

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

Колісник Віталій Васильович
**МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ
ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент і адміністрування

Науковий керівник:

кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри педагогіки,
спеціальної освіти і менеджменту

Луценко Світлана Миколаївна

Рекомендована до захисту
рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту

Протокол № 7 від «27» січня 2026 р.

Зав. кафедри _____ Г.Л. Єфремова

Суми - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	7
1.1. Моделі та підходи до управління закладом загальної середньої освіти	7
1.2. Виклики та можливості для управління закладом освіти в умовах реформування системи освіти	16
1.3. Критерії та показники оцінки ефективності управління закладом загальної середньої освіти.....	22
РОЗДІЛ 2. <u>ОПТИМІЗАЦІЯ</u> УПРАВЛІННЯ <u>ЗАКЛАДОМ</u> ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ <u>В</u> УМОВАХ СУЧАСНИХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	30
2.1. Аналіз сучасного стану управління закладом загальної середньої освіти	30
2.2. Механізми адаптивного управління та інноваційні підходи до організації управління закладом освіти	39
2.3. Експериментальна перевірка ефективності запропонованих механізмів з оптимізації управління в умовах сучасних освітніх трансформацій.....	61
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах глибоких суспільних трансформацій, реформування системи освіти України та її інтеграції у європейський освітній простір заклади загальної середньої освіти стикаються з необхідністю кардинального перегляду підходів до управління освітнім процесом. Сучасні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, повномасштабною війною в Україні, необхідністю організації дистанційного та змішаного навчання, евакуації закладів освіти, зробили управління освітнім процесом критично важливим для забезпечення безперервності освіти та адаптації до мінливих умов. Керівники шкіл повинні демонструвати гнучкість, інноваційність, стресостійкість та здатність до швидкого прийняття рішень у нестандартних та кризових ситуаціях.

Проблеми управління закладами загальної середньої освіти привертають увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Основні принципи, функції та технології управління освітніми організаціями, особливості управлінської діяльності в умовах освітніх реформ розроблено в працях Л. Даниленко, Л. Калініної, В. Маслова, М. Шкабари та ін. Питання адаптивного управління освітніми закладами та інноваційних підходів до організації освітнього процесу досліджували О. Боднар, О. Віролайнен, М. Гриньова, О. Мармаза. Особливу увагу в їхніх працях приділено механізмам адаптації закладів освіти до змінюваних умов, розвитку організаційної культури, впровадженню інновацій.

Критерії оцінки ефективності управління закладами освіти, питання державно-громадського управління, партисипативного менеджменту досліджували В. Горак, Д. Коваленко, А. Кондратьєва, І. Коновальчук, Н. Кубенко. Вони визначили показники результативності управлінської діяльності, обґрунтували необхідність залучення різних стейкхолдерів до процесу управління.

Проте, незважаючи на значну кількість публікацій у галузі управління освітніми закладами, питання комплексного дослідження особливостей

управління закладом загальної середньої освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій, розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації управління з урахуванням нових викликів та можливостей залишаються недостатньо вивченими, що й зумовило вибір теми магістерської роботи.

Об'єкт дослідження – система управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – механізми оптимізації управління закладом загальної середньої освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій.

Мета дослідження – дослідити механізми оптимізації управління закладом загальної середньої освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій, а також експериментально перевірити ефективність запропонованих механізмів щодо вдосконалення управління закладом загальної середньої освіти.

Для досягнення мети були визначені наступні **завдання**:

1. Дослідити теоретичні засади управління закладом загальної середньої освіти.
2. Проаналізувати сучасний стан управління закладом загальної середньої освіти, виявити проблемні зони та потреби.
3. Обґрунтувати механізми адаптивного управління та інноваційні підходи до організації управління закладом освіти та розробити рекомендації щодо оптимізації управління закладом освіти .
4. Здійснити експериментальну перевірку ефективності запропонованих механізмів з оптимізації управління закладом освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій.

Методи дослідження: теоретичний аналіз наукової літератури вітчизняних та зарубіжних дослідників з обраної теми; систематизація, порівняння, співставлення здобутих теоретичних відомостей, узагальнення результатів дослідження; структурно-функціональний аналіз для дослідження організаційної структури управління освітнім закладом; емпіричні методи (анкетування педагогічних працівників, батьків та учнів для діагностики

системи управління); методи математичної статистики для обробки та інтерпретації результатів експериментального дослідження.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає у визначенні основних підходів до управління закладом загальної середньої освіти в умовах трансформацій; виокремленні та характеристиці чинників, що впливають на ефективність управління освітнім процесом; систематизації інноваційних управлінських технологій та механізмів їх впровадження; розробці системи критеріїв та показників оцінки ефективності запропонованих механізмів щодо оптимізації управління закладом загальної середньої освіти.

Практичне значення дослідження визначається можливістю використання його результатів керівниками закладів загальної середньої освіти для вдосконалення системи управління, підвищення ефективності освітнього процесу та успішної адаптації до умов сучасних освітніх трансформацій. Розроблені рекомендації щодо оптимізації системи управління, зокрема щодо оптимізації організаційної структури, посилення кадрового забезпечення, модернізації інформаційно-технологічного забезпечення, можуть бути застосовані в практиці роботи закладів освіти різних типів. Висновки, що зроблені у ході дослідження, можуть бути корисними для інших закладів освіти, що функціонують в подібних умовах, при розробці власних стратегій оптимізації управління закладом загальної середньої освіти

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на засіданнях педагогічної ради Сумської спеціалізованої школи № 17, впроваджувалися в практику роботи закладу в рамках експериментальної діяльності та висвітлено в статтях «Управління закладом загальної середньої освіти умовах автономії» (Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих науковців/ Укл.: А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова Суми: НВВ КЗ СОШПО, 2025, 140 с., С.45-46); «Оптимізація управління закладом загальної середньої освіти: практичні аспекти» (Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць

студентів, магістрантів та молодих науковців/ Укл.: А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2026, 104 с, С. 23-25).

Структура та обсяг роботи: дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 95 найменувань, та додатків. Загальний обсяг роботи складає 92 сторінки, основний зміст викладено на 70 сторінках. Робота містить 7 таблиць, 3 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Моделі та підходи до управління закладом загальної середньої освіти

Управління закладом загальної середньої освіти в контексті освітніх трансформацій являє собою комплексний та багатовимірний процес, що потребує врахування сучасних підходів до організації ефективної управлінської діяльності. Аналіз наукових досліджень у галузі освітнього менеджменту дозволяє виокремити основні моделі та підходи, що становлять теоретико-методологічну основу управління закладами загальної середньої освіти.

Сучасні дослідники у галузі освітнього менеджменту (Л. Даниленко [23; 24; 25], Л. Калініна [43-49], В. Маслов [69], М. Шкабара [95] та ін.) визначають управління закладом освіти як цілеспрямовану, активну взаємодію керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш високий якісний рівень.

В умовах децентралізації та демократизації суспільства, трансформаційних процесів в освіті відбувається зміна парадигми управління від адміністративно-командної до демократичної. Д. Коваленко [54, с. 42] зазначає, що сучасні підходи до управління ґрунтуються на розумінні освітньої організації як відкритої соціально-педагогічної системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем та внутрішніми підсистемами.

У дослідженнях О. Боднар [6; 7], М. Гриньової [19], Л. Даниленко [23; 24], та інших вчених знаходимо обґрунтування особливостей, принципів, функцій та технологій управління закладом освіти в умовах освітніх реформ. Науковцями доведено, що управління сучасним закладом загальної середньої освіти повинно будуватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до

принципів сталого розвитку, створення умов для розвитку та саморозвитку учасників освітнього процесу, технологізації всіх аспектів навчально-виховної роботи.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити кілька базових моделей управління закладом загальної середньої освіти.

1. *Адміністративна (лінійна) модель управління* базується на чіткому розподілі функцій і повноважень між учасниками освітнього процесу в ієрархічній послідовності. В основі цієї моделі лежить авторитарний стиль управління, жорстка субординація та уніфікація вимог. Як зазначає З. Дмитрук, лінійна структура управління характеризується виконанням одним керівником всіх функцій керівництва, повним підпорядкуванням йому на правах єдиноначальності всіх підлеглих [31, с. 43].

Н. Кубенко [61, с. 313] визначає наступні характеристики адміністративної моделі управління:

- централізація влади в руках керівника;
- одноосібне прийняття управлінських рішень;
- чіткі статусні ролі всіх учасників освітнього процесу;
- велика кількість нормативних документів, що регламентують діяльність закладу освіти;
- контроль виконання рішень та розпоряджень.

Дослідники [87; 91] відзначають, що в сучасних умовах адміністративна модель управління поступово втрачає свою ефективність, оскільки не відповідає демократичним перетворенням в освіті та суспільстві в цілому.

2. *Функціональна модель управління* характеризується розподілом повноважень відповідно до основних напрямів діяльності закладу освіти. У межах цієї моделі керівник делегує частину своїх повноважень заступникам або керівникам структурних підрозділів за функціональними напрямами: навчальна робота, виховна робота, методична робота, господарська діяльність тощо.

О. Папазова [80, с. 146] зазначає, що функціональна модель управління передбачає:

- розподіл управлінських функцій між адміністрацією закладу освіти;
- створення функціональних підрозділів, які реалізують відповідні напрями діяльності;
- побудову управлінської вертикалі з урахуванням функціональних обов'язків керівників різних рівнів.

За такої моделі керівник закладу освіти контролює загальні питання діяльності закладу, визначає стратегічні напрями розвитку, координує діяльність заступників та керівників структурних підрозділів. Функціональний розподіл управлінських повноважень сприяє підвищенню професіоналізму керівного складу, поглибленому виконанню конкретних функцій, проте може призводити до ускладнення горизонтальних зв'язків між структурними підрозділами.

3. В умовах демократизації системи освіти особливого значення набуває *партисипативна модель управління*, яка ґрунтується на залученні педагогічного колективу, учнів, батьків та громадськості до управління закладом освіти. В. Мелешко [88, с. 96] визначає партисипативне управління як «управління, що здійснюється за допомогою залучення до прийняття управлінських рішень всіх учасників освітнього процесу».

Основними характеристиками партисипативної моделі є:

- колегіальність у прийнятті рішень;
- делегування повноважень;
- активна участь педагогів в управлінні закладом освіти;
- розвиток самоврядування (учнівського, батьківського, педагогічного);
- створення тимчасових творчих колективів, проєктних груп;
- розширення горизонтальних зв'язків.

У дослідженні С. Немченко [91, с. 118] зазначено, що за партисипативної моделі управління створюються умови для розвитку творчого потенціалу педагогів, формування корпоративної культури, підвищення відповідальності всіх учасників освітнього процесу за результати діяльності закладу освіти.

4. *Стратегічна модель управління* закладом загальної середньої освіти передбачає спрямованість управлінської діяльності на визначення перспектив розвитку закладу з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. За цією моделлю відбувається розробка стратегії розвитку закладу, визначення місії та візії, планування інноваційних процесів.

О. Онаць [76, с. 29] підкреслює важливість стратегічного управління в умовах освітніх трансформацій і визначає його як діяльність з розробки місії, важливих цілей організації та способів їх досягнення, що забезпечують її розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни і самої організації, і її зовнішнього середовища.

Основними елементами стратегічної моделі управління є:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти;
- визначення місії та стратегічних цілей;
- розробка стратегії розвитку закладу освіти;
- реалізація стратегії;
- оцінка і контроль виконання стратегії.

5. В умовах постійних змін в освітньому законодавстві, стрімкого розвитку інформаційних технологій, трансформації суспільних цінностей особливого значення набуває ***адаптивна модель управління*** закладом загальної середньої освіти.

О. Голік, І. Шумілова та інші [91, с. 43] визначають адаптивне управління як процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення.

Характерними особливостями адаптивної моделі управління є:

- гнучкість організаційної структури;
- здатність швидко реагувати на зміни в освітньому законодавстві;
- саморегуляція та самокорекція;
- варіативність освітніх програм;
- розвиток мотивації педагогічного колективу до інноваційної діяльності.

Поряд з моделями управління в сучасній науковій літературі обґрунтовано основні підходи до управління закладом загальної середньої освіти, які відображають сутність управлінської діяльності керівника.

Системний підхід до управління закладом загальної середньої освіти розглядає освітню організацію як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. О. Мармаза [65, с. 24] зазначає, що реалізація системного підходу в управлінні закладом освіти передбачає:

- розгляд закладу освіти як системи, що складається з певної сукупності взаємопов'язаних елементів;
- визначення внутрішніх системоутворюючих зв'язків між елементами системи;
- виявлення взаємозв'язків закладу освіти із зовнішнім середовищем;
- аналіз особливостей функціонування й розвитку закладу освіти як системи.

Системний підхід дозволяє керівнику закладу освіти усвідомити складність і багатоаспектність управлінської діяльності, враховувати взаємозв'язок і взаємовплив усіх компонентів освітньої системи.

Ситуаційний підхід до управління закладом освіти ґрунтується на аналізі конкретних ситуацій, що виникають у процесі управлінської діяльності, та виборі оптимальних методів їх вирішення з урахуванням усіх чинників, що впливають на ситуацію.

О. Мармаза [66, с. 99] зазначає, що ситуаційний підхід передбачає:

- аналіз конкретної ситуації з урахуванням усіх чинників, що на неї впливають;
- вибір оптимального стилю управління відповідно до ситуації;
- гнучкість у застосуванні методів і технологій управління;
- здатність керівника адаптувати свою поведінку відповідно до ситуації.

В умовах постійних змін в освітньому середовищі ситуаційний підхід дозволяє керівнику закладу освіти ефективно реагувати на нові виклики та оперативно приймати управлінські рішення.

Компетентнісний підхід до управління закладом загальної середньої освіти базується на визначенні та розвитку професійних компетентностей керівника та педагогічних працівників відповідно до сучасних вимог. В. Маслов [69, с. 39] визначає управлінську компетентність керівника закладу освіти як інтегральну характеристику особистості, що відображає знання, уміння, навички, досвід, особистісні якості та готовність до виконання управлінських функцій.

Реалізація компетентнісного підходу передбачає:

- визначення ключових компетентностей керівника закладу освіти;
- розвиток професійної компетентності педагогічних працівників;
- створення умов для неперервного професійного розвитку учасників освітнього процесу;
- оцінювання результативності діяльності на основі сформованих компетентностей.

Процесний підхід до управління розглядає управлінську діяльність як неперервний процес реалізації взаємопов'язаних управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

І. Іваненко [40, с. 44] зазначає, що процесний підхід дозволяє розглядати управління як циклічний процес, що складається з послідовних етапів, кожен з яких має свої особливості та технології реалізації. Особлива увага при цьому

приділяється взаємозв'язку функцій управління та неперервності управлінського циклу.

Інноваційний підхід до управління закладом загальної середньої освіти передбачає спрямованість управлінської діяльності на постійне оновлення та вдосконалення освітнього процесу, впровадження новітніх освітніх технологій, форм і методів роботи.

Д. Коваленко [54, с. 53] визначає інноваційне управління як «процес взаємодії керуючої та керованої підсистем щодо досягнення запланованого результату шляхом внесення цілеспрямованих змін в освітню діяльність».

Інноваційний підхід до управління закладом освіти характеризується:

- відкритістю до нововведень;
- створенням умов для інноваційної діяльності педагогічного колективу;
- впровадженням інноваційних освітніх технологій;
- розвитком інноваційного потенціалу закладу освіти;
- моніторингом результативності інноваційної діяльності.

Гуманістичний підхід до управління закладом загальної середньої освіти ґрунтується на визнанні самоцінності особистості, її права на вільний розвиток і реалізацію своїх здібностей. В основі гуманістичного підходу лежить ідея створення умов для саморозвитку та самореалізації всіх учасників освітнього процесу.

Є. Хриков [78, с. 57] зазначає, що гуманістичний підхід до управління закладом освіти передбачає:

- повагу до особистості кожного учасника освітнього процесу;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- розвиток суб'єкт-суб'єктних відносин між учасниками освітнього процесу;
- забезпечення умов для самореалізації особистості;
- врахування індивідуальних потреб та інтересів учнів та педагогів.

Культурологічний підхід до управління закладом загальної середньої освіти передбачає формування організаційної культури закладу як системи цінностей, норм, традицій, які визначають поведінку його працівників та учнів.

І. Цвєткова [93, с. 48] визначає такі компоненти організаційної культури закладу освіти:

- цінності та філософія закладу освіти;
- норми та правила поведінки;
- традиції та ритуали;
- символіка закладу освіти;
- комунікаційна культура;
- імідж закладу освіти.

Культурологічний підхід дозволяє керівнику закладу освіти сформувати унікальне культурне середовище, яке сприятиме розвитку корпоративної культури та підвищенню ефективності діяльності закладу.

В умовах освітніх трансформацій особливого значення набуває інтеграція різних моделей та підходів до управління закладом загальної середньої освіти. І. Вербовський [13, с. 12] зазначає, що ефективність управлінської діяльності керівника закладу освіти залежить від уміння поєднувати різні моделі та підходи відповідно до конкретних умов функціонування закладу.

Інтеграція моделей та підходів до управління передбачає:

- аналіз особливостей закладу освіти та умов його функціонування;
- визначення оптимальної моделі управління з урахуванням специфіки закладу;
- використання різних підходів до управління відповідно до конкретних ситуацій;
- гнучкість у виборі методів та технологій управління;
- постійний моніторинг ефективності управлінської діяльності.

