

# УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК 37.07:005.1/.33  
DOI: 10.37026/2520-6427-2023-116-4-3-8

**Ольга ВОРОН,**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри педагогіки  
й освітніх інновацій  
Рівненського обласного інституту  
післядипломної педагогічної освіти,  
м. Рівне, Україна  
ORCID: 0000-0003-0855-5345  
e-mail: oljiavoron@gmail.com

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Анотація.** У статті на основі дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правових документів проаналізовано основні аспекти професійної управлінської діяльності керівника закладу освіти, науково-методичні засади менеджменту освіти в умовах Нової української школи, актуальні проблеми ситуаційного управління та самоменеджменту керівника закладу загальної середньої освіти під час дії воєнного стану; виклики та завдання в контексті сучасної теорії менеджменту, організації освітнього процесу за державними освітніми стандартами. Визначено роль закладу освіти, який стає осередком, що дає змогу здобувачам отримувати не лише знання, але й усім учасникам освітнього процесу психологічну підтримку, можливість не втрачати відчуття приналежності до спільноти. Підкреслено важливість ситуаційного управління роботою школи та налаштування освітнього процесу так, щоб він був комфортним і безпечним для дітей та педагогів. Доведено, що саме від професійної управлінської діяльності керівника та ефективно організованого

самоменеджменту залежить якість освіти та освітньої діяльності загалом. З'ясовано сутність понять «ситуаційне управління», «перфоманс-менеджмент».

Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що суспільні зміни відбуваються дуже швидко і ставлять перед керівником закладу освіти завдання щодо організації освітнього процесу та спрямування роботи трудового колективу для фахового прийняття управлінських рішень. Керівник освітнього закладу – це менеджер, який має поєднати всі науково-методичні підходи між собою, щоб отримати потужний інструмент вирішення стратегічних суспільних завдань, визначених у Законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року.

**Ключові слова:** професійна управлінська діяльність, освітній менеджмент, ситуаційне управління, самоменеджмент, перфоманс-менеджмент.

**Olga VORON,**  
Candidate of Pedagogical Sciences,  
Associate Professor Department  
of Pedagogical and Educational Innovations,  
Rivne Regional Institute  
of Postgraduate Pedagogical Education,  
Rivne, Ukraine  
ORCID: 0000-0003-0855-5345  
e-mail: oljiavoron@gmail.com

## SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES ADMINISTRATIVE ACTIVITIES OF THE HEAD OF THE NEW UKRAINIAN SCHOOL UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

**Abstract.** *The article based on the research of the scientific works of domestic and foreign scientists, regulatory documents, the article analyzes the main aspects of the professional management activity of the head of an educational institution, the scientific and methodological principles of education management in the conditions of the New Ukrainian School, current problems of situational management and self-management of the head of a general secondary education institution under time of martial law; challenges and tasks in the context of modern management theory, organization of the educational process according to state educational standards. The role of the educational institution is determined, which becomes a center that enables students to acquire not only knowledge, but also all participants of the educational process to receive psychological support, not to lose the sense of belonging to the community. The importance of situational management of school work and setting up the educational process so that it is comfortable and safe for children and teachers is emphasized. It has been proven that the quality of education and educational activities in general depends on the professional management activity of the manager and effectively organized self-management. The essence of the concepts «situational management», «performance management» has been clarified.*

*The conducted studies give reasons to claim that social changes are happening very quickly and present the head of an educational institution with the task of organizing the educational process and directing the work of the workforce for professional management decision-making. The head of an educational institution is a manager who must combine all scientific and methodological approaches in order to obtain a powerful tool for solving strategic social tasks defined in the laws of Ukraine «On Education», «On General Secondary Education», Concepts of Implementation of State Policy in the Field of Reform general secondary education «New Ukrainian School» for the period until 2029.*

*Key words: professional management activity, educational management, situational management, self-management, performance management.*

**Постановка проблеми.** Війна в Україні призвела до суттєвих змін у багатьох аспектах суспільного життя. Зважаючи на це, однією з найвразливіших суспільних галузей стала освіта. Вплив війни на освіту – це питання, що потребує не тільки аналізу та обговорення, а й вивчення та застосування науково-методичних засад освітнього менеджменту, зважаючи на зовнішні фактори. Від цього залежить культурне майбутнє як наступних поколінь, так і країни загалом.

