

**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

**Ревенко Катерина Олегівна**

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Магістерська робота**  
**здобувача вищої освіти**  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньо–професійної програми Управління навчальним закладом

**Науковий керівник:**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри педагогіки,  
спеціальної освіти та менеджменту  
**Грицай С. М.**

Рекомендована до захисту  
рішенням кафедри педагогіки,  
спеціальної освіти та менеджменту  
Протокол № від « » \_\_\_\_\_ 2025р  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_ Г.Л.Єфремова

**Суми – 2025 р**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Вступ .....</b>                                                                                                       | <b>3</b>  |
| <b>Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком закладу освіти в умовах динамічного середовища .....</b>             | <b>6</b>  |
| 1.1. Поняття «управління розвитком» та його особливості в освіті .                                                       | 6         |
| 1.2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на розвиток закладу освіти.....                                       | 17        |
| <b>Розділ 2. Інноваційні підходи до управління розвитком закладу загальної середньої освіти .....</b>                    | <b>29</b> |
| 2.1. Вплив інновацій на управління розвитком закладу загальної середньої освіти.....                                     | 29        |
| 2.2. Інноваційні підходи до планування розвитку закладу освіти .....                                                     | 40        |
| 2.3. Рекомендації щодо використання інноваційних підходів в управлінні розвитком закладу загальної середньої освіти..... | 61        |
| <b>Висновки .....</b>                                                                                                    | <b>72</b> |
| <b>Список використаних джерел .....</b>                                                                                  | <b>74</b> |
| <b>Додатки.....</b>                                                                                                      | <b>81</b> |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Трансформація сучасного світу спричинена стрімким розвитком технологій, глобалізацією та постійними викликами. Процеси, що відбуваються в суспільстві, ставлять нові запити до системи освіти, зокрема до закладів загальної середньої освіти. Надання належних освітніх послуг можливе за умови ефективного розвитку освітнього середовища. Одним із ключових питань управління розвитком є визначення стратегії розвитку закладу освіти в умовах динамічного середовища. Інноваційні підходи до управління розвитком закладу освіти є надзвичайно актуальними, оскільки суспільство та освітнє середовище постійно зазнає змін: глобалізація, розвиток технологій та зміни на ринку праці вимагають постійної адаптації. Використання інновацій забезпечує гнучкість та швидке реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення інноваційних підходів до управління розвитком закладів загальної середньої освіти є актуальним напрямом досліджень багатьох науковців і практиків. Українські науковці активно досліджують процес управління розвитком закладів освіти: О. Авраменко (проблеми управління освітніми системами); В. Пометун (упровадження в освітній процес педагогічних інновацій; проблеми комунікації та педагогічної взаємодії в освітньому середовищі) та ін. Питанню стратегічного планування розвитку закладу освіти присвячені наукові праці С. Грицяя, М. Гузика, С. Луценко, О. Мармази, Є. Хрикова та ін. Науковці обґрунтовують моделі та методики стратегічного планування розвитку закладу освіти, сучасні підходи до визначення місії, стратегії і цілі, вироблення плану дій та оцінювання результату. Дослідники в галузі управління змінами О. Горішна, І. Жорова, Л. Смольська, О. Бондар описують процеси впровадження інновацій в освітній процес закладів загальної середньої освіти, пропонують до використання різні стратегії управління та доводять їх ефективність. Слід зазначити, що інноваційні підходи до управління

розвитком закладу загальної середньої освіти на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів – це досить актуальна тема, яка викликає чимало дискусій і містить певні протиріччя. З одного боку, важливо зберегти традиційні цінності управління закладом освіти, а з іншого – інновації часто передбачають перегляд усталених норм і методів. З одного боку, усвідомлення швидкості змін, а з іншого – готовність до змін і виходу із зони комфорту.

Актуальність вищезазначеної проблеми і існуючі протиріччя зумовили вибір теми дослідження **«Інноваційні підходи до управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів»**.

**Об’єкт дослідження** – управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів.

**Предмет дослідження** – інноваційні підходи до управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів.

**Мета дослідження** – дослідити особливості застосування інноваційних підходів до управління розвитком закладу загальної середньої освіти з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів в умовах реформування освіти і вироблення рекомендацій щодо їх ефективного впровадження. Обґрунтувати доцільність використання інновацій в управлінні розвитком закладу освіти.

Згідно поставленої мети дослідження були визначені такі **завдання**:

1. З’ясувати сутність поняття «управління розвитком» та його особливості в освіті.
2. Виконати аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на розвиток закладу освіти.
3. Обґрунтувати вплив інновацій на управління розвитком закладу загальної середньої освіти.
4. Дослідити інноваційні підходи до планування розвитку закладу освіти.
5. Розробити рекомендації щодо використання інноваційних підходів в управлінні розвитком закладу загальної середньої освіти.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених у дослідженні завдань і отримання вірогідних результатів використовувалися теоретичні та емпіричні методи дослідження: опрацювання наукової літератури з проблеми дослідження; аналіз, синтез, метод індукції, статистичний та графічний; проведення експертного опитування та анкетування керівників закладів загальної середньої освіти для з'ясування

**Теоретична значущість дослідження.** Теоретично обґрунтовано сутність інноваційних підходів до управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів та відповідного механізму науково-методичного супроводу стратегічного планування розвитку закладу загальної середньої освіти у практиці роботи.

**Практичне значення дослідження** даної проблеми визначається переконанням в необхідності застосування інноваційних підходів до управління розвитком закладу загальної середньої освіти з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Матеріали дослідження можуть бути використані керівниками закладів загальної середньої освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення магістерської роботи обговорювались на науково-практичних конференціях. За темою дослідження опубліковано статті в збірниках наукових праць: Сучасна наука – погляд молодих: Збірник наукових праць студентів, магістрантів і молодих дослідників. – Суми: НВВ СОППО, 2024; Сучасна наука – погляд молодих: Збірник наукових праць студентів, магістрантів і молодих дослідників. – Суми: НВВ СОППО, 2025.

**Структура магістерської роботи:** вступ, два розділи, п'ять підрозділів, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 74 с., кількість рисунків – 9, кількість таблиць – 3, список використаних джерел – 63 одиниць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1. Поняття «управління розвитком» та його особливості в освіті

Стан реформування, в якому перебуває сучасна система освіти України, ставить перед керівниками закладів загальної середньої освіти нові виклики, коли професійний рівень керівників визначається не лише їх теоретичною і практичною підготовкою, а й умінням упроваджувати сучасні інновації в розвиток закладу освіти. Саме тому, для ефективного здійснення управлінської діяльності, керівники закладів загальної середньої освіти мають оволодіти науковими навичками і мистецтвом упровадження інновацій в управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Керівник потребує знань з основних закономірностей і механізмів цього процесу, його структури. Керівник має опанувати готовністю вдало використовувати дієві прийоми ефективної взаємодії з суб'єктами освітньої діяльності. Постає проблема розвитку управлінських здібностей на сучасному рівні вимог. Від рівня розвитку в керівника закладу загальної середньої освіти здатності до інноваційної управлінської діяльності, залежить розвиток творчого потенціалу колективу та реалізація освітньої програми закладу освіти, стимулювання і підтримка творчих зусиль педагогів, створення належного освітнього простору, взаємодія суб'єктів освітнього процесу, створення ситуацій особистісного та професійного розвитку і саморозвитку педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти, сприяння розвитку цінностей і ставлень, ефективність взаємодії з органами державної влади і громадськістю.

Предметом уваги науковців і дослідників стали різні аспекти організації управлінської діяльності та особисті якості керівника закладу загальної середньої освіти. До предмету, що досліджуються найінтенсивніше, можна віднести дослідження різних аспектів взаємодії директора закладу загальної

середньої освіти та висвітлення соціально–психологічних аспектів освітнього менеджменту, розробку моделей розвитку закладу загальної середньої освіти і визначення показників ефективної управлінської діяльності. Саме праці С. Грицяя, М. Гузика, О. Мармази, Є. Хрикова, А. Вознюк, Г.Єфремової, С. Луценко та інших вчених лягли в основу розкриття нами процесу управління закладом загальної середньої освіти та розуміння впливу професійних здібностей керівника закладу загальної середньої освіти на інноваційну діяльність педагогічного колективу в цілому.

Аналіз останніх джерел та публікацій доводить, що для сучасної теорії і практики управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти велике значення мають: філософська концепція діалогу С. Абрамовича, Ф. Бацевича; психологічна теорія особистості Н. Коломінського і В. Рибалка; психолого–педагогічні концепції взаємодії суб'єктів освітнього процесу Л. Даниленко і І. Удовиченко; дослідження аспектів творчого розвитку і саморозвитку – Є. Барбіна, К. Віаніс-Трофименко та інші. Актуальність інноваційної спрямованості вітчизняної освіти обумовлена проблемою глобалізації світового суспільства. Про значимість інноваційної спрямованості вітчизняної освіти свідчить низка прийнятих державою нормативно-правових документів, що визначають мету, стратегічні напрями і пріоритетні завдання розвитку Української освіти, а саме:

- План заходів щодо розвитку вищої освіти на період до 2015 року (затверджений розпорядженням КМ України від 27.08.2010 р. № 1728);
- «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2025 роки» (схвалена Указом Президента України від 25.06.2013 року №344/2013);
- «Галузева концепція розвитку неперервної педагогічної освіти» (затверджена Наказом МОН України від 14.08.2013 № 1176) та інші.

У вищезазначених державних документах йдеться про розвиток освітніх установ і навчальних закладів усіх рівнів в площині освітніх інновацій. У документах зазначено про необхідність модернізації освіти на всіх рівнях освіти. Це передбачає оновлення змісту освіти, форм, методів і технологій

надання освітніх послуг, відповідно до вимог інформаційного громадянського полікультурного суспільства. Важливим етапом, на думку науковців, має стати модернізації освіти – розвиток наукової та інноваційної діяльності як у вітчизняній освіті в цілому, так і у закладах загальної середньої освіти безпосередньо. Результатом надання освітніх послуг на інноваційній основі має бути як підвищення якості навчання так і швидкість набуття здобувачами освіти предметних і ключових компетентностей. Саме тому постає проблема формування методологічної культури надавачів освітніх послуг. У закладах загальної середньої освіти активно відбувається створення належних умов для набуття компетентностей саморозвитку особистості упродовж життя. Відповідно, впроваджуючи сучасні технології в освітню практику, педагоги та керівники закладів загальної середньої освіти потребують наукового інноваційного досвіду.

При формуванні навичок надання інноваційної освіти керівники закладів освіти спираються на кращий вітчизняний і зарубіжний досвід представлений в наукових працях С. Сисоевої та І. Соколової, які визначають інноваційну освіту як систему надання освітніх послуг, з метою успішної орієнтації здобувачів освіти у предметній площині наукових знань [43, с. 35].

За тлумаченням науковця В. Кременя: «Інновація – це ідеї, пропозиції, наукові розробки, які можуть і стають основою створення нових стратегій розвитку, нових видів продукції, значно поліпшують економічні характеристики, культурні, освітні, технологічні» [30, с. 223].

Розглядаючи термін «інновація» у педагогічній діяльності й освіті, пов'язуємо інновацію з процесами моделювання нового в системі освіти, опануванні сучасними технологіями упровадження методик на практиці й подальшому розкритті в теорії.

У словнику-довіднику «Педагогіка вищої закладу освіти» розкриті різні бачення цього процесу. Вітчизняні науковці доносять розуміння поняття «педагогічна інновація», як нової ідеї в педагогіці, зорієнтованої на зміни освітніх структурних систем і компонентів освіти [40, с. 200].

У наукових дослідженнях Л. Даниленко «педагогічна інновація» розглядається як новизна, що «...істотно змінює результати освітнього процесу, створюючи при цьому удосконалені чи нові: освітні, дидактичні, виховні системи; зміст освіти; освітні педагогічні технології; методи, форми, засоби розвитку особистості, організацію навчання і виховання; технології управління навчальними закладами, системою [10, с. 70].

Таблиця 1.1.

**Поняття інноваційного розвитку закладу освіти**

| <b>Інноваційний розвиток закладу освіти</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| З акцентом на системний підхід                       | Систематичний процес постійного оновлення та вдосконалення всіх компонентів освітнього середовища, спрямований на підвищення якості освітніх послуг, задоволення потреб суспільства та забезпечення конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти. |
| З акцентом на роль усіх учасників освітнього процесу | Спільна творча діяльність усіх учасників освітнього процесу (педагогів, учнів, батьків, адміністрації) з метою створення та впровадження нових ідей, які сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу.                                                  |
| З акцентом на зв'язок з міжнародними тенденціями     | Процес інтеграції закладу загальної середньої освіти в глобальний освітній простір, адаптації до міжнародних стандартів та тенденцій, пошук нових ефективних рішень для вирішення освітніх проблем і потреб.                                                   |

Л. Буркова розглядає інноваційний розвиток закладу освіти як «процес створення, поширення і використання нових засобів (нововведень) для розв'язання тих педагогічних проблем, які досі розв'язувалися по-іншому як результат (продукт) процесу створення нового, що відповідно оновлює педагогічну теорію та практику, оптимізуючи (поліпшуючи) досягнення поставленої перед суспільством освітньої мети» [7, с. 39].

Інноваційний розвиток закладу освіти – це цілеспрямований процес упровадження наднових ідей, методів і технологій у освітній процес, який спрямований на підвищення якості і ефективності освіти, адаптацію до суспільних викликів та забезпечення успішної соціалізації і адаптації як надавачів освітніх послуг, так і здобувачів освіти.

Інновації посідають важливе місце в розвитку сучасної освітньої системи, яка потребує адаптації до змін. Світ швидко змінюється, і сучасна освіта повинна відповідати цим змінам. Актуальним є твердження науковців про те, що освіта має відповідати швидким змінам сучасного світу. Детально розглянемо зміни, які вимагають від освіти адаптації і динамічності (Рис. 1.1)

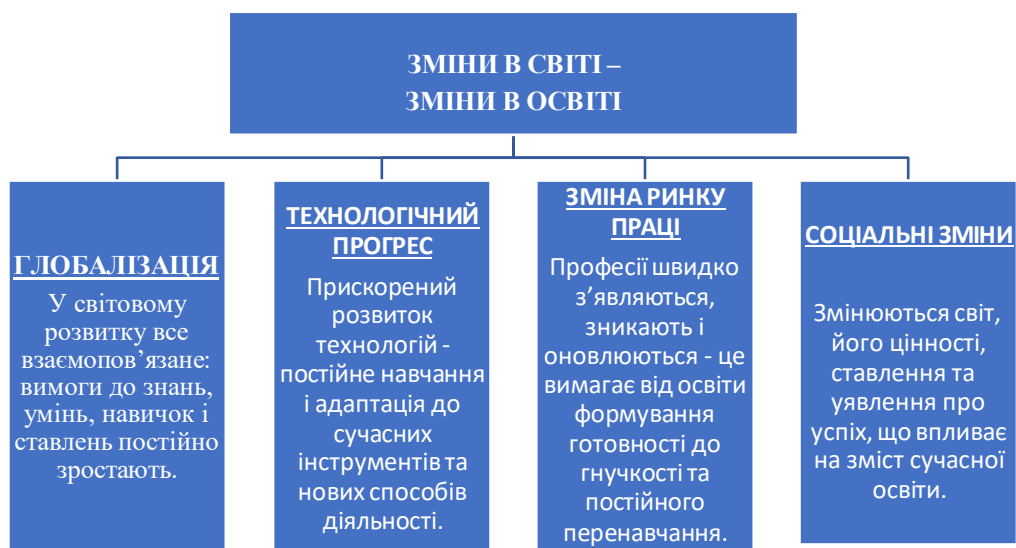


Рис. 1.1. Причини динамічності сучасної освіти.

Інноваційний розвиток закладу освіти включає розвинену мережу індивідуалізованого навчання. Оскільки кожен учень має різні здібності та інтереси, тому освіта повинна бути максимально адаптована до потреб кожного здобувача освіти. Швидкий розвиток технологій та глобалізація приводять до дуже швидкого «застарівання» знань. Тому важливо навчити учнів швидко адаптуватися у сучасному світі, відчувати потребу у оновленні знань, самостійно здобувати знання та гнучко адаптуватися до змін.

