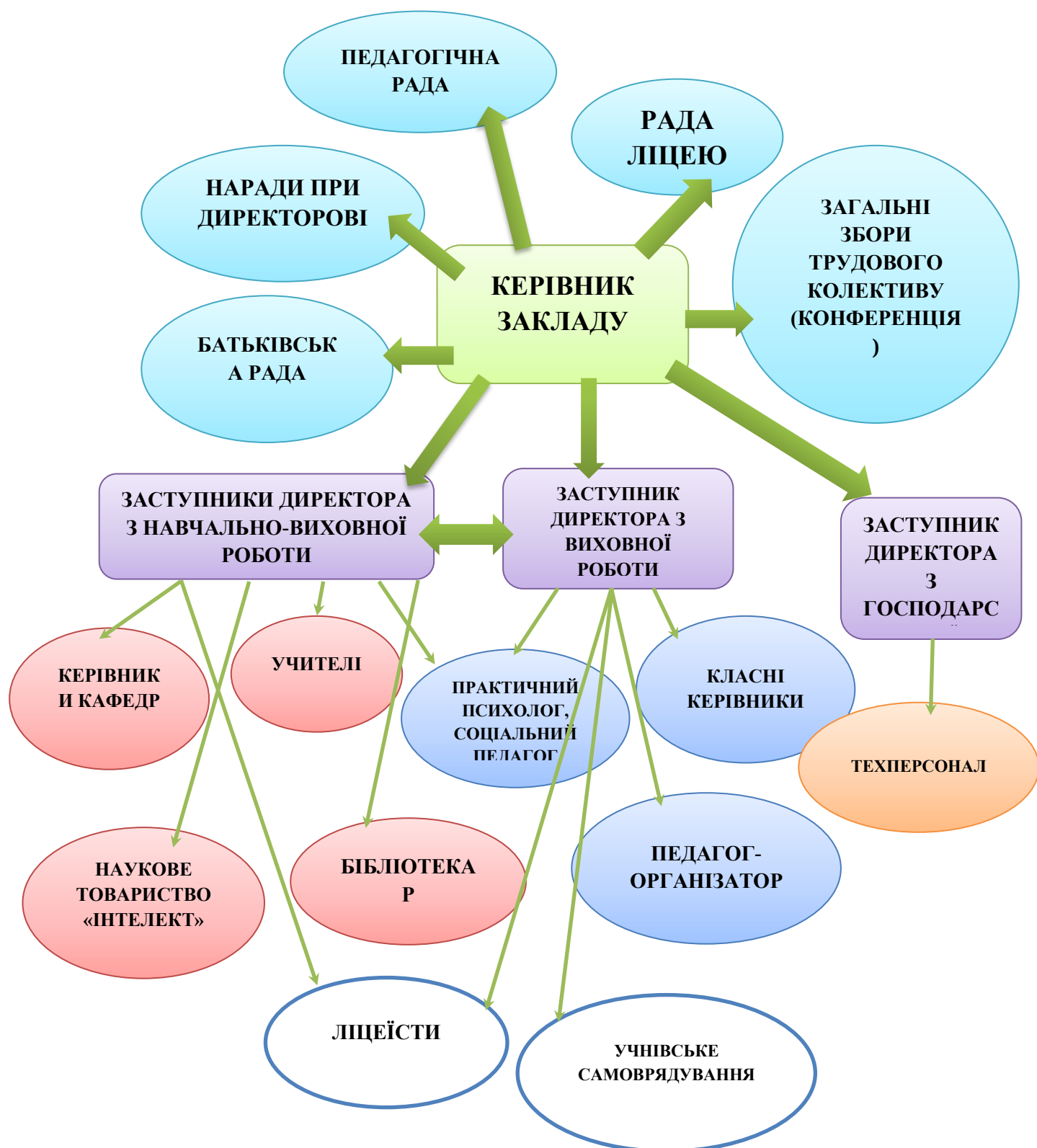
			заохочення учнів та педагогів	та педагогів
10.	Підвищення кваліфікації педагогічних працівників	Підтримка добровільної сертифікації педагогічних працівників	Проходження підвищення кваліфікації за графіком	Проходження підвищення кваліфікації за графіком
11.	Правила поведінки	Оформлення куточків «Правила поведінки»	Оновлення інформації щодо правил поведінки у закладі	Контроль за станом відвідування уроків та виховних заходів
12.	Права та обов'язки учасників освітнього процесу	Всеобуч «Права та обов'язки учасників освітнього процесу»	Розробка та реалізація заходів	Розробка та реалізація заходів.
13.	Управлінські рішення	Врахування інтересів педагогічних працівників, батьків та учнів		
14.	Оперативні наради	Підсумки навчально-виховної роботи за тиждень, місяць, семестр		
15.	Збори трудового колективу	Обговорення трудових питань		
16.	Батьківські збори	Обговорення питань навчально-виховної роботи у закладі		
17.	Громадське самоврядування	Затвердження плану роботи, структури оновленого учнівського самоврядування	Робота по створенню громадської організації батьків закладу	Поглиблення співпраці закладу освіти та батьків
18.	Участь закладу в житті громади	Участь у загально-громадських святах, участь у громадських проектах, волонтерська діяльність	Участь у загально-громадських святах, участь у громадських проектах, волонтерська діяльність	Участь у загально-громадських святах, участь у громадських проектах, волонтерська діяльність
19.	Режим роботи закладу	Встановлення режиму роботи відповідно до особливостей навчального року	Встановлення режиму роботи відповідно до особливостей навчального року	Встановлення режиму роботи відповідно до особливостей навчального року
20.	Реалізація питання академічної доброчесності	Ознайомлення із особливостями дотримання правил академічної доброчесності. Спостереження за навчальними	Дотримання правил академічної доброчесності усіма учасниками освітнього процесу	Контроль за дотриманням правил академічної доброчесності

		заняттями		
21.	Питання боротьби з корупцією	Бесіди з учасниками освітнього процесу з питань антикорупційного законодавства	Перегляд відеофільмів з питань запобігання корупції	Ознайомлення з діяльністю анти-корупційних органів

Система управління ліцеєм має ієрархічну структуру та включає адміністративний, педагогічний і громадський рівні. Безпосереднє управління здійснює директор ліцею, який несе відповідальність за організацію освітнього процесу, кадрову політику, фінансово-господарську діяльність і стратегічний розвиток закладу.