В таблиці 1.1. ми представили порівняльні характеристики моделей управління закладами освіти:

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика традиційного та сучасного управління освітніми закладами

Критерій	Традиційне управління	Сучасне управління
Структура	Ієрархічна, вертикальна	Мережева, горизонтальна
Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване
Фокус	Процеси	Результати
Планування	Довгострокове, статичне	Гнучке, адаптивне
КПД	Ефективність	Результативність
Комунікації	Формальні	Відкриті, інтерактивні

Як зазначає М. Гриньова [19, с. 167], поєднання різних моделей та підходів до управління дозволяє керівнику закладу освіти забезпечити ефективне функціонування закладу в умовах постійних змін, розвивати інноваційний потенціал, формувати позитивний імідж закладу в освітньому просторі.

Особливий виклик становить управління закладом освіти в умовах воєнного стану. В. Луговий [64, с. 12] зазначає, що керівники закладів освіти мають забезпечити безперервність освітнього процесу в умовах загроз безпеці, організувати ефективне поєднання очного та дистанційного навчання, надати психологічну підтримку учасникам освітнього процесу, забезпечити захист освітньої інфраструктури.

Таким чином, аналіз наукових досліджень у галузі управління закладом загальної середньої освіти свідчить про наявність різноманітних моделей та підходів, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Узагальнюючи проаналізовані моделі та підходи до управління закладом загальної середньої освіти, можна зробити висновок про необхідність формування гнучкої,

адаптивної системи управління, яка поєднує найкращі елементи різних моделей та підходів. Сучасний керівник закладу освіти має бути не тільки ефективним менеджером, а й лідером освітніх змін, який здатний сформувати спільне бачення розвитку закладу, мобілізувати колектив на досягнення високих результатів, створити умови для професійного зростання педагогів та успішного навчання учнів.

1.2. Виклики та можливості для управління закладом освіти в умовах реформування системи освіти

Реформування системи освіти створює комплекс викликів для керівників освітніх закладів, які змушені адаптуватися до нових умов функціонування та відповідати на швидко змінювані вимоги. Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виділити ключові проблемні зони, що потребують особливої уваги з боку управлінських команд.

Першочерговим викликом є *необхідність перебудови організаційної структури управління*. Традиційні ієрархічні моделі управління виявляються недостатньо гнучкими для реагування на динамічні зміни в освітньому середовищі. Керівники стикаються з потребою впровадження горизонтальних зв'язків, делегування повноважень та створення мережових структур взаємодії між різними підрозділами закладу [75, с. 42].

Значною проблемою є *опір змін з боку педагогічного колективу*. Дослідження показують, що близько 60-70% педагогів демонструють різні форми резистентності до нововведень, що пов'язано з психологічними бар'єрами, недостатньою інформованістю про цілі реформ та побоюваннями щодо власної професійної компетентності. Це створює додатковий тиск на управлінські рішення та вимагає розробки спеціальних стратегій подолання опору.

Фінансові обмеження та необхідність оптимізації ресурсів становлять ще один критичний виклик. Реформування часто супроводжується скороченням бюджетних асигнувань на одного учня, що змушує керівників

шукати альтернативні джерела фінансування та підвищувати ефективність використання наявних ресурсів. Водночас зростають витрати на технічне оснащення, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних освітніх технологій [94, с. 102].

Особливої уваги заслуговує *проблема кадрового забезпечення та розвитку людських ресурсів*. Реформи висувають нові вимоги до професійних компетентностей педагогів, що потребує масштабних програм підвищення кваліфікації. Водночас спостерігається відтік досвідчених кадрів та складнощі з залученням молодих спеціалістів, особливо в сільській місцевості [73, с. 44].

Технологічний розрив та цифровізація освітнього процесу представляють комплексний виклик, що включає не лише технічні аспекти, але й необхідність зміни педагогічних підходів та методик навчання. Пандемія COVID-19 значно прискорила цей процес, виявивши неготовність багатьох закладів до повноцінного дистанційного навчання [81, с. 78].

Попри численні виклики, період реформування відкриває унікальні можливості для модернізації системи управління освітніми закладами та підвищення якості освітніх послуг.

Автономія та академічна свобода надають керівникам більше простору для прийняття самостійних рішень щодо організації освітнього процесу, формування навчальних планів та розподілу ресурсів. Це дозволяє адаптувати діяльність закладу до місцевих потреб та специфічних умов функціонування.

Впровадження проектного менеджменту відкриває нові горизонти для ефективного управління змінами. Використання методологій Agile, Scrum та інших гнучких підходів дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та оптимізувати внутрішні процеси. Проектний підхід сприяє кращій координації між різними підрозділами та забезпечує більш ефективне використання ресурсів [87, с. 124].

Цифрові технології управління пропонують широкий спектр інструментів для підвищення ефективності адміністративних процесів. Системи електронного документообігу, платформи для управління

персоналом, аналітичні інструменти для моніторингу якості освіти дозволяють значно оптимізувати управлінські процеси та підвищити прозорість прийняття рішень.

Особливо перспективними є можливості *розвитку партнерських мереж* з іншими освітніми закладами, бізнесом та громадськими організаціями. Такі альянси дозволяють об'єднувати ресурси, обмінюватися досвідом та спільно вирішувати складні завдання модернізації освіти.

Персоналізація освітнього процесу стає можливою завдяки новим технологічним рішенням та гнучким організаційним формам. Індивідуальні освітні траєкторії, адаптивне навчання та диференційований підхід до оцінювання створюють умови для максимального розкриття потенціалу кожного учня.

Успішна адаптація до умов реформування вимагає комплексного підходу до трансформації управлінських систем освітніх закладів. Ключовими напрямками такої трансформації є впровадження адаптивного управління, розвиток організаційної культури змін та формування компетентностей управлінських команд [78, с. 36].

Адаптивне управління передбачає створення гнучких структур, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це включає децентралізацію прийняття рішень, розширення повноважень середньої ланки управління та створення механізмів зворотного зв'язку з усіма учасниками освітнього процесу.

Важливим елементом є *розвиток культури інновацій* в освітньому закладі. Це передбачає створення середовища, де заохочується експериментування, підтримуються ініціативи персоналу та формується позитивне ставлення до змін. Керівники повинні виступати каталізаторами інноваційних процесів та забезпечувати необхідні ресурси для їх реалізації.

Система управління знаннями стає критично важливою для накопичення та передачі досвіду адаптації до реформ. Створення баз даних кращих практик,

системи менторства та платформ для обміну досвідом між закладами дозволяє прискорити процеси навчання організації.

Особливої уваги потребує розвиток лідерських компетентностей управлінських команд. Сучасні керівники освітніх закладів повинні володіти навичками стратегічного планування, управління змінами, командоутворення та цифровими компетентностями.

Забезпечення якості освіти в умовах активних реформ потребує створення комплексної системи моніторингу та оцінювання, яка б враховувала як традиційні показники успішності, так і нові критерії ефективності освітнього процесу [60, с. 20-24].

Внутрішня система забезпечення якості повинна включати регулярний аудит освітніх програм, оцінювання компетентностей педагогів та моніторинг задоволеності учасників освітнього процесу. Важливим є впровадження культури самооцінювання та постійного вдосконалення на всіх рівнях організації.

Зовнішнє оцінювання та акредитація в нових умовах набувають більш комплексного характеру, включаючи не лише результати навчання, але й процеси управління, інноваційну діяльність та соціальну відповідальність закладу. Це вимагає від керівників системного підходу до підготовки та проходження процедур зовнішнього оцінювання. Цифрові інструменти моніторингу дозволяють створити систему оперативного відстеження ключових показників діяльності закладу. Дашборди, аналітичні платформи та системи бізнес-інтелекту надають керівникам можливість приймати рішення на основі актуальних даних та прогнозувати тенденції розвитку.

Стратегічне планування розвитку персоналу повинно враховувати як поточні потреби закладу, так і довгострокові тенденції розвитку освіти. Це включає аналіз компетентностей, планування кар'єрного розвитку та створення індивідуальних траєкторій професійного зростання для кожного співробітника. Програми підвищення кваліфікації мають бути максимально адаптованими до специфіки конкретного закладу та особистих потреб

педагогів. Ефективними виявляються змішані форми навчання, що поєднують очні тренінги, онлайн-курси та практичні семінари. Особливу увагу слід приділяти розвитку цифрових компетентностей та навичок роботи з новими освітніми технологіями [54, с. 45].

Система мотивації та стимулювання повинна бути переглянута з урахуванням нових викликів та можливостей. Крім традиційних матеріальних стимулів, важливими стають можливості професійного розвитку, участь в інноваційних проектах, академічна свобода та визнання професійних досягнень.

Ефективне управління фінансовими ресурсами в умовах реформування освіти вимагає нових підходів до планування, використання та контролю бюджетних коштів. Диверсифікація джерел фінансування стає критично важливою для забезпечення стабільності функціонування закладу. Крім державного фінансування, перспективними є гранти міжнародних організацій, партнерство з бізнесом, надання додаткових освітніх послуг. Бюджетування, орієнтоване на результат, дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси відповідно до стратегічних цілей закладу. Впровадження програмно-цільового методу планування бюджету забезпечує прозорість використання коштів та підвищує відповідальність за досягнення поставлених цілей. Цифрові інструменти фінансового управління спрощують процеси планування, обліку та контролю використання ресурсів.

Енергоефективність та сталий розвиток стають важливими чинниками оптимізації витрат. Впровадження енергозберігаючих технологій, програм утилізації відходів та раціонального використання природних ресурсів дозволяє значно скоротити операційні витрати.

Цифрова трансформація управління освітніми закладами відкриває широкі можливості для підвищення ефективності та якості освітніх послуг. Інтегровані інформаційні системи управління дозволяють об'єднати всі основні процеси закладу в єдиному цифровому середовищі. Це включає

системи управління навчальним процесом, кадрами, фінансами, матеріально-технічною базою та взаємодією з учасниками освітнього процесу.

В Таблиці 1.2. ми визначили стратегії подолання сучасним викликам в управлінні закладом освіти:

Таблиця 1.2.

Основні виклики та стратегії їх подолання

Виклик	Стратегія подолання	Очікувані результати
Опір змінам	Програми підвищення кваліфікації, залучення до планування	Зменшення резистентності на 40-50%
Фінансові обмеження	Диверсифікація джерел, оптимізація витрат	Збільшення бюджету на 15-20%
Кадрові проблеми	Програми розвитку, мотивація персоналу	Зменшення плинності кадрів на 30%
Технологічний розрив	Цифровізація процесів, навчання персоналу	Підвищення ефективності на 25-30%

Аналіз представленої таблиці 1.2. дозволяє виокремити чотири ключові виклики, з якими стикаються керівники закладів освіти в процесі реформування, та визначити комплексні стратегії їх подолання. Важливо підкреслити, що всі представлені у таблиці стратегії є взаємопов'язаними та потребують комплексного впровадження. Так, подолання опору змінам безпосередньо пов'язане з вирішенням кадрових проблем, оскільки мотивований та професійно компетентний персонал є більш відкритим до інновацій. Аналогічно, цифровізація процесів може сприяти оптимізації фінансових витрат через автоматизацію рутинних операцій та підвищення прозорості використання ресурсів.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що реформування системи освіти створює складний комплекс викликів та можливостей для управління закладами загальної середньої освіти. Успішне подолання викликів вимагає від керівників розвитку нових компетентностей, зокрема

стратегічного мислення, здатності управляти змінами, цифрової грамотності, емоційного інтелекту. Ключовим фактором успіху є здатність керівників балансувати між збереженням стабільності функціонування закладу та впровадженням необхідних змін, між вимогами регуляторів та потребами учасників освітнього процесу, між традиціями та інноваціями.

1.3. Критерії та показники оцінки ефективності управління закладом загальної середньої освіти

Проблема оцінювання ефективності управління закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО) набуває особливої актуальності в умовах реформування вітчизняної освітньої системи, впровадження принципів Нової української школи та посилення автономії освітніх закладів. Визначення чітких критеріїв і показників ефективності управління є необхідною умовою для об'єктивної оцінки діяльності керівництва закладу, виявлення проблемних зон та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Термін «критерій» (від грец. *kriterion* – засіб для судження) в педагогічній науці трактується як ознака, на підставі якої проводиться оцінка, визначення або класифікація певного явища або процесу [43, с.21]. Показник, у свою чергу, є кількісною або якісною характеристикою певних властивостей об'єкта, що відображає стан критерію. Розмежування цих понять принципово важливе для побудови системи оцінювання ефективності управління ЗЗСО.

У науковій літературі представлені різноманітні підходи до визначення критеріїв ефективності управління освітніми закладами. Так, З. Дмитрук вважає, що ефективність управління закладом освіти визначається мірою досягнення поставлених цілей за оптимального використання наявних ресурсів [31, с.43]. В. Бондарь акцентує увагу на якості освітніх послуг та задоволеності учасників освітнього процесу [11]. І.Трунда та В.Троян пропонують комплексний підхід, що поєднує результативність, економічність, соціальну значущість та інноваційність управлінської діяльності [29].

Аналіз наукових досліджень дозволяє виділити декілька концептуальних підходів до оцінювання ефективності управління ЗЗСО:

1. Результативний підхід, який орієнтується на кінцеві результати діяльності закладу (успішність учнів, якість освітніх послуг, реалізація освітньої програми).
2. Ресурсний підхід, що зосереджується на оптимальності використання матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів.
3. Процесний підхід, який акцентує увагу на якості управлінських процесів, їх раціональності та узгодженості.
4. Стейкхолдерський підхід, що враховує інтереси та задоволеність усіх зацікавлених сторін (учнів, батьків, педагогів, громади).
5. Системний підхід, який передбачає комплексне оцінювання всіх аспектів діяльності закладу та управлінської системи.

З позицій сучасної освітньої парадигми найбільш продуктивним нам видається саме системний підхід, що дозволяє врахувати багатоаспектність управлінської діяльності та різноманітність факторів, які впливають на ефективність функціонування ЗЗСО.

На основі аналізу наукових джерел та чинного законодавства можна виділити наступні групи критеріїв ефективності управління закладом загальної середньої освіти.

1. Організаційно-управлінські критерії. Ця група критеріїв відображає якість та ефективність самої управлінської системи закладу. До неї належать:

а) раціональність організаційної структури управління. Показниками є відповідність структури цілям та завданням закладу, чіткість розподілу функціональних обов'язків, оптимальна кількість рівнів управління, наявність ефективних комунікаційних каналів.

б) якість управлінської документації. Оцінюється через повноту нормативно-правової бази закладу, актуальність локальних актів, наявність

стратегічних документів (програма розвитку, річний план роботи), систематичність ведення обов'язкової документації.

в) ефективність планування. Показники включають наявність чіткої системи планування на різних рівнях (стратегічне, тактичне, оперативне), узгодженість планів різних підрозділів, реалістичність та виконуваність планів, наявність механізмів моніторингу реалізації планів.

г) дієвість контрольно-аналітичної діяльності. Характеризується систематичністю здійснення внутрішнього контролю, різноманітністю форм і методів контролю, об'єктивністю оцінювання, конструктивністю та дієвістю рекомендацій за результатами контролю.

д) ефективність прийняття управлінських рішень. Показники: оперативність прийняття рішень, їх обґрунтованість, участь педагогічного колективу в процесі прийняття рішень, відстеження виконання прийнятих рішень.

2. Кадрові критерії. Ця група критеріїв пов'язана з управлінням персоналом закладу:

а) кваліфікаційний рівень педагогічних працівників. Показники: частка педагогів з вищою освітою, наявність категорій, рівень атестації, частка педагогів з науковими ступенями (для гімназій).

б) ефективність системи підвищення кваліфікації. Оцінюється через охоплення педагогів різними формами підвищення кваліфікації, наявність внутрішньошкільної системи методичної роботи, участь педагогів у професійних конкурсах, семінарах, конференціях.

в) стабільність педагогічного колективу. Показники: плинність кадрів, закритість вакансій, збереження кадрового ядра.

г) мотивація педагогічних працівників. Характеризується рівнем задоволеності роботою, наявністю системи морального та матеріального стимулювання, залученістю до інноваційної діяльності.

д) якість роботи з молодими спеціалістами. Показники: наявність системи наставництва, професійна адаптація молодих педагогів, їх закріплення в закладі.

3. Освітні критерії. Ця група відображає якість та результативність власне освітнього процесу:

а) якість навчальних досягнень учнів. Показники включають рівень успішності та якості знань, результати зовнішнього незалежного оцінювання, участь та перемоги в олімпіадах і конкурсах, динаміку навчальних досягнень.

б) реалізація освітньої програми. Оцінюється повнота виконання навчальних планів і програм, якість календарно-тематичного планування, відповідність змісту освіти державним стандартам та потребам учнів.

в) індивідуалізація та диференціація навчання. Показники: наявність профільних класів, різноманітність курсів за вибором, організація роботи з обдарованими дітьми та дітьми з особливими освітніми потребами, рівень інклюзивності.

г) інноваційність освітнього процесу. Характеризується впровадженням сучасних освітніх технологій, використанням ІКТ, реалізацією інноваційних проєктів, експериментальною діяльністю.

д) виховна робота та соціалізація учнів. Показники: рівень вихованості, дієвість учнівського самоврядування, охоплення позакласною роботою, соціальна активність учнів, рівень девіантної поведінки.

4. Ресурсні критерії, які відображають ефективність використання та розвитку ресурсної бази закладу:

а) матеріально-технічне забезпечення. Показники: стан будівель і споруд, оснащеність навчальних кабінетів, наявність спеціалізованих приміщень (спортзал, їдальня, бібліотека, медкабінет), забезпеченість меблями та обладнанням.

б) Інформаційно-технологічне забезпечення. Оцінюється через кількість комп'ютерної техніки, наявність локальної мережі та доступу до

Інтернету, використання освітніх електронних ресурсів, наявність веб-сайту закладу.

