

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ

УДК 371.2(075.8)

DOI <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2025.3.15>

Т. Д. ФЕДІРЧИК

*доктор педагогічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи та освітньої діяльності,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна
Електронна пошта: t.fedirchuk@chnu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-5433-516X>*

Н. В. НІКУЛА

*кандидат педагогічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна
Електронна пошта: n.nikyla07@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5696-0401>*

РЕАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

У статті здійснено науково-теоретичний аналіз сучасних підходів до управління закладом загальної середньої освіти, що набуває особливої актуальності в умовах модернізації освітнього простору та запровадження концепції Нової української школи. Автори акцентують увагу на необхідності використання інтегрованих управлінських підходів, здатних забезпечити ефективне функціонування та розвиток закладу освіти як відкритої соціально-педагогічної системи. Розкрито зміст процесного, системного, ситуаційного та стратегічного підходів, висвітлено їхні ключові характеристики, переваги та обмеження.

Процесний підхід розглянуто як основу впорядкування управлінської діяльності шляхом чіткого визначення, організації та взаємозв'язку управлінських процесів, що сприяє підвищенню результативності освітньої роботи. Системний підхід інтерпретовано як методологічну базу, що дозволяє розглядати заклад загальної середньої освіти як складну, багаторівневу цілісність, взаємопов'язану з внутрішніми та зовнішніми факторами впливу. Ситуаційний підхід визначено як інструмент адаптації управління до конкретних умов функціонування школи, який забезпечує гнучкість прийняття управлінських рішень і врахування динаміки освітнього середовища. Стратегічний підхід висвітлено як механізм довготривалого планування розвитку закладу, орієнтований на формування конкурентних переваг, інноваційності та забезпечення якості освітніх послуг.

Обґрунтовано, що ефективна реалізація зазначених підходів можлива лише за умов їх інтеграції та поєднання у практиці управлінської діяльності керівника закладу освіти. Такий синергетичний підхід створює підґрунтя для підвищення професійної компетентності педагогів, формування сприятливого освітнього середовища, забезпечення результативності навчально-виховного процесу та зміцнення конкурентоспроможності закладу освіти у сучасному суспільстві.

Ключові слова: управління, заклад загальної середньої освіти, процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід, стратегічний підхід.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи освіти України, впровадження концепції Нової української школи та цифровізації освітнього процесу надзвичайно важливим є удосконалення підходів до управління закладами загальної середньої освіти.

Управлінська діяльність керівника школи набуває нових форм, які ґрунтуються на прин-

ципах демократичного лідерства, партнерства, інноваційності та гнучкості. Реалізація сучасних підходів до управління дозволяє не лише забезпечити якісну освіту, а й створити сприятливе середовище для розвитку особистості учня та професійного зростання педагогів. Актуальність теми зумовлена потребою у формуванні ефективної моделі управління,

яка відповідає викликам сьогодення та сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітніх закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема управління школою знайшла своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема В. Кремень, досліджував сучасні трансформації управління освітою; Л. Даниленко розкрито управління загальною середньою освітою в умовах децентралізації, описано стратегічний розвиток школи; Г. Єльнікова досліджувала системний підхід і моделі управління школою; В. Маслов розкрив організацію управління школою, описав теорію і практику шкільного менеджменту; О. Мармаза досліджувала моделі сучасного освітнього менеджменту.

Поряд із науковими вітчизняними працями є ряд зарубіжних науковців, котрі досліджували: системний підхід (Л. Берталанфі, Д. Істон, П. Друкер); процесний підхід (А. Файоль, Г. Кунц, С. О'Доннел); ситуаційний підхід в управлінні (Ф. Фідлер, П. Херсі та К. Бланшар); стратегічний підхід (І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер та ін).