До управлінської команди входять заступники директора з навчально-виховної, виховної та адміністративно-господарської роботи. Колегіальними органами управління є педагогічна рада, методичні об'єднання вчителів, рада ліцею. В управлінні закладом беруть участь органи учнівського та батьківського самоврядування, що сприяє реалізації принципів державно-громадського управління (Рис.1)

Рис. 2.1 Структура управління в ліцеї



Аналіз показав, що в ліцеї реалізуються основні управлінські функції: планування, організація, мотивація та контроль. Планування здійснюється через річний план роботи ліцею, освітню програму та плани роботи структурних підрозділів. Організація освітнього процесу забезпечується розкладом занять, розподілом педагогічного навантаження та функціональних обов'язків працівників. Контрольна функція реалізується шляхом внутрішнього моніторингу якості освіти, відвідування уроків адміністрацією, аналізу результатів навчальних досягнень учнів і результатів НМТ. Разом із тим мотиваційна функція потребує подальшого вдосконалення, зокрема через розвиток нематеріальної мотивації педагогічних працівників та підтримку професійного зростання.

Механізм управління ліцеєм (Рис. 2)

1. Поняття механізму управління ліцеєм

Механізм управління ліцеєм – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів і процедур управлінської діяльності, за допомогою яких забезпечується цілеспрямоване функціонування та розвиток ліцею як закладу профільної середньої освіти. Він спрямований на реалізацію освітньої політики закладу, досягнення стратегічних цілей і забезпечення якості освіти.

2. Структурні складові механізму управління ліцеєм. Механізм управління ліцеєм включає такі основні складові:

- нормативно-правову (закони, підзаконні акти, статут ліцею, локальні положення);
- організаційну (структура управління, розподіл повноважень і відповідальності);
- кадрову (підбір, розвиток і мотивація педагогічних та управлінських кадрів);
- інформаційно-аналітичну (збір, аналіз і використання управлінської інформації);
- контрольно-оцінювальну (моніторинг, внутрішній контроль, оцінка результатів діяльності).

3. Основні етапи реалізації механізму управління. Реалізація механізму управління ліцеєм здійснюється поетапно:

- Цілепокладання та стратегічне планування – визначення місії, візії, стратегічних і тактичних цілей розвитку ліцею.
- Організація управлінської діяльності – формування організаційної структури, розподіл функцій між суб'єктами управління.
- Мотивація та стимулювання – створення умов для професійного зростання педагогів і залучення учасників освітнього процесу до управління.
- Контроль і моніторинг – оцінка якості освітньої діяльності, результатів навчання та ефективності управлінських рішень.
- Коригування та розвиток – ухвалення управлінських рішень на основі результатів аналізу й моніторингу.
- Методи та інструменти управління ліцеєм. У механізмі управління ліцеєм застосовуються такі методи:
 - адміністративні (накази, розпорядження, інструкції);
 - педагогічні (методична робота, підвищення кваліфікації);
 - соціально-психологічні (мотивація, командна взаємодія, лідерство).

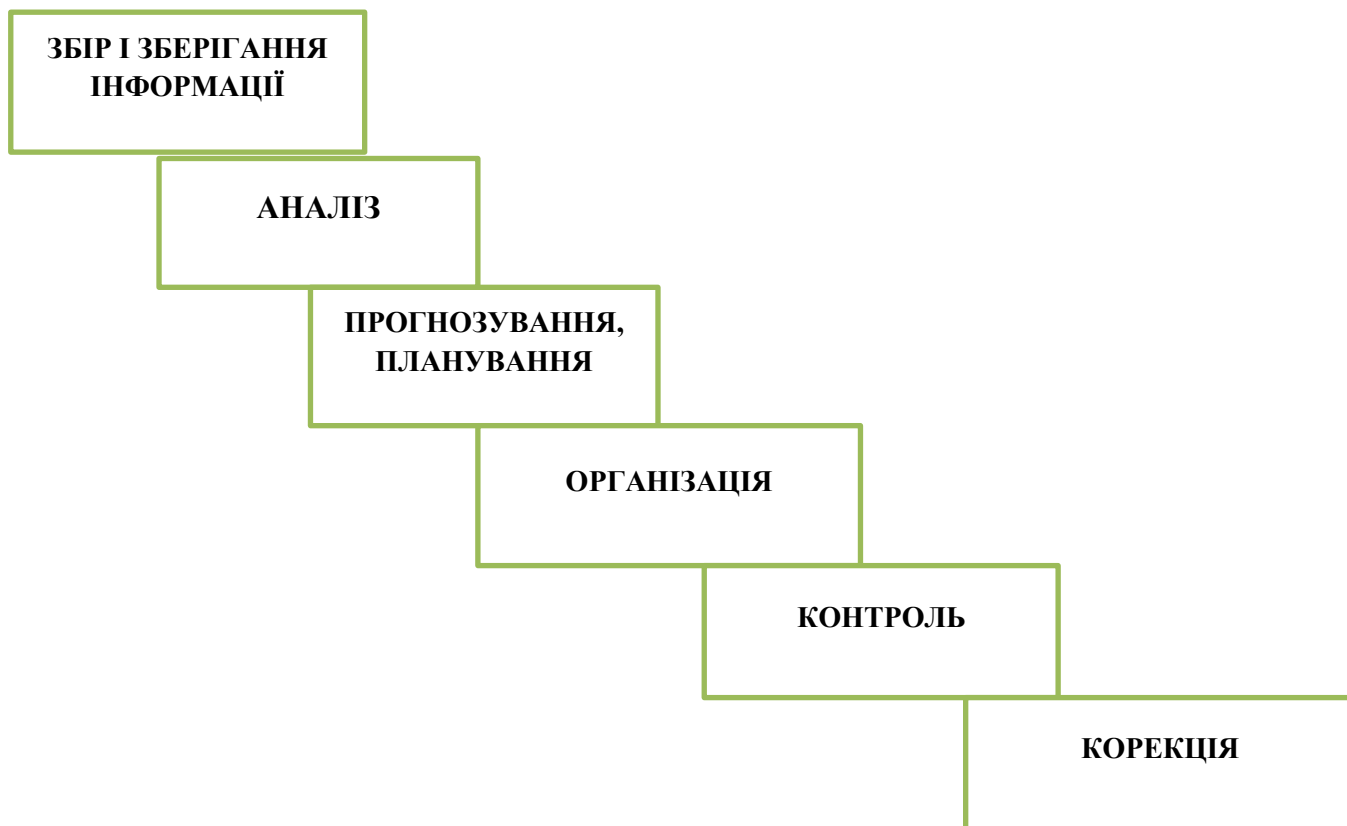
5. Роль керівника в механізмі управління ліцеєм