Сучасна управлінська філософія ґрунтується на мотиваційно-системному підході та особистісно орієнтованій меті його здійснення. Засади освітніх

перетворень Нової української школи окреслені Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Державними стандартами всіх рівнів. Створення й забезпечення комфортного фізичного та психологічного середовища безпосередньо впливає на атмосферу в закладі освіти, а також під час дистанційної взаємодії в умовах воєнного стану. Для того, щоб попередити прояви насильства і створити безпечне освітнє середовище, кожен учасник освітнього процесу повинен мати уявлення про те, що вважається насильством та про те, як мінімізувати ризики та небезпеки. Це допоможе створити умови для внутрішньої безпеки та референтного (безпечного) доквілля, що стає можливим лише завдяки спільній цілеспрямованій діяльності педагогів, батьків і дітей. Під час створення й забезпечення комфортного фізичного та психологічного середовища у закладі освіти керівникам у нагоді стане методичний посібник «Кодекс безпечного освітнього середовища» (Цюман, 2018).

Освітній менеджер показує приклад та демонструє модель поведінки, відповідає за результативність та якість діяльності закладу освіти. Він має усвідомити роль покладеної на нього відповідальності за здійснення завдання щодо організації освітнього процесу в школі, самооцінку здатності виконати цю роль та позиціонувати мотивацію до реалізації Концепції Нової української школи серед усіх учасників освітнього процесу. Така самоорганізація – потужний інструмент управління продуктивністю працівників, розвитку їхніх компетенцій, управління командою безпосередньо для керівника, а також розширення можливостей та залучення працівників. Від успішного виконання означених чинників залежить результативність та ефективність управлінської діяльності, а отже, підвищення якості шкільної освіти. «Освітній процес тільки тоді може вважатися досконалим, якщо він забезпечує не лише успішне задоволення суспільних запитів сьогодення, а й визначає загальні підходи щодо вирішення майбутніх проблем» (Освіта України в умовах воєнного стану, 2022). Під час війни заклад освіти стає осередком, який дає змогу здобувачам отримувати не лише знання, але й усім учасникам освітнього процесу психологічну підтримку, можливість не втрачати відчуття приналежності до спільноти. Зважаючи на це, надзвичайно важливо гнучко підходити до організації роботи школи та налаштовувати освітній процес так, щоб він був комфортним і безпечним.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Поняття «ситуаційне управління» вперше було введено в науковий обіг американським ученим Р. Моклером. Важливе значення мають його висновки про те, що форми, методи, системи, стилі управління повинні істотно варіюватися залежно від об'єктивних умов

діяльності підприємства. Питанням ситуаційного управління закладом освіти присвячено низку праць вітчизняних науковців. Так, учені Г. Попов, В. Василенко, В. Шостка зазначають, що об'єктом ситуаційного менеджменту є одночасно всі елементи діяльності підприємства: засоби виробництва, робоча сила, праця й управління, фінанси, інвестиції, зовнішнє і внутрішнє середовище (Василенко, 2005).

Державна служба якості освіти України проаналізувала проблематику регулювання та забезпечення дієвого управління освітнім закладом в умовах війни. Зроблено висновок, що в Україні наявні прогалини у правовому забезпеченні управління освітнім закладом в умовах воєнного часу, зокрема відсутні необхідні документи, рекомендації, курси для педагогів щодо дій в умовах воєнного часу, а також постійний механізм одночасного функціонування різних форм здобуття освіти, розуміння можливостей використання автономії у розвитку управління освітнім закладом із наявним правовим забезпеченням (Державна служба якості освіти України, 2023). Необхідно відзначити, що до сьогодення багато аспектів ситуаційного менеджменту в умовах викликів нерозроблені, немає випробуваних методів і прикладів ситуаційного управління, відсутня класифікація ситуацій.