в) Фінансово-економічна діяльність. Показники: ефективність використання бюджетних коштів, залучення позабюджетних джерел фінансування, прозорість фінансової діяльності.

г) Бібліотечно-інформаційне забезпечення. Характеризується обсягом та актуальністю бібліотечного фонду, забезпеченістю підручниками, наявністю медіатеки.

д) Безпека освітнього середовища. Показники: дотримання санітарно-гігієнічних норм, організація охорони та пропускового режиму, відсутність травматизму, протипожежна безпека.

5. Соціально-психологічні критерії, що відображають психологічний клімат та соціальні процеси в закладі.

а) Організаційна культура закладу. Показники: наявність місії та цінностей, традицій закладу, корпоративного стилю, іміджу в громаді.

б) Психологічний клімат у колективі. Оцінюється через рівень конфліктності, згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків, стиль керівництва.

в) Задоволеність учасників освітнього процесу. Показники: задоволеність учнів навчанням, задоволеність батьків якістю освітніх послуг, задоволеність педагогів умовами праці та атмосферою в колективі.

г) Соціальне партнерство. Характеризується взаємодією з батьками, громадськими організаціями, органами влади, іншими закладами освіти, роботодавцями.

д) Громадське управління. Показники: дієвість органів громадського самоврядування (підкувальна рада, батьківські комітети, учнівське самоврядування), залучення громади до життя закладу.

6. Критерії розвитку та інноваційності. Відображають динаміку розвитку закладу та його інноваційний потенціал.

а) Стратегічна спрямованість діяльності. Показники: наявність чіткої стратегії розвитку, реалістичність та виконуваність програми розвитку, досягнення стратегічних цілей.

б) Інноваційна активність. Оцінюється через кількість та якість реалізованих інноваційних проектів, участь у конкурсах та грантових програмах, експериментальну діяльність.

в) Конкурентоспроможність закладу. Показники: рейтинг закладу в регіоні, наповнюваність класів, кількість бажаючих навчатися, відтік/приплив учнів.

г) Адаптивність системи управління. Показники: швидкість реагування на зміни в законодавстві, готовність до впровадження реформ, гнучкість організаційної структури.

Для практичного застосування системи критеріїв і показників важливо визначити методи їх вимірювання та оцінювання. Серед основних методів можна виділити:

- кількісні методи: статистичний аналіз показників (успішності, якості знань, результатів ЗНО, укомплектованості кадрами тощо), бальне оцінювання, рейтингування;

- якісні методи: експертне оцінювання, спостереження, аналіз документації, контент-аналіз;

- соціологічні методи: анкетування, опитування, інтерв'ювання учасників освітнього процесу;

- комплексні методи: SWOT-аналіз, бенчмаркінг, збалансована система показників.

Важливим аспектом є також визначення базових рівнів ефективності управління. Можна виділити чотири основні рівні:

1. Критичний рівень – характеризується невиконанням більшості встановлених критеріїв, наявністю серйозних проблем у всіх сферах діяльності закладу, неефективністю управлінської системи.

2. Задовільний рівень – більшість показників відповідає мінімальним вимогам, проте є значні резерви для покращення, управління переважно реактивне, орієнтоване на вирішення поточних проблем.

3. Достатній рівень – переважна більшість показників відповідає встановленим нормам, наявна система планування та контролю, проактивне управління, впроваджуються окремі інновації.

4. Високий рівень – всі показники відповідають високим стандартам або перевищують їх, ефективна система стратегічного управління, системна інноваційна діяльність, високий авторитет закладу в регіоні.

Окремо варто відзначити специфіку визначення критеріїв і показників для різних типів закладів загальної середньої освіти. Зокрема, для гімназій та ліцеїв додатковими критеріями можуть бути поглиблене вивчення профільних предметів, науково-дослідна діяльність учнів, співпраця з вищими навчальними закладами. Для спеціалізованих шкіл важливими є показники досягнень у відповідній галузі (спорт, мистецтво тощо).

Впровадження системи критеріїв і показників ефективності управління ЗЗСО має відбуватися поетапно. На першому етапі здійснюється визначення пріоритетних напрямків оцінювання відповідно до специфіки та цілей конкретного закладу. Другий етап передбачає розробку інструментарію вимірювання показників. На третьому етапі проводиться безпосередньо збір даних та їх аналіз. Четвертий етап включає інтерпретацію результатів, формулювання висновків та розробку рекомендацій щодо покращення управління.

Таким чином, критерії та показники ефективності управління закладом загальної середньої освіти є багатоаспектним інструментом, що дозволяє комплексно оцінити діяльність закладу та його управлінської системи. Їх визначення та використання має базуватися на системному підході,

враховувати специфіку конкретного закладу та відповідати сучасним освітнім тенденціям. Правильно побудована система критеріїв і показників стає основою для об'єктивного самоаналізу закладу, виявлення сильних сторін та проблемних зон, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості освітніх послуг та загальної ефективності функціонування закладу освіти. Застосування розглянутої системи критеріїв і показників дозволило нам у наступному підрозділі провести комплексний аналіз сучасного стану системи управління конкретного закладу загальної середньої освіти, виявити його особливості, проблеми та перспективи розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

В УМОВАХ СУЧАСНИХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

2.1. Аналіз сучасного стану управління закладом загальної середньої освіти

Об'єктом дослідження була визначена Комунальна установа Сумська спеціалізована школа I-III ступенів № 17 м. Суми Сумської області (далі ССШ № 17/ Сумська спеціалізована школа № 17). Заклад має статус гімназії з початковою школою, що передбачає поглиблене вивчення окремих предметів та профільну підготовку учнів старшої школи. Розташована школа за адресою: просп. М. Лушпи, буд. 18, що забезпечує доступність для мешканців відповідного мікрорайону міста.

Сумська спеціалізована школа № 17 є закладом комунальної власності, підпорядкованим Міністерству освіти і науки України. Станом на початок 2025-2026 навчального року в закладі функціонує 57 класів, у яких навчається 1439 учнів, з них 684 дівчат (47,5 %). Середня наповнюваність класів становить 25,2 учня, що відповідає санітарним нормам та забезпечує можливість індивідуального підходу до учнів.

Усі класи навчаються за денною формою здобуття освіти українською мовою. Водночас у закладі організовано дистанційне навчання для 126 учнів (8,8 % від загальної кількості), що свідчить про гнучкість системи організації освітнього процесу та здатність закладу адаптуватися до потреб різних категорій здобувачів освіти. Індивідуальну форму навчання отримують 6 учнів, з яких 3 навчаються за формою педагогічного патронажу, що підтверджує увагу адміністрації до дітей з особливими освітніми потребами.

Заклад реалізує профільну освіту на третьому рівні повної загальної середньої освіти. У 10-11 класах функціонують три профільні напрями:

- математичний (50 учнів),
- іноземної філології (59 учнів) та
- інформаційно-технологічний (53 учні).

Така диференціація відповідає запитам учнів та їхніх батьків, сприяє професійній орієнтації старшокласників та підготовці до вступу у заклади вищої освіти за обраним фахом.

Серед контингенту учнів значну частину становлять діти, які потребують особливої уваги з боку адміністрації та педагогічного колективу: 64 учні з багатодітних сімей, 70 дітей з числа внутрішньо переміщених осіб, 235 дітей учасників бойових дій (з них 10 дітей загиблих захисників), 8 дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, 18 дітей з інвалідністю. Ці показники актуалізують питання соціально-психологічного супроводу учнів та вимагають від системи управління особливої уваги до організації інклюзивного освітнього середовища.

Аналіз управління закладом ми здійснювали на основі критеріїв та показників, визначених у попередньому підрозділі, з використанням офіційних статистичних даних закладу. Комплексне оцінювання дозволило виявити сильні сторони управлінської системи, ідентифікувати проблемні зони та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації управління.

Аналізуючи *організаційно-управлінські критерії*, необхідно розглянути:

- *організаційну структуру управління*. Школа функціонує як гімназія з початковою школою, що передбачає трирівневу структуру освіти та відповідну організацію управління. Аналіз показує, що в закладі сформована чітка ієрархічна структура управління з виділенням управлінських ланок для кожного рівня освіти: початкової (1-4 класи, 20 класів, 480 учнів), базової середньої (5-9 класи, 32 класи, 797 учнів) та профільної старшої школи (10-11 класи, 5 класів, 162 учні). Наявність 6 інклюзивних класів та 6 асистентів учителя свідчить про структурне забезпечення інклюзивної освіти. Однак співвідношення кількості учнів з особливими освітніми потребами (8 учнів) та

асистентів (6 осіб) вказує на потенційну проблему недостатнього кадрового забезпечення інклюзії, адже рекомендоване співвідношення передбачає одного асистента на 1-2 учнів з ООП.

- *планування та організацію освітнього процесу.* Організація навчального процесу характеризується кількома позитивними аспектами. По-перше, відсутність другої зміни навчання для всіх 57 класів дозволяє оптимально розподілити навчальний час та забезпечити комфортні умови для засвоєння знань. По-друге, функціонування 2 груп подовженого дня для учнів 1-4 класів (60 дітей) демонструє увагу до потреб працюючих батьків та створення умов для позаурочної діяльності молодших школярів. Водночас викликає занепокоєння наявність 16 класів із наповнюваністю понад 27 учнів, що становить 28,1 % від загальної кількості класів. Перевантаженість класів ускладнює реалізацію індивідуального підходу до учнів, знижує ефективність інклюзивного навчання та створює додаткове навантаження на педагогів. Показово, що 4 з цих перевантажених класів знаходяться на рівні початкової освіти, що є найбільш критичним з точки зору формування базових компетентностей.

Позитивним аспектом є створення 274 навчальних груп при вивченні окремих предметів, що забезпечує диференційований підхід до учнів з різним рівнем підготовки. Це свідчить про усвідомлення адміністрацією важливості індивідуалізації навчання та готовність до організаційних зусиль для її реалізації.

При розгляді *кадрових критеріїв* ми виокремили кількісні показники педагогічного колективу. У закладі працює 98 учителів, з яких 97 мають основне місце роботи в школі (99 %). Це є надзвичайно високим показником стабільності колективу та свідчить про привабливість закладу як місця роботи для педагогів. Співвідношення кількості учнів до кількості вчителів становить 14,7:1, що є сприятливим для забезпечення якісного навчання та індивідуального підходу.

Додатково в закладі працюють 2 вихователі груп подовженого дня (обидва на основній роботі) та 6 асистентів учителя для супроводу інклюзивного навчання. Наявність асистентів є позитивним показником, однак їх кількість не повністю відповідає потребам: у закладі навчається 8 учнів з особливими освітніми потребами в інклюзивних класах, що теоретично вимагає 8 асистентів за умови індивідуального супроводу.

Серед *освітніх критеріїв* особлива увага була привернена до:

- *результатів навчальної діяльності*. Аналіз успішності учнів за 2024-2025 навчальний рік демонструє стабільні результати. Усі учні 1-11 класів (1535 осіб на той момент) успішно завершили навчальний рік та були переведені до наступного класу, що свідчить про відсутність невстигаючих та другорічників. Це є позитивним показником, однак вимагає додаткової верифікації щодо об'єктивності оцінювання. У 2025 році свідоцтво про здобуття початкової освіти отримали 156 учнів 4 класу, базової середньої освіти – 138 учнів 9 класу (з них 69 дівчат), повної загальної середньої освіти – 73 випускники 11 класу (40 дівчат). Слід відзначити, що 12 випускників 9 класу (8,7 %) отримали свідоцтво про базову середню освіту з відзнакою, що свідчить про наявність контингенту високомотивованих та обдарованих учнів. Важливим показником є те, що 63 випускники 11 класу (86,3 % від їх загальної кількості) пройшли тестування, що, ймовірно, означає участь у зовнішньому незалежному оцінюванні. Високий відсоток учасників ЗНО свідчить про орієнтацію випускників на вступ до закладів вищої освіти та про якісну підготовку в профільних класах.

- *мовної освіти*. Усі учні закладу (1439 осіб) навчаються українською мовою, що відповідає державній мовній політиці. Англійська мова як іноземна вивчається всіма учнями 1-11 класів у 73 класах. Це є позитивним показником, оскільки володіння англійською мовою є необхідною компетентністю для успішної реалізації в сучасному світі.

Додатково 59 учнів 10-11 класів (у 3 класах) вивчають німецьку мову як другу іноземну. Ці учні навчаються в профільних класах іноземної філології,

що забезпечує поглиблену мовну підготовку та відповідає сучасним вимогам до випускників філологічного профілю. Співвідношення учнів, які вивчають дві іноземні мови, до загальної кількості учнів становить 4,1 %, що є достатнім для профільної школи.

- інклюзивної освіти. У закладі навчається 8 учнів з особливими освітніми потребами (0,6 % від загальної кількості), усі вони інтегровані в інклюзивні класи. З них 2 учні мають синдром Дауна, а 6 інших – інші порушення розвитку. Розподіл цих учнів за класами свідчить про намагання забезпечити їх рівномірну інтеграцію: по 1-2 учні з ООП у різних класах (2, 3, 5, 7, 9 класи).

Усі 8 учнів з ООП навчаються за денною формою інституційної освіти, що свідчить про здатність закладу забезпечити їх повноцінну інтеграцію в освітній процес. Для супроводу цих учнів працюють 6 асистентів учителя, хоча оптимальним було б співвідношення 1:1. Крім того, 18 учнів мають статус дітей з інвалідністю, з яких лише 2 навчаються в інклюзивних класах, що може вказувати на різний характер порушень та різні освітні потреби цих категорій учнів.

- позашкільної освіти. У закладі функціонують 2 гуртки науково-технічного напрямку, які відвідують 90 учнів (6,3 % від загальної кількості). Це є досить обмеженим показником охоплення позашкільною освітою. За нормативами, оптимальним вважається охоплення не менше 50-70 % учнів різними формами позашкільної роботи. Відсутність гуртків інших напрямів (спортивних, художньо-естетичних, екологічних тощо) обмежує можливості для всебічного розвитку учнів.

Позитивним моментом є те, що обидва гуртки функціонують на безоплатній основі, що забезпечує рівний доступ до позашкільної освіти для всіх категорій учнів, незалежно від матеріального становища їхніх сімей.

Серед ресурсних критеріїв виокремлюються:

- *матеріально-технічна база.* Заклад розташований у 2 окремих будівлях (одна з них потребує капітального ремонту) загальною площею 21850 кв. м. Це забезпечує достатній простір для організації освітнього процесу: на одного учня припадає 15,2 кв. м загальної площі, що перевищує нормативні вимоги.

У закладі функціонує 75 класних кімнат (включаючи навчальні кабінети та лабораторії) площею 4403 кв.м. Це дозволяє забезпечити спеціалізовані кабінети для викладання різних предметів. Зокрема, створено профільні кабінети: математики (7), фізики (2) з 62 робочими місцями, хімії (1) з 32 робочими місцями, біології (2) з 64 робочими місцями, географії (2), української мови та літератури (9), інших мов національних меншин (1), іноземної мови (10), інформатики (5) з 54 робочими місцями з комп'ютерами. Важливою складовою матеріальної бази є наявність 3 майстерень, спортивного залу та басейну, що створює умови для фізичного виховання та трудового навчання. Їдальня на 350 посадкових місць забезпечує можливість харчування всіх учнів, що особливо важливо з огляду на те, що 1308 учнів (90,9 %) користуються гарячим харчуванням, і всі вони отримують його безоплатно. Це свідчить про ефективну соціальну політику закладу та органів місцевого самоврядування.

Наявність медичного кабінету забезпечує можливість надання першої медичної допомоги та проведення профілактичних заходів. Однак слід відзначити відсутність стрілецького тиру, що обмежує можливості для проведення занять з основ безпеки життєдіяльності та захисту України відповідно до оновленої програми.

- *адаптація для осіб з інвалідністю.* Будівля закладу є триповерховою, проте безперешкодний доступ для дітей з інвалідністю забезпечений лише до 1 поверху, що фактично означає відсутність такого доступу. У закладі відсутні пандуси, поручні та ліфти (підйомники), хоча є 1 спеціально обладнана туалетна кімната для осіб з інвалідністю. Така ситуація суттєво обмежує

можливості інклюзивного навчання дітей з порушеннями опорно-рухового апарату та не відповідає вимогам Конвенції про права осіб з інвалідністю.

-інформаційно-технологічне забезпечення. У закладі наявні 54 персональні комп'ютери, з яких 34 придбані за кошти бюджету, 18 не працюють, 29 мають строк придбання понад 5 років. Це є серйозною проблемою, оскільки 33,3 % комп'ютерної техніки не функціонує, а 53,7 % є застарілою. Співвідношення працюючих комп'ютерів до кількості учнів становить 1:40, що значно поступається рекомендованому показнику 1:10-15. З 54 комп'ютерів 36 підключено до Інтернету (66,7 %), з них жоден не має доступу до Wi-Fi в навчальних кабінетах. Водночас заклад має Інтернет-підключення зі швидкістю 100 Мбіт/с і більше через оптично-волоконний кабель (FTTx, PON, ETTN), що є сучасним рішенням. У закладі функціонує Wi-Fi для пристроїв, задіяних в освітньому процесі, проте він доступний лише у 3 навчальних кабінетах, що обмежує можливості використання мобільних пристроїв для навчання.

Позитивним є те, що у закладі присутня 1 платформа організації дистанційного навчання, що забезпечило можливість навчання 126 учнів (8,8 %) за дистанційною формою. Операційні системи комп'ютерів представлені Microsoft Windows 8 та вище (14 ПК) і UNIX/Linux-подібними ОС (22 ПК), що свідчить про певну технологічну різноманітність.