Керівник ліцею виступає ключовою фігурою механізму управління, виконуючи функції менеджера, лідера та організатора освітнього процесу. Від рівня його управлінської компетентності залежить ефективність прийняття рішень, розвиток профільного навчання та забезпечення якості освіти.

- Результативність механізму управління ліцеєм. Ефективність механізму управління ліцеєм визначається такими показниками:
 - стабільність функціонування ліцею;
 - позитивна динаміка освітніх результатів учнів;
 - професійний розвиток педагогічних працівників;
 - рівень задоволеності учасників освітнього процесу;

- конкурентоспроможність ліцею в освітньому просторі.

Рис. 2.2 Механізм управління закладом освіти



Таким чином, механізм управління ліцеєм забезпечує узгоджену взаємодію всіх складових управлінської системи та створює умови для сталого розвитку закладу профільної середньої освіти.

Циклограма педагогічного управління (РИС. 3) відображає послідовність і періодичність управлінських дій адміністрації ліцею, спрямованих на забезпечення якості освітнього процесу, ефективну організацію профільного навчання та професійний розвиток педагогічних працівників.

Циклограма педагогічного управління:

- забезпечує чіткість і системність управлінських процесів;
- сприяє раціональному використанню часу адміністрації;
- підвищує відповідальність учасників освітнього процесу;
- є ефективним інструментом внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Отже, проаналізувавши організаційно-управлінську характеристику ліцею бачимо, що управління ліцеєм здійснюється відповідно до чинного законодавства України, Статуту закладу та внутрішніх нормативних документів. Організаційна структура управління забезпечує чіткий розподіл повноважень між керівником, заступниками директора, педагогічною радою та іншими колегіальними органами, що сприяє ефективній організації освітнього процесу. Проаналізовано систему планування, контролю та координації діяльності ліцею, яка спрямована на забезпечення якості освіти, реалізацію профільного навчання та створення умов для всебічного розвитку здобувачів освіти. Визначено, що важливу роль в управлінні закладом відіграє педагогічний колектив, професійна компетентність якого впливає на результати освітньої діяльності.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Сучасні умови функціонування закладів освіти характеризуються підвищеними вимогами до якості освітніх послуг, професійної компетентності педагогічних працівників та ефективності управлінських процесів. У зв'язку з цим актуалізується потреба в удосконаленні системи управління персоналом як ключового чинника розвитку навчального закладу. Основними напрямками удосконалення системи управління персоналом є: оптимізація кадрової політики, розвиток професійної компетентності працівників, упровадження сучасних мотиваційних механізмів, цифровізація кадрових процесів та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Особливу увагу доцільно приділити стратегічному плануванню персоналу, яке передбачає прогнозування потреб у кадрах з урахуванням перспектив розвитку навчального закладу, змін у законодавстві та освітніх стандартах. Удосконалення системи управління персоналом навчального закладу є важливим аспектом для забезпечення ефективної роботи та розвитку навчального процесу. Цьому сприяють наступні фактори:

1. Впровадження сучасних технологій:
 - Використання програмного забезпечення для управління персоналом (HRM-системи) для автоматизації процесів, таких як облік робочого часу, ведення кадрових документів, оцінка ефективності працівників.
 - Використання електронних платформ для навчання та розвитку персоналу.
2. Ефективне управління персоналом неможливе без системного підходу до розвитку професійної компетентності працівників. Удосконалення цієї складової передбачає організацію безперервного професійного розвитку шляхом підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, семінарах, науково-практичних конференціях та стажуваннях. Важливим інструментом є

впровадження індивідуальних планів професійного розвитку педагогічних працівників, які дозволяють врахувати особисті потреби, рівень підготовки та професійні інтереси кожного співробітника.

- Підвищення кваліфікації педагогічних працівників є ключовим аспектом розвитку освіти та забезпечення її якості.

Організація короткострокових тренінгів, семінарів і майстер-класів з актуальних тем, таких як новітні методики навчання, цифрові технології в освіті, психологія навчання тощо.

Організація регулярних тренінгів та семінарів для викладачів адміністративного персоналу.

- Використання платформ дистанційного навчання для проходження онлайн-курсів, що дозволяє педагогам навчатися у зручний для них час.
- Організація відкритих уроків, де педагоги можуть спостерігати за роботою колег і обговорювати нові підходи до навчання. Проведення атестації педагогічних працівників на відповідність кваліфікаційним вимогам, що може включати сертифікацію за результатами підвищення кваліфікації.
- Запровадження програм менторства, де досвідчені працівники діляться знаннями з новими співробітниками.
- Співпраця з університетами та інститутами післядипломної освіти для отримання актуальної інформації про нові методики та дослідження в галузі освіти.
- Оцінка ефективності:
Впровадження системи регулярної оцінки роботи викладачів та адміністративного персоналу, включаючи самооцінку та зворотний зв'язок від учнів і колег.
- Використання результатів оцінки для планування подальшого розвитку та навчання.