Враховуючи значний інтерес до управління освітою та управлінських підходів, вважаємо доречно розкрити проблему реалізації сучасних підходів до управління закладом загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. Здійснюючи управління сучасним закладом загальної середньої освіти керівник школи сьогодні має можливість обирати та застосовувати та комбінувати нові підходи управління, зокрема: стратегічний, системний, процесний, ситуаційний, тощо. Розглянемо особливості та способи реалізації кожного із зазначених підходів.

Системний підхід дозволяє розглядати організацію як систему, яка складається із конкретної кількості взаємопов'язаних елементів. Теорія систем пододала цікавий шлях розвитку. Спершу вона застосовувалася в точних науках та техніці, а стосовно управління почала використовуватися наприкінці 1950-х рр. і це стало значним успіхом школи науки управління [Федоренко, 2011].

Системний підхід опирається на загальну теорію систем, основоположником якої є Л. Берталанфі. Вихідним з позиції систем-

ного підходу є поняття мети. Наявна конкретна мета – це перша та найважливіша ознака організації, саме цим дана система вирізняється з поміж інших навколишніх систем. Завданням управління у умовах є забезпечення комплексного процесу досягнення цілей, що стоять перед системою [Конаржевський, 2018].

Системний підхід передбачає те, що кожен із елементів, які становлять систему, мають певні власні цілі. Але суть системного підходу – задовольнити підвищення ефективності роботи організації в цілому.

Особливості системного підходу узагальнюються до наступних:

- чітке визначення цілей та встановлення їх ієрархії;
- досягнення найвищих результатів за найменших витрат через використання інструментів порівняльного аналізу й вибору способів досягнення поставлених цілей;
- широка всестороння оцінка всіх можливих результатів діяльності при використанні кількісної інтерпретації цілей, визначенням методів і засобів їх досягнення.

Поняття «система» це: «певною кількістю взаємопов'язаних елементів, що утворюють стійку єдність і цілісність, що має інтегральні властивості та закономірності» [Кравченко, 2021, с. 4]. В управлінні всі організації вважаються системами.

Основними елементами системи вважають: цілі, завдання, структура, техніка й технологія, люди. Людина в соціальній системі трактується як соціально орієнтована і спрямована істота, яка має численні потреби, що впливають на виробничу сферу та, у свою чергу, відчувають зворотний вплив з свого боку.

Між усіма елементами системи існують двосторонні та багатосторонні зв'язки, які провокують зміну поведінки людей в організації – організаційній системі, яка спрямована на досягнення поставлених цілей. Зв'язки у системі реалізуються через основні сполучні процеси, а саме комунікації, рівновагу й прийняття управлінських рішень. Комунікації вможливають обмін інформацією. Рівновага забезпечує пристосованість організації до умов, які постійно змінюються, також досягнення відповідності між потребами й установками людини з вимогами організації. [Кравченко, 2021].

З позицій управління також має значення поняття підсистеми. Організації включають кілька взаємозалежних підсистем. Виробнича організація має соціальну й технічну підсистеми, що, у свою чергу, можуть складатися з дрібних підсистем. Оскільки вони перебувають у взаємному зв'язку, неправильне функціонування навіть однієї підсистеми (до прикладу, відділу або працівника) впливає на систему загалом.

Теорія соціальних систем присвячує багато уваги формалізації процедур, зміцненню трудової дисципліни та регламентації рутинних процесів. У теорії докладно досліджується проблема централізації й децентралізації управління. Управління організації вважається централізованим, у випадках, коли вище керівництво залишає у себе більшість функцій та повноважень; децентралізованим, якщо воно розподіляє функції й повноваження між нижчими рівнями управління. Найвище керівництво включає до своїх прерогатив та обов'язків вирішення таких питань: визначення стратегії організації, її спільних цілей та завдань, фінансової політики, також здійснює контроль за витратами й стратегічними планами [Мармаза, 2004].