Додатково заклад має 370 портативних комп'ютерів (ноутбуків, нетбуків) та 30 планшетів (усі на базі Android), що суттєво розширює можливості для організації сучасного освітнього процесу. У 34 класах встановлено інтерактивні поверхні (33 з проєкторами з інтерактивними функціями та 1 інтерактивна панель), а у 41 класі – засоби візуалізації без інтерактиву (8 з проєктором, 28 з телевізором). Це означає, що 75 з 75 навчальних кабінетів обладнані засобами візуалізації, що є відмінним показником. Заклад має 1 сервер, 26 принтерів (у тому числі 1 3D-принтер), 2 дротові локальні мережі в класах. Водночас відсутні апаратні та програмні засоби захисту Інтернет-доступу, що створює ризики для кібербезпеки учнів.

Також відсутній системний адміністратор шкільної локальної мережі, що може призводити до неефективного використання наявної техніки та несвоєчасного вирішення технічних проблем.

-бібліотечно-інформаційне забезпечення. Бібліотечний фонд закладу становить 40007 примірників книг, брошур і журналів, що є достатнім показником (на одного учня припадає 27,8 примірників). Фонд підручників налічує 26706 одиниць, з них для 1-4 класів – 8 575, для 5-9 класів – 15755, для 10-11 класів – 2376. Це забезпечує повне забезпечення учнів підручниками (на одного учня припадає 18,6 підручника), хоча слід враховувати багаторічний термін використання підручників.

-інженерна інфраструктура. Заклад має централізоване опалення або власну котельню, водогін (у тому числі з гарячою водою) та каналізацію. Це є базовими умовами для комфортного перебування учнів та персоналу в закладі. Однак одна з будівель потребує капітального ремонту, а одна перебуває в аварійному стані, що становить потенційну загрозу безпеці та вимагає термінового втручання.

На основі проведеного аналізу ми сформуваємо комплексну оцінку управління Сумської спеціалізованої школи № 17.

Для систематизації результатів вважаємо доцільно представити сильні сторони та проблемні зони за кожним з досліджуваних критеріїв (Табл.2.1).

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз управління закладом

Критерій	Сильні сторони	Проблемні зони
Організаційно-управлінські	Відсутність другої зміни; наявність груп подовженого дня; диференціація за 274 навчальними групами	16 класів з наповнюваністю >27 учнів; недостатня кількість асистентів учителя
Кадрові	Стабільність колективу (99% основних працівників);	Відсутність даних про кваліфікацію, категорії, стаж педагогів

Критерій	Сильні сторони	Проблемні зони
	оптимальне співвідношення учні/вчителі (14,7:1)	
Освітні	100% успішність; 8,7% випускників 9 класу з відзнакою; функціонування 3 профілів; вивчення 2 іноземних мов	Низьке охоплення позашкільною освітою (6,3%); обмежена кількість напрямів гуртків
Ресурсні	Достатня площа (15,2 м ² /учня); всі класи з візуалізацією; 370 ноутбуків; швидкісний Інтернет (100+ Мбіт/с); безоплатне харчування (90,9%)	33,3% комп'ютерів не працює; відсутність доступності для осіб з інвалідністю; 1 будівля в аварійному стані; відсутність системного адміністратора

Загальна оцінка управління закладом дозволяє визначити її як таку, що відповідає достатньому рівню ефективності. Заклад демонструє стабільні результати навчальної діяльності, має сформовану організаційну структуру, стабільний педагогічний колектив та достатню матеріально-технічну базу. Водночас існують значні резерви для підвищення ефективності управління, пов'язані з оптимізацією наповнюваності класів, розширенням можливостей позашкільної освіти, модернізацією інформаційно-технологічного забезпечення та створенням безбар'єрного освітнього середовища.

Ключовими напрямками вдосконалення управління мають стати:

- 1) оптимізація наповнюваності класів з метою забезпечення індивідуального підходу до учнів;
- 2) посилення кадрового забезпечення інклюзивної освіти;
- 3) модернізація комп'ютерного парку та створення ефективної системи адміністрування мережі;
- 4) розширення мережі гуртків та секцій для підвищення охоплення позашкільною освітою;

- 5) створення безбар'єрного освітнього середовища для осіб з порушеннями опорно-рухового апарату;
- 6) капітальний ремонт будівель закладу для забезпечення безпечних умов навчання.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність управління закладом та забезпечити якісніші освітні послуги для всіх категорій здобувачів освіти. Конкретні рекомендації щодо оптимізації управління та результати їх експериментальної перевірки будуть представлені в наступному розділі дослідження

2.2. Механізми адаптивного управління та інноваційні підходи до організації управління закладом освіти

Адаптивне управління закладом загальної середньої освіти являє собою динамічну систему механізмів, що забезпечують гнучку реакцію на зміни освітнього середовища та потреби учасників освітнього процесу. Основу такого управління складають механізми моніторингу, прогнозування, швидкого реагування та системної корекції управлінських рішень.

Структурно-функціональні механізми адаптивного управління базуються на створенні гнучкої організаційної архітектури школи, що здатна швидко трансформуватися відповідно до викликів освітнього середовища. Центральним елементом таких механізмів є матрична структура управління, яка поєднує традиційну вертикальну ієрархію з горизонтальними зв'язками між підрозділами [49, с. 15].

Функціональна децентралізація управлінських повноважень дозволяє розподілити відповідальність між різними рівнями організаційної структури. Керівники методичних об'єднань отримують більшу автономію в прийнятті рішень щодо навчально-методичного забезпечення, тоді як класні керівники наділяються повноваженнями в сфері індивідуальної роботи з учнями та їхніми батьками. Створення тимчасових проектних груп для вирішення конкретних завдань забезпечує оперативність реагування на нові виклики.

Такі групи формуються з представників різних підрозділів школи та мають чітко визначені терміни діяльності й конкретні результати роботи. Наприклад, проектна група з впровадження цифрових технологій може включати вчителів-предметників, системного адміністратора, психолога та представника батьківського комітету.

Механізм ротації управлінських ролей сприяє розвитку лідерського потенціалу педагогічного колективу та запобігає стагнації в прийнятті рішень. Вчителі періодично залучаються до виконання управлінських функцій, що розширює їхній професійний досвід та підвищує відповідальність за результати роботи школи.

Інформаційно-аналітичні механізми включають багаторівневий моніторинг ключових показників діяльності школи, що охоплює академічні досягнення учнів, професійний розвиток педагогів, задоволеність батьків та учнів освітніми послугами. Система збору та аналізу даних є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах адаптивного управління. Автоматизовані системи збору даних забезпечують оперативність отримання інформації про поточний стан освітнього процесу. Електронні журнали, системи тестування, опитування учасників освітнього процесу генерують великі масиви даних, які потребують систематичного аналізу. Використання технологій бізнес-аналітики дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати ризики та визначати точки для управлінського втручання [54, с. 89]. Моделі прогнозування можуть охоплювати демографічні зміни в районі школи, динаміку кадрового забезпечення, зміни в освітніх потребах учнів.

Механізми партисипативного управління забезпечують активне залучення всіх учасників освітнього процесу до прийняття управлінських рішень. Створення органів колегіального управління з розширеними повноваженнями дозволяє враховувати різні точки зору та інтереси при формуванні стратегії розвитку школи [23, с. 95].

Рада школи як колегіальний орган управління включає представників педагогічного колективу, батьківської громадськості, учнівського

самоврядування та громади. Розширення компетенцій ради до участі в розробці освітньої програми, затвердженні бюджету, вирішенні кадрових питань підвищує ефективність управлінських рішень через врахування множинних перспектив.

Учнівське самоврядування як механізм адаптивного управління сприяє формуванню активної громадянської позиції учнів та їх готовності до участі в управлінні освітнім процесом. Надання учнівським органам реальних повноважень щодо організації позакласної роботи, вирішення конфліктних ситуацій, участі в оцінюванні роботи вчителів підвищує їх мотивацію та відповідальність.

Батьківські комітети трансформуються з допоміжних органів у повноправних партнерів управління. Залучення батьків до розробки індивідуальних освітніх траєкторій, організації профорієнтаційної роботи, створення безпечного освітнього середовища забезпечує врахування сімейних цінностей та очікувань у шкільній політиці. Громадські ради при школах створюються для залучення зовнішніх стейкхолдерів до управлінського процесу. Представники місцевої влади, роботодавців, громадських організацій, випускників школи беруть участь у стратегічному плануванні, моніторингу якості освіти, залученні додаткових ресурсів для розвитку школи.

Цифровізація управлінських процесів є ключовим *технологічним механізмом адаптивного управління* сучасною школою. Впровадження хмарних технологій забезпечує доступність управлінської інформації в режимі реального часу для всіх учасників освітнього процесу, незалежно від їх географічного розташування.

Системи управління навчанням (LMS) інтегруються з управлінськими функціями школи, створюючи єдиний інформаційний простір. Це дозволяє автоматизувати процеси планування навчального процесу, моніторингу успішності, комунікації з батьками, ведення документообігу. Штучний інтелект та машинне навчання використовуються для аналізу освітніх даних та надання рекомендацій щодо індивідуалізації навчання. Мобільні технології

забезпечують оперативність комунікації та прийняття рішень. Мобільні додатки для батьків дозволяють отримувати інформацію про успішність дитини, розкладі занять, шкільних заходах. Для вчителів мобільні рішення забезпечують можливість ведення електронного журналу, планування уроків, комунікації з колегами та адміністрацією. Технології віртуальної та доповненої реальності створюють нові можливості для організації освітнього процесу, особливо в умовах дистанційного навчання або змішаних форм освіти. Адаптивне управління передбачає гнучке використання цих технологій відповідно до освітніх потреб та можливостей школи [42].

Ресурсні механізми адаптації. Диверсифікація джерел фінансування є критично важливим механізмом адаптивного управління в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Школи розвивають партнерство з бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними фондами для залучення додаткових ресурсів на розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації педагогів, впровадження інноваційних програм. Грантова діяльність стає систематичною функцією управління школою. Створення спеціалізованих підрозділів або призначення відповідальних осіб за пошук та оформлення грантових заявок дозволяє залучати значні ресурси для реалізації освітніх проектів. Участь у національних та міжнародних освітніх програмах забезпечує доступ до сучасних освітніх технологій та методик.

Оптимізація використання наявних ресурсів через механізми ресурсного планування та контролю дозволяє підвищити ефективність витрат. Впровадження систем енергоменеджменту, раціонального використання навчальних приміщень, оптимізації кадрового забезпечення сприяє вивільненню коштів для розвитку пріоритетних напрямів. Розвиток внутрішніх ресурсів через систему професійного розвитку педагогів, створення методичних матеріалів, формування бази кращих практик підвищує внутрішній потенціал школи для адаптації до нових викликів.

Культурно-комунікативні механізми. Формування адаптивної організаційної культури є фундаментальним механізмом успішного

функціонування системи адаптивного управління. Культура відкритості до змін, готовності до експериментування, толерантності до помилок створює сприятливе середовище для впровадження інновацій та швидкої адаптації до нових умов. Система внутрішньої комунікації базується на принципах прозорості, своєчасності, двосторонності. Регулярні наради, онлайн-платформи для обговорення, системи зворотного зв'язку забезпечують ефективний обмін інформацією між різними рівнями управління та підрозділами школи [56, с. 90].

Зовнішня комунікація з громадськістю, органами влади, партнерськими організаціями будується на принципах активності, відкритості, соціальної відповідальності. Використання соціальних мереж, сайту школи, засобів масової інформації для інформування про діяльність школи та залучення зворотного зв'язку сприяє формуванню позитивного іміджу та підтримки з боку громади.

Ми об'єднали дані про механізми адаптивного управління ЗЗСО в Таблицю 2.2.:

Таблиця 2.2.

Класифікація механізмів адаптивного управління

Тип механізму	Основні складові	Цільове призначення	Індикатори ефективності
Структурно-функціональні	Матрична структура Децентралізація Проектні групи Ротація ролей	Забезпечення гнучкості організаційної структури	Швидкість прийняття рішень Залучення персоналу ЗЗСО до управління
Інформаційно-аналітичні	Моніторинг Прогнозування Раннє попередження Аналітика даних	Інформаційне забезпечення управлінських рішень	Точність прогнозів Оперативність виявлення проблем
Партисипативні	Рада ЗЗСО Учнівське самоврядування Батьківські комітети Громадські ради	Залучення стейкхолдерів до управління	Рівень участі в управлінні Задоволеність стейкхолдерів

Технологічні	Цифровізація LMS Мобільні технології ІІІ	Автоматизація та оптимізація процесів	Рівень цифровізації Економія часу на рутинні операції
Ресурсні	Диверсифікація фінансування Грантова діяльність Оптимізація ресурсів	Забезпечення фінансової стійкості	Частка позабюджетних коштів Ефективність використання ресурсів
Культурно- комунікативні	Організаційна культура ЗЗСО Комунікаційні системи Лідерство	Формування адаптивного середовища	Готовність до змін Ефективність комунікацій

Система оцінювання ефективності адаптивних механізмів управління базується на комплексному підході, що включає кількісні та якісні показники. Розробка системи ключових показників ефективності (KPI) для різних аспектів адаптивного управління дозволяє об'єктивно оцінювати результативність впроваджених механізмів.

Показники швидкості реагування на зміни включають час від виявлення проблеми до прийняття управлінського рішення, термін впровадження коригувальних заходів, частоту перегляду стратегічних планів. Ці показники характеризують динамічність системи управління та її здатність до швидкої адаптації.

Показники якості управлінських рішень оцінюються через результативність впроваджених заходів, рівень досягнення поставлених цілей, ступінь задоволеності учасників освітнього процесу. Використання методів експертного оцінювання, анкетування, фокус-груп дозволяє отримати різнобічну оцінку ефективності управління.

Показники стійкості системи характеризують здатність школи зберігати ефективність функціонування в умовах зовнішніх викликів. До них належать показники фінансової стабільності, кадрової стійкості, збереження контингенту учнів, підтримання якості освітніх послуг.

Регулярний аудит системи адаптивного управління проводиться із залученням зовнішніх експертів та включає оцінку відповідності механізмів управління сучасним вимогам, виявлення проблемних зон, розробку рекомендацій щодо вдосконалення. Результати аудиту використовуються для стратегічного планування розвитку системи управління школою.

Трансформація системи управління закладами загальної середньої освіти зумовлена необхідністю адаптації до викликів XXI століття, серед яких цифровізація суспільства, зміна освітніх потреб та очікувань стейкхолдерів, глобалізація освітнього простору.

Модель інноваційного управління закладом загальної середньої освіти, виглядає, на наш погляд, наступним чином (Рис.2.1.):

<i>Стратегічний рівень</i>	<i>Тактичний рівень</i>	<i>Операційний рівень</i>	<i>Підтримуючі системи</i>
– Візія та місія закладу – Стратегічні цілі – Система збалансованих показників	– Програми та проекти розвитку – Операційні плани – Бюджетування за результатами	– Управління освітнім процесом – Управління персоналом – Фінансово-економічне управління – Управління ресурсами	– ІТ-інфраструктура – Система моніторингу та оцінки – Комунікаційна система – Система управління знаннями

Рис.2.1. Модель інноваційного управління закладом загальної середньої освіти

Цифровізація управління закладами загальної середньої освіти є одним із найперспективніших напрямів інновацій. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій докорінно змінює характер управлінських процесів, підвищує їх ефективність та прозорість [9].

Система електронного документообігу дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, скоротити час на обробку документів, забезпечити їх систематизацію та швидкий пошук. Електронний документообіг включає автоматизацію процесів планування, звітності, кадрового обліку, фінансового менеджменту. Це створює єдиний інформаційний простір закладу, де всі учасники освітнього процесу мають доступ до необхідної інформації.

Системи управління освітнім процесом (Learning Management Systems) інтегрують функції планування навчального процесу, моніторингу успішності учнів, взаємодії з батьками та управління ресурсами. Такі системи дозволяють керівництву закладу отримувати аналітичні звіти в режимі реального часу, відстежувати динаміку показників якості освіти, виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Технології великих даних (Big Data) та аналітики відкривають нові можливості для прогнозування та планування. Аналіз великих масивів даних про успішність учнів, ефективність педагогічних методів, використання ресурсів дозволяє виявляти закономірності та тенденції, що не помітні при традиційному підході до аналізу інформації [63, с. 255].

Хмарні технології забезпечують гнучкість та масштабованість ІТ-інфраструктури освітнього закладу. Використання хмарних сервісів дозволяє знизити витрати на утримання власних серверів, забезпечити надійність зберігання даних та доступність сервісів з будь-якого місця. Це особливо актуально в контексті дистанційного та змішаного навчання.

Впровадження методології проектного менеджменту в управління закладами загальної середньої освіти дозволяє структурувати діяльність, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення конкретних результатів у визначені терміни. Освітні проекти можуть мати різний масштаб та спрямованість: від локальних ініціатив на рівні окремого класу до комплексних програм розвитку всього закладу. Проектний підхід передбачає чітке визначення цілей, завдань, очікуваних результатів, розподіл ролей та відповідальності, планування ресурсів та контроль виконання.

Управління портфелем проектів освітнього закладу передбачає стратегічне планування та координацію всіх проектних ініціатив. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, уникнути дублювання зусиль, забезпечити синергетичний ефект від реалізації різних проектів.