3. Формування позитивного клімату:

- Створення умов для відкритого обміну думками та ідеями. Регулярні зустрічі, обговорення та зворотний зв'язок можуть допомогти вчителям висловлювати свої думки та відчувати себе почутими. Заохочення співпраці між вчителями через спільні проекти, методичні об'єднання та робочі групи. Це допоможе зміцнити зв'язки між колегами і створити відчуття єдності.
- Забезпечення комфортних умов для роботи: облаштування кабінетів, наявність необхідних ресурсів, доступ до технологій.
- Долучення вчителів до процесу прийняття рішень стосовно змін у школі, що дозволяє їм відчувати свою значущість і відповідальність.
- Формування культури взаємоповаги та толерантності, де кожен вчитель відчуває себе цінним членом команди незалежно від свого досвіду чи поглядів.

4. Індивідуальний підхід:

- Розробка індивідуальних планів розвитку для співробітників, враховуючи їхні кар'єрні цілі та потреби.
- Впровадження системи наставництва для молодих спеціалістів.

5. Аналіз даних:

- Збір і аналіз даних про продуктивність працівників для виявлення сильних і слабких сторін у роботі.
- Використання анкетування та опитувань для отримання зворотного зв'язку від персоналу.

6. Мотивація та винагороди:

- З метою підвищення мотивації персоналу доцільно впроваджувати комплексну систему стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні чинники.
- До матеріальних стимулів належать премії, надбавки, доплати за інноваційну діяльність, участь у проектах та підвищення кваліфікації.

- Нематеріальні стимули включають можливості професійного зростання, визнання досягнень, участь у прийнятті управлінських рішень, формування позитивного іміджу працівника.

7. Гнучкість у роботі:

- Запровадження гнучкого графіку роботи або можливості дистанційної роботи для покращення балансу між роботою та особистим життям.

8. Співпраця з батьками та громадою:

- Встановлення відкритого діалогу
- Регулярні зустрічі: Організація батьківських зборів, нарад та відкритих днів, де батьки можуть обговорювати питання, що їх турбують, та отримувати інформацію про успіхи дітей.
- Зворотний зв'язок: Використання анкет і опитувань для збору думок батьків щодо діяльності школи та освітнього процесу.
Інформування батьків
- Новини та оновлення: Регулярне інформування батьків про події в школі, новини, досягнення учнів через електронні розсилки, соціальні мережі або шкільний сайт.
- Прозорість: Надання інформації про навчальні програми, оцінювання та методи викладання.
- Залучення батьків до навчального процесу
- Волонтерство: Запрошення батьків брати участь у шкільних заходах, проектах або як волонтери в класах.
- Спільні заходи: Організація спільних заходів, таких як культурні свята, ярмарки, спортивні змагання, що дозволяє батькам і дітям взаємодіяти.
- Спільне планування та прийняття рішень
- Батьківські комітети: Створення комітетів або рад за участю батьків для обговорення важливих рішень і ініціатив у школі.
- Залучення до розробки стратегії: Включення батьків у процес формування стратегічних планів розвитку школи.

9. Стратегічне планування:

- Розробка стратегічного плану розвитку персоналу на основі аналізу потреб навчального закладу та змін у освітньому середовищі.
- Запровадження цих заходів може суттєво поліпшити систему управління персоналом у навчальному закладі, сприяючи підвищенню якості освіти та задоволеності працівників.

Найголовніше завдання на сучасному етапі це перехід Миколаївського ліцею імені Миколи Аркаса до профільного ліцею (2027-2028 н.р.), що є новим у розвитку освіти в Україні. 2025-2026, 2026-2027 н.р. – підготовчі етапи на шляху до формування профільної освіти. На засіданнях педагогічних рад колективом ліцею створено чіткій план дій.

Організація профільного навчання в ліцеї – це система освітнього процесу, спрямована на поглиблене вивчення окремих предметів відповідно до інтересів, здібностей і професійних намірів учнів. Метою профільного навчання є:

- забезпечення індивідуальної освітньої траєкторії учнів;
- підготовка до подальшого навчання або професійної діяльності;
- розвиток ключових і предметних компетентностей;
- підвищення мотивації до навчання.

Профільне навчання в ліцеї організовується відповідно до:

- Закону України «Про освіту»;
- Закону України «Про повну загальну середню освіту»;
- Державного стандарту профільної середньої освіти;
- Типових освітніх програм для 10–11(12) класів;
- освітньої програми закладу освіти.

Ліцей може організовувати різні профілі, зокрема:

- суспільно-гуманітарний (українська філологія, історія, правознавство);
- природничо-математичний (математика, фізика, хімія, біологія);
- технологічний (інформатика, інженерія, технології);
- мистецький;
- спортивний.

Для того, щоб чітко визначити саме за якими профілями буде працювати навчальний заклад треба проаналізувати багато аспектів:

- освітні запити і бажання учнів, батьків;
- результати психологічного діагностування учнів;
- кадрове забезпечення впровадження профільного навчання;
- аналіз вступу випускників до вищих навчальних закладів (спеціальності);
- участь та результативність дітей в учнівських предметних олімпіадах.

Умови ефективної організації у профільному ліцеї є:

- кадрове забезпечення (вчителі відповідної кваліфікації);
- матеріально-технічна база;
- психолого-педагогічний супровід і профорієнтація;
- співпраця з ЗВО, закладами професійної освіти, роботодавцями;
- моніторинг освітніх результатів.