У науковій праці Л. Овсянкіної «Інноваційні процеси особистісно орієнтованого навчання у системі вищої освіти» [36, с. 13] зазначається, що інноваційний розвиток закладу освіти має бути спрямованим на розвиток у здобувачів освіти навичок 21 століття. Крім знань, умінь і навичок важливо розвивати в учасників освітнього процесу критичне мислення, креативність, вміння працювати в команді, комунікувати, вирішувати проблеми.

В. Огнев'юк розглядає «інноваційну освіту як фактор інноваційного поступу суспільства» [37, с. 73]. На думку науковця, інноваційний розвиток закладу освіти передбачає формування готовності у надавачів освітніх послуг до упровадження інноваційних методів навчання: До технологій, які процес навчання роблять більш цікавим та ефективним належать інтерактивні технології навчання, технології проектного навчання, гейміфікація та ін.

Інноваційний розвиток закладу загальної середньої освіти – це шлях до створення сучасної, ефективної та якісної освіти.

На думку провідних науковців, зокрема Л. Даниленко: «Оцінювання та відбір педагогічних інновацій в процесі інноваційного розвитку вимагає постійних зусиль, творчого підходу та співпраці всіх учасників освітнього процесу. Інвестуючи в інновації, заклад освіти інвестує в майбутнє наших дітей» [38, с. 173].

Таблиця 1.2.

### Приклади інновацій в освіті

| Інновації            | Приклади інновацій в освіті                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Онлайн-навчання      | Можливість здобувати знання в будь-який час і в будь-якому місці. |
| Міжпредметні зв'язки | Інтеграція знань з різних предметів для кращого розуміння світу.  |
| STEM-освіта          | Поєднання науки, технологій, інженерії та математики              |
| Соціальне навчання:  | Розвиток навичок співпраці, комунікації та вирішення конфліктів.  |

Постійне професійне зростання вчителів прискорює процес інноваційного розвитку закладу освіти. Постійно навчаючись, вчителі освоюють нові методики, технології та підходи до навчання. Це дозволяє їм

впроваджувати інновації в освітній процес, робити його більш ефективним та цікавим для учнів. Реалізація різних форм самоосвіти стимулює розвиток творчого та критичного мислення вчителів, що сприяє пошуку нових рішень, нестандартних підходів до навчання та виховання.

Т. Туркот у своїх наукових дослідженнях обґрунтовує, що «Вчителі, які постійно розвиваються, більш відкриті до змін, нових ідей та проєктів. Такий вчитель є для учнів прикладом для наслідування. Це мотивує учнів до саморозвитку та сприяє формуванню в них довіри до освіти.» [46, с. 273].

А. Дубасенюк висловлює власну думку про те, що «процес впровадження інновацій прискорюється у спільному професійному колі: професійні спільноти вчителів, участь у конференціях, семінарах та тренінгах сприяють обміну досвідом та ідеями» [45, с. 171].

У дисертаційному дослідженні О. Шапран «Система інноваційної підготовки майбутнього вчителя в умовах навчально-науково-педагогічних комплексів» [52] просліджується думка про те, що «...інноваційний розвиток закладу освіти на дидактичному рівні передбачає перехід від знань до компетентностей. Акцент у наданні освітніх послуг зміщується на розвиток практичних навичок, необхідних для життя і побудови індивідуальної траєкторії професійного розвитку в сучасному світі» [52, с. 11].

Як стверджує науковець Г. Цехмістрова, розкриваючи діагностичні аспекти в управлінні «Управління в освіті та педагогічна діагностика» [51]: «До інновацій, на рівні закладу загальної середньої освіти, належать інтеграція освітніх технологій і трансдисциплінарний підхід до навчання. Цифрові технології стають невід'ємною частиною освітнього процесу, а онлайн-навчання (дистанційне навчання) набуває більшого попиту у здобувачів освіти» [51, с. 119]. Авторка переконливо доводить, що результатом такого навчання є міцні знання здобувачів освіти з різних навчальних предметів, які успішно інтегруються для вирішення реальних проблем і різних життєвих ситуацій.

У монографії за редакцією В. Кременя розкривається сутність і «Феномен інновацій в освіті, суспільстві і культурі» [50, с. 309]. В. Кремень акцентує увагу на тому, що «інноваційний заклад загальної середньої освіти векторами розвитку обирає не лише академічні знання, а й життєво важливі навички soft skills, емоційний інтелект, лідерські якості, вміння працювати в команді тощо» [50, с. 37]. Для цього, як вважають науковці, важливо допомогти учням розробити персоналізовані освітні траєкторії відповідно до темпи навчання, інтересів і здібностей, використовуючи сучасні онлайн-платформи для навчання. Інтернет-ресурси надають доступ здобувачам освіти до самостійного вибору форми здобуття освіти і дозволяють навчатися в зручний час і в зручному місці, занурюватися у віртуальну реальність, використовувати основи програмування тощо.

У чисельних наукових дослідженнях Л. Даниленко, зокрема в науковій праці «Менеджмент інновацій в освіті» [8, с. 37] авторка зазначає, що «світ постійно змінюється і сучасні заклади загальної середньої освіти повинні бути готовими до цих інноваційних змін у динамічному і непередбачуваному світі».

Таблиця 1.3.

### Основні напрямки інноваційного розвитку закладу ЗСО

| Напрямки                        | Характеристики                                                                         |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Педагогічні технології          | Нові методи навчання, використання інтерактивних дошок, онлайн-платформ, гейміфікації. |
| Зміст освіти                    | Модельні навчальні програми, що відповідають Державним стандартам освіти.              |
| Організація навчального процесу | Флекс-навчання, проєктна діяльність, індивідуальні траєкторії навчання.                |
| Управління закладом освіти      | Демократичні методи управління, залучення учнів та батьків до прийняття рішень.        |
| Освітнє середовище              | Сучасне обладнання, комфортні умови для здобуття освітніх послуг.                      |

У своїй одноосібній монографії «Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора закладу загальної середньої освіти» [9] Л. Даниленко обґрунтовує, що: «Інноваційний розвиток закладу освіти – це модернізація і постійний процес пошуку нових шляхів і методів, який дозволяє створити сучасну, ефективну і якісну освіту. Розуміння процесів у закладі загальної середньої освіти та сутності змін – це основа для успішного інноваційного розвитку.» [9, с. 47].

На думку вітчизняних науковців, підхід до аналізу діяльності закладу загальної середньої освіти ґрунтується на уявленні його як особливої соціальної організації, складної відкритої системи. Інноваційна школа створюється суспільством (як і інші соціальні організації); покликана виконувати соціально визначені цілі та завдання; вона не може існувати без постійного зовнішнього притоку учасників освітнього процесу (учнів, викладачів, науково-педагогічних працівників, технічних працівників); не може здійснювати свою діяльність без фінансування; не може не реагувати на зовнішню ситуацію (економіку, політику, культуру); не є єдиним фактором якості надання освітніх послуг.

Вивчення першоджерел дало нам можливість зробити висновок, що інноваційний розвиток закладу загальної середньої освіти слід розуміти як закономірну, доцільну, еволюційну, керовану, позитивну зміну в закладі загальної середньої освіти (його цілей, змісту, методів, форм організації педагогічного процесу) та її керівної системи, яка приводить до досягнення якісно нових результатів освіти.

Тепер необхідно зіставити поняття «управління закладом загальної середньої освіти» та «управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти».

Як зазначають науковці С. Максименко і Л. Карамушка: «Управління закладом освіти – це цілеспрямована, активна взаємодія керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль

щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш високий якісний рівень.» [22, с. 198].

Л. Карамушка розглядає «управління інноваційним розвитком закладу освіти як вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення установи в режим інноваційного розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів» [23, с. 108].

У наукових працях Н. Коломінського [28, 29], присвячених стилю керівництва в освіті, управління функціонуванням закладу загальної середньої освіти розглядається як «управління орієнтоване на сьогоденні потреби» [28, с. 108], а «управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти орієнтоване на майбутні потреби» [29, с. 109].

З огляду на вище зазначене, управління розвитком закладу загальної середньої освіти – це частка тієї діяльності керівника, під час якої засобами аналізу планування, організації, контролю та регулювання інноваційних процесів забезпечується цілеспрямованість та узгодженість діяльності колективу освітньої установи щодо збільшення потенціалу та, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти.

Таким чином, розвиток закладу освіти неможливий без розвитку системи управління ним. Розвиток системи управління передбачає:

- розвиток, збагачення всіх характеристик системи;
- розвиток, оновлення функцій управління та конкретних управлінських дій;
- розвиток, удосконалення організаційної системи управління;
- розвиток, оптимізація технологій, механізмів управління;
- розвиток (саморозвиток) керівників закладів загальної середньої освіти, оновлення їх професіоналізму, особистісний розвиток.

Ефективність управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої забезпечується наступним чином:

- високою поінформованістю про потенційно можливі нововведення, про можливості розвитку установи;

- повнотою вивчення актуальних проблем. Проблеми визначають розвиток закладу загальної середньої освіти. Необхідно здійснювати їх аналіз, виходячи не тільки із орієнтації на сьогоднішній день закладу загальної середньої освіти, але й прогнозу на майбутнє;
- раціональністю вибору загальної та окремих цілей, інтерактивність цілей;
- реалістичністю планів – забезпеченість ресурсами (матеріальними, фінансовими, кадровими, часу тощо), збалансованість, розподіл функцій, обов'язків, надання прав відповідно до мети розвитку;
- зацікавленістю усіх учасників навчально-виховного процесу, удосконалення діяльності, підвищення професіоналізму педагогів, тобто мотивація усіх виконавців програми розвитку освітньої установи;
- можливістю здійснювати аналіз, контроль та корекцію впровадження новацій, реалізації програми розвитку закладу загальної середньої освіти.

Як зазначає у одноосібній монографії О. Козлова: «інноваційна діяльність у закладі загальної середньої освіти супроводжується подоланням бар'єрів, виходом із зони комфорту і боротьбою протилежностей» [25, с. 119]. З одного боку, налагоджений уклад закладу загальної середньої освіти, який забезпечують високопрофесійні кадри, достатній рівень матеріально-технічного забезпечення, з іншого – інновації, що перешкоджають стабільності, потребують значного часу для підготовки вчителя до уроку, та не завжди дають миттєві високі результати.

На думку С. Гриця: «Управління розвитком – це не просто процес, а система побудована на принципі системного підходу. Заклад освіти існує і розвивається як єдиний організм, де все взаємодіє. Інший важливий принцип – орієнтація на результат. В освітньому середовищі усі повинні чітко розуміти, чого вони мають досягти, і як оцінювати свої досягнення. Це дозволяє оцінити ефективність впроваджених змін і внести необхідні корективи. Важливими

принципами управління розвитком є гнучкість, співпраця і неперервність. Учасники освітнього процесу мають бути готовими до змін, залучати до процесу розвитку всіх і постійно вдосконалюватися.» [47, с. 109].

Інший важливий принцип – орієнтація на результат. В освітньому середовищі усі повинні чітко розуміти, чого вони мають досягти, і як оцінювати свої досягнення. Це дозволяє оцінити ефективність впроваджених змін і внести необхідні корективи.

Запровадження інноваційної діяльності у закладі загальної середньої освіти завжди несе в собі елемент ризику, а тому підготовка закладу освіти до інноваційної діяльності має бути проведена у співпраці із фахівцями закладів післядипломної педагогічної освіти, представниками громад та іншими зацікавленими сторонами.

## **1.2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на розвиток закладу освіти**

Управлінню закладом освіти в умовах трансформації освіти приділяється вагома увага у Державних документах і Законах. Зокрема в Законі України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145–VIII зі змінами від 05.11.2025 року, Законі України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2025 року зі змінами від 13.07.2025 року, Законі України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року із змінами 02.09.2025 року [16, 17, 18].

Посилаючись на нормативно-правову базу, науковець В. Бутенко акцентує значну увагу педагогічному зростанню керівника закладу освіти, що включає спрямованість на інноваційність особистісного розвитку, уміння планувати і аналізувати, прогресивно мислити і гнучко приймати управлінські рішення [5, с. 68].

Г. Одінцова у підручнику «Державне управління і менеджмент» [11] детально представляють усі позиції і прийоми управлінської діяльності на різних рівнях.

П. Буряк і О. Гупало у навчальному посібнику «Європейська інтеграція і глобальні проблеми сучасності» [4] зазначають, що «сучасні освітні, соціальні, політичні та економічні перетворення суттєво впливають на діяльність закладів загальної середньої освіти України. Ефективним засобом визначення ресурсів і пріоритетів розвитку закладу освіти в довгостроковій перспективі стає стратегічне планування як процес розроблення місії, стратегічних цілей, оформлення як системи досить формалізованих планів, корекції й перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі систематичного контролю за змінами, які відбуваються ззовні та всередині організації» [4, с. 65]. На думку науковців, стратегія менеджменту забезпечує основу для управління інноваційним розвитком вцілому для здійснення основних функцій: аналізу, планування, організації, контролю, регулювання.

Як зазначають науковці О. Бондаревська, С. Максименко, Л. Карамушка та інші: «Стратегічне планування посилює роль аналізу інформації як однієї із основних функцій управління та передбачає декілька послідовних і логічно взаємопов'язаних етапів» [3, с. 175]. Відтак, після визначення місії закладу загальної середньої освіти, цілей, вибору стратегії, аналізу зовнішнього середовища проводять детальне обстеження та аналіз внутрішнього середовища організації – сукупності компонентів, які складаються з адміністрації закладу, персоналу, фізичного середовища для роботи, культури закладу освіти, що визначають місію, цілі, стратегії та перебувають під безпосереднім контролем адміністрації й персоналу закладу освіти. Фактори внутрішнього середовища відображають сильні або слабкі сторони діяльності закладу загальної середньої освіти щодо зовнішнього середовища.

На думку В. Бакуменка, В. Князева та Ю. Ковбасюк відображену в «Енциклопедії державного управління» [2]: «стратегічне планування – це одна з функцій керування, що являє собою процес вибору цілей закладу освіти й шляхів їхнього досягнення» [2, с. 145]. Таким чином, можна вважати, що стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень,

функції закладу освіти, мотивації й контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів.

На думку Г. Атаманчук: «динамічний процес стратегічного планування інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти приводить в дію усі управлінські функції, не використовуючи переваги стратегічного планування, заклад освіти в цілому й окремі учасники освітнього процесу будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети й напрямків» [1, с. 15]. Саме тому, процес стратегічного планування забезпечує основу для управління педагогічним колективом. Проектуючи усе вище вищезазначене на сучасні реалії реформування освітньої системи, слід зазначити, що стратегічне планування стає усе більше актуальним для закладів загальної середньої освіти, які вступають у конкуренцію інноваційного розвитку.

Стратегічне планування являє собою послідовність дій і рішень адміністрації закладу освіти спрямованих на розробку відповідних стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання забезпечити прийняття інновацій і змін учасниками освітнього процесу.

Універсальним методом вивчення внутрішнього середовища закладу загальної середньої освіти для вибору стратегії розвитку є SWOT-аналіз, сутність якого полягає в розділенні чинників і явищ, що впливають на функціонування й розвиток закладу загальної середньої освіти, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози). Цей метод аналізу має перевагу в тому, що інформаційне поле формується безпосередньо на основі узагальнення та узгодження власного бачення ситуації не лише керівником закладу освіти, а й найкомпетентнішими фахівцями. Аналіз будується на основі урахування сильних і слабких, або сильних, нейтральних і слабких сторін закладу освіти на основі SW чи SNW-підходу, що відповідно у SWOT-аналізі детально описано в економічній літературі.

Стратегія менеджменту – це масштабні прогнози щодо реалізації місії (призначення) закладу освіти та досягнення цілей. У виданні за загальною редакцією академіка В. Кременя «Біла книга національної освіти України» [6] вісью планування управління інноваційним розвитком закладу освіти визначено «стратегічне планування» [6, с. 65]. Основне завдання якого, на думку науковців, полягає у «забезпеченні відповідних етапів інноваційного розвитку закладу освіти» [6, с. 66]. Розвиток закладу освіти досягається через інноваційні процеси та якісні зміни. Отже, стратегічне планування з одного боку, виступає як функція стратегічного менеджменту, а з іншого – як процес імовірнісного або логічного проєктування майбутнього закладу освіти з урахуванням змін зовнішнього середовища.