Партисипативне управління базується на принципі активної участі всіх стейкхолдерів освітнього процесу в прийнятті управлінських рішень. Цей підхід сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню почуття відповідальності за результати діяльності, використанню колективного інтелекту для вирішення складних завдань. Механізми партисипативного управління включають створення колегіальних органів управління з представників різних категорій працівників, учнів та батьків. Педагогічні ради, методичні об'єднання, батьківські комітети, учнівське самоврядування стають не формальними структурами, а реальними суб'єктами управління, які мають повноваження та відповідальність за конкретні напрями діяльності.

Розподілене лідерство передбачає делегування лідерських функцій різним учасникам освітнього процесу залежно від їх компетентностей та сфери відповідальності. Замість концентрації всіх управлінських функцій у руках директора, створюється система лідерів різного рівня: методичних, проектних, неформальних. Це дозволяє використовувати потенціал кожного працівника, розвивати лідерські якості у педагогів та учнів.

Командний підхід до управління передбачає формування міждисциплінарних команд для вирішення конкретних завдань. Такі команди можуть включати педагогів різних предметів, адміністративних працівників, батьків, учнів, зовнішніх експертів. Командна робота забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем, об'єднання різних точок зору та досвіду.

Сучасні підходи до управління якістю освіти базуються на систематичному збиранні, аналізі та використанні даних для прийняття управлінських рішень. Цей підхід отримав назву «data-driven management» або управління на основі даних.

Система індикаторів якості освіти включає як кількісні, так і якісні показники, що характеризують різні аспекти діяльності освітнього закладу. Академічні досягнення учнів, рівень їх мотивації та задоволеності, професійний розвиток педагогів, ефективність використання ресурсів, задоволеність батьків та інших стейкхолдерів – усі ці показники потребують регулярного моніторингу та аналізу. Цикл безперервного покращення (Plan-Do-Check-Act) стає основою для систематичного підвищення якості освіти. Планування заходів на основі аналізу даних, їх реалізація, перевірка результатів та внесення коректив формують спіраль постійного розвитку освітнього закладу.

Бенчмаркінг як інструмент управління якістю передбачає порівняння показників діяльності власного закладу з найкращими практиками інших шкіл, національними та міжнародними стандартами. Це дозволяє виявити потенціал для покращення, встановити реалістичні цілі розвитку, адаптувати успішні практики до умов власного закладу.

Зовнішнє оцінювання та акредитація стають не формальними процедурами, а інструментами отримання зворотного зв'язку для покращення діяльності. Результати зовнішнього оцінювання використовуються для коригування стратегії розвитку, планування професійного розвитку педагогів, оптимізації освітніх програм.

Модернізація фінансово-економічних механізмів управління освітніми закладами спрямована на підвищення ефективності використання бюджетних коштів, диверсифікацію джерел фінансування, впровадження ринкових механізмів стимулювання якості освіти.

Програмно-цільове бюджетування передбачає розподіл фінансових ресурсів не за статтями витрат, а за програмами та проектами, спрямованими на досягнення конкретних результатів. Такий підхід дозволяє пов'язати витрачання коштів із досягненням стратегічних цілей закладу, підвищити прозорість та підзвітність використання бюджетних ресурсів. Фандрайзинг та залучення альтернативних джерел фінансування стають важливими

компетенціями керівників освітніх закладів. Гранти міжнародних організацій, благодійні внески, партнерство з бізнесом, надання платних освітніх послуг дозволяють розширити можливості для реалізації інноваційних проектів, покращення матеріально-технічної бази, професійного розвитку педагогів.

Аутсорсинг неосновних функцій дозволяє освітнім закладам зосередитись на профільній діяльності, передавши такі функції як харчування, охорона, прибирання, технічне обслуговування спеціалізованим організаціям. Це може призвести до підвищення якості відповідних послуг та зниження витрат. Механізми стимулювання педагогічних працівників еволюціонують від єдиної тарифної сітки до диференційованих систем оплати праці, що враховують результати професійної діяльності, участь у інноваційних проектах, професійний розвиток. Це сприяє підвищенню мотивації педагогів до якісної роботи та безперервного навчання.

Здатність освітнього закладу до ефективного управління змінами стає критично важливою в умовах динамічного розвитку суспільства та освітніх технологій. Організаційний розвиток передбачає цілеспрямовану трансформацію організаційної культури, структури, процесів та компетентностей.

Моделі управління змінами, такі як восьмиетапна модель Коттера або ADKAR-модель, адаптуються до специфіки освітнього середовища. Ключовими елементами успішного управління змінами є створення коаліції прихильників змін, формування переконливого бачення майбутнього, усунення перешкод, забезпечення швидких перемог, закріплення досягнень в організаційній культурі. Організаційне навчання як основа адаптивності освітнього закладу передбачає створення системи, що здатна до самонавчання та саморозвитку. Це включає механізми збирання та аналізу досвіду, поширення кращих практик, експериментування з новими підходами, рефлексію та корекцію діяльності.

Розвиток інноваційної культури закладу передбачає формування сприятливого середовища для експериментування, прийняття ризику,

творчого пошуку. Заохочення ініціативи педагогів, створення простору для апробації нових методик, підтримка професійних спільнот практики сприяють постійному оновленню освітнього процесу.

Управління опором змінам включає роботу з різними групами стейкхолдерів, які можуть мати різні інтереси та побоювання щодо нововведень. Комунікативна стратегія, навчання та підтримка, залучення до участі в плануванні змін допомагають мінімізувати опір та забезпечити підтримку реформ.

Стратегічне планування в освітніх закладах набуває системного характеру, включаючи аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх ресурсів та можливостей, формування стратегічних цілей та показників їх досягнення. SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера адаптуються до потреб освітнього менеджменту для комплексної оцінки стратегічної позиції закладу. Це дозволяє виявити конкурентні переваги, загрози та можливості, сформулювати реалістичну стратегію розвитку.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) дозволяє перекласти стратегію на мову конкретних метрик та ініціатив. Чотири перспективи BSC - фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів, навчання та розвитку - адаптуються до специфіки освітньої діяльності, забезпечуючи комплексний підхід до оцінки ефективності. Управління за цілями (Management by Objectives) передбачає каскадування стратегічних цілей на всі рівні організації, встановлення індивідуальних цілей для кожного працівника, регулярний моніторинг та оцінку досягнення результатів. Це забезпечує узгодженість зусиль всіх учасників освітнього процесу з стратегічними пріоритетами закладу. Бюджетування на основі результатів пов'язує фінансове планування зі стратегічними цілями, забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності. Це дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів та забезпечити прозорість фінансових рішень.

Ключові індикатори ефективності інноваційного управління ми представили в Таблиці 2.3.:

Таблиця 2.3.

Ключові індикатори ефективності інноваційного управління

Сфера управління	Ключові показники	Методи вимірювання
Академічні результати	Успішність учнів, результати ЗНО	Статистичний аналіз, порівняння з попередніми роками
Задоволеність стейкхолдерів	Індекс задоволеності учнів, батьків, педагогів	Опитування, анкетування
Професійний розвиток	Частка педагогів, що пройшли підвищення кваліфікації	Облік сертифікатів, портфоліо
Фінансова ефективність	Витрати на одного учня, рівень залучення позабюджетних коштів	Фінансова звітність, аналіз структури доходів
Інноваційна діяльність	Кількість впроваджених інновацій, участь у проектах	База даних проектів, звіти про інновації
Цифровізація	Рівень використання ІТ-технологій, цифрова грамотність	Аудит ІТ-ресурсів, тестування компетентностей

На основі проведеного аналізу сучасного стану управління Сумської спеціалізованої школи № 17 у попередньому підрозділі було ідентифіковано низку проблемних зон, що потребують управлінського втручання. Виявлені проблеми стосуються різних аспектів функціонування закладу: від організаційно-управлінських процесів до матеріально-технічного забезпечення. Метою стала розробка системи конкретних, обґрунтованих та практично реалізованих рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управління закладом та підвищення якості освітніх послуг.

Розробка рекомендацій здійснювалася з урахуванням особливих умов функціонування закладу: школа розташована в прифронтовій зоні та працює в умовах воєнного стану. Освітній процес організовується з дотриманням

правил безпеки, значна частина навчальних занять проводиться в обладнаному бомбосховищі, що накладає додаткові обмеження на організацію управління та створює специфічні виклики для адміністрації. Ці умови вимагають особливої уваги до питань безпеки учнів та персоналу, гнучкості управлінських рішень та оперативності реагування на зміни ситуації.

Розроблені рекомендації базуються на принципах системності, реалістичності, ресурсної обґрунтованості та орієнтації на конкретний результат. Кожна рекомендація супроводжується описом очікуваних результатів, термінів реалізації та відповідальних виконавців, що має забезпечити її практичну впроваджуваність навіть в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків.

Характеристика та аналіз ефективних підходів до управління відбувалось шляхом дослідження проблеми – пропонування рекомендацій – визначення конкретних кроків – очікуваних результатів – термінів виконання – відповідальних осіб.

Оптимізація організаційної структури та наповнюваності класів аналізувалась через:

Проблема: у закладі функціонує 16 класів з наповнюваністю понад 27 учнів (28,1 % від загальної кількості класів), що ускладнює реалізацію індивідуального підходу, знижує ефективність інклюзивного навчання та створює надмірне навантаження на педагогів. В умовах необхідності евакуації до бомбосховища перевантаженість класів становить додаткові ризики для безпеки.

Рекомендація: розробити та впровадити поетапний план оптимізації наповнюваності класів.

Конкретні механізми:

1) провести аналіз динаміки кількості учнів за останні 3 роки та прогноз на наступний рік з урахуванням демографічної ситуації в мікрорайоні та можливих міграційних процесів, пов'язаних з безпековою ситуацією;

2) визначити оптимальну кількість класів на кожному рівні освіти, виходячи з наявних приміщень (75 навчальних кабінетів) та рекомендованої наповнюваності 24-25 учнів, з урахуванням місткості бомбосховища;

3) при комплектуванні 1-х класів на наступний навчальний рік передбачити формування не менше 5 класів (замість 4) за умови збереження кількості першокласників на рівні 100 осіб, що забезпечить середню наповнюваність 20 учнів;

4) розробити критерії розподілу учнів між класами з урахуванням їх освітніх потреб, рівня підготовки та соціально-психологічних особливостей;

5) забезпечити пріоритетне зменшення наповнюваності в інклюзивних класах до рекомендованих 20 учнів.

Очікувані результати: поступове зменшення кількості перевантажених класів з 16 до 5-7; покращення умов для індивідуального підходу до учнів; зниження навантаження на педагогів; підвищення якості освітніх послуг, особливо в інклюзивних класах; підвищення рівня безпеки під час евакуації.

Терміни реалізації: аналіз та розробка плану – квітень-травень 2025 р.; початок реалізації – червень 2025 р.; основне впровадження – до листопада 2025 р.

Відповідальні: директор закладу, заступники директора з навчально-виховної роботи, практичний психолог.

Посилення кадрового забезпечення інклюзивної освіти.

Проблема: у закладі працює 6 асистентів учителя для супроводу 8 учнів з особливими освітніми потребами в інклюзивних класах, що не забезпечує індивідуального супроводу кожної дитини.

Рекомендація: забезпечити повноцінне кадрове супроводження інклюзивного навчання відповідно до потреб учнів з ООП.

Конкретні механізми:

1) провести детальний аналіз освітніх потреб кожного учня з ООП спільно з інклюзивно-ресурсним центром для визначення необхідності асистента вчителя;

- 2) звернутися до органів місцевого самоврядування з обґрунтованим клопотанням про виділення додаткових 2 ставок асистента вчителя;
- 3) організувати підвищення кваліфікації наявних асистентів учителя за програмами, що охоплюють роботу з різними нозологіями (синдром Дауна, інші порушення розвитку);
- 4) розробити внутрішню систему наставництва, де досвідчені асистенти супроводжують новопризначених;
- 5) створити ресурсну кімнату для проведення корекційно-розвиткових занять та забезпечити її необхідним обладнанням (сенсорні матеріали, дидактичні посібники, технічні засоби).

Очікувані результати: забезпечення індивідуального супроводу кожного учня з ООП; підвищення якості інклюзивної освіти; покращення адаптації дітей з особливими потребами до освітнього середовища; зменшення навантаження на класних керівників інклюзивних класів.

Терміни реалізації: аналіз потреб – квітень 2025 р.; звернення до органів влади – травень 2025 р.; прийняття додаткових асистентів – до вересня 2025 р.; створення ресурсної кімнати – до листопада 2025 р.

Відповідальні: директор закладу, заступник директора з навчально-виховної роботи, практичний психолог, інклюзивно-ресурсний центр.

Модернізація інформаційно-технологічного забезпечення.

Проблема: з 54 стаціонарних комп'ютерів закладу 18 (33,3 %) не працюють, 29 (53,7 %) є застарілими (придбані понад 5 років тому). Відсутній системний адміністратор та засоби захисту Інтернет-доступу.

Рекомендація: розробити та реалізувати комплексну програму модернізації ІТ-інфраструктури закладу.

Конкретні механізми:

- 1) провести технічний аудит усього комп'ютерного обладнання з визначенням можливості ремонту непрацюючих ПК та доцільності використання застарілої техніки;

2) розробити план відновлення комп'ютерного парку: відремонтувати 8-10 найбільш перспективних ПК, визначити потреби в оновленні техніки на найближчу перспективу;

3) звернутися до органів місцевого самоврядування та МОН України з проханням про фінансування в рамках програм цифровізації освіти. Розглянути можливість участі у грантових програмах міжнародних організацій;

4) виділити 0,5-1 ставку системного адміністратора (можливо за сумісництвом вчителя інформатики) з відповідною оплатою праці для забезпечення технічної підтримки, налаштування мережі, усунення несправностей;

5) впровадити програмні та/або апаратні засоби контенту-фільтрації для захисту учнів від небажаного контенту в Інтернеті. Можливі безкоштовні рішення: DNS-фільтрація (OpenDNS, CleanBrowsing), програмні фільтри (DansGuardian);

6) розширити Wi-Fi покриття з 3 до щонайменше 15 навчальних кабінетів для забезпечення використання мобільних пристроїв у навчанні;

7) організувати систематичне навчання педагогів використанню ІКТ в освітньому процесі через внутрішньошкільні семінари, майстер-класи, онлайн-курси.

Очікувані результати: збільшення частки працюючої комп'ютерної техніки до 80%; наявність технічної підтримки; безпечний доступ учнів до Інтернету; підвищення ефективності використання ІКТ у навчанні.

Терміни реалізації: аудит обладнання – квітень 2025 р.; розробка плану модернізації – травень 2025 р.; призначення системного адміністратора – червень 2025 р.; впровадження контенту-фільтрації – липень 2025 р.; відновлення техніки та розширення Wi-Fi – серпень-листопад 2025 р.

Відповідальні: директор закладу, заступник директора з господарської роботи, вчителі інформатики, системний адміністратор.

Розширення системи позашкільної освіти.

Проблема: лише 2 гуртки науково-технічного напрямку охоплюють 90 учнів (6,3 % від загальної кількості), що є недостатнім для забезпечення всебічного розвитку учнів. Відсутні гуртки інших напрямів.

Рекомендація: створити розгалужену систему позашкільної освіти різних напрямів для задоволення інтересів та потреб учнів.

Конкретні механізми:

1) провести анкетування учнів та їхніх батьків щодо потреб у гуртках та секціях різних напрямів (спортивні, художньо-естетичні, екологічні, туристсько-краєзнавчі тощо);

2) на основі результатів анкетування сформулювати пропозиції щодо відкриття нових гуртків. орієнтовний перелік: вокальний ансамбль, хореографічна студія, театральний гурток, образотворче мистецтво, волейбол/баскетбол, екологічний гурток, туристсько-краєзнавчий гурток, робототехніка (розширення наявних технічних гуртків);

3) визначити потребу в додаткових педагогічних кадрах (керівниках гуртків). розглянути можливість залучення вчителів школи на умовах сумісництва, а також фахівців позашкільних закладів та громадських організацій;

4) розробити розклад роботи гуртків з урахуванням завантаженості навчальних приміщень та зручності для учнів (переважно після завершення уроків, 15:00-18:00);

5) забезпечити мінімальне необхідне обладнання для роботи гуртків за рахунок бюджетних коштів та благодійних внесків. для спортивних секцій використати наявний спортзал та басейн;

6) встановити цільовий показник охоплення позашкільною освітою на рівні не менше 20 % учнів до кінця експериментального періоду (листопад 2025 р.).

Очікувані результати: збільшення кількості гуртків з 2 до 6; підвищення охоплення позашкільною освітою з 6,3 % до 20 %; забезпечення можливостей

для всебічного розвитку учнів; виявлення та підтримка обдарованих дітей; зайнятість учнів у вільний час.

Терміни реалізації: анкетування – квітень 2025 р.; розробка пропозицій – травень 2025 р.; добір керівників гуртків – червень-серпень 2025 р.; відкриття перших 3-4 нових гуртків – вересень 2025 р.; відкриття решти гуртків – жовтень 2025 р.

Відповідальні: директор закладу, заступник директора з виховної роботи, керівники методичних об'єднань.

Створення безбар'єрного освітнього середовища.

Проблема: відсутні пандуси, поручні, ліфти, що унеможлиблює навчання дітей з порушеннями опорно-рухового апарату. Безбар'єрний доступ забезпечений лише до 0 поверху (фактично відсутній).

Рекомендація: поетапно адаптувати інфраструктуру закладу для забезпечення безперешкодного доступу осіб з інвалідністю.

Конкретні механізми:

1) провести детальне обстеження будівель закладу на предмет визначення можливостей та потреб щодо створення безбар'єрного середовища. залучити фахівців у сфері архітектурної доступності;

2) розробити проєктно-кошторисну документацію на встановлення пандусів біля входів у будівлі, поручнів на сходах, розширення дверних прорізів (де це необхідно);

3) звернутися до органів місцевого самоврядування з клопотанням про фінансування робіт з адаптації будівель. Оцінна вартість базових робіт (пандуси, поручні) – 300-500 тис. грн.