Аналіз наукових досліджень з питань системного управління дає підстави стверджувати, що на сучасному етапі розвитку теорії управління закладом освіти системний підхід передбачає розгляд закладу загальної середньої освіти як цілісної соціально-педагогічної системи, усі елементи якої взаємопов'язані та взаємодіють для досягнення спільної мети – забезпечення якісної освіти. Реалізація цього підходу можлива через комплекс взаємодоповнюючих способів, таких як:

- цілісне планування діяльності закладу загальної середньої освіти: розроблення стратегічних та поточних планів розвитку закладу; узгодження цілей усіх підсистем (адміністративної, навчально-методичної, виховної, тощо); формування єдиної програми розвитку школи як інтегрованого документа [Онищук, 2016];

- взаємозв'язок структурних підрозділів, що полягає в координації діяльності адміністрації, педагогічних рад, методичних об'єднань, батьківського самоврядування, учнівського парламенту, тощо, забезпечення комунікацій між

усіма учасниками освітнього процесу на основі партнерства й взаємної відповідальності;

- інтеграція функцій управління – поєднання планування, організації, мотивації, контролю та корекції управлінських рішень та розгляд управлінських функцій не ізольовано, а як циклічного процесу, де кожен етап впливає на наступний;

- моніторинг та аналіз результативності полягає в систематичному зборі й аналізі даних щодо рівня навчальних досягнень учнів, професійної компетентності педагогів, умов навчання; використання результатів моніторингу для прийняття рішень, корекції програм і визначення пріоритетних напрямів розвитку;

- гнучкість та адаптивність системи здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (освітньої політики, соціально-економічних умов, викликів воєнного часу); формування механізмів управлінської адаптації: сценарне планування, ризик-менеджмент, кризове управління.

Узагальнюючи вищезазначене можемо стверджувати, що системний підхід реалізується через узгодженість усіх складових освітнього закладу, інтеграцію управлінських процесів та постійний моніторинг їх результативності. Це дає змогу керівнику не лише організовувати стабільне функціонування школи, а й забезпечувати її інноваційний розвиток.

Аналізуючи особливості реалізації *процесного підходу*, який вперше запроваджений класичною (адміністративною) школою управління, розглядає функції управління як взаємозалежні. У наукових дослідженнях процесний підхід до управління розглядається як такий, що ґрунтується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій [Козенков, Альошина, & Гайдук, 2022].

Також у дослідженнях йде мова про те, що даний підхід є: «альтернативою функціональному підходу; доповненням до функціонального підходу; подібний за змістом підхід, перехід до якого можна здійснити поетапно» [Козенков, Альошина, & Гайдук, 2022].

Автором концепції процесного підходу вважається Л. Файоль, який зазначав – «керувати означає передбачати та планувати, організову-

вати, розпоряджатися, координувати та контролювати» [Маслов, 2015].

Пізніше різні автори пропонували різні класифікації управлінських функцій. Так, Мескон стверджує, що «процес управління складається з чотирьох взаємопов'язаних функцій: планування, організації, мотивації та контролю» [Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri]. Всі ці функції об'єднані процесами комунікації й прийняття рішень. Керівництво сприймається як самостійна діяльність, яка спрямована на досягнення цілей організації. Процесний підхід базується на положенні, яке говорить про те, що функції управління взаємозалежні.

На сучасному етапі, процесний підхід в управлінні закладом загальної середньої освіти ґрунтується на розгляді діяльності школи як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення визначених освітніх результатів.

Вважаємо, що реалізація цього підходу передбачає організацію управлінських процесів у вигляді безперервного циклу «планування – виконання – контроль – корекція», що забезпечує їх системність і логічну завершеність. Важливим способом є чіткий розподіл функцій та відповідальності між адміністрацією, педагогічними працівниками й іншими учасниками освітнього процесу, що сприяє узгодженості дій та прозорості управлінських рішень. Значну роль відіграє документування процедур у вигляді положень, інструкцій і регламентів, які забезпечують стабільність та уніфікацію управлінської діяльності. Кожен процес має бути орієнтований на конкретні цілі та результати, визначені через показники ефективності, що дає змогу здійснювати об'єктивний моніторинг якості освітньої діяльності. Отримані дані стають підґрунтям для зворотного зв'язку й постійного вдосконалення процесів, що дозволяє школі гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє автоматизації окремих процесів і підвищує ефективність управління в цілому.