Маємо вийти на результати:

- усвідомлений вибір профілю учнями;
- підвищення якості освіти;
- готовність випускників до ЗНО/НМТ і подальшого навчання;
- соціальна та професійна самореалізація.

Орієнтовна модель профільного Миколаївського ліцею імені Миколи Аркаса:

Моделі профільного навчання в академічному ліцеї

1. Загальна характеристика ліцею

Тип закладу: академічний ліцей

Рівень освіти: профільна середня освіта (10 - 12 класи)

Місія: створення умов для усвідомленого професійного самовизначення учнів та підготовки до навчання у закладах вищої освіти.

2. Профілі навчання. У ліцеї функціонують такі профілі:

- Природничо-математичний профіль;
- Профільні предмети: математика, фізика, інформатика;

- Курси за вибором: прикладна математика, програмування, робототехніка;
- Суспільно-гуманітарний профіль;
- Профільні предмети: українська мова, історія України, правознавство;
- Курси за вибором: медіаграмотність, риторика, основи філософії;
- Природничий (біолого-хімічний) профіль;
- Профільні предмети: біологія, хімія;
- Курси за вибором: екологія, основи медичних знань.

3. Структура навчального плану

Навчальний план кожного профілю складається з:

- обов'язкових базових предметів (державний компонент);
- профільних предметів (поглиблене вивчення);
- курсів за вибором і факультативів;
- проектно-дослідницької діяльності.

4. Форми організації освітнього процесу

- профільні класи;
- міжкласні профільні групи;
- індивідуальні навчальні плани;
- очне навчання;
- навчальні проекти, дослідження, STEM-лабораторії.

5. Профорієнтаційний супровід

- діагностика інтересів і здібностей учнів (9 клас);
- консультації практичного психолога;
- зустрічі з представниками ЗВО та фахівцями різних професій;
- участь у днях відкритих дверей, освітніх форумах.

6. Кадрове та матеріальне забезпечення

- учителі з відповідною фаховою підготовкою;
- сучасні кабінети та лабораторії;
- цифрові освітні платформи;

- партнерство з університетами та науковими установами.

7. Очікувані результати реалізації моделі

- усвідомлений вибір профілю навчання;
- високі результати НМТ;
- сформовані ключові та предметні компетентності;
- готовність випускників до подальшого навчання і професійної діяльності.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в ході виконання поставлених завдань для досягнення сформульованої мети кваліфікаційного дослідження, ми прийшли до відповідних висновків:

1. **Висвітлено** поняття управління персоналом: суть, завдання, основні принципи. Особливості управління персоналом визначаються реалізацією цілеспрямованої кадрової політики, яка орієнтована на досягнення визначених освітніх цілей, використанням класичних управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), а також застосуванням різноманітних методів управління, зокрема адміністративних, економічних і соціально-психологічних. Важливим аспектом є врахування специфіки структури шкільних органів управління, до складу яких входять як адміністративні ланки, так і колегіальні та громадські органи управління.
2. **Визначивши** особливості управління персоналом в навчальному закладі, становлено, що ефективна система управління закладом освіти передбачає узгоджену взаємодію керівника, педагогічного колективу, здобувачів освіти, батьківської громадськості та органів управління освітою, що забезпечує стабільний розвиток закладу, підвищення якості освітніх послуг і конкурентоспроможність закладу на освітньому ринку.
3. **Розглянуто** нормативно-правову базу управління закладом освіти, яка визначає правові засади діяльності керівника, регламентує автономію закладу, академічну свободу педагогічних працівників, відповідальність учасників освітнього процесу та створює умови для впровадження інноваційних управлінських рішень.
4. **Досліджено** практики управління Миколаївського ліцею імені Миколи Аркаса, що дало змогу виявити сильні сторони системи управління, зокрема стабільний кадровий потенціал, налагоджену внутрішню комунікацію, наявність стратегічних документів розвитку, а також окреслити проблемні аспекти, пов'язані з потребою модернізації

управлінських підходів, цифровізації управління та розширення державно-громадського управління.

5. **Запропоновано** модель удосконаленої системи управління академічним ліцеєм, що передбачає поєднання стратегічного управління, організаційної чіткості та державно-громадського партнерства, упровадження внутрішньої системи забезпечення якості освіти, розвиток профільного навчання та цифровізацію управлінських процесів. Запропонована модель спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку ліцею.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з вивченням питань удосконалення управління профільним навчанням у ліцеї, розвитку управлінського лідерства директора, упровадження цифрових платформ управління та розширення механізмів державно-громадського управління в закладах профільної середньої освіти.

Таким чином, мету магістерської роботи досягнуто, поставлені завдання виконано, а результати дослідження підтверджують актуальність і практичну значущість проблеми управління академічним ліцеєм у сучасних умовах розвитку освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX.
4. Державний стандарт базової середньої освіти.
5. Професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти.
6. Концепція «Нова українська школа».
7. Стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2030 року.

Наукові та навчально-методичні джерела

8. Андрущенко В. П. Філософія управління освітою. – Київ : Знання, 2018.
9. Березняк О. С. Управління закладом освіти: теорія і практика. – Харків : Основа, 2019.
10. Бондар В. І. Менеджмент в освіті. – Київ : Либідь, 2020.
11. Карамушка Л. М. Психологія управління закладом освіти. – Київ : Либідь, 2017.
12. Козлова О. Г. Кадрова політика закладу освіти. – Київ : Освіта, 2020.
13. Лозова В. І. Педагогічний менеджмент. – Харків : Ранок, 2019.
14. Маслов В. І. Управління розвитком закладу освіти. – Київ : Педагогічна преса, 2018.
15. Даниленко Л. І. Інноваційний менеджмент у сфері освіти. – Київ : Міленіум, 2019.
16. Єльнікова Г. В. Теорія та практика управління загальноосвітнім навчальним закладом. – Харків : Основа, 2018.
17. Савченко О. Я. Управління якістю освіти. – Київ : Педагогічна думка, 2020.
18. Сисоєва С. О. Освітні системи та управління ними. – Київ : Педагогічна думка, 2019.
19. Бондаренко Т. М. Сучасні підходи до управління закладом освіти // Педагогіка і психологія. – 2021. – № 3. – С. 45–52.