4) Як альтернативу або доповнення до ліфту (вартість якого є значно вищою) розглянути можливість встановлення стаціонарного сходового підйомника на 1-й поверх (вартість – близько 200-300 тис. грн).

5) Забезпечити доступність туалетних кімнат на кожному поверсі (наразі лише 1 адаптована туалетна кімната). Встановити поручні, розширити двері, забезпечити місце для маневрування інвалідного візка.

6) Організувати навчання педагогічного колективу особливостям роботи з дітьми з порушеннями опорно-рухового апарату та іншими фізичними обмеженнями.

7) У разі неможливості повної адаптації всіх приміщень – організувати навчання дітей з порушеннями ОРА на першому поверсі, перемістивши туди відповідні класи та кабінети.

Очікувані результати: створення фізичної доступності закладу для дітей з порушеннями опорно-рухового апарату; можливість навчання учнів на візках; дотримання вимог Конвенції про права осіб з інвалідністю; розширення контингенту учнів.

Терміни реалізації: обстеження будівель – травень 2025 р.; розробка проєкту – червень-липень 2025 р.; звернення до органів влади – серпень 2025 р.; організація навчання на 1-му поверсі (як тимчасове рішення) – вересень 2025 р.; виконання робіт – у разі отримання фінансування протягом осені 2025 р.

Відповідальні: директор закладу, заступник директора з господарської роботи.

Забезпечення належного стану матеріально-технічної бази.

Проблема: одна з двох будівель закладу перебуває в аварійному стані, інша потребує капітального ремонту, що створює загрозу безпеці учнів та персоналу. В умовах прифронтової зони це питання набуває особливої гостроти.

Рекомендація: ініціювати проведення капітального ремонту будівель закладу та вирішення питання щодо будівлі в аварійному стані.

Конкретні механізми:

1) замовити технічне обстеження будівлі, що перебуває в аварійному стані, у сертифікованої організації для отримання висновку про можливість її подальшої експлуатації або необхідність виведення з використання;

2) звернутися до органів місцевого самоврядування та профільного міністерства з обґрунтованим клопотанням про виділення коштів на капітальний ремонт основної будівлі;

3) розглянути можливість участі у державних програмах відновлення освітньої інфраструктури, програмах міжнародних організацій щодо підтримки закладів освіти в прифронтових регіонах;

4) до моменту вирішення питання з будівлями забезпечити проведення поточних ремонтів (покрівля, вікна, опалення, водопостачання) для підтримання належного стану та безпеки.

Очікувані результати: забезпечення безпечних умов навчання для всіх учнів; відновлення матеріально-технічної бази закладу; можливість повноцінного функціонування всіх класів; створення сучасного освітнього середовища.

Терміни реалізації: технічне обстеження – квітень 2025 р.; звернення до органів влади – травень 2025 р.; переведення з аварійної будівлі (у разі необхідності) – до вересня 2025 р.; капітальний ремонт/будівництво – залежить від виділення фінансування.

Відповідальні: директор закладу, засновник (орган місцевого самоврядування), заступник директора з господарської роботи.

Для систематизації розроблених рекомендацій та забезпечення контролю за їх виконанням представлено їх у вигляді узагальненої таблиці з визначенням пріоритетності, термінів та відповідальних осіб (Табл. 2.4).

Реалізація запропонованих рекомендацій потребує координованих зусиль усього управлінського апарату закладу, підтримки з боку органів місцевого самоврядування, залучення батьківської громадськості та партнерів. В умовах функціонування закладу в прифронтовій зоні особливого значення набуває оперативність реагування та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Для забезпечення системності впровадження доцільно створити робочу групу з моніторингу реалізації рекомендацій під керівництвом

директора закладу з включенням заступників директора, голів методичних об'єднань, представників батьківського комітету.

Таблиця 2.4.

**Пріоритетність розроблених рекомендацій щодо оптимізації управління
закладом освіти**

Рекомендація	Пріоритетність	Термін реалізації	Відповідальний
Оптимізація наповнюваності класів	Середня	квітень-листопад 2025 р.	Директор
Посилення кадрового забезпечення інклюзії	Висока	квітень-листопад 2025 р.	Директор
Модернізація ІТ-інфраструктури	Висока	квітень-листопад 2025 р.	Зам. з ГР
Розширення позашкільної освіти	Середня	квітень-листопад 2025 р.	Зам. з ВР
Створення безбар'єрного середовища	Висока	травень-листопад 2025 р.	Директор
Капітальний ремонт будівель	Критична	квітень 2025 р. – початок	Засновник

Робоча група має щомісячно аналізувати стан виконання запланованих заходів, виявляти перешкоди та труднощі, вносити корективи до планів з урахуванням поточної ситуації, готувати звітність для педагогічної ради та органів управління освітою. Такий підхід забезпечить контрольованість процесу оптимізації управління та можливість своєчасного реагування на проблемні ситуації.

Ефективність запропонованих рекомендацій була перевірена в ході експериментальної роботи протягом квітня-листопада 2025 року, результати якої будуть представлені в наступному підрозділі дослідження. Експериментальна перевірка дозволила підтвердити та скоригувати розроблені підходи, визначити їх практичну придатність та результативність у реальних умовах функціонування закладу освіти в прифронтовій зоні.

2.3. Експериментальна перевірка ефективності запропонованих механізмів з оптимізації управління в умовах сучасних освітніх трансформацій

Експериментальна перевірка ефективності запропонованих механізмів стала необхідною складовою дослідження, оскільки дозволила підтвердити їх практичну придатність, визначити реальний вплив на систему управління закладом та скоригувати підходи за потреби. Оскільки повноцінна реалізація всіх розроблених механізмів потребує тривалого часу (2-3 роки) та значних фінансових вкладень, в рамках даного дослідження було проведено пілотне впровадження окремих заходів з подальшою оцінкою їх ефективності.

Експеримент здійснювався в особливих умовах: школа функціонує в прифронтовій зоні, де освітній процес організовується з дотриманням суворих правил безпеки. Значна частина навчальних занять проводиться в обладнаному бомбосховищі, що накладає додаткові обмеження на організаційні можливості та доступність ресурсів. Обмеженість бюджетного фінансування в умовах воєнного стану вимагала пошуку економічно ефективних рішень, використання безкоштовних альтернатив та залучення благодійної допомоги для реалізації запланованих заходів.

Мета експерименту: перевірити ефективність запропонованих рекомендацій щодо оптимізації системи управління Сумською спеціалізованою школою № 17 шляхом пілотного впровадження окремих

заходів та оцінки їх впливу на якість управління та освітнього процесу в умовах прифронтової зони та обмежених ресурсів.

Завдання експерименту:

- 1) визначити базові показники ефективності управління закладом на констатувальному етапі;
- 2) впровадити пілотні механізми оптимізації управління у вибраних напрямках;
- 3) провести моніторинг змін відповідних показників на формувальному етапі;
- 4) здійснити порівняльний аналіз результатів «до» та «після» впровадження;
- 5) сформулювати висновки про ефективність запропонованих механізмів.

Експеримент охоплював діяльність адміністрації закладу, педагогічного колективу (98 осіб), учнівського контингенту (1439 осіб) та батьківської громадськості.

Термін проведення експерименту: квітень 2025 р. – листопад 2025 р. (8 місяців, з урахуванням часу на підготовку та аналіз результатів). Перерахуємо етапи експериментальної роботи.

1. Констатувальний етап (квітень 2025 р.) – збір базових даних про стан системи управління закладом за визначеними критеріями; проведення вхідного анкетування педагогів, учнів та батьків; фіксація вихідних показників.

2. Формувальний етап (травень-жовтень 2025 р.) – впровадження пілотних заходів з оптимізації управління; поточний моніторинг реалізації механізмів оптимізації управління; коригування дій за потреби з урахуванням умов функціонування в прифронтовій зоні.

3. Контрольний етап (листопад 2025 р.) – повторний збір даних за тими самими критеріями; проведення підсумкового анкетування; порівняльний аналіз результатів; формулювання висновків.

Методи дослідження: спостереження, анкетування, аналіз документації, статистичний аналіз показників, експертне оцінювання, самооцінка, порівняльний аналіз.

З огляду на обмежений термін експериментальної роботи (8 місяців), дефіцит фінансових ресурсів в умовах воєнного стану та необхідність отримання вимірюваних результатів, для пілотного впровадження було обрано три напрями рекомендацій, які можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі з мінімальними витратами та дають швидкий ефект.

1) Модернізація інформаційно-технологічного забезпечення – першочергові заходи: призначення відповідального за ІТ-підтримку (0,5 ставки вчителя інформатики), впровадження контенту-фільтрації (безкоштовне рішення), ремонт/відновлення 8 непрацюючих комп'ютерів за рахунок благодійних внесків, розширення Wi-Fi покриття до 10 додаткових кабінетів.

2) Розширення системи позашкільної освіти – відкриття 4 нових гуртків різних напрямів на базі наявних приміщень: спортивний (волейбол), художньо-естетичний (вокальна студія), туристсько-краєзнавчий, екологічний. Керівниками призначено вчителів закладу на умовах сумісництва.

3) Оптимізація організації освітнього процесу – перерозподіл учнів у 4 найбільш перевантажених класах початкової школи (з 30-31 учня до 26-27) через створення додаткового класу; впровадження електронного журналу для покращення комунікації з батьками (безкоштовна платформа).

Вибір саме цих напрямів був обумовлений їх високою пріоритетністю, можливістю реалізації в короткі терміни без значних фінансових витрат (використання безкоштовних рішень, благодійної допомоги, наявних ресурсів), а також наявністю чітких вимірюваних показників ефективності.

На констатувальному етапі (квітень 2025 р.) було зафіксовано вихідні показники, які в подальшому використовувалися для порівняльного аналізу. Ключові показники представлено в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка ключових показників управління

Показник	До експерименту (квітень 2025)	Після експерименту (листопад 2025)
Кількість працюючих ПК, од.	36 (66,7%)	44 (81,5%)
Кабінети з Wi-Fi доступом, од.	3 (4,0%)	13 (17,3%)
Наявність контенту- фільтрації	Ні	Так (OpenDNS)
Наявність IT-підтримки	Ні	Так (0,5 ставки)
Кількість гуртків, од.	2	6
Охоплення позашкільною освітою, %	6,3% (90 учнів)	20,1% (289 учнів)
Класи з наповнюваністю >27 учнів, од.	16 (28,1%)	12 (21,1%)
Середня наповнюваність класів 1-4, учнів	24,0	22,9
Використання електронного журналу	Частково (5%)	Повністю (100%)

Додатково на констатувальному етапі було проведено анкетування трьох категорій респондентів для виявлення їх задоволеності різними аспектами функціонування закладу:

– Педагоги (опитано 85 з 98, рівень участі 86,7 %): середній рівень задоволеності матеріально-технічним забезпеченням – 3,2 бали з 5; IT-підтримкою – 2,8 бали; можливістю професійного розвитку через гурткову роботу – 2,5 бали (Анкета для педагогів – Додаток А).

– Учні 5-11 класів (опитано 420 з 959, рівень участі 43,8 %): задоволеність можливістю відвідування гуртків – 2,9 бали; використанням ІКТ

на уроках – 3,4 бали; комфортністю класних кімнат (з урахуванням перевантаженості) – 3,1 бали (Анкета для учнів – Додаток В).

– Батьки (опитано 380 з приблизно 900 сімей, рівень участі 42,2 %): задоволеність різноманітністю позашкільної освіти – 2,7 бали; інформованістю про навчання дитини – 3,3 бали; наповнюваністю класів – 3,0 бали. (Анкета для батьків – Додаток Б).

Протягом формувального етапу (травень-жовтень 2025 р.) було реалізовано комплекс механізмів оптимізації управління у трьох обраних напрямках.

Напрямок 1. Модернізація ІТ-забезпечення.

Квітень 2025 р.: призначено відповідального за ІТ-підтримку (вчитель інформатики на умовах 0,5 ставки з доплатою). Проведено технічний аудит всього обладнання. Визначено 8 комп'ютерів, які можуть бути відновлені шляхом заміни комплектуючих або програмного оновлення.

Травень 2025 р.: відремонтовано 8 комп'ютерів за рахунок благодійних внесків батьків та спонсорів (витрати склали 24 тис. грн). Впроваджено систему контенту-фільтрації через безкоштовний DNS-сервіс OpenDNS Family Shield на всіх комп'ютерах з доступом до Інтернету.

Вересень 2025 р.: розширено Wi-Fi покриття на 10 додаткових навчальних кабінетів через встановлення 5 нових точок доступу (витрати – 18 тис. грн з бюджету закладу). Проведено 2 навчальних семінари для педагогів з ефективного використання ІКТ у навчанні.

Напрямок 2. Розширення позашкільної освіти.

Квітень 2025 р.: проведено анкетування учнів та батьків щодо інтересів (охоплено 820 учнів, 68 %). На основі результатів визначено пріоритетні напрями: спорт (запит 280 учнів), вокал (запит 150 учнів), туризм/краєзнавство (запит 110 учнів), екологія (запит 95 учнів).

Травень 2025 р.: підібрано керівників гуртків з числа вчителів школи (фізичної культури, музики, географії, біології) на умовах сумісництва без додаткового фінансування. Розроблено програми гурткової роботи, узгоджено

розклад занять з урахуванням необхідності проведення частини занять у бомбосховищі.

Вересень 2025 р.: розпочато роботу 2 нових гуртків: «Вокальна студія «Голоси»» (48 учнів), «Екологічна лабораторія» (42 учні). Загалом з урахуванням існуючих гуртків науково-технічного напрямку (90 учнів, з яких 14 відвідують обидва), позашкільною освітою охоплено 289 учнів (20,1 %).

Напрямок 3. Оптимізація організації освітнього процесу.

Квітень 2025 р.: проведено аналіз наповнюваності всіх класів. Виявлено 4 класи початкової школи з наповнюваністю 30-31 учень (2-А, 3-Б, 4-А, 4-В). Прийнято рішення про створення додаткового класу-комплекту через перерозподіл учнів, що також покращить умови евакуації до бомбосховища.

Травень 2025 р.: проведено роз'яснювальну роботу з батьками, враховано побажання щодо вчителів. Сформовано новий 2-Б клас (25 учнів з бувшого 2-А класу). Призначено класного керівника. Наповнюваність зменшена: 2-А (31→25), новий 2-Б (25), 3-Б (30→27), 4-А (31→27), 4-В (30→26).

Вересень 2025 р.: впроваджено повноцінне використання електронного журналу на безкоштовній платформі у всіх класах закладу. Проведено навчання всіх педагогів, організовано консультації для батьків щодо доступу до електронних щоденників.

На контрольному етапі (листопад 2025 р.) було проведено повторний збір даних за тими самими критеріями та методиками, що й на констатувальному етапі. Порівняльний аналіз продемонстрував позитивну динаміку за всіма досліджуваними показниками (див. Табл. 2.2).

Кількісні показники:

- Частка працюючих комп'ютерів збільшилась з 66,7 % до 81,5 %.
- Кабінети з Wi-Fi доступом збільшились з 3 до 13.
- Кількість гуртків зросла з 2 до 6.
- Охоплення позашкільною освітою зросло з 6,3 % до 20,1 %.
- Кількість перевантажених класів зменшилась з 16 до 12.

– Середня наповнюваність класів 1-4 зменшилась з 24,0 до 22,9 учнів.