**Мега статті** – проаналізувати науково-методичні засади менеджменту професійної управлінської діяльності керівника Нової української школи в умовах воєнного стану, з'ясувати сутність понять «ситуаційне управління», «перфоманс-менеджмент».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Умовою успішної діяльності сучасного освітнього менеджера є вміння орієнтуватися в різноманітності та креативності управлінських ідей, зважаючи на знання науково-методичних засад, принципи; вміння аналізувати та успішно застосовувати досягнення науки та педагогічного досвіду, адекватно оцінювати безпекову ситуацію в умовах воєнного стану. Менеджмент в освіті – це комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на підвищення його ефективності. Результатом праці менеджера є рівень освіченості, вихованості та розвитку об'єкта менеджменту – педагогічного та учнівського колективів. «Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, він є інтегральною якістю, властивістю особистості, що формується у діяльності й спілкуванні, з іншого – процесом і результатом діяльності та спілкування» (Сльникова, 2009, с. 78–84). Зважаючи на це, з метою успішного управління сучасним закладом освіти для керівника важливі знання науково-теоретичних засад ситуаційного управління, антикризового управління, системного та ситуаційного підходів, на яких ґрунтується концепція самоменеджменту.

Наукове осмислення проблем ситуаційного управління, антикризового управління, самоменеджменту у вітчизняній управлінській і соціологічній літературі бере початок у середині 90-х років ХХ ст. Ситуаційне управління є процесом, за якого ситуація здійснюється на придатність різноманітних методів

управління для конкретної ситуації. Оскільки існує безліч факторів як у самому закладі освіти, так і в навколишньому середовищі, не існує єдиного «кращого» способу керувати установою. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, що найбільше відповідає означеній ситуації. Успіх чи неуспіх ситуаційного підходу значною мірою визначається тим, наскільки керівник зумів правильно інтерпретувати ситуацію, створити в закладі освіти відповідні психолого-педагогічні умови. Важливо правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в цій ситуації та який ймовірний ефект може спричинити за собою зміну одного або декількох із них. Ситуаційний підхід є найбільш широкою і задовільною системою, розробленою на сучасному етапі, для того, щоб зробити управління ефективним.

Під створенням відповідних умов розуміємо наявність психолого-педагогічного (комунікація, поведінка), матеріально-технічного (приміщення, обладнання) забезпечення, необхідного для комфортного перебування кожного учасника освітнього процесу в закладі освіти, а також поза його межами. «Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень має створити в закладі освіти безпечне освітнє середовище, вільне від насильства та булінгу (цькування)» (Закон України «Про освіту», 2017), а також психолого-педагогічні умови задля подолання травматичних наслідків, спричинених війною, в учасників освітнього процесу. Закон України «Про повну загальну середню освіту» проголошує, що заклад освіти створює безпечне освітнє середовище з метою забезпечення належних і безпечних умов навчання, виховання, розвитку учнів (Закон України «Про повну загальну середню освіту», 2020). Водночас Національна стратегія розбудови безпечного і здорового освітнього середовища в Новій українській школі, схвалена Указом Президента від 25.05.2020 №195/2020, ґрунтується на тому, що учні повинні оволодіти знаннями, вміннями, навичками, способами мислення стосовно моделей безпечної та ненасильницької міжособистісної взаємодії з однолітками та дорослими в різних сферах суспільного життя. Освітнє середовище має бути таким, щоб учні та педагогічні працівники відчували фізичну, психологічну, інформаційну та соціальну безпеку, комфорт.

Ситуаційний підхід передбачає, що результати одних і тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть суттєво відрізнятись. Зважаючи на це, в процесі здійснення управління керівники закладів освіти повинні враховувати конкретну ситуацію, набір конкретних обставин, які впливають на освітню установу в означений момент. У контексті ситуаційного підходу управління є мистецтвом менеджера усвідомити ситуацію, визначити її характеристики, обрати відповідну модель управління і вже потім використовувати наукові управлінські рекомендації загального характеру.