- 20.Гриньова М. В. Управлінська компетентність керівника закладу освіти // Управління освітою. – 2020. – № 6. – С. 12–18.
- 21.Кравченко О. О. Державно-громадське управління закладом освіти // Освітній менеджмент. – 2019. – № 4. – С. 28–35.
- 22.Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua>
- 23.Освітній портал «Нова українська школа». – Режим доступу: <https://nus.org.ua>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

II (міський) етап Всеукраїнських учнівських предметних олімпіад

№	Предмет	Місц е	Дитина	Клас	Вчитель
1.	Українська мова	II	Прасол Вікторія	8	Фоміна Світлана Валеріївна
2.	Українська мова	II	Чурай Олександра	9-А	Яценко Наталя Анатоліївна
3.	Українська мова	II	Цуркіна Поліна	9-А	Яценко Наталя Анатоліївна
4.	Українська мова	III	Новосад Софія	10-А	Фоміна Світлана Валеріївна
5.	Українська мова	I	Перельот Катерина	11	Яценко Наталя Анатоліївна
6.	Математика	II	Гураль Сергій	8	Марінова Валерія Віталіївна
7.	Англійська мова	II	Пушкаревський Ілля	8	Патлата Любов Василівна
8.	Англійська мова	I	Похилько Максим	9-Б	Кецкало Анна Олксіївна
9.	Біологія	III	Коньок Олександра	8	Трапезнікова Ірина Володимирівна
10.	Біологія	III	Стамат Поліна	9-А	Трапезнікова Ірина Володимирівна
11.	Біологія	III	Лазаренко Анастасія	10-А	Трапезнікова Ірина Володимирівна

12.	Історія	I	Похилько Максим	9-Б	Лободовська Ірина Олександрівна
13.	Історія	I	Прасол Вікторія	8	Корсун Майя Анатоліївна
14.	Історія	II	Цуркіна Поліна	9-А	Корсун Майя Анатоліївна
15.	Фізика	II	Вахнін Богдан	9-А	Цуркіна Тетяна Валентинівна
16.	Правознавство	I	Похилько Максим	9-Б	Корсун Майя Анатоліївна
17.	Інформатика	III	Вахнін Богдан	9-А	Фуртатова Світлана Олександрівна
18.	Інформаційні технології	III	Авраменко Анастасія	10-Б	Фуртатова Світлана Олександрівна

ДОДАТОК Б

III (обласний) етап Всеукраїнських учнівських предметних олімпіад

№	Предмет	Місц е	Дитина	Клас	Вчитель
1.	Українська мова	I	Прасол Вікторія	8	Фоміна Світлана Валеріївна
2.	Українська мова	I	Чурай Олександра	9-А	Яценко Наталя Анатоліївна
3.	Українська мова	III	Цуркіна Поліна	9-А	Яценко Наталя Анатоліївна
4.	Українська мова	I	Перельот Катерина	11	Яценко Наталя Анатоліївна
5.	Англійська мова	I	Похилько Максим	9-Б	Кецкало Анна Олксіївна
6.	Історія	I	Похилько Максим	9-Б	Лободовська Ірина Олександрівна
7.	Історія	III	Прасол Вікторія	8	Корсун Майя Анатоліївна
8.	Історія	II	Цуркіна Поліна	9-А	Корсун Майя Анатоліївна
9.	Фізика	II	Вахнін Богдан	9-А	Цуркіна Тетяна Валентинівна
10.	Правознавство	I	Похилько Максим	9-Б	Корсун Майя Анатоліївна

ДОДАТОК В

ІУ етап Всеукраїнських учнівських предметних олімпіад

№	Предмет	Місце	Дитина	Клас	Вчитель
1.	Історія	ІІ	Похилько Максим	9-Б	Лободовська Ірина Олександрівна
2.	Українська мова	ІІІ	Чурай Олександра	9-А	Яценко Наталя Анатоліївна
3.	Українська мова	ІІІ	Перельот Катерина	11	Яценко Наталя Анатоліївна

ДОДАТОК Г

ІІІ етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад, ХV Міжнародного мовно-літературного конкурсу учнівської та студентської молоді імені Т.Г.

Шевченка, ХІХ Міжнародного конкурсу з української мови ім. Петра Яцика, ІІ етапу конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт у МАН України

№	Предмет	Місце	Дитина	Клас	Вчитель
1.	ХV Міжнародний мовно-літературний конкурс учнівської та студентської молоді імені Т.Г. Шевченка	ІІ	Кучер Софія	7	Фоміна Світлана Валеріївна
2.	ХV Міжнародний мовно-літературний конкурс учнівської та студентської молоді імені Т.Г. Шевченка	ІІ	Жепало Катерина	9-А	Яценко Наталя Анатоліївна

3.	XV Міжнародний мовно-літературний конкурс учнівської та студентської молоді імені Т.Г. Шевченка	II	Захарко Остап	5	Яценко Наталя Анатоліївна
4.	XV Міжнародний мовно-літературний конкурс учнівської та студентської молоді імені Т.Г. Шевченка	II	Станчо Катерина	5	Яценко Наталя Анатоліївна
5.	XV Міжнародний мовно-літературний конкурс учнівської та студентської молоді імені Т.Г. Шевченка	I	Завражина Марія	10-Б	Чернявська Олена Василівна
6.	XIX Міжнародний конкурс з української мови ім. Петра Яцика	II	Прасол Вікторія	8	Фоміна Світлана Валеріївна
7.	II етап конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт МАН України	I	Купчинська Вероніка	11	Лободовська Ірина Олександрівна