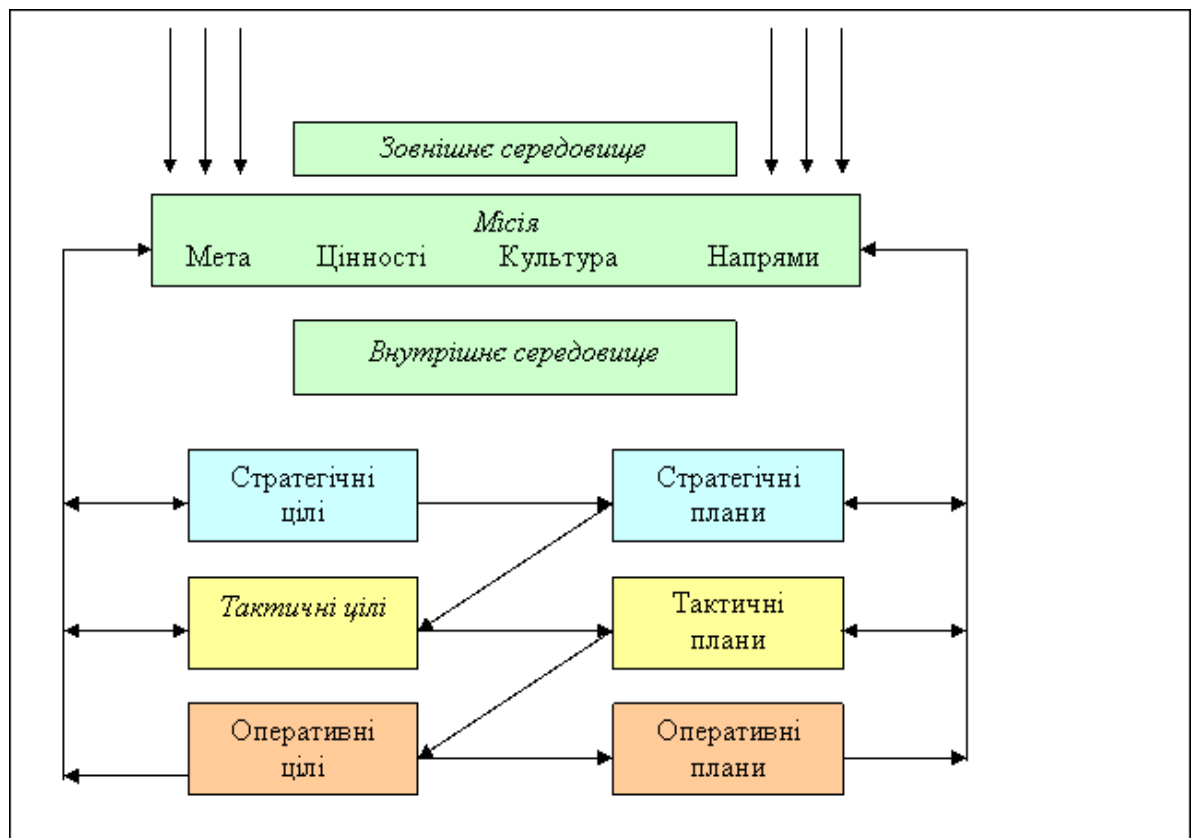


Рис. 1.2. Стратегічне планування розвитку закладу освіти.

При дослідженні проблеми сучасної педагогічної освіти І. Дичківська зазначає, що «усвідомлення організаційних стратегій є наслідком розвитку інноваційного управлінського мислення, його концептуальності

і гнучкості» [14, с. 137]. Упевненість керівника у необхідності змін, оновлення закладу освіти в цілому або окремих його систем є першою необхідною умовою управління інноваційним розвитком.

Науковці В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк, В. Данюка, В. Петюха та інші вважають, що до основних компонентів стратегічного управління слід віднести: «...усвідомлення організаційних стратегій, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішню координацію діяльності та зусиль» [33, с. 167]. На рис. 1.2. відображено загальну схему стратегічного планування розвитку закладу освіти, яку досить часто розглядають науковці за основу.

Сутність стратегічного управління полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення. Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка і забезпечує досягнення місії та цілей закладу освіти.

В «Енциклопедичному словнику з державного управління» [34], Н. Мельтюхова розглядає «місію як загальну мету закладу чи установи, у якій чітко визначена причина її існування та призначення» [34, с. 103]. Отже, місія зумовлює статус та пріоритетні напрями діяльності закладу загальної середньої освіти і відображає:

- зміст основної діяльності закладу загальної середньої освіти;
- принципи відносин освітнього середовища із зовнішнім середовищем;
- культуру, цінності, ставлення закладу загальної середньої освіти.

На думку науковців В. Носкова, А. Кальянова і О. Єфросиніної: «Місія – це ідеологія закладу освіти, спільна діяльність, що приваблює і об'єднує» [35, с. 70]. Саме з визначення місії закладу загальної середньої освіти розпочинається процес стратегічного управління (рис.1.3).

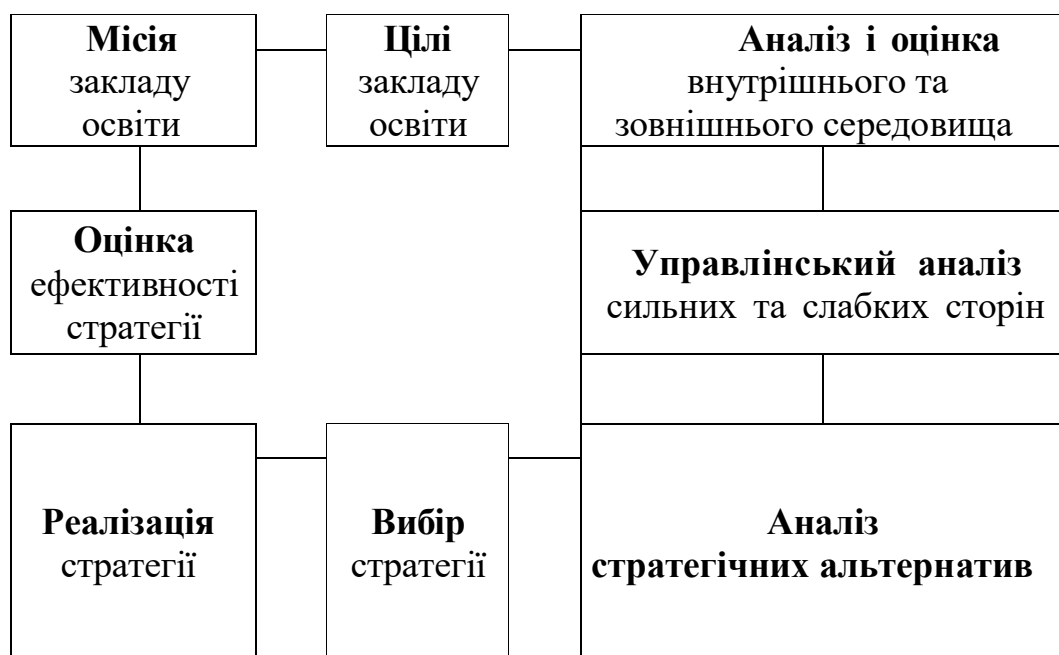


Рис. 1.3. Визначення місії закладу загальної середньої освіти.

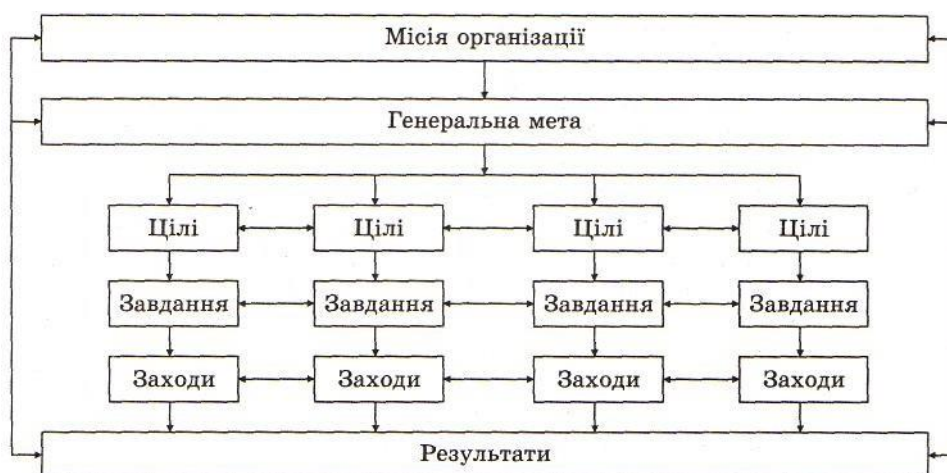


Рис. 1.4. Процес декомпозиції мети.

На основі місії закладу освіти формуються її цілі, відбувається активна стадія процесу цілеутворення, або цілепокладання, декомпозиції мети (рис. 1.4).

Процес декомпозиції мети дозволяє відслідковувати реалізацію стратегії. Цей процес пов'язує всі компоненти стратегічного планування

між собою: місію – генеральну мету – цілі – завдання – конкретну діяльність – результати.

У теорії сучасного менеджменту науковці Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін виокремлюються конкретні вимоги до цілеутворення :

- 1.Цілі повинні бути реалістичними, гнучкими, мати реальні терміни виконання, вимірюваними і досяжними.
- 2.Мета визначається з точки зору результату, а не процесу діяльності.
- 3.Умови та фактори від яких залежать цілі мають чітке визначення.
- 4.Моніторинг якості досягнення загальної мети відбувається через аналіз досягнення конкретних цілей [13, с. 90].

Розглянемо два види представлених науковцями стратегій (рис.1.5.), що уможливають розуміння всього процесу управління інноваційним розвитком закладу освіти:

1. Цілеспрямована стратегія – викликана необхідністю вирішення внутрішніх потреб закладу освіти. Визначаються цілі, завдання розвитку закладу загальної середньої освіти, розробляються програми і плани їх досягнення.
2. Опосередкована стратегія – викликана необхідністю реагування на зовнішні зміни (реформи та ін.). Розробляються адаптивні плани пристосування закладу освіти до зовнішнього середовища та його змін.

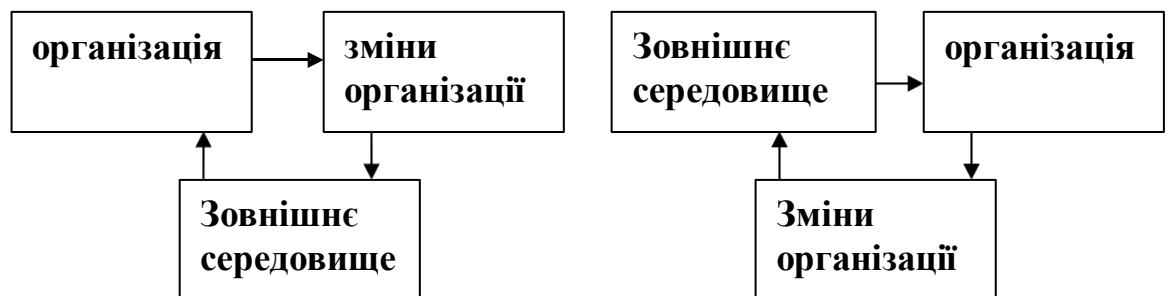


Рис.1.5. Цілеспрямована та опосередкована стратегії.

Відповідно до виду стратегії обираються і можливі шляхи її реалізації:

1. Концентрація закладу освіти. Основна мета – забезпечити наявність здобувачів освіти і надання освітніх послуг на належному рівні. Таким чином, інноваційний розвиток закладу загальної середньої освіти полягає у зберегті свій контингент учнів, перелік освітніх послуг та якість показників.

2. Розвиток закладу освіти. Передбачає розширення спектру надання освітніх послуг. Завдання закладу загальної середньої освіти долучатися до новітніх проєктів, програм і реформ.

3. Розвиток освітнього середовища. Сутність полягає у модифікації освітнього середовища відповідно до сучасних запитів і стандартів. Введення профільного навчання, забезпечення необхідної кількості годин на викладання основних предметів, збільшення навчальних блоків за рахунок інтегрованих курсів і інтегрованих навчальних предметів.

4. Диверсифікація передбачає розширення видів діяльності. Пріоритетним шляхом розвитку закладу загальної середньої освіти може бути введення нетрадиційних інтегрованих навчальних предметів, форм проведення уроків, співпраця із закладами вищої освіти, долучення до наукових співтовариств тощо.

Як зазначає І. Дичківська, описуючи інноваційні педагогічні технології: «Динамізм та відкритість закладу загальної середньої освіти – основні характеристики стратегічного управління. Виконання стратегічного плану аналізують на педагогічних радах і загальних зборах, після чого доповнюють, оновлюють, змінюють і удосконалюють» [14, с. 138]. На думку дослідниці, причинами доповнення і удосконалення можуть бути:

1. Зміни напрямку роботи закладу освіти.
2. Потреба у підвищенні якості роботи закладу освіти.
3. Аналіз задіяного ресурсу (учасники освітнього процесу, час, кошти, обладнання тощо) витрачаються на розвиток неперспективних напрямків

або взагалі не раціонально.

4. Внесення змін у структуру закладу освіти.
5. Удосконалення системи управління, вертикальні та горизонтальні зв'язки.
6. Зміни в системі освіти вищого порядку.
7. Сумніви у правильності обраного напрямку розвитку та шляхам досягнення завдань закладу освіти.
8. Невдоволення громадськості діяльністю закладу освіти тощо.

Для успішної реалізації інноваційних підходів до управління розвитком закладу загальної середньої освіти необхідно враховувати: кадровий потенціал, матеріально-технічне забезпечення закладу освіти, особливості освітнього процесу (внутрішні фактори); особливості державної політики в галузі освіти, соціальні зміни, вимоги ринку праці (зовнішні фактори). У період оновлення системи освіти в Україні великого значення набувають пошуки принципово нових механізмів взаємодії всіх учасників освітнього процесу.



Рис. 1.6. Механізми підвищення управлінської діяльності

Один із шляхів реформування управлінської ланки визначений Г. Єльниковою як «наукове обґрунтування нової системи управління освітою, відпрацювання інноваційних моделей управління» [20, с. 100]. Така модель управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти (рис. 1. 6.) містить ефективні механізми підвищення управлінської діяльності керівника закладу освіти, а саме:

- особистісні якості керівників закладів освіти (насамперед, фахова підготовка з освітнього менеджменту),
- оновлення механізму фінансового забезпечення закладу освіти,
- забезпечення ефективною системою стимулювання діяльності як педагогів, так і учнів,
- забезпечення участі закладу освіти у міжнародних заходах, конкурсах, проєктах, спрямованих на оцінювання результативності та якості освітньої системи.

Аналіз науково-методичної літератури дає можливість визначити вимоги до професійних якостей керівника сучасного закладу загальної середньої освіти. На думку відомого психолога О. Ігнатович ці вимоги визначаються через «професійно значимі риси, під якими розуміємо індивідуальні якості суб'єкта діяльності, що впливають на ефективність управління і практичну діяльність» [21, с. 198].

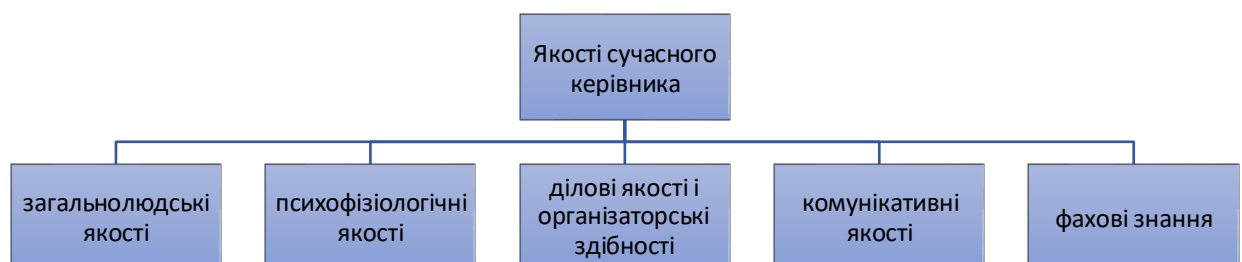


Рис. 1.7. Якості сучасного керівника закладу освіти

За підсумками загального аналізу досліджень у сфері менеджменту, всі якості, якими повинен володіти сучасний керівник закладу освіти, поділяємо

на п'ять груп (рис. 1.7.): загальнолюдські якості; психофізіологічні якості; ділові якості й організаторські здібності; комунікативні якості; фахові знання.