Також слід звернути увагу на те, що необхідність ситуаційного управління визначається цілями розвитку, а його різноманітна проблематика представлена чотирма групами: 1) діагностика ситуацій і визначення передкризових; 2) поєднання всіх проблем методологічного характеру; 3) проблеми прогнозування

ситуацій та альтернативні варіанти поведінки соціально-економічної системи у цих ситуаціях; 4) селекція персоналу та конфліктологія. Керівник закладу освіти повинен уміти правильно інтерпретувати ситуацію, визначати, які фактори є найважливішими в означеній ситуації та який імовірний ефект може викликати зміну однієї чи декількох змінних. Також керівник повинен уміти узгоджувати конкретні прийоми, що викликали б найменший негативний ефект і містили найменше недоліків у конкретних ситуаціях, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей закладу освіти найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин. Отже, є сенс комплексно підходити до ситуаційного менеджменту, що є особливим видом управління, володіє як загальними, так і специфічними характеристиками менеджменту, що ще раз підкреслює необхідність його вивчення і застосування (Бондар, 2012).

Водночас значну роль у професійній управлінській діяльності керівника закладу освіти відіграє творча організація перфоманс-самоменеджменту, що мотивує управлінців до переосмислення професійного кредо, до уточнення своєї ролі у процесі розвитку школи, до свого професійного управління результативністю та ефективністю діяльності Нової української школи (*далі – НУШ*) в умовах нинішніх викликів. Концепція перфоманс-менеджменту розглядає управління персоналом закладу загальної середньої освіти (*далі – ЗСО*) як систему, де будь-яка дія певним чином відображається на різних рівнях розвитку школи та є взаємопов'язаною з іншими діями. Крім того, перфоманс-менеджмент визначає чинники, що впливають на результативність та ефективність організації, а отже, враховує ситуаційний підхід до прийняття рішень.

Творча організація самоменеджменту в освіті передбачає вивчення особистостей як суб'єктів особистісно-професійного самопізнання (З. Кулянд, А. Ліненко, Т. Осадча, О. Пехота), самопрогнозування, самопроєктування, саморегулювання і саморозвитку (Колпаков, 2008), так і суб'єктів педагогічного пізнання, моделювання, спілкування і праці (І. Зязюн, Н. Кічу, Л. Кондрашова, Н. Кузьміна, Н. Хміль, Р. Хмельюк та ін.) (Галіцина, 2010). Водночас оволодіння високим рівнем організаційної культури керівника в закладі ЗСО на засадах самоменеджменту сприяє підвищенню ефективності його професійної діяльності саме як менеджера освітнього процесу (Лукашевич, 1999). Ґрунтовно проблему перфоманс-менеджменту дослідила Г. Тимошко (2007).

Осмислюючи зміст термінів «управління» і «менеджмент» у педагогічній теорії та практиці та ті тенденції, що визначилися в розробці цієї категорії, ми вважаємо, що в основу формування концепції педагогічного менеджменту мають бути покладені прогресивні ідеї теорії внутрішньошкільного управління, а також гуманістичні традиції світової та вітчизняної педагогічної думки. Водночас зміни, що відбуваються в управлінській ситуації в світі, зумовили виникнення нового напрямку в сучасному менеджменті – самоменеджменту.

Самоменеджмент як новий напрям в сучасному менеджменті виник у відповідь на зміни в управлінській

ситуації у світі, що передбачає:

- зростання масштабів і динамізм змін у підприємстві та бізнесі, що вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навиків управління, безперервності саморозвитку;

- наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних із цим стресів;

- перетворення творчого потенціалу працівника на капітал організації, що вимагає збереження і розвитку цього потенціалу, зокрема самими працівниками;

- необхідність освоєння сучасних управлінських прийомів переоцінки потенціалу особистості.