Таким чином, процесний підхід в управлінні школою забезпечує цілісність і безперервність управлінської діяльності, орієнтацію

на результат та постійне вдосконалення освітнього процесу.

Здійснюючи науковий аналіз *ситуаційного підходу*, який був розроблений наприкінці 60-х років XX століття, розуміємо, що він безпосередньо пов'язаний із системним та процесним підходами й розширює сферу їх використання на практиці. Цей підхід іноді ще називають ситуаційним мисленням про організаційні проблеми й способи їх вирішення [Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri].

Першою роботою у сфері ситуаційного підходу варто вважати дослідження англійських учених Т. Бернса і Г. Сталкера. Основою у ситуаційному підході варто вважати визначення поняття ситуації. Під ситуацією мають на увазі конкретний набір обставин, які змінені та впливають на організацію у певний час. Розгляд кожної конкретної ситуації дозволяє керівнику підібрати найоптимальніші способи та методи досягнення цілей організації, які відповідають ситуації, що розглядається.

Ефективність роботи організації напряму залежить від великої кількості змінних, у яких виділяють внутрішні й зовнішні складові. До базових внутрішніх змінних організації відносяться ситуаційні чинники, які існують усередині організації. У тому числі – цілі, структура, завдання, техніка та технологія, люди. Внутрішні змінні формуються з урахуванням управлінських рішень, прийнятих людьми, які створили організацію.

Сьогодні ситуаційний підхід в управлінні закладом освіти реалізується через гнучке застосування управлінських рішень залежно від конкретних умов і факторів середовища. Його способами є варіативність стилів керівництва залежно від професійної готовності та мотивації педагогів, адаптація управлінських дій до рівня розвитку колективу й особливостей учнівського контингенту, врахування соціально-економічних, культурних та політичних умов, а також використання діагностики ситуацій для оперативного реагування на проблеми та зміни. Це дає можливість керівнику забезпечувати ефективність управління у різних, часто непередбачуваних, обставинах.

Стратегічний підхід управління – це: «процес прийняття та здійснення стратегічних

рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що організація хоче досягти – її цілями, та лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей [Саух, 2020].

Стратегія – центральне поняття стратегічного менеджменту, головний продукт стратегічного управління, насамперед стратегічного планування; важливе для функціонування та розвитку організації управлінське рішення про принципи, підходи, шляхи та методи реалізації стратегічних цілей організації [Демчук, 2007].

Стратегічний підхід до управління складається з ідей, задумів, ініціатив, рішень, методів, ходів, прийомів, маневрів, дій. Чіткі описи стратегій містять ідеї, що стосуються і базових процесів, і ресурсів, і ресурсозабезпечення, і, звичайно, власне управлінських дій [Сас, 2013].

Стратегічний підхід в управлінні закладом загальної середньої освіти передбачає довгострокове бачення її розвитку та послідовне визначення пріоритетів освітньої діяльності. Реалізація цього підходу здійснюється через формування місії, цінностей та стратегічних цілей закладу, які визначають його унікальність і конкурентні переваги. Важливим способом є розроблення програми розвитку школи з урахуванням зовнішніх викликів, освітньої політики держави та потреб місцевої громади. Значну увагу приділяють аналізу внутрішнього потенціалу закладу – кадрового, матеріально-технічного, фінансового та інноваційного ресурсів, що дає можливість визначати реальні шляхи досягнення поставлених завдань. До способів реалізації також належать прогнозування тенденцій у сфері освіти, використання SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін, формування стратегічних пріоритетів у навчальній, виховній та управлінській діяльності. Важливим є також створення системи моніторингу й оцінювання досягнення стратегічних результатів, що дозволяє вчасно коригувати управлінські рішення.