До першої групи загальнолюдських якостей керівника включають такі як: працьовитість; принциповість, чесність; обов'язковість, вірність слову; самокритичність; гуманність; тактовність; справедливість; цілеспрямованість; альтруїзм; висока культура, бездоганна моральність; енергійність; працездатність; витриманість; любов до своєї справи; оптимістичність; вимогливість до себе і інших; почуття гумору; зовнішня привабливість (охайність, стиль одягу та ін.).

До групи психофізіологічних властивостей особистості належать: міцне здоров'я, стресостійкість, загальний рівень культури і розвитку, інтелектуальні здібності (спостережливість, аналітичність мислення, стійкість і зосередженість уваги, оперативність і логічність пам'яті, здатність до прогнозування ситуацій і результатів діяльності, індивідуально-психологічні якості (темперамент, спрямованість особистості).

До ділових якостей і організаторських здібностей належать: ініціативність; самостійність у вирішенні питань; самоорганізованість (вміння раціонально розподіляти власний час і час інших, пунктуальність і точність); дисциплінованість; старанність; вміння чітко визначити мету і ставити завдання; здатність змінювати стиль поведінки залежно від умов; уміння здійснювати кадрове забезпечення і організувати їхню взаємодію, здатність мобілізувати колектив і повести за собою; уміння контролювати діяльність підлеглих; здатність й прагнення швидко і зважено приймати рішення; здатність та прагнення об'єктивно аналізувати і оцінювати результати роботи, уміння стимулювати підлеглих; творчий підхід; уміння підтримувати ініціативу, прагнення впроваджувати інноваційне і прогресивне; уміння утримувати власний авторитет та лідерство.

До групи комунікативних якостей належать уміння керівника закладу загальної середньої освіти встановлювати ділові взаємини із керівниками інших закладів освіти, громадських організацій і установ, з підлеглими і

батьками здобувачів освіти; уміння підтримувати нормальний психологічний клімат у колективі, уміння використовувати різні форми комунікації (публічні виступи, індивідуальні бесіди, онлайн-комунікацію тощо).

До професійних знань, якими має володіти сучасний керівник закладу загальної середньої освіти, належать: знання науки про управління (основи менеджменту, управління персоналом та ін.); практичне застосування сучасних організаційно-управлінських принципів і методів; уміння працювати з документацією тощо.

Від рівня розвитку управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, його здатності до інноваційної управлінської діяльності залежить розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу, ефективність реалізації освітньої місії закладу освіти, оновлення освітнього простору, забезпечення успішної взаємодії суб'єктів освітнього процесу, створення умов для особистісного та професійного розвитку педагогічних працівників, розвиток умінь, цінностей і ставлень, ефективність взаємодії з органами державної влади і громадськістю.

На думку Д. Зерович, «аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів є невід'ємною частиною стратегічного планування будь-якого навчального закладу. Він дозволяє комплексно оцінити стан закладу, виявити його сильні сторони та слабкі сторони, визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на його розвиток» [19, с. 6].

На основі проведеного дослідження та наукових розвідок слід зазначити, що внутрішні фактори стосуються безпосередньо закладу освіти (кадри, матеріально-технічна база, навчальні програми, мікроклімат в колективі тощо), тоді як зовнішні – це чинники, що виходять за його межі (державна політика, економічні умови, соціальні процеси та ін.). Завдяки проведеному комплексному аналізу можна розробити ефективні стратегії розвитку, які дозволять закладу освіти адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягти поставлених цілей локально.

## РОЗДІЛ 2

### ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### **2.1. Вплив інновацій на управління розвитком закладу загальної середньої освіти**

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку держав світу, освіта стає пріоритетним напрямом державної політики не лише України, а й інших країн Європи. Значне місце відводиться впровадженню інноваційних технологій в управління діяльністю закладів загальної середньої освіти.

Здійснивши теоретичний аналіз наукових джерел та практичних досліджень, ми дійшли висновку, що інноваційні процеси в системі загальної середньої освіти насамперед потребують оптимізації управлінської діяльності в умовах її постійного розвитку. Стає очевидним, що найбільш ефективними засобами оптимізації управління закладом загальної середньої освіти сьогодні слід визнати управлінські технології.

У тлумачному словнику: поняття «технологія» (від грецького – майстерність, техніка) трактується як сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого–небудь, у вузькому розумінні вона є знанням про те, як найкраще організувати дії, щоб досягти поставленої мети [13].

Відомий науковець, психолог і управлінець Карамушка Л. у наукових працях рекомендує дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку колективу і закладу загальної середньої освіти вцілому [23, 24].

Управлінські технології науковці розглядають як сукупність дій щодо вибору векторів вирішення конкретних ситуацій. Здійснення конкретних впливів забезпечує перетворення, переведення освітнього середовища, конкретної освітньої системи в інноваційний стан.

Методами вирішення проблемної ситуації шляхом використання управлінських технологій є:

- реагування на ситуацію;
- пошук аналогічних станів;
- дослідження стану;
- вибір процедур перетворення в даній ситуації.

Основна функція управлінських технологій полягає в забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесу управління з конкретними функціями, а саме: планування, організації, мотивації і контролю тощо. Разом із тим аналіз робіт, які висвітлюють питання використання управлінських технологій в освіті, засвідчує деяку обмеженість у підходах. Головна увага в наукових дослідженнях приділяється розкриттю управлінсько-технологічних аспектів освітнього процесу в системі загальної середньої освіти. Зокрема, О. Мармаза і Л. Даниленко стверджують, що до сучасних управлінських технологій слід віднести засоби інноваційного менеджменту:

- маркетинг інновацій (передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їхніх запитів, інтересів та розробку системи дій з реалізації інновацій, забезпечення її рекламою, організацією «паблік рилейшнз»);
- інжиніринг інновацій (проектно–консультаційні послуги з розробки проектів, програм, впровадження інновацій);
- реінжиніринг інновацій (інженерно–консультаційні послуги з проектування діяльності для досягнення кардинальних, рішучих змін);
- бенчмаркінг інновацій (засіб вивчення діяльності конкурентів з метою використання позитивного досвіду);
- бренд–стратегія інновацій (управління реалізацією інновацій, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту);
- фрондування інноваційного ринку (захоплення або відвойовування ринку діяльності інших організацій) [30].

Технологія управління розвитком освітньої організації запозичена із виробничого та соціального менеджменту. Це пов'язано із пошуком нових підходів до управління організацією за умов нестабільних, динамічно змінених факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Провідна роль у розвитку організації належить керівникові.

Розуміння процесів у закладі загальної середньої освіти та сутності змін – це основа для успішного розвитку. Підхід до аналізу діяльності закладу загальної середньої освіти ґрунтується на уявленні його як особливої соціальної організації, складної відкритої системи. Школа створюється суспільством (як і інші соціальні організації); покликана виконувати соціальне визначені цілі та завдання; вона не може існувати без постійного зовнішнього притоку людей (учні, викладачі, технічні працівники); не може здійснювати свою діяльність без фінансування; не може не реагувати на зовнішню ситуацію (економіка, політика, культура); не є єдиним фактором якості навчання та виховання школярів. У свою чергу, школа, як соціально–педагогічна система, впливає на освітню політику та суспільство в цілому.

Засвідчує проблеми розвитку освітньої закладу освіти дарвінівська тріада принципів: мінливості, спадковості та відбору. Мінливість – це основа, джерело різних підходів до розвитку закладу загальної середньої освіти. Цей принцип стимулює руйнування попереднього одноманітного змісту, форм, методів організації навчально–виховного процесу, низьковартісного управління закладом загальної середньої освіти. Принцип спадковості знаходить прояв у «просіюванні» минулого, відборі цінного, ефективного, що може працювати за нових умов. Збереження окремих прогресивних традицій, передового досвіду сприяє ефективному розвитку нового.

Фактор відбору змушує заклад загальної середньої освіти відмовлятися від неефективного, дозволяє адаптуватись до нового середовища чи

замовлення на освіту, вимагає постійно тримати в полі зору свій імідж та систему цінностей.

Вивчення першоджерел дало нам можливість зробити висновок, що розвиток освітньої закладу освіти слід розуміти як закономірну, доцільну, еволюційну, керовану, позитивну зміну в закладі загальної середньої освіти (його цілей, змісту, методів, форм організації педагогічного процесу) та її керівної системи, яка приводить до досягнення якісно нових результатів освіти.

Коломієць А. у наукових працях приділяє увагу опису стилів керівництва в освіті, розглядає можливі проблеми, пропонує формування та вдосконалення дієвого стилю управління закладом загальної середньої освіти. Тепер необхідно зіставити поняття «управління закладом загальної середньої освіти» та «управління розвитком закладу загальної середньої освіти» [25].

Безпосередньо напрацювання з питань стилю керівництва в освіті: проблеми формування та вдосконалення представлені Н. Коломінським у його наукових доробках, як результат управлінського моніторингу [26, 27].

Як результат проведених нами наукових розвідок і досліджень введемо розуміння процесів управління закладом освіти і управління розвитком закладу освіти.

Управління закладом освіти – це цілеспрямована, активна взаємодія керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування закладу освіти та переведення її на більш високий якісний рівень.

Управління розвитком закладу освіти – це вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення закладу освіти в режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів.

А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов пропонують до розгляду та використання в роботі поради, що відобразили у науковій праці «Менеджмент для керівників» [28].

Управління функціонуванням орієнтоване на сьогоденні потреби, а управління розвитком – на майбутні.

З огляду на сказане, управління розвитком закладу загальної середньої освіти – це частка тієї діяльності керівника, під час якої засобами аналізу планування, організації, контролю та регулювання інноваційних процесів забезпечується цілеспрямованість та узгодженість діяльності колективу освітньої закладу освіти щодо збільшення потенціалу та, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти.

Розвиток закладу освіти неможливий без розвитку системи управління ним. Розвиток системи управління закладом загальної середньої освіти включає:

- розвиток, збагачення всіх характеристик закладу загальної середньої освіти;
- розвиток, оновлення функцій управління закладом загальної середньої освіти та конкретних управлінських дій;
- розвиток, удосконалення організаційної системи управління закладом загальної середньої освіти;
- розвиток, оптимізація технологій, механізмів управління закладом загальної середньої освіти;
- розвиток (саморозвиток) керівників закладів загальної середньої освіти, підвищення їх рівня кваліфікації та особистісний розвиток.

Для ефективного управління розвитком закладу загальної середньої, система управління повинна забезпечувати:

- високу поінформованість про потенційно можливі нововведення, про можливості розвитку закладу освіти;
- повноту вивчення актуальних проблем. Проблеми визначають розвиток закладу загальної середньої освіти. Необхідно здійснювати їх аналіз, виходячи не тільки із орієнтації на сьогоднішній день закладу загальної середньої освіти, але й прогнозу на майбутнє;
- раціональність вибору загальної та окремих цілей, інтерактивність

цілей;

- реалістичність планів – забезпеченість ресурсами (матеріальними, фінансовими, кадровими, часу тощо), збалансованість, розподіл функцій, обов'язків, надання прав відповідно до мети розвитку;
- зацікавленість усіх учасників навчально–виховного процесу, удосконалення діяльності, підвищення професіоналізму педагогів, тобто мотивація усіх виконавців програми розвитку освітньої закладу освіти;
- можливість здійснювати аналіз, контроль та корекцію впровадження новацій, реалізації програми розвитку закладу загальної середньої освіти.

Слід враховувати, що управління розвитком закладу загальної середньої освіти може здійснюватися на основі різних підходів, які можна класифікувати наступним чином

1. Класифікація за суб'єктами управління розвитком закладу загальної середньої освіти. За такою класифікацією можливі наступні підходи:

а) адміністративний підхід – у виборі інновацій (нововведень), розробці навчальних планів, модельних програм, стратегії розвитку, у виробленні рішень тощо, домінуюча роль належить адміністрації закладу освіти;

б) парасипативний підхід – якщо у виборі інновацій (нововведень), розробці навчальних планів, модельних програм, стратегії розвитку, у виробленні рішень тощо, домінуюча роль належить педагогічному колективу.

2. За орієнтацією:

а) на процес – керівник закладу загальної середньої освіти передбачає, що будуть позитивні результати, але в чому конкретно вони знайдуть прояв і з критеріями оцінювання іще не визначився. Для керівника закладу

загальної середньої освіти важливий сам процес долучення до інновацій (нововведень);

б) на результат (цільове управління) – ставляться конкретні SMART-цілі, визначається прогнозований результат, розробляються критерії його оцінки:

- критерії якості;
- компетентнісні критерії;
- критерії економічності (ефективності);
- критерії мотивації до навчання, роботи тощо.

3. За інтегрованістю управління розвитком закладу загальної середньої освіти:

а) системне – розробка проекту майбутньої закладу освіти, розробка програми розвитку закладу освіти і освітнього середовища;

б) несистемне – відсутність чіткої програми освоєння інновацій, програми і стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

4. За типом реагування на зміни:

а) реактивне управління розвитком закладу загальної середньої освіти – тип управління, що характеризується вчасним (швидким) реагуванням на фактичний стан справ у закладі освіти;

б) випереджальне управління розвитком закладу загальної середньої освіти – тип управління, що характеризується своєчасним передбаченням як ризиків так сильних сторін. Досягається, перш за все, детальним SWOT-аналізом, детальним вивченням умов і можливостей розвитку закладу загальної середньої освіти, стратегічним плануванням, аналізом можливостей залучення інвесторів, спонсорів, донорів та ін. Досвід представлений за результатами проведеного нами опитування засвідчує про те, що лише оптимальне поєднання підходів сприяє успіху в управлінні розвитком закладу загальної середньої освіти. Це дає підстави стверджувати, що управління розвитком закладу загальної середньої освіти має бути: парасипативним, цільовим, системним і випереджальним.

Запропонована класифікація підходів до управління розвитком закладу загальної середньої освіти дає можливість проаналізувати, який підхід доцільно реалізувати в конкретному закладі освіти. Для цього необхідно оцінити (провести моніторингове дослідження):

1. У якій мірі і як саме цей педагогічний колектив може впливати на реалізацію ідей, досягнення цілей та виконання планів розвитку закладу загальної середньої освіти?
2. Аналіз кадрового складу надавачів освітніх послуг (стаж, кваліфікаційна категорія, досвід упровадження інновацій). Вивчення ставлення педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти до упровадження інновацій. У якій мірі схвалюють та впроваджують, включаються в розвиток професійних здібностей, організовують науково-дослідну роботу та долучають учнів до участі у проектах? Чи можуть впливати на процес впровадження?
3. Чи існує прогноз змін та вимоги до діяльності закладу загальної середньої освіти в майбутньому?
4. Чи є чітко розроблена система цілей розвитку закладу загальної середньої освіти (в цілому та його систем)?
5. Чи існують детальні плани реалізації кожного нововведення, які були б скоординовані між собою за строками та місцем, цілями та виконавцями?
6. Чи існує в закладі система інформації про реальний стан справ, про результати контролю за впровадженням інновацій?

Відповіді на ці питання дають можливість здійснити глибокий аналіз і визначитись із доцільністю вибору підходу до управління розвитком закладу освіти.

Варто звернути увагу на те, що жоден із підходів до управління розвитком закладу освіти не є найкращим чи найгіршим. Залежно від багатьох умов (заклад якого типу, кадровий склад закладу освіти, наповнюваність класів, мережа класів у закладі, матеріально-технічне

забезпечення освітнього процесу, освітнє середовище закладу освіти тощо) ефективними можуть бути різні управлінські технології.

Вибір того чи іншого підходу повинен базуватися на урахуванні реальних умов і професійних якостей керівника закладу освіти. Проте чим ближче управління за своїми властивостями до системно-цільового, тим більших потенційних можливостей воно набуває для забезпечення ефективності управлінської діяльності.

Вирішальним у модернізації управлінської діяльності є розуміння різниці між змінами вцілому в освіті на державному рівні і розвитком конкретного закладу загальної середньої освіти відповідно до вимог часу і потреб громади.