Із метою утвердження саморозвитку індивідуальних якостей керівника важливо обрати такий спосіб роботи над собою, який би відповідав особливостям його організаційної культури і був для нього ефективним. Зважаючи на це, за допомогою самоаналізу було вивчено сильні й слабкі сторони управлінської діяльності, що прогнозована на успіх. На допомогу керівникові Нової української школи приходить перфоманс-менеджмент, тобто управління результативністю та ефективністю діяльності сучасного закладу освіти.

Перфоманс (*з англ. performance – виконання, діяльність, результативність*) – це діяльність, зорієнтована на досягнення специфічних (чітко визначених) та таких, що можна досягти, визначених у часі цілей. Водночас перфоманс означає результативність – досягнення специфічних фінансових, маркетингових та інших цілей. Під перфомансом у системі перфоманс-менеджменту будемо розуміти результативність (досягнення поставлених цілей) та ефективність (оптимальна, з мінімальними витратами людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, діяльність, що спрямована на досягнення цілей). Із метою спрощення термінології будемо використовувати терміни «результативність та ефективність» і «виконання» як синоніми поняття «перфоманс» (Тимошко, 2019).

На індивідуальному рівні перфоманс може визначатись як досягнення чи недосягнення певних цілей, поставлених перед індивідом, у результаті витрат певних ресурсів (часу, матеріалів, інформації тощо). На індивідуальному рівні, на рівні керівника Нової української школи, перфоманс залежить від розуміння ролі, здатності виконати зобов'язання, мотивація керівника і умови роботи.

Передусім керівник Нової української школи має усвідомити роль покладеної на нього відповідальності за здійснення архіважливого завдання щодо організації освітнього процесу в школі; здійснити самооцінку здатності виконати цю роль; позиціонувати мотивацію до реалізації Концепції Нової української школи серед усіх учасників освітнього процесу (Концепція «Нова українська школа», 2016). Від успішного виконання кожного чинника залежить результативність та ефективність управлінської діяльності, а отже – підвищення якості шкільної освіти. Сам керівник сучасної Нової української школи для того, щоб ефективно і результативно працювати, повинен чітко розуміти, чого від нього очікують; має бути здатним

виконати те, чого від нього очікують (повинен мати необхідні для цього знання, навички, вміння, фізичні та розумові здібності, повноваження) та бути мотивованим до виконання поставлених цілей. Умови роботи (робоче місце, обладнання, інформація, час) необхідні для того, щоб забезпечити ефективність роботи керівника НУШ та посилити його можливості. Під оцінюванням виконання прогнозованих завдань розуміємо оцінювання результативності та ефективності роботи закладу ЗСО.

В основі принципів перфоманс-самоменеджменту лежать об'єктивні закони й закономірності протікання процесів самосвідомості, самоуправління й саморозвитку систем. Вони впливають із практичної діяльності людей з організації власної діяльності й самодіяльності різних соціальних груп. Загальні принципи перфоманс-самоменеджменту описують правила проектування процесу самодіяльності (ті, що можуть бути застосовані до будь-якої соціальної системи).

Перфоманс-самоменеджмент слід розуміти як послідовне й цілеспрямоване використання управлінцями ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації й розвитку свого творчого потенціалу, який допоможе реалізувати цілі та місію Нової української школи засобами організаційної діяльності керівника та всіх учасників освітнього процесу (Тимошко, 2019).

Школа, що розвивається, потребує нового керівника, а отже, когорти нового покоління керівників з високим рівнем організаційної культури. На нашу думку, важливу роль у процесі підготовки як діючого, так і майбутнього керівника закладу ЗСО до управління якістю освіти відіграє творча організація перфоманс-самоменеджменту, що мотивує управлінців до переосмислення свого професійного кредо, до уточнення своєї ролі у процесі розвитку школи, до свого професійного самовизначення в умовах реформування шкільної освіти. Ідеї перфоманс-менеджменту щодо самоменеджменту, самоуправління реалізуються науково-педагогічними працівниками кафедри педагогіки й освітніх інновацій Рівненського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти через проведення вебінарів, тренінгів з теми «Нормативно-правова компетентність керівника закладу ЗСО», «Освітня автономія», «Фінансова автономія: практичні аспекти» та інші. Саме ці заходи викликали найбільший інтерес та отримали велику кількість запитів серед керівників закладів ЗСО Рівненської області.