Дані наочніше представлено на Рис.2.2.:

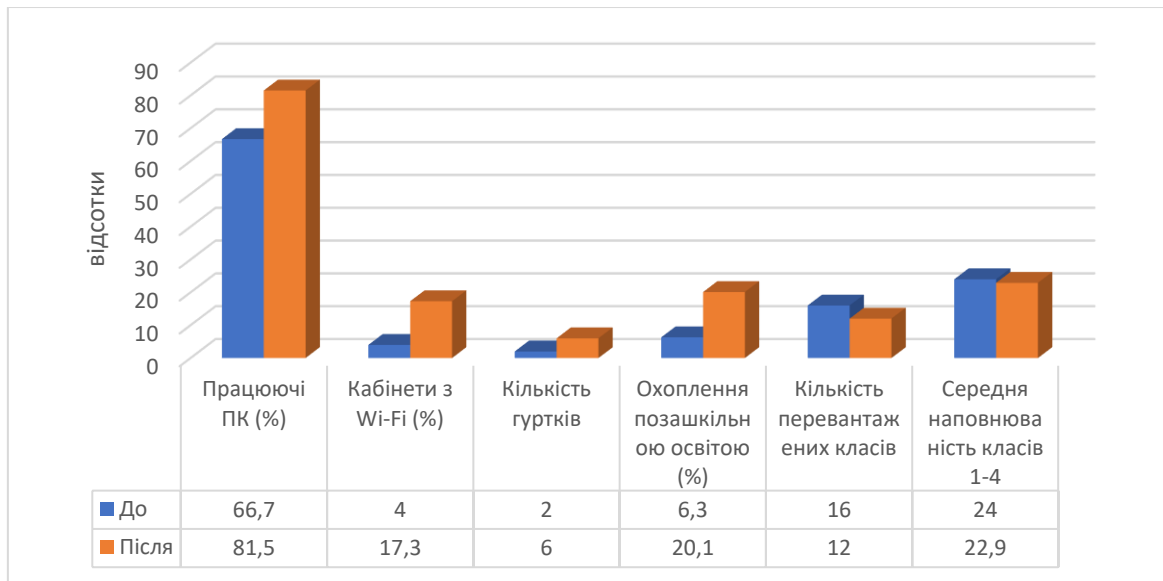


Рис.2.2. Динаміка показників оптимізації освітнього процесу

Якісні показники (за результатами повторного анкетування) представлено на Рис.2.3.:

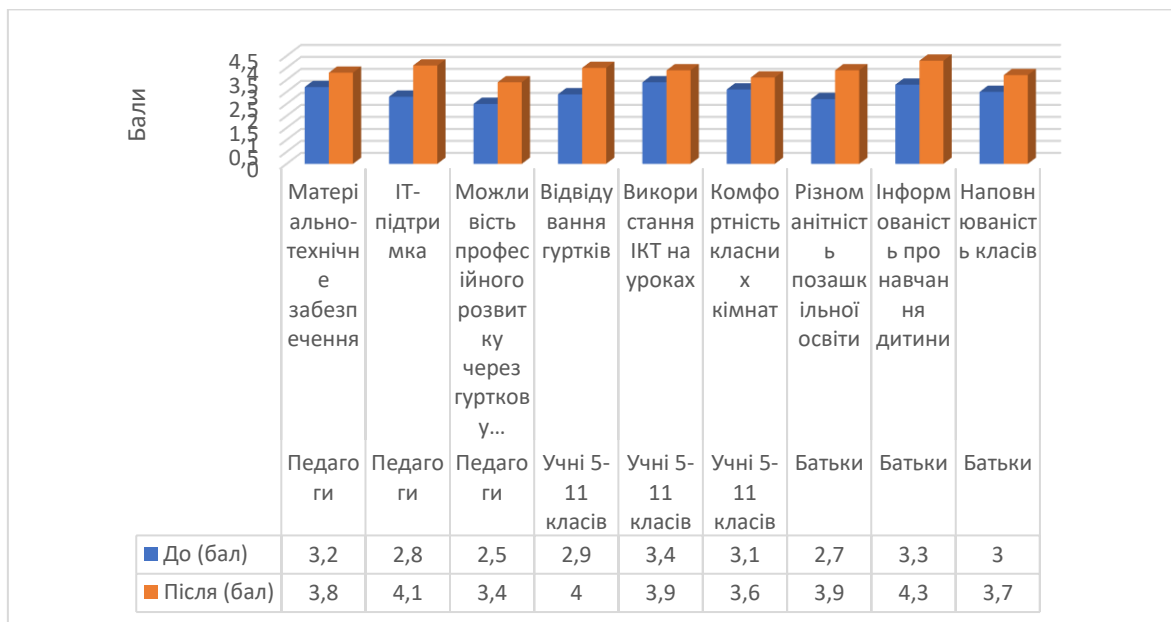


Рис.2.3. Показники задоволеності різних категорій респондентів аспектами функціонування закладу освіти

Кількість звернень до адміністрації з технічних питань (несправність комп'ютерів, проблеми з мережею) зменшилась на 67 % завдяки наявності відповідального за ІТ-підтримку.

Середній час вирішення технічних проблем скоротився з 3-5 днів до 1 дня. Частота використання ІКТ на уроках зросла на 42 % (за оцінками адміністрації під час відвідування уроків).

Батьки відзначили значне покращення комунікації з учителями через електронний журнал (можливість щоденного моніторингу оцінок, отримання повідомлень про домашні завдання).

Учні початкової школи з менш наповнених класів продемонстрували вищий рівень комфорту та залученості до навчального процесу (за спостереженнями класних керівників та практичного психолога).

Результати експериментальної роботи підтвердили ефективність розроблених рекомендацій щодо оптимізації системи управління закладом загальної середньої освіти навіть в умовах прифронтової зони та обмеженого фінансування. За відносно короткий час реалізації (8 місяців) та при мінімальних фінансових витратах вдалося досягти суттєвих позитивних змін за всіма досліджуваними напрямками.

Ключові досягнення експерименту:

1) у напрямі ІТ-забезпечення: відновлено працездатність 22,2 % комп'ютерного парку за рахунок благодійних внесків; створено систему технічної підтримки без додаткових витрат (за рахунок перерозподілу функцій); впроваджено безкоштовну контенту-фільтрацію для безпечного доступу учнів до Інтернету; суттєво розширено Wi-Fi покриття, що створило умови для використання мобільних пристроїв у навчанні.

2) у напрямі позашкільної освіти: втричі збільшено кількість гуртків без додаткового фінансування (на умовах сумісництва вчителів); у 3,2 рази збільшено охоплення учнів позашкільною освітою; забезпечено різноманітність напрямів гурткової роботи відповідно до інтересів учнів; створено можливості для всебічного розвитку та реалізації потенціалу учнів навіть в умовах обмежень, пов'язаних з безпековою ситуацією.

3) у напрямі організації освітнього процесу: зменшено наповнюваність найбільш перевантажених класів початкової школи, що також покращило

умови евакуації; впроваджено повноцінне використання безкоштовного електронного журналу, що значно покращило комунікацію з батьками; підвищено комфортність освітнього середовища для учнів молодшої школи.

Статистично значуще зростання показників задоволеності всіх категорій учасників освітнього процесу (педагогів, учнів, батьків) свідчить про правильність обраних напрямів оптимізації та адекватність запропонованих заходів реальним потребам закладу. Особливо високу оцінку отримали заходи щодо впровадження електронного журналу (зростання задоволеності батьків на 1 бал), розширення позашкільної освіти (зростання задоволеності учнів на 1,1 бал) та організації ІТ-підтримки (зростання задоволеності педагогів на 1,3 бали).

Вважаємо необхідним зазначити, що експериментальна робота мала певні обмеження. По-перше, відносно короткий термін реалізації (8 місяців) не дозволив оцінити довгострокові ефекти впроваджених заходів. По-друге, були реалізовані не всі розроблені рекомендації, а лише ті, що могли бути впроваджені з мінімальними фінансовими витратами в короткостроковій перспективі. По-третє, умови функціонування закладу в прифронтовій зоні накладали додаткові обмеження на реалізацію окремих заходів. По-четверте, деякі позитивні зміни (наприклад, вплив оптимізації наповнюваності класів на успішність учнів) можуть проявитися повною мірою лише через тривалий час.

На основі позитивних результатів пілотного впровадження адміністрацією закладу прийнято рішення про продовження роботи в обраних напрямках та поступове впровадження решти розроблених рекомендацій за умови отримання фінансування. Зокрема, заплановано: пошук можливостей для придбання нової комп'ютерної техніки за рахунок субвенції з обласного бюджету або грантів міжнародних організацій; відкриття ще 2-3 гуртків на умовах волонтерства або сумісництва; розробку проєкту створення безбар'єрного освітнього середовища; продовження роботи з оптимізації наповнюваності класів.

Таким чином, експериментальна робота підтвердила гіпотезу дослідження про те, що системна реалізація обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації управління закладом загальної середньої освіти призводить до покращення якості освітніх послуг, підвищення задоволеності учасників освітнього процесу та загальної ефективності функціонування закладу навіть в складних умовах прифронтової зони та обмеженого фінансування. Отримані результати засвідчують, що ефективна оптимізація управління можлива за рахунок раціонального використання наявних ресурсів, залучення благодійної допомоги, використання безкоштовних рішень та перерозподілу функціональних обов'язків.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження механізмів оптимізації управління закладом загальної середньої освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій. За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Було досліджено теоретичні засади управління закладом загальної середньої освіти. Визначено ключові підходи до управління: системний, ситуаційний, компетентнісний та процесний, кожен з яких відповідає певним аспектам управлінської діяльності. Проаналізовано виклики та можливості для управління закладом освіти в умовах реформування системи освіти. До основних викликів віднесено: необхідність адаптації до постійних змін в освітньому законодавстві, впровадження нових освітніх стандартів, організацію дистанційного та змішаного навчання, забезпечення якісної інклюзивної освіти, подолання наслідків пандемії COVID-19 та війни в Україні.

Розроблено систему критеріїв та показників оцінки ефективності управління закладом загальної середньої освіти, яка включає шість груп критеріїв: організаційно-управлінські (чіткість організаційної структури, оптимальність розподілу функцій, якість планування та контролю); кадрові (рівень кваліфікації педагогічних працівників, стабільність колективу, система мотивації); освітні (якість навчальних досягнень учнів, рівень задоволеності освітніми послугами); ресурсні (ефективність використання матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів); соціально-психологічні (психологічний клімат, рівень конфліктності, організаційна культура); критерії розвитку та інноваційності (здатність до змін, впровадження інновацій). Визначено чотири рівні ефективності управління: критичний, задовільний, достатній та високий.

2. Проаналізували сучасний стан управління конкретного закладу загальної середньої освіти, а саме Комунальної установи Сумська спеціалізована школа I-III ступенів № 17 м. Суми. Дослідження проводилося за розробленою системою критеріїв та показників ефективності управління.

Аналіз організаційно-управлінських критеріїв показав наявність чіткої організаційної структури, ефективного розподілу функціональних обов'язків між адміністрацією. Виявлено сильні сторони: стабільна організаційна структура, високий рівень кадрового забезпечення (98 учителів, з яких 99% мають основне місце роботи в школі), позитивні освітні результати (100% успішність, 86,3% випускників 11 класу пройшли зовнішнє незалежне оцінювання). Заклад має достатню матеріально-технічну базу: дві будівлі загальною площею 21850 кв. м (15,2 кв. м на одного учня).

Водночас, виявлено проблемні зони, що потребують вирішення: 1) необхідність оптимізації наповнюваності класів (у 2024-2025 н.р. середня наповнюваність становила 28,6 учнів при нормі 30, проте в окремих класах спостерігалася переповненість до 33-34 учнів); 2) недостатнє кадрове забезпечення інклюзивної освіти (в закладі навчається 13 дітей з особливими освітніми потребами, однак працює лише 2 асистенти вчителя, що не відповідає потребам); 3) застаріле інформаційно-технологічне забезпечення (35% комп'ютерної техніки непрацездатна, Wi-Fi доступний лише в 3 кабінетах); 4) низький рівень охоплення позашкільною освітою (лише 88 учнів, або 6,1%); 5) відсутність безбар'єрного освітнього середовища; 6) потреба в капітальному ремонті однієї з будівель.

3. Обґрунтовано механізми адаптивного управління та інноваційні підходи до організації управління закладом освіти. На основі виявлених проблем розроблено комплекс механізмів оптимізації управління закладом, який охоплює шість напрямів:

1) Оптимізація організаційної структури та наповнюваності класів – перерозподіл учнів між класами з урахуванням їх освітніх потреб та пріоритетне зменшення наповнюваності в інклюзивних класах до 20 осіб.

2) Посилення кадрового забезпечення інклюзивної освіти – збільшення кількості асистентів учителя до 4 ставок, організація підвищення кваліфікації, створення ресурсної кімнати для корекційно-розвиткових занять.

3) Модернізація інформаційно-технологічного забезпечення – відновлення 8-10 комп'ютерів, оновлення програмного забезпечення, розширення Wi-Fi покриття до 15 кабінетів, запровадження електронного документообігу.

4) Розширення системи позашкільної освіти – створення додаткових 5-7 гуртків різних напрямів (спортивні, художньо-естетичні, STEM) з метою підвищення охоплення до 20% учнів.

5) Створення безбар'єрного освітнього середовища – встановлення пандусів, поручнів, розширення дверних прорізів, адаптація туалетних кімнат, облаштування сходових підйомників.

6) Забезпечення належного стану матеріально-технічної бази – капітальний ремонт будівлі, що потребує відновлення (орієнтовна вартість 15-20 млн грн), участь у державних програмах відновлення освітньої інфраструктури.

4. Здійснено експериментальну перевірку ефективності запропонованих механізмів оптимізації управління закладом загальної середньої освіти. Експеримент проводився у період з березня по листопад 2025 року і включав три етапи: констатувальний (березень 2025 р.), формувальний (квітень-жовтень 2025 р.) та контрольний (листопад 2025 р.).

На констатувальному етапі проведено анкетування трьох груп респондентів: педагогічних працівників (86 осіб), батьків (312 осіб) та учнів 8-11 класів (287 осіб). Анкети містили питання за всіма групами критеріїв ефективності управління. Загальна оцінка ефективності управління становила 3,18 бали, що відповідає задовільному рівню.

На формувальному етапі впроваджено розроблені рекомендації: проведено перерозподіл учнів між класами, відновлено 9 комп'ютерів, розширено Wi-Fi покриття до 12 кабінетів, створено 6 нових гуртків (охоплення позашкільною освітою зросло до 14,2%), розпочато роботи з адаптації приміщень (встановлено 2 пандуси, поручні на сходах), розроблено проєктно-кошторисну документацію на капітальний ремонт.

На контрольному етапі проведено повторне анкетування тих самих груп респондентів. Порівняльний аналіз результатів показав позитивну динаміку за всіма групами критеріїв: організаційно-управлінські критерії підвищилися до 3,68 бали (+15%); кадрові – до 3,81 бали (+12%); освітні – до 3,72 бали (+6%); ресурсні – до 3,08 бали (+10%); соціально-психологічні – до 3,51 бали (+6%); інноваційність – до 3,26 бали (+12%). Загальна оцінка ефективності системи управління зросла до 3,51 бали (+10%), що свідчить про підвищення рівня з задовільного до достатнього.

Найбільш значущі зміни зафіксовані в організаційно-управлінській сфері (підвищення на 15%), кадровому забезпеченні (покращення на 12%), ресурсній базі (зростання на 10%) та інноваційності (зростання на 12%). Статистична обробка результатів засвідчила, що виявлені зміни є статистично значущими, що підтверджує ефективність запропонованих заходів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління закладом загальної середньої освіти в умовах сучасних освітніх трансформацій вимагає комплексного підходу, який поєднує наукові основи управління з урахуванням специфіки конкретного закладу, гнучкість і адаптивність управлінських рішень з системністю та плановістю, традиційні підходи з інноваційними технологіями, централізацію ключових функцій з делегуванням повноважень і розвитком самоврядування.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу цифровізації на трансформацію системи управління закладами освіти, розробкою моделей управління в умовах змішаного навчання, дослідженням механізмів формування та розвитку організаційної культури закладів освіти як чинника підвищення ефективності управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, 2021. 352 с. Державна служба якості освіти. URL: <https://sqe.gov.ua/abetka-dlya-dyrektora-2021/>
2. Автономія у сфері освіти: переваги та ризики впровадження. Відділ освіти, молоді та спорту Коростишівської міської ради : веб-сайт. URL: <https://korostyshiv-osvita.gov.ua/news/15-07-34-30-12-2020/>
3. Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту: колект. монографія / Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Т. В. Сич, О. М. Птахіна, О. А. Саєнко, А. Г. Розказов, Є. В. Іванов, І. С. Паславська, Н. В. Циган. Харків : ХОГОКЗ, 2019. 328 с.
4. Березняк Є.С. Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи: метод, посібник. Київ: АПН України; Ін-т педагогіки, 2017. 64 с.
5. Бобровський М.В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти. Київ: Державна служба якості освіти. 2019. 240 с.
6. Боднар О. С. Модель управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону. Вісник Прикарпатського університету. Педагогіка. Вип. XLV. 2013. с. 95-100.
7. Боднар О. С., Горащ К. В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: [монографія]. Тернопіль: Крок. 2012. С.138-245.
8. Бондар В. І. Управління освітніми установами: нові виклики та підходи в контексті децентралізації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. №3. С. 45-52.
9. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 388 с.

10. Бондарчук О. І. Самоефективність керівника освітньої організації як психологічна детермінанта розвитку організаційної культури. Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Київ, 2013. Т. 1, вип. 37. С. 6-10.
11. Бондарь В. І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. Київ: Школяр. 2000. 213 с.
12. Величко С.М. Управління якістю освіти в умовах ринкових відносин. Науковий журнал «Освіта і розвиток». 2020. №9. С. 45-50.
13. Вербовський І. А. Ефективність цифровізації в управлінні освітніми ресурсами: аналіз та стратегії оптимізації. Академічні візії, 2024. №27. С.1–13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/838>
14. Від керівника до лідера : практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти / Центр інноваційної освіти «Про світ».2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf>
15. Віролайнен О. В. Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання. Дис.... доктора філософії за спеціальністю 011 – освітні, педагогічні науки). ДЗВО «Університет менеджменту освіти. 2023. 156 с.
16. Ганжа А. С., Антоненко С. В., Ізмайлова М. К. Огляд існуючих автоматизованих систем управління освітніми закладами. Актуальні проблеми автоматизації та інформаційних технологій. 2022. Том 26. С. 37–45.
17. Гончарук Н.В. Інноваційні методи управління закладом освіти: виклики ринку. Харків: Освіта, 2017. С. 212.
18. Горак В. Теоретичні аспекти реформування освітньої галузі України в умовах глобалізації. Педагогічні науки: зб наук. пр. 2018. Вип. 82, т. 1. С.13-17.
19. Гриньова М. В., Малаканова Л. В., Сорокіна Г. Ю. Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів : навч. метод. посіб. для студ. магістрантів. Полтава. Полтав. нац. пед. ун-т ім.. В. Г. Короленка, 2012. 321 с.
20. Гриценко Т.О. Основні питання методології управління закладами освіти: підходи та перспективи. Педагогіка і сучасність. 2021. №3. С. 33-37.