Однак, варто зауважити, що жоден із вищепроаналізованих підходів до управління

закладом загальної середньої освіти не є універсальним, адже ефективність залежить від конкретних умов, завдань і ресурсів. При виборі того чи іншого підходу до управління керівнику варто орієнтуватися на наступні критерії вибору підходу:

- цілі та масштаб завдань (зокрема, для довгострокового розвитку варто застосовувати стратегічний підхід, для щоденної організації – процесний, для кризових ситуацій – ситуаційний);

- ресурсні можливості закладу (кадровий потенціал, фінансове забезпечення, матеріально-технічна база);

- особливості педагогічного колективу (рівень професійної компетентності, готовність до інновацій, стиль взаємодії);

- зовнішні умови (освітня політика, соціальні виклики, потреби громади, безпекові фактори).

Поєднання підходів управління можливе через їх інтеграцію, а саме: стратегічний підхід задає загальний напрям і пріоритети розвитку школи, системний забезпечує узгодженість усіх складових, процесний – ефективну організацію управлінського циклу, ситуаційний – гнучке реагування на зміни та нестандартні виклики. Така комбінація дає змогу сучасному керівнику освітнього закладу одночасно утримувати стратегічне бачення, організовувати щоденну роботу та залишатися адаптивним до нових обставин.

Отже, для ефективної роботи закладу загальної середньої освіти керівник не повинен обирати лише один підхід управління, а вміло комбінувати їх, виходячи з конкретної ситуації, цілей розвитку та реальних можливостей школи.

Висновки. Реалізація сучасних підходів до управління закладом загальної середньої освіти є багатограним і комплексним процесом, що передбачає поєднання системного, процесного, ситуаційного та стратегічного підходів. Дослідження показують, що системний підхід забезпечує цілісність і взаємозв'язок усіх складових освітнього закладу, процесний – організованість і безперервність управлінських циклів, ситуаційний – гнучкість і адаптивність до конкретних умов та викликів,

а стратегічний – довгострокове планування та орієнтацію на розвиток і конкурентоспроможність школи.

У сучасних умовах реформування освіти, децентралізації та цифровізації освітнього середовища комбіноване застосування цих підходів дозволяє керівнику забезпечувати ефективність управління, підвищувати якість освітніх послуг, підтримувати професійний

розвиток педагогічного колективу та створювати сприятливі умови для всебічного розвитку учнів.

Отже, інтеграція сучасних управлінських підходів є ключовим чинником формування інноваційно активного, адаптивного та конкурентоспроможного закладу загальної середньої освіти, здатного ефективно реагувати на сучасні освітні виклики.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бех, І. Д., & Кремень, В. Г. (ред.). (2021). *Освітній менеджмент: теорія і практика*. Київ: Освіта України.
2. Даниленко, Л. І. (2022) Міжнародний досвід публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах криз. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 17. С. 905–924. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pur_2022_17_13.
3. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак, Н. (2021). *Освітній менеджмент: навчальний посібник*. Хмельницький: ХГПА, 200 с.
4. Демчук, В.С. (2007). *Основи освітнього менеджменту*. К.: Ленвіт, 263 с.
5. Єльнікова, Г., та Рябов, О. (2020). Деякі питання організації адаптивного навчання в освітніх закладах. *Адаптивне управління: теорія та практика. Серія Педагогіка*, 10(19). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-01)
6. Коберник, О.М. (2017). *Менеджмент в освіті: навчальний посібник*. Умань: ВПЦ «Візаві». 242 с.
7. Козенков, Д., Альошина, Т., & Гайдук, І. (2022). Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
8. Конаржевський, Ю. А. (2018). Менеджмент у початковій школі: ефективні підходи. Львів: Світ.
9. Кравченко, М.О. (Уклад), (2021). Системний менеджмент: *Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент*, Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 112 с.
10. Кремень, В. Г., Пазиніч, С. М., & Пономарьов, О. С. (2008). *Філософія управління*. Харків: НТУ «ХПИ».
11. Локшина, О. І. (2019). *Управління освітою: європейський досвід і українські реалії*. Київ: Педагогічна думка.
12. Мармаза, О. І. (2004). Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. *Х.: Видав. гр. «Основа»*, 240 с. (Серія «Бібліотека журналу “Управління школою”»; Вип. 11–12(23–24)).
13. Маслов, В. І. (2015). Управлінське рішення в системі керівництва загальноосвітніх навчальних закладів. *Теорія та методика управління освітою*, № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2015_1_4.
14. Онищук, Л. А. (2016). Системне пізнання проблеми прогнозування розвитку загальної середньої освіти. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*, № 1. С. 40–46. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2016_1_8.
15. Савченко, О. Я. (2019). *Державні стандарти та управління початковою освітою*. Київ: Освіта.
16. Саух, П. Ю. (2020). Менеджмент в освіті: стратегічні та операційні аспекти. Київ: Либідь.
17. Федоренко П. (2011). Системний підхід у практиці управління школою. *Завуч*. № 15. С. 4–6.
18. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. *Management*. Harper & Row, 1988, 777 p. https://books.google.com.ua/books/about/Management.html?id=cJ1XAAAAYAAJ&redir_esc=y