Німецькі дослідники Бербель і Хайнц Швальбе, досліджуючи проблеми практичного менеджменту і ділової кар'єри, стверджують: «Щоб досягти успіху, потрібно вміти управляти собою». Саме потреба в мотивації творчого потенціалу кожного працівника і неможливість задовольнити її в рамках традиційного менеджменту та зусиллями самих організацій спричинили процес соціалізації та психологізації менеджменту, завдяки якому і виник напрям самоменеджменту, що відкриває перспективи щодо дослідження й практичної реалізації індивідуальної ділової кар'єри.

**Висновки.** Отже, у статті на основі дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених,

нормативно-правових документів проаналізовано основні аспекти професійної управлінської діяльності керівника закладу освіти, науково-методичні засади менеджменту освіти в умовах Нової української школи, актуальні проблеми ситуаційного управління та самоменеджменту керівника закладу загальної середньої освіти під час дії воєнного стану. З'ясовано сутність понять «ситуаційне управління», «перфоманс-менеджмент».

**Перспективи подальших досліджень.** Наступним етапом нашого дослідження стане напрацювання методологічних інструментів упровадження ситуаційного управління та перфоманс-менеджменту серед керівників закладів загальної середньої освіти. У комплексі з методиками їхня реалізація може знадобитися для самооцінювання та саморозвитку ділових якостей працівника, підвищення його управлінської компетентності. Самоменеджмент ділової кар'єри має будуватися на основі розуміння стратегії, цілей та виликів Нової української школи.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Цюман, Т. П., Бойчук, Н. І. (2018). Кодекс безпечного освітнього середовища: метод. посіб. / за заг. ред. Т. П. Цюман Київ: 2018. 56 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/protidialingu/21kbos.pdf> (дата звернення: 02.12.2023).

Освіта України в умовах воєнного стану. *Інноваційна та проєктна діяльність*: науково-методичний збірник / за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ; Чернівці: Букрек, 2022. С. 5. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.projektna.diyalnist.pdf> (дата звернення: 02.12.2023).

Василенко, В. О., Шостка В. І. (2005). Ситуаційний менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., виправ. та доповн. Київ: ЦУЛ, 2005. 372 с.

Інформаційно-аналітична довідка Державної служби якості освіти України. (2023). *Державна служба якості освіти України*: вебсайт. URL: [https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Orginazaciya\\_osvitnogo\\_procesu\\_FPO-ZVO\\_IAD\\_I\\_kvartal\\_2023\\_SQE.pdf](https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Orginazaciya_osvitnogo_procesu_FPO-ZVO_IAD_I_kvartal_2023_SQE.pdf) (дата звернення: 01.12.2023).

Єльнікова, Г. В. (2009). Деякі питання підготовки керівника навчального закладу на основі розроблення його професійно-кваліфікаційної характеристики. *Педагогічний дискурс*. № 5. С. 78–84. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6924> (дата звернення: 30.11.2023).

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 29.11.2023).

Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 29.11.2023).

Бондар, О. В. (2012). Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури. 388 с.

Колпаков, В. М. (2008). Самоменеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ДП «Видавничий

дім «Персонал». 528 с.

Керівник: мистецтво самоуправління: тижневик самоменеджменту. (2010). / автор-упоряд. Л. В. Галичина. Київ: Шкільний світ. 136 с.

Лукашевич, М. П. (1999). Теорія і практика самоменеджменту: навч. посіб. Київ: МАУП, 1999. 360 с.

Тимошко, Г. (2007). Організація самоменеджменту в процесі підготовки керівника ЗНЗ до управління якістю освіти. *Освіта і управління*. Т. 2. № 1. URL: [https://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/stud\\_almanah/9\\_.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/9_.pdf) (дата звернення: 02.12.2023).