ДОДАТОК С

IV етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад, XV Міжнародного мовно-літературного конкурсу учнівської та студентської молоді імені Т.Г. Шевченка

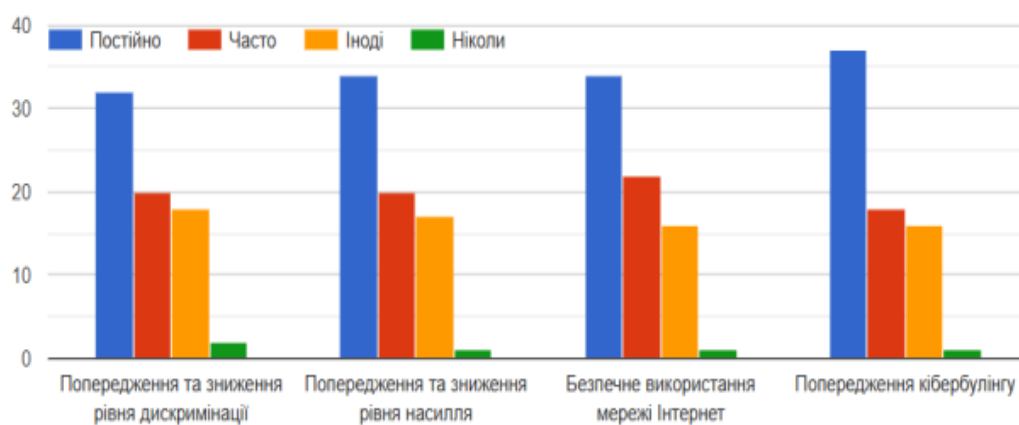
№	Предмет	Місце	Дитина	Клас	Вчитель
1.	XV Міжнародний мовно-літературний конкурс учнівської та студентської молоді імені Т.Г. Шевченка	III	Завражина Марія	10-Б	Чернявська Олена Василівна

ДОДАТОК Д

Результати анкетування дітей та батьків щодо організації освітнього процесу у Миколаївському ліцеї імені Миколи Аркаса

Чи проводиться у закладі освіти робота з батьками щодо:

 Копіювати діаграму



Запитання

Відповіді

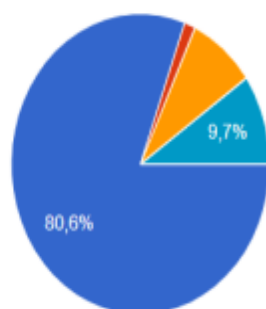
72

Налаштування

З чим Ви пов'язуєте небажання Вашої дитини йти до школи?

 [Копіювати діаграму](#)

72 відповіді

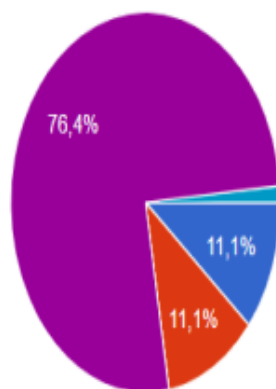


- Дитина ніколи не проти йти до школи
- упереджене ставлення з боку вчителя (вчителів);
- взаємини з однокласниками;
- взаємини з іншими учнями школи;
- упереджене ставлення з боку з адміністрації школи
- інше

Якщо Ви звертались з приводу випадків булінгу, якою була реакція закладу:

 [Копіювати діаграму](#)

72 відповіді

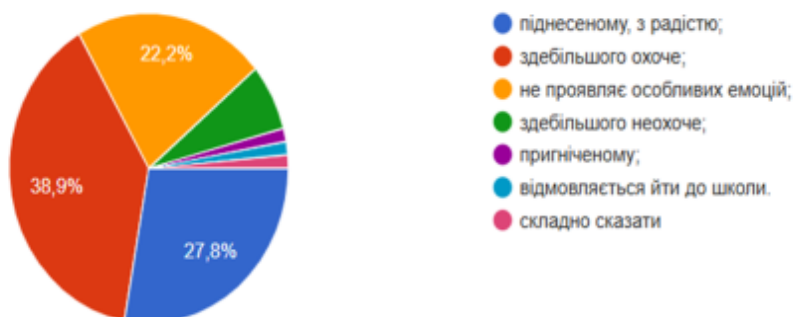


- проблема вирішувалась конструктивно і подібних випадків більше не траплялося;
- проблема вирішувалась конструктивно;
- реакція на звернення була формальною;
- звернення не розглянуте;
- я не звертався/зверталася ;
- інше

У якому настрої ваша дитина, як правило, йде до школи:

 [Копіювати діаграму](#)

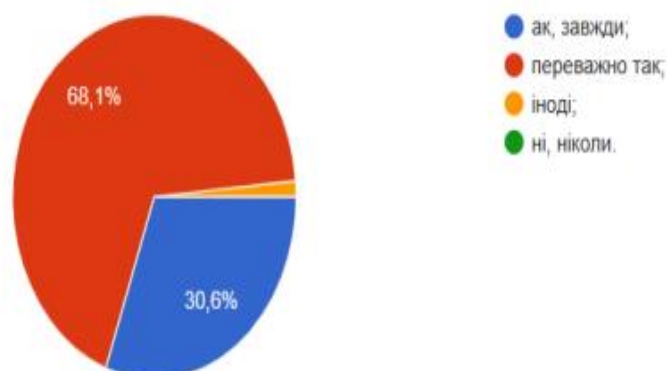
72 відповіді



Учителі справедливо оцінюють навчальні досягнення Вашої дитини?