Зміни можуть бути значні і незначні, заплановані та вимушені, штучні та природні, стихійні та керовані, негативні та позитивні, кількісні та якісні тощо.

Отже зазначимо, що розвиток закладу освіти можливий, по- перше, за наявності якісних змін як у системі управління так і в процесі надання освітніх послуг. Це означає, що розвиток передбачає зміни суттєвих властивостей системи управління та її елементів, структури, у тому числі можливу появу нових якостей. Успішність розвитку як переходу до нової якості обов'язково вимагає розуміння:

- а) наявного рівня розвитку закладу освіти (відправного пункту);
- б) образу майбутньої моделі управління розвитком закладу освіти;
- в) шляхів та засобів переходу від першого до другого.

По-друге, розвиток слід вважати і розуміти як органічні зміни викликані часом і суспільством, що витікають із внутрішньої логіки системи управління розвитком закладу освіти. В процесі управління розвитком закладу освіти не слід ігнорувати зовнішніми впливами на процес управління, але перевагу слід надавати внутрішнім процесам, які забезпечують саморозвиток системи управління вцілому.

По-третє, розвиток управління – це процес керований, цілеспрямований, результативний, позитивно-змінний.

Таким чином, управління, як процес функціонування, передбачає реалізацію наявного потенціалу закладу освіти і педагогічного колективу як такого. Успішне управління також передбачає розвиток, удосконалення, приріст, збагачення цього потенціалу тощо.

Інноваційний розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах реформування освіти розглядається як приріст потенціалу системи управління і означає не просто зростання її окремих можливостей, але і збільшення їх складності, різноманітності і неповторності.

Розвиток можливий лише за умови процесів оновлення, внесення в систему суттєвих змін і вихід із зони комфорту. Сукупність різних управлінських нововведень, використання сучасних форм комунікацій утворюють інноваційний процес в управлінні закладом загальної середньої освіти. Управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти в умовах реформування освіти включає два важливі аспекти: змістовний та організаційний. Змістовний пов'язаний із сутністю змін, що несе в собі інновація. Організаційний аспект передбачає технологію, стадії, стани, методи засвоєння інноваційного.

Процес розвитку будь-якої організації і закладу освіти також передбачає п'ять послідовних етапів:

- I. Етап – Оцінка проблем і можливостей.
- II. Етап – З'ясування слабких і сильних сторін .
- III. Етап – Планування спільних дій.
- IV. Етап – Здійснення самої діяльності.
- V. Етап – Аналіз і оцінка результатів здійснених змін.

Окрім того, керівнику закладу загальної середньої освіти важливо усвідомити, що для успішного управління інноваційним розвитком закладу

загальної середньої освіти в умовах трансформації освіти невід'ємною частиною є його професійний та особистісний саморозвиток.

Об'єктами розвитку в закладі освіти можуть виступати: цілі, завдання; структури; окремі підсистеми; зміст діяльності; технології, методи, форми організації освітнього процесу; мікроклімат у педагогічному чи учнівському колективі; цінності, ставлення, комунікації тощо.

Про те, що управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти успішно відбувається дізнаємося за такими ознаками:

1. Заклад освіти успішно адаптується до нових цілей, як цього вимагають швидкі зміни умов реформування в освіті.
2. Члени педагогічного колективу здійснюють співробітництво і управління змінами, уникаючи таким чином їх руйнівного впливу на заклад освіти.
3. У закладі освіти є сприятливі умови для росту та самовдосконалення педагогічних працівників.
4. Для учасників освітнього процесу характерні вільне спілкування, відкриті комунікації, висока взаємна довіра, що створює умови для конструктивного розв'язання суперечностей.
5. Для усіх учасників освітнього процесу обов'язкова участь в обговоренні цілей та рішень; відтак учасники освітнього процесу відчують свою причетність до планування та управління змінами.

Формування і розвиток управлінських компетентностей у керівників закладів освіти пов'язане з інтенсифікацією інформаційних комунікацій, із широким упровадженням мережі Інтернет, сучасними технологіями, що вагомо впливають на створення культури особистісного, мовленнєво-комунікативного простору, оволодіння мистецтвом управління інноваційним розвитком закладу освіти, морально-естетичним самовираженням тощо.

## **2.2. Інноваційні підходи до планування розвитку закладу освіти**

На сучасному етапі розвитку світових тенденцій, освіта стає пріоритетним напрямом державної політики не лише України, а й інших країн Європи. Розвиток інтелектуального потенціалу нового покоління можливе за умови впровадження інноваційних технологій в освітній процес.

Здійснивши наукові розвідки і теоретичний аналіз інформаційних джерел та практичних досліджень, ми дійшли висновку, що запровадження інновацій в системі загальної середньої освіти насамперед потребують інноваційної управлінської діяльності. Стає очевидним, що найбільш ефективними підходами до підвищення якості управлінської діяльності слід визнати удосконалення управлінських компетентностей керівників закладів освіти, опанування ними основами сучасного освітнього менеджменту.

Освітній менеджмент і стратегічне планування – це два взаємопов’язані процеси, які спрямовані на забезпечення ефективного розвитку закладу загальної середньої освіти. Поєднання цих процесів дозволяє створити цілісну систему управління, яка дозволить закладу освіти розвиватися в динамічному освітньому середовищі. До ключових аспектів, які поєднують освітній менеджмент із стратегічним плануванням належать:

1. Спільні цілі, спільна мета – забезпечення якісної освіти. Стратегічне планування визначає довгострокові цілі, а освітній менеджмент розробляє конкретні кроки для їх досягнення.
2. Освітній менеджмент і стратегічне планування передбачають глибокий аналіз внутрішнього (кадри, ресурси, процеси) і зовнішнього (державна політика, ринок праці, батьківські очікування) середовищ, що дозволяє виявляти сильні і слабкі сторони, можливості і загрози для закладу освіти.
3. Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти розробляється на основі проведеного SWOT-аналізу, яка визначає пріоритетні напрямки діяльності закладу. Освітній менеджмент забезпечує впровадження цієї стратегії в освітній процес.

4. Обидва процеси передбачають постійний моніторинг дієвості і ефективності ухвалених рішень, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію та вносити необхідні зміни.

Таким чином, стратегічне планування надає можливість правильно визначити загальну візію закладу загальної середньої освіти, його місію, цінності та довгострокові цілі. Роль освітнього менеджменту в розробці конкретних програм та проєктів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Керівник закладу загальної середньої освіти безпосередньо бере участь у розробці стратегії, а стратегічні плани враховують особливості освітнього процесу даного закладу освіти. Успіх у запровадженні інновацій залежить від регулярного оцінювання ефективності як стратегічних планів, так і діяльності менеджерів освіти.

Як зазначає В. Колпаков: «Органічне поєднання процесів освітнього менеджменту і стратегічного планування забезпечує цілеспрямованість інноваційної діяльності закладу загальної середньої освіти (всі дії закладу спрямовані на досягнення чітко визначених цілей); ефективність діяльності (оптимізація використання ресурсів, уникнення дублювання зусиль тощо); гнучкість у прийнятті рішень; можливість адаптації до змін зовнішнього середовища; підвищення якості надання освітніх послуг шляхом постійного удосконалення освітніх програм та методів навчання» [26, с. 126].

Таким чином, поєднання сучасного освітнього менеджменту із якісним стратегічним плануванням є ключовим фактором успішного розвитку закладу загальної середньої освіти. Це дозволяє створити ефективну систему управління, що забезпечить якісну освіту для учнів та сприятиме інноваційному розвитку закладу в довгостроковій перспективі.

Як зазначає О. Мармаза в «Дорожній карті керівника»: «Розробка стратегічного планування повинна представляти собою комбінацію запланованих дій і швидких рішень по адаптації закладу освіти до нової ситуації, до нових можливостей одержання конкурентних переваг» [32, с. 16].

Тому першим і важливим етапом роботи в даному напрямку буде формування місії. Наступним кроком – використання SWOT-аналізу для постановки цілей з метою аналізу освітнього, матеріально-технічного, навчально-виховного та адміністративно-освітнього середовища.

SWOT-аналіз – це потужний інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони закладу освіти, а також виявити можливості для розвитку та загрози, які можуть вплинути на його діяльність. Для закладів загальної середньої освіти SWOT-аналіз допомагає визначити напрямки розвитку, оптимізувати ресурси та підвищити якість освітнього процесу. SWOT – це аббревіатура від англійських слів:

- Strengths (Сильні сторони) – внутрішні фактори, які надають переваги закладу освіти.
- Weaknesses (Слабкі сторони) – внутрішні фактори, які обмежують діяльність закладу.
- Opportunities (Можливості) – зовнішні фактори, які можуть бути використані для розвитку закладу.
- Threats (Загрози) – зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність закладу.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії (Додаток А. SNW-аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища закладу загальної середньої освіти). В основі методології аналізу діяльності закладу освіти була покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

Під час стратегічного планування необхідно враховувати маркетингові завдання, що стоять перед закладом, які дозволили б виявити попит батьків на ті або інші послуги, запропоновані закладом освіти. Однією із важливих форм роботи є обґрунтування етапів стратегічного планування діяльності на основі обраної місії.

Відомі фахівці стратегічного управління А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд підкреслили, що визначення цілей необхідно для встановлення певного результату, який менеджери вважають найбільш важливим для досягнення успіху організації. На їх думку, найбільш важливими для досягнення успіху є цілі стратегічні та фінансові. Фінансові цілі – цілі, яких організація має досягти у фінансовій сфері. Стратегічні цілі необхідно фокусувати на конкуренції та створенні сильних конкурентних позицій у будь-якій сфері діяльності.

У процесі визначення цілей постає проблема вибору серед не пріоритетних. Хоча і фінансовим, і стратегічним належать найвищий пріоритет (досягнення ключових результатів), труднощі виникають тоді, коли необхідно зробити вибір між діями, спрямованими на підвищення короткострокових якісних показників та зусиллями щодо зміцнення положення у довгостроковій перспективі.

На думку О. Марущенко, «цілі закладу мають бути побудовані на принципах взаємного доповнення» [31, с. 126]. Тому після визначення місії, під час розробки моделі стратегічного планування діяльності закладу формують цілі, досягнення яких має наблизити заклад до досягнення основної мети.

Для успішного досягнення генеральної мети закладу загальної середньої освіти, на думку доктора педагогічних наук О. Попової, «потрібно визначити внесок кожного учасника освітнього процесу у стратегічний успіх закладу освіти. Це можливо забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудувати «дерево цілей», де встановлені конкретні вимірювальні задачі, що лежать в основі конкретних видів діяльності» [41, с. 326].

Слід зазначити, що в зв'язку з високим рівнем економічної та політичної нестабільності в нашої країні як мета, так і цілі закладів загальної середньої освіти, розробляються лише в середньостроковій перспективі, щоб на початок навчального року провести аналіз ефективності впровадженої моделі стратегічного управління та внести необхідні зміни як в структуру цілей, так і

в стратегію розвитку. При цьому беручи до уваги стратегічний рівень закладу, метою сформульованих цілей на навчальні роки, може бути опанування ідеї «стратегічного мислення» та впровадження стратегічного планування, тобто перехід на третю фазу організації діяльності закладу загальної середньої освіти – управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє і внутрішнє середовище. Повне впровадження системи стратегічного управління (четверта завершальна фаза) що є метою в довгостроковій перспективі. Таким чином, заклад загальної середньої освіти має забезпечувати:

- компетентнісний розвиток здобувачів освіти, узгодженість основних тенденцій до самореалізації, саморозвитку та самозбереження, сформованість базису особистісної культури, ціннісних орієнтирів;
- створення рівних можливостей щодо здобуття освіти для кожної дитини без прояву будь-яких форм дискримінації;
- збереження пріоритетів охорони життя і здоров'я, зміцнення емоційного, психічного і фізичного здоров'я учнів;
- забезпечення повноцінного рівнобічного розвитку здобувачів освіти, фізіологічного і психологічного комфорту в освітньому середовищі.

Відомий науковець С. Приживара розглядає «заклад загальної середньої освіти як цілісне соціальне утворення, яке має спеціальну структуру і виконує у суспільстві специфічні функції (навчання, виховання, розвиток особистості)» [42]. Основними вимогами до закладу загальної середньої освіти як інноваційної освітньої організації є наступні:

- заклад загальної середньої освіти має бути відкритою системою у діяльності якої постійно враховуються зміни, що відбуваються в соціальному середовищі;
- реалізація принципу дитиноцентризму;
- швидка адаптація педагогічного колективу до нових тенденцій у суспільному розвитку і створення на їх основі нових освітніх моделей;
- упровадження в освітній процес педагогічних інновацій та інформаційних технологій;

- визначення стратегії взаємодії між учасниками освітнього процесу;
- розвиток в учасників освітнього процесу стратегічного мислення та бачення майбутнього (здатність до побудови власних освітніх траєкторій);
- розвиток корпоративної культури;
- командний принцип роботи та вільний обмін інформацією;
- заклад освіти має функціонувати на засадах гуманістичного менеджменту.

Після визначення сильних і слабких сторін та врахування можливостей і загроз настає важливий етап – установлення зв'язків між ними. Необхідно зазначити, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: невикористана організацією можливість може стати загрозою, а вчасно усунена загроза може стати для закладу освіти додатковою можливістю.

SWOT-аналіз – це не статичний процес. Його необхідно проводити регулярно, щоб відстежувати зміни в зовнішньому середовищі та внутрішньому стані закладу освіти. SWOT-аналіз є незамінним інструментом для будь-якого закладу освіти, який прагне до постійного розвитку та вдосконалення. Завдяки цьому аналізу можна виявити сильні сторони закладу, усунути слабкі сторони, скористатися новими можливостями та мінімізувати загрози.

Дані, зібрані протягом SWOT-аналізу, вказуватимуть на певні пріоритети закладу загальної середньої освіти – тобто ті сфери, предмети чи обставини, які вимагають нагальних змін. Наведена таблиця дає у правому стовпчику сильні та слабкі сторони закладу загальної середньої освіти, які слід змінити для того, щоби скористатись можливостями чи звести нанівець ризики.

Усі організації пов'язані фінансовими, юридичними та іншими зобов'язаннями. Тому не варто очікувати, що стратегічний план зможе приділити увагу кожній проблемі, визначеній SWOT-аналізом. Тим не менш

SWOT-аналіз повинен надати інформацію про найважливіші проблеми і допоможе спрямувати внутрішні ресурси закладу загальної середньої освіти в русло найефективнішого використання.

Пріоритети можна визначити за допомогою таких критеріїв:

1. Чи належить визначена сфера до кола повноважень та/або місії закладу закладу загальної середньої освіти?

Якщо питання знаходиться поза повноваженнями закладу загальної середньої освіти, вирішити їх неможливо. Наприклад, заклад загальної середньої освіти може бути обмежений у прийомі учнів (слухачів) і наданні послуг тільки в певних географічних межах. Питання, пов'язані з поширенням послуг в іншій місцевості, можна розглядати тільки після зміни повноважень закладу загальної середньої освіти.

SWOT-аналіз може визначити питання, які належать до повноважень закладу загальної середньої освіти, але не до її місії. Якщо декілька представників різних зацікавлених сторін визначають проблеми за межами місії, група зі стратегічного планування повинна серйозно розглянути можливість внесення змін до визначення місії, які б дозволили включити до процесу ці критичні питання.

2. Як визначити важливість питання та на основі чого?

Як було зазначено у третьому етапі SWOT-аналізу, існує три джерела даних:

- ключові індикатори продуктивності;
- інтерв'ю із зацікавленими сторонами;
- фокус-групи.

Найбільш надійні дані можна отримати після зіставлення інформації з усіх трьох джерел і від різних зацікавлених сторін.

Особливо важливими є зовнішні зацікавлені сторони, тобто учні (слухачі) та роботодавці, оскільки вони є споживачами послуг навчальних закладів. Вони можуть надавати певній сфері високої пріоритетності, тоді як дані КП і внутрішні зацікавлені сторони визначають, що ці проблеми є швидше зовнішнім сприйняттям, ніж реальністю. Така розбіжність у сприйнятті залишається дуже важливим питанням, проте підхід до його вирішення буде сильно відрізнятися, якщо його будуть підкріплювати дані КП та думки інших зацікавлених сторін.