REFERENCES

1. Bekh, I. D., & Kremen, V. H. (red.). (2021). *Osvitnii menedzhment: teoriia i praktyka*. [Educational Management: Theory and Practice]. Kyiv: *Osvita Ukrainy*. (In Ukrainian)
2. Danylenko, L. I. (2022) *Mizhnarodnyi dosvid publichnoho upravlinnia zakladamy osvity na mistsevomu rivni v umovakh kryz*. [International experience in public management of educational institutions at the local level in times of crisis]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 17. S. 905-924. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pur_2022_17_13. (In Ukrainian)
3. Darmanska I., Darmanska I., Darmanskyi S., Dychakivskyi O., Sivak N. (2021). *Osvitnii menedzhment: navchalnyi posibnyk*. [Educational Management]. *Khmelnytskyi: KhHPA*, 200 s. (In Ukrainian)
4. Demchuk V.S. (2007). *Osnovy osvitnoho menedzhmentu*. [Fundamentals of Educational Management]. K.: Lenvit, 263 s. (In Ukrainian)

5. Yelnykova, H., ta Riabov, O. (2020). Deiaki pytannia orhanizatsii adaptivnoho navchannia v osvitnikh zakladakh. [Some issues of organizing adaptive learning in educational institutions]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia ta praktyka. Serii Pedagogika*, 10 (19). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-01) (In Ukrainian)
6. Kobernyk O.M. (2017). Menedzhment v osviti: navchalnyi posibnyk. [Management in education: a textbook]. Uman: VPTs «Vizavi». 242 s. (In Ukrainian)
7. Kozenkov, D., Aloshyna, T., & Haiduk, I. (2022). PROTSESNIYI PIDKhid DO UPRAVLINNIa PIDPRYEMSTVOM. [PROCESS APPROACH TO BUSINESS MANAGEMENT]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67> (In Ukrainian)
8. Konarzhevskiy, Yu. A. (2018). Menedzhment u pochatkovii shkoli: efektyvni pidkhody. [Management in primary school: effective approaches]. Lviv: Svit. (In Ukrainian)
9. Kravchenko M.O. (Uklad), (2021). Systemnyi menedzhment: [System management] *Konspekt leksii [Elektronnyi resurs]: navch. posib. dlia здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент*, Kyiv : KPI im. Ihorii Sikorskoho, 112 s. (In Ukrainian)
10. Kremen, V. H., Pazynich, S. M., & Ponomarov, O. S. (2008). Filosofiia upravlinnia. [Management philosophy]. Kharkiv: NTU «KhPI». (In Ukrainian)
11. Lokshyna, O. I. (2019). Upravlinnia osvitoiu: yevropeiskyi dosvid i ukraïnski realii. [Educational management: European experience and Ukrainian realities]. Kyiv: *Pedagogichna dumka*. (In Ukrainian)
12. Marmaza O. I. (2004). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia navchalnym zakladom. [Innovative approaches to managing an educational institution.]. *Kh.: Vydav. hr. «Osnova»*, 240 s. (Serii «Biblioteka zhurnalu «Upravlinnia shkoloiu»»; Vyp. 11–12(23–24)). (In Ukrainian)
13. Maslov V. I. (2015). Upravlinske rishennia v systemi kerivnytstva zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv. [Management decision in the management system of general educational institutions]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu.*, № 1. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tmuo_2015_1_4. (In Ukrainian)
14. Onyshchuk L. A. (2016). Systemne piznannia problemy prohnouzuvannia rozvytku zahalnoi serednoi osvity. [Systematic knowledge of the problem of forecasting the development of general secondary education] *Aktualni problemy sotsiologii, psykholohii, pedagogiky.*, № 1. S. 40–46. Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2016_1_8. (In Ukrainian)
15. Savchenko, O. Ya. (2019). Derzhavni standarty ta upravlinnia pochatkovoï osvitoiu. [Systematic knowledge of the problem of forecasting the development of general secondary education]. Kyiv: *Osvita*. (In Ukrainian)