21. Грищенко В. С. Інноваційні підходи до управління стейкхолдерами в освітніх закладах. Дніпро: Видавництво Дніпровського національного університету. 2022. 112 с.
22. Генеза провідництва в освіті: кол. монографія / І. Богданов, С. Лисаков, С. Клепо, В. Крижко та ін.; за заг. ред. І. Богданова. Київ: Освіта України, 2020. 478 с.
23. Даниленко Л. І. Стратегічне планування в управлінні закладами освіти: теоретичні та практичні аспекти. Освіта і управління. 2020. №1. С. 23-30.
24. Даниленко Л. І.. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: [монографія]. Київ: Міленіум. 2004. 156 с.
25. Даниленко Л.І. Сучасні наукові підходи до управління загальноосвітніми навчальними закладами: конспект лекції [для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навч. закл.]. Київ: ЦППО, 2016. 39 с.
26. Денисюк В. В. , Кужель В. В. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти. 2021. URL: <http://ussf.kiev.ua/index.phpgo>
27. Державна служба якості освіти України. Заклади освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/zakladi-osviti-v-umovakh-voennogo-stan/>
28. Джур О. Є., Бех Я. П. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. Young Scientist. № 12 (100), 2021, С. 255–259.
29. Директор школи. Нові виклики та можливості / І. Трунда, В. Троян, К. Бржіза та ін. Прага: Карлів ун-т, 2011. 240 с.
30. Діяльність у сфері управління освітою в умовах воєнного стану. Швейцарсько-український проєкт DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти». URL: <https://decide.in.ua/>

31. Дмитрук З. А. Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI ст.* ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2021. С.41-52.
32. Дубасенюк О.А. Управління закладом освіти в умовах ринкової економіки: виклики та перспективи. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2019. №2. С. 45-52.
33. Єльнікова Г. М. Інноваційні підходи до управління загальноосвітніми школами: сучасні виклики. Педагогічний альманах. 2021. №2. С. 35-40.
34. Задорожна-Княгницька Л. В. Сучасні вимоги до керівника навчального закладу: досвід міжнародних досліджень. Освітній менеджмент: теорія і практика: зб. наук. пр. / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2015. С. 94-105.
35. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посібник / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано Франківськ: Лілея НВ, 2015. 232 с.
36. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
37. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
38. Зось-Кіор М., Шабельник С. Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2024. №. 1. С. 52-57. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.8>
39. Іваненко І. І. Управління освітнім процесом: теорія та практика. 2018. 210 с.

40. Іваненко Л.М. Структура та функції методології управління закладом освіти в контексті реформування освіти. Педагогіка і сучасність. 2018. №6. С. 40-44.
41. Інтеграція освіти, науки і бізнесу : монографія. Том 13 / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 206 с.
42. Кадлубович Т., Черняк Д. Інновації в освіті – запорука взаємодії освіти, науки та бізнесу. URL: <http://surl.li/llbeoo>
43. Калініна Л. М. Ефективні моделі управління навчальними закладами в умовах ринкової економіки. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2018. №5. С. 20-25.
44. Калініна Л. Управління закладами освіти в контексті законодавчих змін. *Освітня політика: портал громадських експертів*: <http://education-ua.org/ru/articles/545-upravlinnya-zakladami-osviti-v-konteksti-zakonoda.vchikh-zmin>
45. Калініна Л. Управління новою українською школою. *Директор школи*. 2017. № 1-2. С. 12-21.
46. Калініна Л., Мелешко В., Осадчий І., Паращенко Л., Топузов М. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми. Київ: «КОНВІ ПРІНТ», 2018. 224 с.
47. Калініна Л.М. Професіограма українського директора школи: Моделювання управлінської діяльності директора школи. Директор школи. 2020. №3. С.55-57.
48. Калініна Л.М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: Моногр. Київ: Айлант, 2015. 275 с.
49. Калініна Л.М. Фактори та проблеми державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом у змісті підручника для керівника школи. Київ. 2021. 245 с. URL: <https://ipvid.org.ua/index.php/psp/article/view/540>
50. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посіб. Київ: Вид-во НАДУ 2022. 208 с.

51. Касьянова О.М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Харків: Вид. група «Основа», 2022. 192 с.
52. Катеринчук О. В. Модернізація систем освіти. URL: <http://intkonf.org/katerinchuk-ov-modernizatsiya-sistemi-osviti>
53. Керування освітою та організаційна поведінка : монографія. М. Е. Генсон; Пер. Х. Проців. Львів : Літопис, 2012. 377 с.
54. Коваленко Д. В. Управління потенціалом закладу освіти : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник О. О. Головань. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 70 с.
55. Ковальчук В.П. Методологія управління закладом освіти: структура та принципи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2020. №5. С. 22-26.
56. Кондратьєва А. В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. *Теорія і методика управління освітою*. 2019. Вип. 12, т. 2. С. 89-92.
57. Коновальчук І. І. Теоретичні та технологічні засади реалізації інновацій у загальноосвітніх навчальних закладах: дис.канд. пед. наук. Житомир, 2015 .215 с.
58. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Концепція (№ 988-2016-р). URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/monograph_2019_fin.pdf
59. Котеленець В. Інтернет як комунікаційний канал позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/almanax/28.pdf>
60. Кравчук В.В. Прогнозування та моделювання – сучасні функції управління загальноосвітнім навчальним закладом: Збірник наукових праць. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. Випуск 4. Київ: Логос, 2015. С.20-24.

61. Кубенко Н. А. Особливості управління закладом загальної середньої освіти на засадах компетентнісного підходу в сучасних умовах. The 7th International scientific and practical conference “Scientific research in the modern world” 2323.С. 312-317.
62. Лісова Н. І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України: монографія (за наук. ред. Л. М. Калініної). Черкаси : Пономаренко Р. В., 2018. 360 с.
63. Літкевич А.М. Моделювання управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти. Теорія та методика управління освітою. 2019. Том 1(22). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/Літкевич.pdf
64. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. Київ: Вид-во УАДУ, 2009. 321 с.
65. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: Щедра садиба, 2017. 126 с.
66. Мармаза О. І. Управління розвитком закладу освіти: виклики часу та вимоги ефективності. Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 21 трав. 2024 р. Суми, 2024. С. 98-102. URI: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/16820>
67. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібник. Вінниця, 2018. 196 с.
68. Мартинець Л. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк, 2015. 102 с.
69. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль, Астон. 2007.
70. Мащенко І. Ю. Адміністративний менеджмент у системі освіти в умовах трансформацій суспільства : робота на здобуття освітнього ступеня

магістра : спец. 281 – публічне управління та адміністрування / наук. кер. В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2023. 44 с.

71. Мельник А.В. Вплив методології управління на ефективність діяльності закладів освіти: сучасні аспекти. Педагогіка і сучасність. 2022. №2. С. 29-32.

72. Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, [Суми], (21 травня 2024 року) : до 100-річчя Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка : збірник статей і тез / [гол. ред. О. Г. Козлова ; редкол.: Л. В. Пшенична, Л. В. Корж-Усенко, Т. Г. Геращенко та ін.]. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2024. 186 с.
<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ea2ab293-aa38-427f-bffd-c5ce8de8ecab/content>

73. Методика дослідження особливостей психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін / за наук. ред. О. І. Бондарчук. Київ, 2014. 148 с.

74. Ніколаєнко С.М. Моделі управління сучасними освітніми установами в умовах ринкових відносин. Педагогічна думка. 2018. №5. С. 33-39.

75. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посібник / за заг. ред. О. М. Отич, Л. К. О. де Фонтана. Київ; Одеса, 2018. 78 с.

76. Онаць О.М. Проблеми і перспективи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти в умовах децентралізації влади на засадах партнерської взаємодії. Освіта та розвиток обдарованої особистості № 4 (83) / IV квартал / 2021. С. 27-34. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/729549/1/IOD_4%2883%29-30_12-27-34.pdf

77. Організація безпечного освітнього середовища закладу освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://sqe.gov.ua/organizaciya-bezpechnogo-osvitnogo-s/>

78. Основні напрями та механізми становлення публічного управління в освіті як аспект реалізації концепції Нової української школи: зб. тез доп. наук.-практ. конф. Дніпров. акад. неперервної освіти, м. Дніпро, 27 черв. - 15 серп. 2018 р. Дніпро, 2018. 92 с.

79. Островерхова Н. В. Фінансове планування та контроль в управлінні освітніми установами. Фінансовий вісник. 2019. №4. С. 12-17.

80. Папазова О. Л. Організаційні аспекти управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі. *Освітній менеджмент: теорія і практика* : зб. наук. пр. / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. С. 136-156.

81. Паскалова І. В. Професійна компетентність менеджера в освіті. *Освітній менеджмент: теорія і практика*: зб. наук. пр. / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. С. 77-90.

82. Поляк О. Удосконалення компетентності стратегічного управління закладом освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.094>.

83. Пономарьов В.О. Конкурентоспроможність закладів освіти в умовах ринкових відносин. Наукові записки Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. №6. С. 55-60.

84. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaci

85. Савченко Л.. Особливості розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти в умовах реформування галузі. *The 8th International scientific and practical conference "Scientific research in the modern world"* 2023. С. 363.

86. Сорочан Т.М. Антикризисні поради керівникові навчального закладу. URL: <https://fspu.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/%D0%9F%D1%96%D1%82%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D0%BD-%D0%9E.%D0%A1..pdf>

87. Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики ХХІ століття: монографія / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України за науковою ред. М. О. Кириченка; редкол.: М. О. Кириченко (голова), О. В. Алейнікова (заст. голови). 2020. 325 с.

88. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія (за наук. ред. Л. Калініної) / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов. Київ : Пед. думка, 2018. 224 с.

89. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижка, І. Ф. Шумілова та ін. 2-е вид. перероб. і доп. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.

90. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь за результатами експертного дослідження / за заг. ред. Л. І. Паращенко. Київ : 2UP, 2013. 64 с.

91. Управління освітою: рефлексивний підхід: кол. монографія / С. Немченко, О. Голік, І. Шумілова та ін.; за ред. В. В. Крижка. Бердянськ: Вид. Ткачук О. В., 2016. 608 с.

92. Фінансово-бюджетна сталість в процесі впровадження «Нової української школи. Вашингтон: Міжнародний банк реконструкції та розвитку, 2018. 34 с. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/fr/585361535952712175/pdf/>

93. Цветкова І. В. Оновлення змісту управління закладом освіти в умовах реформування. *Нова українська школа: траєкторія поступу*. 2021. С. 47-54.

94. Швардак М., Кулакова В. Стратегічне управління закладом освіти на перетині соціо-економічних та освітніх інновацій. Міждисциплінарні виміри інновацій: від теорії до практики соціально-економічного розвитку: колективна монографія / За редакцією М. Швардак, О. Попович, В. Іванова, О. Дудаш. Мукачєво: Мукачівський державний університет, Спілка науковців

України. 2025. - С.102-116
<http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/13165>

95. Шкабара М. О. Оптимізація управління освітніми закладами : дис.
Тернопіль, ЗУНУ, 2024. 110 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ДЛЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Оцінка ефективності системи управління закладом освіти

Шановний колего!

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, спрямованому на вивчення ефективності системи управління нашим закладом освіти. Ваша думка є дуже важливою для покращення управлінських процесів.

Анкета є анонімною. Результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді.

Дякуємо за співпрацю!

Шкала: 5 – повністю згоден, 4 – скоріше згоден, 3 – важко відповісти, 2 – скоріше не згоден, 1 – повністю не згоден.

БЛОК 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

Твердження	5	4	3	2	1
1. Структура управління закладом є зрозумілою та логічною					
2. Розподіл функціональних обов'язків між адміністрацією є чітким					
3. Координація діяльності структурних підрозділів здійснюється ефективно					
4. Система управління є гнучкою та адаптується до змін					
5. Делегування повноважень здійснюється доцільно					

БЛОК 2. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ТА КОМУНІКАЦІЯ

Твердження	5	4	3	2	1
6. Стиль керівництва сприяє розвитку ініціативи педагогів					
7. Адміністрація відкрита до діалогу та конструктивної критики					

Твердження	5	4	3	2	1
8. Інформування про управлінські рішення відбувається своєчасно					
9. Комунікація між адміністрацією та педагогами є ефективною					
10. Мою думку враховують при прийнятті важливих рішень					

БЛОК 3. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА ПЛАНУВАННЯ

Твердження	5	4	3	2	1
11. Управлінські рішення є обґрунтованими та зваженими					
12. Педагоги залучаються до процесу прийняття важливих рішень					
13. Планування роботи закладу здійснюється систематично					
14. Плани роботи є реалістичними та виконуваними					
15. Стратегічні цілі закладу є чіткими та зрозумілими					

БЛОК 4. КОНТРОЛЬ ТА МОНІТОРИНГ

Твердження	5	4	3	2	1
16. Система контролю є об'єктивною та справедливою					
17. Контроль спрямований на підтримку та розвиток педагогів					
18. Результати контролю обговорюються конструктивно					
19. Моніторинг якості освіти здійснюється регулярно					
20. За результатами контролю надається методична допомога					

БЛОК 5. МОТИВАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

Твердження	5	4	3	2	1
21. Система мотивації педагогів є ефективною					
22. Досягнення педагогів визнаються та заохочуються					
23. Створені умови для професійного розвитку					
24. Підтримуються ініціативи щодо впровадження інновацій					
25. У закладі сприятливий психологічний клімат					

БЛОК 6. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Твердження	5	4	3	2	1
26. Адміністрація підтримує впровадження інноваційних технологій					
27. Заклад готовий до освітніх змін та реформ					
28. Педагоги мають можливість експериментувати та впроваджувати нове					
29. Інноваційний досвід поширюється серед колег					
30. Управління закладом сприяє його розвитку та модернізації					

Дякуємо за участь у дослідженні!

Ваші відповіді допоможуть покращити систему управління закладом освіти.

Довідкова інформація (необов'язково):

Стаж педагогічної роботи: _____ років

Посада: _____

АНКЕТА ДЛЯ БАТЬКІВ

Оцінка якості управління освітнім процесом

Шановні батьки!

Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є вивчення якості управління освітнім процесом у нашому закладі освіти. Ваша думка дуже важлива для нас!

Анкета є анонімною. Просимо відповідати щиро.

Дякуємо за співпрацю!

Шкала: 5 – повністю згоден, 4 – скоріше згоден, 3 – важко відповісти, 2 – скоріше не згоден, 1 – повністю не згоден.

БЛОК 1. ЯКІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ

Твердження	5	4	3	2	1
1. Я задоволений(-на) якістю освіти, яку отримує моя дитина					
2. Освітній процес організований на високому рівні					
3. Режим роботи школи є зручним для нашої сім'ї					
4. Розклад уроків складений оптимально					
5. У школі створені умови для всебічного розвитку дитини					

БЛОК 2. КОМУНІКАЦІЯ ТА ВІДКРИТІСТЬ

Твердження	5	4	3	2	1
6. Адміністрація школи є доступною для спілкування					
7. Я своєчасно отримую інформацію про події в школі					
8. Педагоги регулярно інформують про успіхи та проблеми дитини					
9. Мої звернення до адміністрації розглядаються уважно					

Твердження	5	4	3	2	1
10. У школі є зручні канали комунікації з батьками (додатки, чати)					

БЛОК 3. УЧАСТЬ У УПРАВЛІННІ ТА БЕЗПЕКА

Твердження	5	4	3	2	1
11. Батьки мають можливість впливати на рішення школи					
12. Думка батьків враховується при плануванні заходів					
13. У школі забезпечена безпека дитини					
14. Конфліктні ситуації вирішуються справедливо					
15. Адміністрація оперативно реагує на проблеми					

БЛОК 4. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА

Твердження	5	4	3	2	1
16. Я довіряю адміністрації школи					
17. Школа має гарну репутацію					
18. Я рекомендую цю школу іншим батькам					
19. Школа розвивається та впроваджує інновації					
20. Я задоволений(-на) тим, що моя дитина навчається в цій школі					

Дякуємо за участь!

Ваші відповіді допоможуть покращити роботу школи.

Довідкова інформація (необов'язково):

У якому класі навчається Ваша дитина: _____

АНКЕТА ДЛЯ УЧНІВ

Твоя думка про заклад освіти

Дорогий учню! Дорога учениця!

Запрошуємо тебе взяти участь у опитуванні. Нам важлива твоя думка про те, як організоване життя в нашій школі. Твої відповіді допоможуть зробити школу кращою!

Анкета є анонімною. Відповідай чесно та щиро.

Дякуємо!

Шкала: 5 – повністю згоден, 4 – скоріше згоден, 3 – важко відповісти, 2 – скоріше не згоден, 1 – повністю не згоден.

БЛОК 1. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ

Твердження	5	4	3	2	1
1. Мені подобається навчатися в цій школі					
2. Розклад уроків є зручним					
3. У школі цікаві уроки та заходи					
4. У школі є можливості для розвитку моїх здібностей					
5. Мені допомагають, коли у мене виникають труднощі з навчанням					

БЛОК 2. АТМОСФЕРА ТА СТОСУНКИ

Твердження	5	4	3	2	1
6. У школі доброзичлива атмосфера					
7. Вчителі справедливо ставляться до учнів					
8. Я можу звернутися до вчителя або адміністрації зі своєю проблемою					
9. У школі цікаво і комфортно					
10. Я почуваюся в школі безпечно					

БЛОК 3. УЧАСТЬ ТА ІНІЦІАТИВА

Твердження	5	4	3	2	1
11. Учні можуть висловлювати свою думку про життя школи					
12. Нашу думку враховують при плануванні заходів					
13. Учні можуть реалізувати свої ініціативи та ідеї					
14. У школі підтримують учнівське самоврядування					
15. Я пишаюся своєю школою					

Дякуємо за участь!

Твоя думка дуже важлива для нас!

Довідкова інформація (необов'язково):

Клас: _____

Стать: Ж / Ч (підкресліть)