Внутрішні зацікавлені сторони також є критично важливими для самого процесу SWOT-аналізу. Як правило, саме вони найкраще знають заклад загальної середньої освіти, його потреби. Проте група стратегічного планування повинна прослідкувати, чи всі сфери, визнані пріоритетними, мають певне значення для зовнішніх зацікавлених сторін. Наприклад, збільшення програм підвищення кваліфікації може бути потребою, висловленою внутрішніми зацікавленими сторонами. Однак ефект від таких програм буде мінімальним, якщо не показати, яким чином додаткове навчання для педагогічних працівників безпосередньо покращить навчальні послуги для учнів.

3. Наскільки нагальними визначені пріоритети? Що станеться, якщо заклад загальної середньої освіти не вирішить цього питання найближчим часом?

Деякі пріоритетні питання вимагають негайного вирішення, тоді як інші «можуть почекати». Власне кажучи, у процесі визначення пріоритетності питань стане очевидним, що вирішення деяких із них є обов'язковою передумовою вирішення проблем в інших сферах. Тому необхідно розробити «критичний маршрут», який визначатиме, які питання слід розглядати в першу чергу.

Наприклад, пріоритетом може бути підвищення рівня працевлаштування випускників. Проте за відсутності інформаційної системи, яка б відстежувала цей показник, неможливо буде дізнатись, чи заходи, здійснювані закладом загальної середньої освіти, насправді призводять до збільшеного відсотка працевлаштованих. Таким чином, покращення інформаційної системи отримає пріоритетність порівняно з іншими сферами, визначеними у SWOT-аналізі.

4. Чи має (або матиме) організація ресурси, необхідні для вирішення пріоритетних питань?

Збільшене фінансування першим спадає на думку як засіб вирішення майже всіх визначених пріоритетів. Проте справжня вигода стратегічного планування полягає в перерозподілі й ефективному використанні вже існуючих ресурсів з метою забезпечення оптимальних результатів для зацікавлених сторін. З іншого боку, деякі пріоритетні питання вимагають неминучих (а іноді досить значних) додаткових витрат. Наприклад, для капітального будівництва потрібні нові ресурси, і перерозподілу вже існуючих найчастіше просто не вистачає [23, с.14].

Група стратегічного планування розроблятиме детальний бюджет на п'ятому етапі – при складанні планів дій, які визначають кошти на впровадження стратегічного плану. На цьому етапі визначити точну суму, потрібну для вирішення всіх пріоритетів, неможливо. Тим не менш, якщо не передбачається отримання нових ресурсів, група зі стратегічного планування повинна уникати питань, які вимагають значного фінансування.

Незважаючи на фінансові обмеження, стратегічний план повинен включати всі питання, визначені зацікавленими сторонами. Проте він також повинен розглядати «критичний маршрут» для отримання збільшеного фінансування. Немає сенсу вносити до плану пункти про прийом на роботу

нових учителів або побудову нових навчальних закладів без відповідного фінансування. Тому потрібно визначити пріоритетне питання таким чином, щоб місцева влада наочно переконала в економічних, соціальних потребах і перевагах (особливо для зовнішніх сторін), які б забезпечило збільшене виділення коштів. Таке лобіювання зазвичай можна провести без значних додаткових витрат.

Організації та установи з переконливим стратегічним планом мають суттєву перевагу порівняно з іншими інституціями, які конкурують з ними за виділення нових бюджетних ресурсів.



Рис. 2.1. Основні елементи планування розвитку закладу загальної середньої освіти.

Після визначення повного переліку пріоритетів ГСП вирішує, які з них включати до стратегічного плану. На цьому етапі ГСП повинна пам'ятати, що мова йде про визначення пріоритетів тільки для тих питань, які вимагають змін усередині самого закладу загальної середньої освіти. Визначення необхідних змін і стратегій, що використовуються для впровадження стратегічного плану, відбувається на подальших етапах.

Важливо, щоб ГСП відразу визнала, що впровадження стратегічного плану вимагатиме значних обсягів робіт. Навіть звітування про заходи та досягнуті результати не є простим завданням. Тому ми наполегливо рекомендуємо робити стратегічний план настільки простим, наскільки це можливо, особливо якщо ви робите це вперше. Процесом стратегічного

планування буде важко керувати, не кажучи вже про звітність, якщо до переліку внесено чимало пріоритетних завдань. Тому ми рекомендували б ГСП обмежитись п'ятьма пріоритетними сферами, поєднуючи їх, де це можливо. Сфери з невисокою пріоритетністю бажано виключити або перенести на подальші цикли планування. Такий скорочений список пріоритетів дозволить зробити впровадження плану та звітування за ним досяжним.

Після збору даних від зацікавлених сторін та аналізу проблем закладу загальної середньої освіти, група зі стратегічного планування повинна визначити цілі, досягнення яких забезпечить збільшення ефективності та продуктивності роботи навчального закладу.

Найважливішим аспектом визначення цілей є встановлення «точки відліку», завдяки якій можна визначити, коли було досягнуто успіху. Наприклад, надзвичайно важко визначити стан виконаних робіт, якщо загальна мета сформульована як «покращити методи викладання». Ніхто не буде сперечатись, що без передових методів викладання неможливо обійтись при перепідготовці кадрів, проте ГСП повинна визначити, чому методи викладання є важливими і як вони можуть бути зазначені на вимірюваній «точці відліку».

Визначення цілей дозволяє зосередити стратегічний план на найважливішому. Мета – це конкретне визначення того, що хоче досягти група або заклад загальної середньої освіти протягом короткого або середнього часу, яке повинно узгоджуватись із визначеним стратегічним напрямком.

Визначення мети має включати наступні напрями:

1. Підстава (для чого?).
2. Що буде зроблено (що саме?).

3. Міра успіху (така, як «ключовий індикатор продуктивності» або відчутні, очевидні зміни) для кожної мети.

Такі «відправні» дані також утворюють основу КІП закладу загальної середньої освіти. Як зазначалося, для третього етапу деякі КІП вже присутні. Проте слід очікувати, що багатьох із них не буде, тому закладу загальної середньої освіти потрібно буде зібрати певні дані. Наприклад, якщо ключовим індикатором продуктивності обирається рівень задоволеності здобувачів освітніх послуг, заклад загальної середньої освіти повинен самостійно розробити та впровадити метод для визначення цього показника. Ключові індикатори, обрані для моніторингу впровадження стратегічного плану, також стають частиною процесу збору даних (третій етап: SWOT–аналіз) у наступних циклах стратегічного планування.

Розробляючи цілі відповідно до визначених пріоритетів, важливо взяти до уваги такі міркування:

1. Чи достатньо точно вимірює КІП зазначену мету?

Обраний індикатор не завжди найкращим чином або точно відображає бажану зміну в закладі загальної середньої освіти. Так, відсоток здобувачів освітніх послуг закладу загальної середньої освіти, які успішно закінчують заклад освіти, може бути збільшено за рахунок кращої їх підтримки, допомоги з боку громади. Проте якщо існують свідчення, що високий рівень відрахованих слухачів є наслідком слабких методів викладання, такий індикатор буде дійсним. Адміністрація закладу загальної середньої освіти повинна детально перевірити наявність безпосереднього зв'язку між метою та відповідним індикатором.

2. Чи існує «точка відліку» для обраних індикаторів, а якщо ні, то як можна зібрати такі дані?

Усі ключові індикатори повинні бути вимірювані. Сказавши це, слід зазначити, що для деяких цілей проведення оцінки виконаних робіт буде

нелегким завданням. Особливо нестандартний підхід має проявити при розробці методів ретельного вимірювання якісних даних. У деяких випадках збір даних може бути надто проблематичним, або отримані дані ставитимуться під сумнів через те, що прогрес на шляху до досягнення даної мети надзвичайно важко виміряти. Адміністрація закладу загальної середньої освіти повинна оцінити, яких зусиль вимагатиме збір даних, і приймати тільки такі індикатори, які організація зможе збирати та записувати на постійній основі.

### 3. Чи реалістична мета?

Для підтвердження досягнень важливо мати вимірювані цілі. Проте у випадках, де такі дані отримати важко або вони є ненадійними, краще за все уникати абсолютних цілей. Якщо організації невідомі власні результати відповідно до ключових індикаторів, така мета може бути нереалістичною.

### 4. Чи обов'язково викличе досягнення мети та відповідних індикаторів зміни в роботі закладу загальної середньої освіти?

Заклади загальної середньої освіти «управляють тим, що самі оцінюють». Індикатори стосовно кожної мети потрібно вимірювати на постійній основі, занотовуючи успіхи та невдачі. Це водночас є і сильною, і слабкою стороною стратегічного планування. Менеджери, директори, педагогічні працівники постійно будуть під тиском досягнення поставлених цілей. Якщо обрані ключові індикатори безпосередньо не стосуються потрібних для закладу загальної середньої освіти змін, відбуватиметься неправильний розподіл значних ресурсів. У такому випадку індикатор указуватиме на досягнення мети, тоді як насправді рівень незадоволення зростатиме.

### 5. Які часові рамки?

Ми рекомендуємо вимірювати ключові індикатори продуктивності кожного року. Деякі цілі можна досягти швидше за інші, проте важливо, щоб

визначені цілі можна було виконати за порівняно короткий час (максимум за чотири-п'ять років). Триваліші часові рамки викликають самозаспокоєння та зволікання.

Адміністрація закладу загальної середньої освіти може визначити стільки цілей, скільки необхідно для досягнення впливу на визначені пріоритетні сфери. Знову ж таки, ми радимо ГСП уникати дублювання або внесення непотрібних цілей, оскільки це збільшить вимоги до звітності.[27, с.114].

Кожна мета супроводжується одним або декількома спорідненими завданнями. Завдання – це заходи, успішне завершення яких сприятиме досягненню однієї або декількох цілей стратегічного плану. Тому кожне завдання повинно мати прямий зв'язок із досягненням відповідної мети. Для досягнення кожної мети адміністрація закладу освіти розглядатиме широкий спектр можливих варіантів. Визначити потрібні з них допоможе спільне обговорення в режимі «мозкового штурму», особливо якщо у членів колективу відмінні думки через те, що вони належать до різних зацікавлених сторін. Таке засідання дозволить адміністрації закладу загальної середньої освіти розвивати ідеї один одного та, за допомогою даних SWOT-аналізу, створити довгий список потенційних завдань.

Після отримання такого списку потенційні завдання відбираються чи відкидаються на основі двох критеріїв. Визначальним є фактор витрат. Хоча конкретні витрати для кожного завдання визначаються на п'ятому етапі, ті з них, які вимагатимуть значних витрат зверх наявного бюджету, слід відкидати, якщо тільки їх не затвердять місцеві органи влади.

Другим критерієм є відповідність завдання успіху плану. Інакше кажучи, як впливатиме виконання завдань на досягнення ключових індикаторів плану? Завдання вимірюються на основі шкали, яка визначає потенційний позитивний вплив певного завдання на кожний ключовий індикатор стратегічного плану

(0 - жодного впливу, 10 - надзвичайний позитивний вплив). Для того щоб визначити рейтинг окремого завдання, ми рекомендуємо всім членам трудового колективу обговорювати кожне з них. Прихильники завдання можуть захищати його переваги, інші вказуватимуть на потенційні недоліки.

Дані SWOT-аналізу дають чіткий орієнтир для визначення потенційного впливу завдання. У підсумку, група стратегічного планування може досягти згоди щодо рейтингу кожного завдання, у відмінному випадку кожний член колективу заповнює форму самостійно, після чого підбивається середнє арифметичне.

План роботи закладу зазначає, які заходи або завдання повинні бути виконані для досягнення мети. План послідовних дій, крім того:

1. Визначає відповідального за виконання окремих завдань.
2. Зазначає, де та коли проходитимуть заходи.
3. Визначає витрати для кожного заходу.

Таким чином, кожне завдання матиме свою відповідальну особу. Зауважте, що відповідальні особи не обов'язково виконуватимуть усю роботу самі, проте вони відповідають за делегування всіх передбачених завдань і забезпечення їх виконання. Відповідальна особа відстежує стан виконаних робіт для кожного завдання та вирішує непередбачувані проблеми. Таким чином, відповідальна особа є центральною фігурою для виконання завдань. Кожен, хто працює над завданням, повинен бути у змозі отримати останню інформацію від відповідальної особи або поради стосовно завдання. Відповідальна особа повинна представляти адміністрацію закладу загальної середньої освіти, проте не обов'язково бути координатором процесу.

Для координації ресурсів серед різних завдань усі відповідальні особи повинні зустрічатись у міру потреби (від одного разу на тиждень до одного

разу на квартал, залежно від рівня заходів) із координатором процесу, що забезпечить вчасне й ефективне виконання завдань.

План дій передбачає призначення конкретної особи для виконання задач у межах більшого завдання. Вона може передавати під завдання іншим працівникам, проте за виконання звітує відповідальній особі. Остання зустрічається з призначеними працівниками в міру потреби.[32, с.54].

Призначені працівники узгоджують початок і кінцевий термін для виконання завдань. Відповідальна особа слідкує за дотриманням часових рамок. Вона та призначені працівники повинні узгодити термін виконання до затвердження загального плану дій. Будь-які зміни термінів виконання впливають на інші завдання в межах плану дій і можуть стосуватись інших цілей або пріоритетів. Таким чином, усі зміни термінів виконання повинні узгоджуватись із відповідальною особою та координатором процесу.

Усі заходи вимагають витрат, які повинні бути відображені при розробці плану. Витрати бувають двох видів – непрямі та прямі.

Непрямі витрати вже передбачені в бюджеті закладу загальної середньої освіти. Наприклад, для виконання завдання необхідно, щоби троє робітників працювали протягом п'яти днів, що означатиме загальні витрати на людські ресурси в розмірі п'ятнадцятиденної зарплати. Проте, оскільки зарплату вже внесено до бюджету на початку фінансового року, організація не несе додаткових витрат. Тому такі витрати вважають непрямыми.

Прямі витрати, навпаки, не передбачені бюджетом. Наприклад, якщо для виконання завдання потрібно додатково прийняти на роботу двох тимчасових працівників, це вимагатиме додаткових витрат понад бюджету.

План дій зосереджує увагу як на прямих, так і на непрямих витратах, проте працює з ними по-різному. Що стосується непрямих витрат,

відповідальна особа повинна забезпечити розподіл ресурсів закладу загальної середньої освіти, необхідних для виконання завдання. Наприклад, працівника, призначеного для виконання завдання, на десятиденний термін слід звільнити від його поточних обов'язків. Координаторові процесу в такому випадку необхідно вчасно домовитися з іншими керівниками про виділення потрібних ресурсів.

Щодо прямих витрат, відповідальній особі слід буде вирахувати необхідні витрати та надати кошторис координаторові процесу. Координатор процесу «покриє» прямі витрати за допомогою існуючої статті бюджету або бюджету, спеціально призначеного для впровадження стратегічного плану. Що найважливіше, координатор процесу повинен забезпечити відповідальну особу необхідними ресурсами. Якщо такі ресурси виділити неможливо, слід переглянути включення завдання до стратегічного плану.

Нарешті, після узгодження змісту стратегічного плану його необхідно ретельно викласти на папері. Усі учасники процесу, від членів трудового колективу і адміністрації закладу загальної середньої освіти до внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, повинні мати спільне уявлення.

1) на якому етапі розвитку знаходиться заклад загальної середньої освіти;

2) чого прагнуть досягти ;

3) яка доцільність рухатись у цьому напрямку.

Стратегічний план також повинен містити індикатори, котрі показують, наближається чи віддаляється заклад загальної середньої освіти від своїх цілей.

Ми пропонуємо такий зразок для офіційного стратегічного плану:

## 1. Вступ

Чому ми здійснюємо стратегічне планування?

## 2. Інформація про організацію

Хто ми?

Що відрізняє нас від інших?

Які зовнішні умови організації?

## 3. Повноваження та місія

Кому ми підзвітні?

Що ми маємо право робити?

Яка наша особлива роль у громаді?

Хто наші ключові зацікавлені сторони та чому?

Які наші цінності?

## 4. SWOT-аналіз.

Детальний опис зібраних даних.

## 5. Пріоритети цілі та завдання

Аналіз SWOT-даних.

Які наші пріоритети, цілі та чому?

Що потрібно зробити закладу загальної середньої освіти для досягнення своїх цілей?

## 6. Плани дій

Хто відповідатиме за виконання кожного завдання?