16. Saukh, P. Yu. (2020). Menedzhment v osviti: stratehichni ta operatsiini aspekty. [Management in education: strategic and operational aspects.]. Kyiv: *Lybid*. (In Ukrainian)
17. Fedorenko P. (2011). Systemnyi pidkhid u praktytsi upravlinnia shkoloiu. [A systems approach in school management practice.]. *Zavuch.* № 15. S. 4–6. (In Ukrainian)
18. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Harper & Row, 1988, 777 p. https://books.google.com.ua/books/about/Management.html?id=cJ1XAAAAYAAJ&redir_esc=y (in English)

T. D. FEDIRCHYK

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work and Educational Process,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine
E-mail: t.fedirchik@chnu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-5433-516X>

N. V. NIKULA

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Assistant at the Department of Pedagogy and Methods of Elementary Education,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine
E-mail: n.nikula07@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5696-0401>

IMPLEMENTATION OF MODERN APPROACHES TO MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

The article provides a scientific and theoretical analysis of modern approaches to managing a general secondary education institution, which is becoming particularly relevant in the context of the modernization of the educational

space and the introduction of the concept of the New Ukrainian School. The authors emphasize the need to use integrated management approaches that can ensure the effective functioning and development of an educational institution as an open socio-pedagogical system. The content of the process, system, situational and strategic approaches is disclosed, their key characteristics, advantages and limitations are highlighted. The process approach is considered as the basis for streamlining management activities through a clear definition, organization and interconnection of management processes, which contributes to increasing the effectiveness of educational work. The system approach is interpreted as a methodological basis that allows considering a general secondary education institution as a complex, multi-level integrity, interconnected with internal and external factors of influence. The situational approach is defined as a tool for adapting management to the specific conditions of the school's functioning, which ensures flexibility in making management decisions and taking into account the dynamics of the educational environment. The strategic approach is highlighted as a mechanism for long-term planning of the institution's development, focused on the formation of competitive advantages, innovation and ensuring the quality of educational services.

It is substantiated that the effective implementation of these approaches is possible only under the conditions of their integration and combination in the practice of managerial activities of the head of the educational institution. Such a synergistic approach creates the basis for increasing the professional competence of teachers, forming a favorable educational environment, ensuring the effectiveness of the educational process and strengthening the competitiveness of the educational institution in modern society.

Key words: management, general secondary education institution, process approach, system approach, situational approach, strategic approach.

Дата першого надходження рукопису до видання: 23.09.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 20.10.2025

Дата публікації: 28.11.2025