Тимошко, Г. М. (2019). Теоретичні підходи до перфоманс-самоменеджменту керівника Нової української школи. *Теорія та методика управління освітою*: електронний фаховий журнал. Т. 1 (22). URL: [https://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_22/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf) (дата звернення: 19.09.2023).

Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: (2016). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.12.2023).

#### REFERENCES

Tsiuman, T. P., Boichuk, N. I. (2018). *Kodeks bezpechnoho osvitnoho seredovyshcha: metod. posib. / za zah. red. T. P. Tsiuman* Kyiv: 2018. 56 s. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/protidia-bulingu/21kbos.pdf> (data zvernennia: 02.12.2023). [in Ukrainian].

Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Innovatsiina ta proiektna diialnist: naukovo-metodychnyi zbirnyk / za zahalnoiu red. S. M. Shkarleta*. Kyiv; Chernivtsi: Bukrek, 2022. s. 5. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serp.n.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.projektna.diyalnist.pdf> (data zvernennia: 02.12.2023). [in Ukrainian].

Vasylenko, V. O., Shostka V. I. (2005). *Sytuatsiinyi menedzhment: navch. posibnyk. 2-he vyd., vyprav. ta dop.* Kyiv: TsUL, 2005. 372 s. [in Ukrainian].

Informatsiino-analitychna dovidka. (2023). *Derzhavna sluzhba yakosti osvity Ukrainy*: vebсайт. URL: <https://>

[sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Orginazaciya\\_osvitnogo\\_procesu\\_FPO-ZVO\\_IAD\\_I\\_kvartal\\_2023\\_SQE.pdf](https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Orginazaciya_osvitnogo_procesu_FPO-ZVO_IAD_I_kvartal_2023_SQE.pdf) (data zvernennia: 01.12.2023). [in Ukrainian].

Yelnykova, H. V. (2009). Deiaki pytannia pidhotovky kerivnyka navchalnoho zakladu na osnovi rozroblennia yoho profesiino-kvalifikatsiinoi kharakterystyky. *Pedahohichnyi dyskurs*. № 5. S. 78–84. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6924> (data zvernennia: 30.11.2023). [in Ukrainian].

Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (data zvernennia: 29.11.2023). [in Ukrainian].

Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (data zvernennia: 29.11.2023).. [in Ukrainian].

Bondar, O. V. (2012). *Sytuatsiinyi menedzhment: navch. posib. 2-he vyd., pererob ta dopovn.* Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 388 s. [in Ukrainian].

Kolpakov, V. M. (2008). *Samomenedzhment: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl.* Kyiv: DP «Vydavnychy dim «Personal». 528 s. [in Ukrainian].

Kerivnyk: mystetstvo samoupravlinnia: tyzhnevyyk samomenedzhmentu. (2010) / avtor-uporiad. L. V. Halitsyna. Kyiv: Shkilnyi svit. 136 s. [in Ukrainian].

Lukashevych, M. P. (1999). *Teoriia i praktyka samomenedzhmentu: navch. posib.* Kyiv: MAUP, 1999. 360 s. [in Ukrainian].

Tymoshko, H. (2007). Orhanizatsiia samomenedzhmentu v protsesi pidhotovky kerivnyka ZNZ do upravlinnia yakistiu osvity. *Osvita i upravlinnia*. Т. 2. № 1. URL: [https://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/stud\\_almanah/9\\_.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/9_.pdf) (data zvernennia: 02.12.2023). [in Ukrainian].

Tymoshko, H. M. (2019). Teoretychni pidkhody do perfomans-samomenedzhmentu kerivnyka Novoi ukrainskoi shkoly. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*: elektronnyi fakhovyi zhurnal. Т. 1 (22). URL: [https://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_22/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf](https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE.pdf) (data zvernennia: 19.09.2023). [in Ukrainian].

Kontseptsiiia realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» na period do 2029 roku. (2016). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (data zvernennia: 02.12.2023). [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 04.12.2023