Які часові рамки виконання плану?

Які ресурси (непрямі та прямі) необхідні для виконання плану?

За моніторинг та оцінку стратегічного плану відповідає координатор процесу. Частиною плану виступають ключові індикатори продуктивності, тому моніторинг полягає в порівнянні ключових даних із наміченими цілями.

Усі КІП повинні вимірюватись та оцінюватись щонайменше раз на шість місяців, хоча деякі показники, вимірювання яких вимагає більших затрат ресурсів (такі, як рівень працевлаштування випускників), можна вимірювати щорічно.

Координатор процесу, таким чином, періодично повинен доповідати про стан виконаних робіт з виконання стратегічного плану представник адміністрації закладу. Будь-які неочікувані результати можуть вимагати змін плану. Моніторинг ключових індикаторів забезпечує перевірку «у реальних умовах». Якщо результати не відповідають запланованим, процес можна повернути до будь-якого з шести попередніх етапів. Критичний аналіз зазвичай досить швидко визначає такі проблеми:

1. Чи підтримують посадові особи застосування такого підходу планування, де рішення приймаються на місцях, а не диктуються згори?
2. Чи підтримують повноваження та місію внутрішні й зовнішні зацікавлені сторони?
3. Чи точно дані SWOT-аналізу представляють думки зацікавлених сторін, чи точними є ключові індикатори?
4. Чи збігаються пріоритети, визначені адміністрацією закладу із пріоритетами закладу загальної середньої освіти?
5. Чи відповідають цілі та КІП тим змінам в організації, які необхідно зробити для кращого забезпечення потреб зацікавлених сторін?
6. Чи реалістичними є ресурси та часові рамки, установлені для виконання плану?

Відповіді на ці запитання підкажуть, до якого етапу треба повертатися.

Адміністрація закладу загальної середньої освіти повинна оновлювати стратегічний план щонайменше раз на рік. Цей документ повідомлятиме зацікавленим сторонам про успіхи на шляху досягнення цілей і необхідні

зміни плану. Координатор процесу відповідає за впровадження плану та після консультацій із фахівцями розробляє щорічне оновлення плану.[53, с.76].

В ідеалі, упровадження стратегічного плану та відповідний моніторинг повинні складати основу щоденних управлінських функцій в організації, керівники реагують на чіткі показники успіхів чи невдач; рішення базуються на цінностях організації й оптимальному використанні ресурсів; заклад загальної середньої освіти відповідає перед зацікавленими сторонами за виконання своєї місії. Як тільки ці принципи починає використовувати та підтримувати керівництво, закладу загальної середньої освіти залишається пов'язаним з громадою, яку він обслуговує.

Для забезпечення подальшого розвитку процесу стратегічного планування та переорієнтації місцевих професійно-технічних закладів закладу середньої освіти на важливий місцевий освітній ресурс потрібно забезпечити кілька ключових факторів:

1. Групи стратегічного планування повинні розробити положення та посадові інструкції для постійного залучення й навчання нових членів.
2. Щорічно треба проводити збір, аналіз, синтез, тлумачення та фіксацію даних для SWOT-аналізу для того, щоб вищі інстанції могли переглянути мету, завдання, стандарти вимірювання та ефективність індикаторів досягнень у світлі нових внутрішніх і зовнішніх подій.
3. Постійна сильна підтримка з боку керівника закладу для забезпечення довіри до процесу стратегічного планування.
4. Постійне зосередження на потребах внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін.
5. Підтримка повної участі у процесі всіх працівників, включно з найвищими керівниками, упровадження системи визнання та винагороди за досягнення.

6. Визначення механізмів для рівномірного розподілу навантаження серед працівників закладу загальної середньої освіти.
7. Підкріплення бажання працівників закладу загальної середньої освіти і зовнішніх партнерів змінюватись.
8. Визначення реалістичних завдань, які можна успішно та швидко виконати, і що буде визнано та відмічено.
9. Планування засідань з одночасним забезпеченням ведення належної документації та підготовки звітів.
10. Розробка зрозумілих і дисциплінуючих механізмів перевірки тощо.

Оцінювання стратегії полягає у з'ясуванні її відповідності місії та цілям закладу загальної середньої освіти, а також у правильності добору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

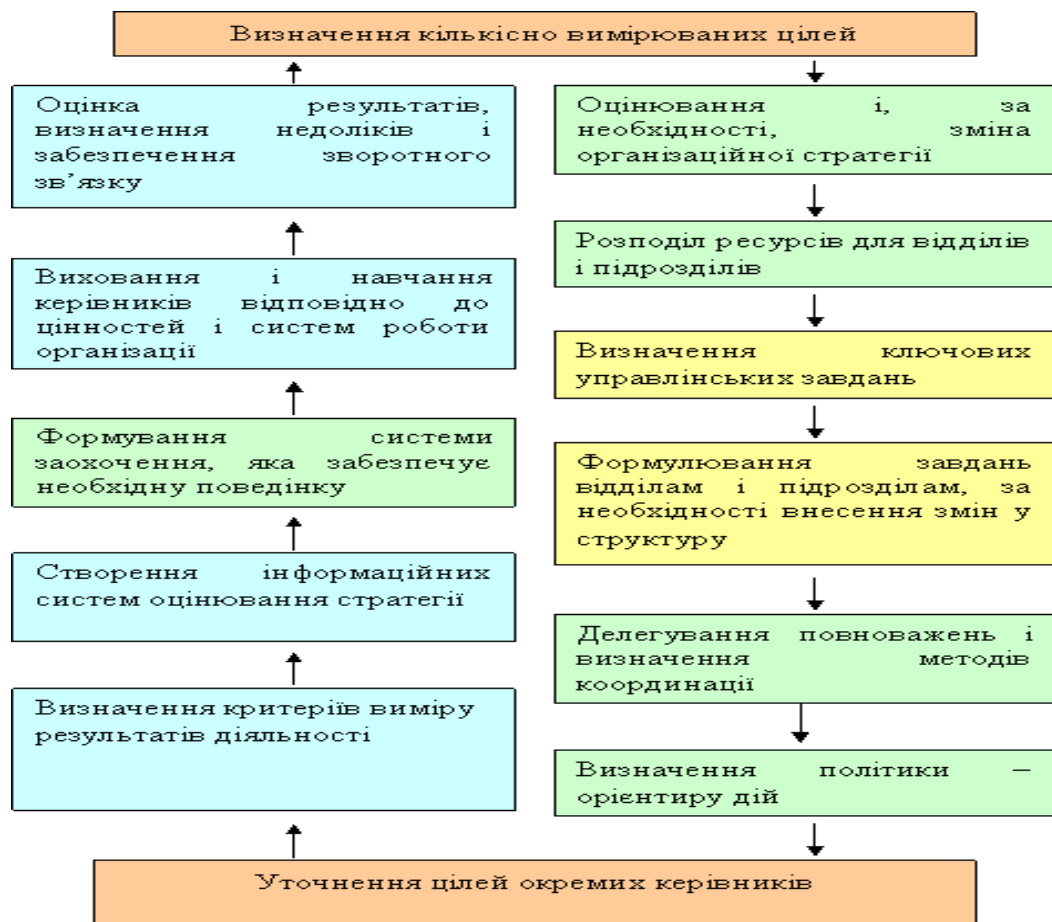


Рис. 2.2. Процес реалізації стратегії з допомогою організаційної структури.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорук успішної діяльності закладу загальної середньої освіти. Процес реалізації стратегії та роль, яку при цьому відіграє організаційна структура управління, відображено на рисунку 2.2.

Кінцевим результатом стратегічного планування, як і будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники (якість надання освітніх послуг, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності закладу загальної середньої освіти.

### **2.3. Рекомендації щодо використання інноваційних підходів до управління розвитком закладу загальної середньої освіти**

Як вважають зарубіжні науковці: «...сучасний світ стрімко розвивається, висуваючи до освіти і освітнього менеджменту нові вимоги» [53]. Щоб відповідати цим вимогам, заклади загальної середньої освіти повинні постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змін. Одним із найважливіших інструментів для цього є інноваційні технології управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

На думку С. Гриця: «Ефективне використання інноваційних технологій в управлінні розвитком закладу загальної середньої освіти передбачає цілеспрямоване впровадження сучасних технологій у всі сфери діяльності закладу загальної середньої освіти: освітній процес, освітнє середовище, взаємодію із здобувачами освіти, педагогічним колективом, батьками, громадськістю. Ефективне впровадження інноваційних технологій в управлінні розвитком закладу освіти вимагає комплексного підходу, який включає в себе не лише готовність керівника закладу до змін, а й технічну оснащеність закладу освіти, створення сучасного освітнього середовища, відповідну підготовку педагогічних працівників закладу до впровадження

інновацій, зміну освітніх програм та створення сприятливої атмосфери для інновацій.» [47, с. 36].

На думку молодих прогресивних науковців – учасників Міжнародної науково-практичної конференції [48], до інноваційних технологій в управлінні розвитком закладу загальної середньої освіти, , слід віднести:

1. Використання системи електронного документообігу, що забезпечить прискорений обмін документами між адміністрацією, педагогічним колективом та батьками, підвищить прозорість. Система електронного документообігу дозволяє створювати, підписувати та зберігати електронні документи (накази, розпорядження, протоколи), автоматично формувати звіти та статистику та інші документи.
2. Використання офіційно затвердженої платформи дистанційного навчання забезпечить гнучкість в організації освітнього процесу, доступ до якісних навчальних матеріалів, можливість проводити онлайн-уроки, розміщувати навчальні матеріали, організовувати форуми і конференції для обговорення нагальних питань.
3. Створення системи управління закладом освіти забезпечить автоматизацію рутинних процесів (складання розкладу, оцінювання), збір та аналіз інформації про освітні досягнення учнів, формування звітів. Система дозволяє вести електронний журнал, формувати рейтинги учнів, відстежувати відвідуваність учнями навчальних занять тощо.
4. Використання мобільних додатків для освітніх потреб забезпечить швидкий доступ учнів до інформації про домашні завдання, розклад, шкільні новини, можливість спілкування з учителями в професійній спільноті та батьківським комітетом. Використання додатку забезпечить можливість батькам відстежувати успішність дітей, а педагогам – спілкуватися з учнями та батьками в режимі реального часу.
5. Використання онлайн-інструментів для проведення онлайн-опитувань та отримання зворотного зв'язку. Платформа дозволяє створювати різні типи опитувальників та аналізувати і інтерпретувати отримані результати.

6. Використання інструментів штучного інтелекту та машинного навчання спрощує аналіз даних, пропонує варіативність у наданні персональних рекомендацій тощо.

Як зазначає у науковому дослідженні В. Слободчиков: «Реформування сучасної освіти є невід’ємною складовою освітніх трансформацій. Інноваційні технології стають потужним інструментом, що сприяє переосмисленню підходів до навчання і управління освітнім процесом в цілому, розкриваючи нові горизонти для розвитку інноваційного освітнього простору. Вони сприяють не лише підвищенню якості надання освітніх послуг, але й забезпечують підвищенню ефективності управління закладами освіти.» [44].

Таким чином, сучасні цифрові досягнення забезпечують можливість керівникам закладів освіти оптимізувати управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

На основі проведеного дослідження використання інноваційних підходів до управління розвитком закладу загальної середньої освіти на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів пропонуємо керівникам закладів загальної середньої освіти наступні рекомендації. Проведене нами дослідження також дає підстави, враховуючи потреби керівних кадрів у науково-методичному супроводі, запропонувати практичні рекомендації щодо впроваджувати інновацій в освітній процес:

1. Створення сприятливого середовища для інновацій (формування інноваційної культури, створення атмосфери для вільного висловлювання ідей та експериментування).
2. Підтримка педагогічних ініціатив (залучення вчителів до впровадження інноваційних освітніх проектів).
3. Заохочення педагогів до співпраці і педагогічного партнерства.
4. Розвиток цифрової компетентності педагогів (організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації для вчителів).
5. Організація педагогічного менторства (створення системи педагогічної професійної взаємодії по опануванню інноваційними технологіями).

6. Формування онлайн-спільноти для обміну досвідом та вирішення професійних проблем.
7. Упровадження інноваційних технологій у освітній процес (використання онлайн-платформ для дистанційного навчання, розміщення навчальних матеріалів та проведення вебінарів).
8. Використання інтерактивних дошок (привабливе подання інформації та залучення учнів до візуалізації спостережень, демонстрації навчальних проєктів тощо).
9. Створення системи управління закладом освіти (використання спеціалізованих систем збору, зберігання та аналізу даних про освітній процес).
10. Здійснення аналітики даних (використання різних методів аналізу даних для виявлення трендів, прогнозування результатів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень).
11. Забезпечення безпеки в цифровому середовищі та кібербезпеки (проведення регулярних тренінгів для учнів та вчителів з питань безпечного користування Інтернетом).
12. Встановлення контролю доступу до інформаційних ресурсів закладу освіти.
13. Підтримка інноваційної культури (створення атмосфери інновацій, умов для творчості, експериментів та обміну ідеями серед педагогів та учнів).
14. Фінансування інноваційних проєктів (виділяйте кошти, долучайте спонсорів до реалізації інноваційних ідей та проєктів).

На основі проведеного дослідження внутрішніх факторів впливу на розвиток освітнього середовища закладу освіти та з метою визначення освітніх потреб, що лягають в основу планування інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти, рекомендуємо керівнику закладу освіти наступну послідовність дій:

- I. Визначення потреб закладу загальної середньої освіти та планування розвитку

1. Проведіть аналіз потреб учнів та вчителів щодо бажання і готовності використання сучасних технологій.
  2. Розробіть стратегічний план впровадження інноваційних технологій на короткострокову та довгострокову перспективу.
- II. Виконання аналізу кадрового складу та рівень професійного розвитку вчителів закладу освіти
1. Організуйте регулярні тренінги та семінари для вчителів щодо впровадження інноваційних технологій та методів їх використання.
  2. Забезпечте підтримку та наставництво для вчителів, які впроваджують інноваційні технології в освітній процес.
- III. Інтеграція технологій в освітній процес
1. Використовуйте інтерактивні навчальні матеріали та платформи для підвищення якості освітнього процесу.
  2. Забезпечте доступ до індивідуальних навчальних програм, що враховують особисті потреби та рівень знань учнів.
- IV. Моніторинг та оцінка
1. Використовуйте системи моніторингу для відстеження ефективності використання інноваційних технологій.
  2. Регулярно оцінюйте досягнення результатів та додавайте корективи в стратегію розвитку закладу освіти.
- V. Співпраця та комунікація
1. Стимулюйте використання сучасних комунікаційних технологій учасниками освітнього процесу.
  2. Використовуйте онлайн-платформи, вайбер-групи тощо для навчання, консультування та обміну досвідом і ідеями.
- VI. Ресурси та інфраструктура
1. Забезпечте необхідні сучасні технічні ресурси (комп'ютери, планшети, програмне забезпечення) для всіх учасників освітнього процесу.
  2. Розвивайте інфраструктуру закладу для підтримки інтеграції технологій (інтернет-з'єднання, технічне обслуговування тощо).

## VII. Використання даних

1. Використовуйте аналітичні інструменти для збору та аналізу даних про якість надання освітніх послуг.
2. Використовуйте результати аналізу для прийняття управлінських рішень та динамічного розвитку освітнього середовища.

На нашу думку, важливо починати впровадження інноваційних технологій, поступово розширюючи сферу (процес потребує часу та зусиль). Розроблений, на основі проведеного спостереження, чекліст допоможе директорам закладів загальної середньої освіти оцінити рівень використання інноваційних технологій у закладі освіти та визначити напрямки для подальшого інноваційного розвитку. Необхідно провести рефлексію для вчителів закладу освіти за вказаними напрямками:

### 1. Цифрова трансформація закладу

- Чи розроблена цифрова стратегія закладу?
- Чи є чітке бачення того, як технології можуть покращити освітній процес?
- Чи виділяються достатні ресурси на розвиток цифрової інфраструктури? (обладнання, програмне забезпечення, інтернет)
- Чи проводиться регулярний огляд та оновлення технологічного парку?

### 2. Педагогічний склад

- Чи володіють педагоги цифровими компетенціями?
- Чи організовані курси підвищення кваліфікації з використанням цифрових інструментів?
- Чи є ментори, які допомагають колегам освоювати нові технології?
- Чи заохочується педагогічна ініціатива та експерименти з новими технологіями?