 [Копіювати діаграму](#)

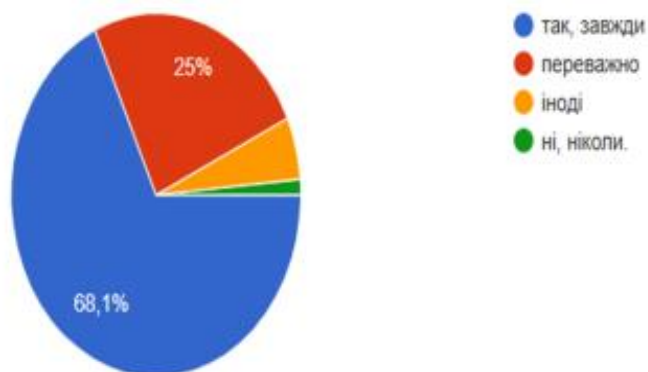
72 відповіді



Ви отримуєте інформацію про критерії, правила і процедури оцінювання навчальних досягнень учнів?

 [Копіювати діаграму](#)

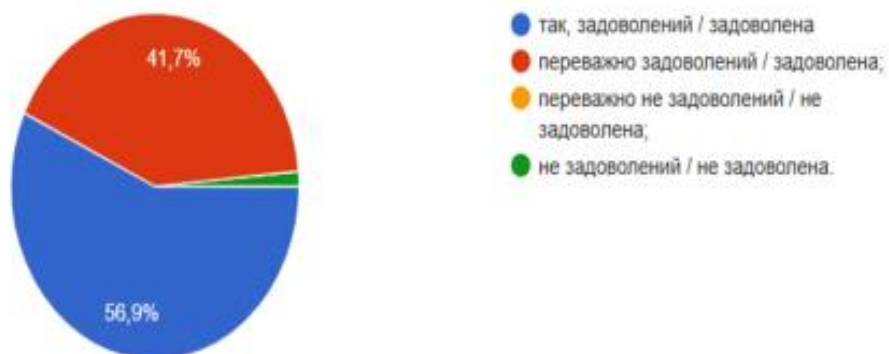
72 відповіді



Ви задоволені в цілому організацією освітнього процесу в школі?

 [Копіювати діаграму](#)

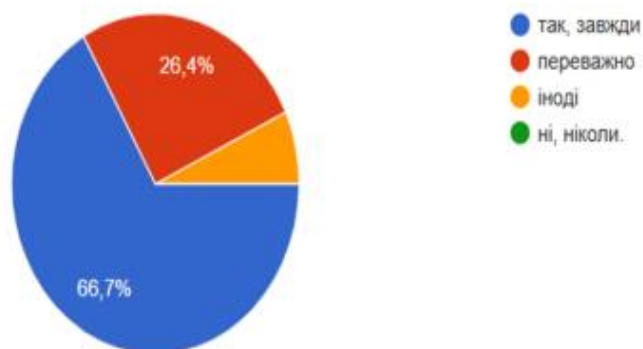
72 відповіді



Педагоги закладу освіти забезпечують зворотній зв'язок із
Вами?

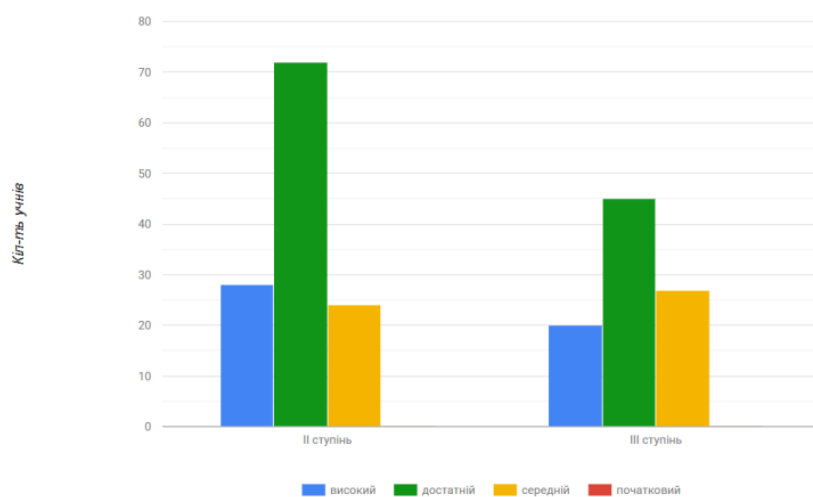
72 відповіді

 Копіювати діаграму



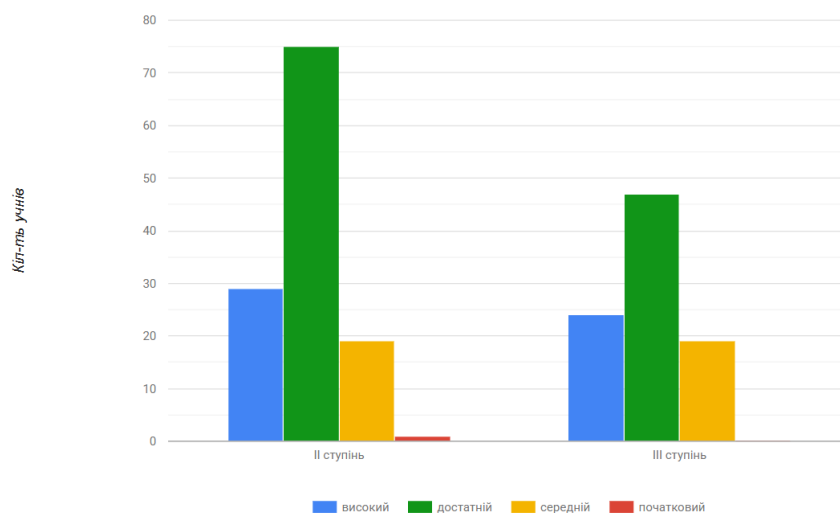
Діаграми успішності учнів за рівнями (за ступенями)
Біологія

 Створити



Діаграми успішності учнів за рівнями (за ступенями)
Історія України

↓ Створити Р



Діаграми успішності учнів за рівнями (за ступенями)
Геометрія

↓ Ство