### 3. Навчальний процес

- Чи використовуються онлайн-платформи для навчання? (Google Classroom, Moodle, Microsoft Teams)
- Чи застосовуються інтерактивні методи навчання? (симуляції, ігри, віртуальна реальність)

- Чи проводиться оцінювання знань за допомогою цифрових інструментів?  
(онлайн-тестування, портфоліо)

- Чи є учнівські проекти з використанням цифрових технологій?

#### 4. Управління закладом

- Чи використовується система електронного документообігу?
- Чи ведеться електронний журнал?
- Чи є система аналізу даних про успішність учнів?
- Чи залучаються батьки до цифрових сервісів закладу?  
(батьківські портали, чати).

#### 5. Цифрова безпека

- Чи розроблена політика кібербезпеки?
- Чи проводяться навчання з питань кібербезпеки для учнів і педагогів?
- Чи захищені дані учнів та персоналу?

#### 6. Інфраструктура

- Чи є стабільний доступ до Інтернету?
- Чи достатньо комп'ютерної техніки та програмного забезпечення?
- Чи обладнані класи сучасними засобами навчання?  
(інтерактивні дошки, проектори)

#### 7. Співпраця з іншими закладами

- Чи бере заклад участь у мережах шкіл, що співпрацюють?
- Чи обмінюються досвідом з іншими закладами щодо використання цифрових технологій?

#### 8. Оцінка ефективності

- Чи проводиться регулярна оцінка ефективності використання цифрових технологій?
- Чи враховуються відгуки учнів, вчителів та батьків?
- Чи вносяться зміни до стратегії розвитку на основі отриманих результатів?

За умови, що «оптанти» відповіли «так» на більшість запитань, то ваш заклад освіти вірно обрав вектор розвитку і успішно рухається в правильному

інноваційному напрямку. Якщо ж були виявлені певні недоліки, доцільно скористатися цим чек-листом як планом дій для подальшого розвитку. Дієві рекомендації і розробки заходів щодо подальшого інноваційного розвитку закладу освіти, педагогічного колективу і освітнього середовища, приклад формування стратегії інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти представлені у додатках до роботи (Додатки А, Б, В, Г).

Модель вивчення потреб закладу загальної середньої освіти включає підготовчий етап на якому формують робочу групу: створюють команду з представників адміністрації, вчителів, учнів та батьків. Керівник закладу працюючи з робочою групою визначає мету і завдання закладу освіти: формують конкретні цілі вивчення потреб (наприклад, підвищення якості навчання, впровадження інноваційних технологій тощо). Після визначення вектору розвитку закладу освіти відбувається планування роботи робочої групи: визначаються методи збору даних, часові рамки та відповідальні особи.

Модель визначення потреб для управління розвитком закладу загальної середньої освіти може бути представлена у такому вигляді.

#### I. Визначення потреб та планування розвитку закладу загальної середньої освіти.

Аналіз потреб закладу загальної середньої освіти:

1. Опитування учнів та вчителів: Використовуйте анкети та опитувальники для збору інформації про досвід та потреби.
2. Інтерв'ю з учасниками процесу: Проведіть глибокі інтерв'ю з учнями, вчителями та батьками для розуміння їхніх очікувань та проблем.
3. Фокус-групи: Організуйте обговорення в малих групах для виявлення основних проблем та пропозицій.

Планування розвитку закладу загальної середньої освіти:

1. Цілі впровадження: Визначте короткострокові та довгострокові цілі, які ви хочете досягти за допомогою технологій.
2. Етапи впровадження: Створіть поетапний план дій з конкретними термінами та відповідальними особами.

3. Оцінка ресурсів: Оцініть, які ресурси (фінансові, технічні, людські) необхідні для досягнення поставлених цілей.

## II. Професійний розвиток вчителів.

Тренінги та семінари для вчителів закладу освіти:

1. Теми тренінгів: Визначте основні теми для навчання, такі як інтеграція технологій у освітній процес, використання інтерактивних платформ тощо.
2. Практичні заняття: Організуйте практичні сесії, де вчителі зможуть самостійно випробувати нові технології.

Підтримка кадрового складу закладу освіти:

1. Консультації: Запропонуйте вчителям можливість отримувати індивідуальні консультації від спеціалістів.
2. Наставництво: Забезпечте наставництво для нових вчителів або тих, хто впроваджує нові технології, з боку більш досвідчених колег.

## III. Інтеграція технологій в освітній процес закладу освіти.

Інтерактивні матеріали:

1. Електронні підручники: Використовуйте сучасні електронні підручники з інтерактивними завданнями та відеоматеріалами.
2. Відеоуроки: Створюйте власні відеоуроки або використовуйте готові матеріали з онлайн-платформ.

Індивідуальні освітні траєкторії і програми:

1. Адаптивне навчання: Впроваджуйте програмне забезпечення, яке адаптується до рівня знань та темпу навчання кожного учня.
2. Проекти та завдання: Розробляйте завдання, які враховують інтереси та сильні сторони учнів.

## IV. Моніторинг та оцінка освітньої діяльності закладу освіти.

Системи моніторингу розвитку закладу загальної середньої освіти:

1. Платформи для моніторингу: Використовуйте спеціалізовані платформи для відстеження прогресу учнів, такі як Google Classroom або Moodle.
2. Збір даних: Регулярно збирайте дані про успішність, відвідуваність та активність учнів.

Оцінка результатів розвитку закладу загальної середньої освіти:

1. Аналіз даних: Використовуйте аналітичні інструменти для аналізу зібраних даних.
2. Коригування планів: Внесення корективів у плани та стратегії на основі отриманих результатів.

#### V. Співпраця та комунікація учасників освітнього процесу:

Комунікаційні технології в освітньому середовищі:

1. Онлайн-платформи: Використовуйте платформи для спілкування, такі як Microsoft Teams, Zoom або Google Meet, для організації вебінарів, консультацій та обговорень.
2. Соціальні мережі: Створюйте групи у соціальних мережах для обміну інформацією та підтримки комунікації між учнями, вчителями та батьками.

Обмін досвідом організації освітнього процесу:

1. Професійні спільноти: Створюйте онлайн-спільноти для вчителів, де вони можуть ділитися досвідом та отримувати поради.
2. Вебінари та воркшопи: Організуйте регулярні вебінари та воркшопи для обміну кращими практиками.

#### VI. Ресурси та інфраструктура закладу освіти.

Технічні ресурси закладу загальної середньої освіти:

1. Обладнання: Закупіть необхідні комп'ютери, планшети, інтерактивні дошки та інше обладнання.
2. Програмне забезпечення: Забезпечте доступ до необхідного програмного забезпечення, такого як платформи для онлайн-навчання, інструменти для створення контенту тощо.

Інфраструктура закладу освіти:

1. Інтернет-з'єднання: Забезпечте стабільне та швидке інтернет-з'єднання у всіх класах та приміщеннях закладу.
2. Технічне обслуговування: Організуйте регулярне технічне обслуговування обладнання та систем.

#### VII. Використання даних для управління розвитком закладу освіти.

#### Аналітичні інструменти:

1. Збір даних: Використовуйте програми для автоматизованого збору даних про успішність, активність та інші показники учнів.
2. Аналіз: Використовуйте інструменти для аналізу даних, такі як Excel, Google Sheets або спеціалізовані програми для аналізу освітніх даних.

#### Прийняття рішень:

1. На основі даних: Приймайте управлінські рішення на основі аналізу зібраних даних.
2. Покращення процесів: Використовуйте результати аналізу для вдосконалення навчальних програм, методик викладання та організації освітнього процесу, інноваційного розвитку закладу освіти.

Отже, ефективне впровадження інноваційних технологій в управлінні розвитком закладу загальної середньої освіти вимагає комплексного підходу, який включає в себе професійну готовність керівника закладу освіти до змін.

## ВИСНОВКИ

Метою проведеного дослідження було дослідити особливості застосування інноваційних підходів до управління розвитком закладу загальної середньої освіти з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів в умовах реформування освіти і вироблення рекомендацій щодо їх ефективного впровадження. Обґрунтувати доцільність інновацій в управлінні розвитком закладу загальної середньої освіти в умовах трансформації освіти. Згідно поставленої мети дослідження були виконані такі завдання:

1. З'ясували сутність поняття «управління розвитком» та його особливості в освіті. «Управління розвитком» – це процес спрямований на створення умов для постійного вдосконалення закладу, його структурних підрозділів та працівників, під час якого відбувається адаптується до змін зовнішнього середовища, реалізація потенціалу закладу. Інноваційний розвиток закладу освіти – це цілеспрямований процес впровадження нових ідей, методів, технологій у навчально-виховний процес, який спрямований на підвищення якості освіти, адаптацію до сучасних викликів та забезпечення успішної соціалізації учнів.

2. Виконали аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на розвиток закладу освіти. На основі проведеного дослідження та наукових розвідок слід зазначити, що внутрішні фактори стосуються безпосередньо закладу освіти (кадри, матеріально-технічна база, навчальні програми, мікроклімат в колективі тощо), тоді як зовнішні – це чинники, що виходять за його межі (державна політика, економічні умови, соціальні процеси та ін.). Урахування їх впливу на інноваційний розвиток закладу освіти дозволяє якісно проведений SWOT-аналіз. Завдяки аналізу цих факторів можна ідентифікувати сильні та слабкі сторони закладу освіти; визначити можливості та загрози для розвитку закладу; розробити стратегію розвитку, яка буде враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори; сформулювати ефективну систему управління інноваційними процесами.

3. Обґрунтували вплив інновацій на управління розвитком закладу загальної середньої освіти. Інноваційні підходи до управління розвитком закладів загальної середньої освіти є необхідним елементом сучасної освіти. Вони дозволяють зробити освітній процес більш ефективним, цікавим та орієнтованим на потреби учнів і суспільства в цілому.

4. Дослідили інноваційні підходи до планування розвитку закладу освіти. Головна мета такого планування – забезпечити, щоб заклад освіти залишався конкурентоспроможним, відповідав сучасним викликам та потребам суспільства, а також сприяв всебічному розвитку учнів. Стратегічне планування розвитку закладу освіти – це цілеспрямований процес, який передбачає визначення довгострокових цілей, розробку шляхів їх досягнення та мобілізацію ресурсів для забезпечення успішного розвитку навчального закладу.

5. Розробили дієві рекомендації щодо ефективного використання інноваційних технологій в управлінні розвитком закладу загальної середньої освіти. Управління розвитком – це не просто процес, а система побудована на принципі системного підходу. Заклад освіти існує і розвивається як єдиний організм, де все взаємодіє. Важливими принципами управління розвитком є гнучкість, співпраця і неперервність. Учасники освітнього процесу мають бути готовими до змін, залучати до процесу розвитку всіх і постійно вдосконалюватися.

Проведене нами дослідження не претендує на вичерпне розв'язання проблеми дослідження особливостей управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти. Складність досліджуваної проблеми, значний обсяг і новизна проблеми підтверджують, що не всі порушені питання одержали достатнє обґрунтування й дослідження. Запропонована нами робота про дослідження особливості управління інноваційним розвитком закладу загальної середньої освіти є лише частиною складної та багатогранної роботи у межах управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти та менеджменту освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління : [підручник] / Г. В. Атаманчук. – К. : Вид-во НАДУ, 2023. – 525 с.
2. Бакуменко В. Д. Теорія державного управління / В. Д. Бакуменко, В. М. Князєв, Ю. В. Ковбасюк // Енциклопедія державного управління: у 8 т. – Т.1: Теорія державного управління. – К. : Вид-во НАДУ, 2018. – С. 646.
3. Бондаревська О. Проблема впливу організаційного розвитку на особистісний розвиток персоналу організацій / О. Бондаревська // Актуальні проблеми психології: зб. наук, праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України; за ред. С. Максименка, Л. Карамушки. – К, 2025. –Т. 1. – Ч. 27 – 28. – С. 172 – 177.
4. Буряк П. Ю. Європейська інтеграція і глобальні проблеми сучасності: Навчальний посібник / П.Ю.Буряк, О.Г.Гупало.– К.:Хай-тек прес, 2023.–336 с.
5. Бутенко В.Г. Естетичні орієнтири педагогічної праці / В.Г. Бутенко // Етноестетика праці вчителя. – К.: Вища школа, 2015. – 148 с.
6. Біла книга національної освіти України / Т. Ф. Алексєєнко, В. М. Аніщенко, Г.О. Балл [та ін.]; за заг. ред. акад. В.Г. Кременя; НАПН України. – К.: Інформ. системи, 2025. – 342 с.
7. Буркова Л. В. Класифікація педагогічних інновацій / Л.В. Буркова // Зміст і технології шкільної освіти: Матеріали звіт. наук. конф. ін-ту педагогіки АПН України, 28-30 березня 2000 року / Редкол.: В.М.Мадзігон, М.І.Бурда, Н.Ф.Федорова та ін. – К., 2025. – С.39 – 40.
8. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К.: Шкільний світ, 2017. – 120 с.
9. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора закладу загальної середньої освіти: Монографія / Л.І. Даниленко. – К.: Логос, 2021. – 140 с.
10. Даниленко Л. І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти // Післядипломна освіта в Україні. – 2022. - №3. – С.70-74.

11. Державне управління і менеджмент : [навч. посіб.] / [кол. авт.]; за заг. ред. Г. С. Одінцової. – Х. : Вид – во ХарРІ УАДУ, 2022. – 492 с.
12. Державне управління : [словн.–довід.] ; уклад. В. Д. Бакуменко. – К. : Вид–во УАДУ, 2021. – 228 с.
13. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К.О.Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2021. – Т. 1. – 564 с.
14. Дичківська І. М. Інноваційний компонент у змісті вузівської підготовки педагога. Проблеми сучасної педагогічної освіти: зб. ст. / І.М. Дичківська // Київ. держ. гуманіст. ін-т. – К., 2021. – С.136-141.
15. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: Навчальний посібник / І.М. Дичківська. – К.: Академвидав, 2021. – 352 с.
16. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145–VIII зі змінами від 05.11.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145–19#Text>.
17. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2025 року зі змінами від 13.07.2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463–20#Text>.
18. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року із змінами 02.09.2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556–18#Text>.
19. Зерович Д. Розвиток управління як саморозвиток закладу загальної середньої освіти / Д. Зерович // Педагогічна думка. – 2007. – №3. – С. 3–9.
20. Єльнікова Г. Моніторинг діяльності керівника закладу освіти // Директор закладу освіти, ліцею, гімназії. 2020. № 1. С. 97–102.
21. Ігнатович О. М. Психологічні основи розвитку фахової інноваційної культури педагогічних працівників. Монографія / Олена Михайлівна Ігнатович.- К.: Центр учбової літератури, 2020. – 288 с.
22. Карамушка Л. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук, праць Інституту

- психології ім. Г. Костюка АПН України / за ред. С. Максименка, Л. Карамушки. – К.: Наук, світ, 2020. – Т. 1. – Ч. 24. – С. 196 – 208.
23. Карамушка Л.М. Психологія підготовки майбутніх керівник закладу освіти до управління змінами в закладу освіти : монографія / Л.М. Карамушка, М.В. Москальов. – К.–Львів: Сполом, 2021. – 216 с.
  24. Козлова О. Г. Підготовка вчителя до інноваційної діяльності в системі післядипломної освіти: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. / Козлова Олена Григорівна. - К., 2020. – 235 с.
  25. Козлова О. Г., Миленкова Р. В. Інноваційна культура: сутнісні характеристики: Монографія.– Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2019.–140 с.
  26. Колпаков В. К. Адміністративне право України : підручник / В. К. Колпаков, О. В. Кузьменко. – К. : Юрінком Інтер, 2018. – 544 с.
  27. Комарницький І. Ф. Економічна теорія / І. Ф. Комарницький. – Чернівці : [б.в.], 2016. – 334 с.
  28. Коломінський Н. Стиль керівництва в освіті: проблеми формування та вдосконалення / Н.Коломінський // Освіта і управління.–2020.–№ 2.– С.106 – 113.
  29. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту / Н.Л. Коломінський. – К.: МАУП, 2021. – 160 с.
  30. Кремень В. Г. Філософія учасники освітнього процесуноцентризму в освітньому просторі / В.Г. Кремень. – 2-е вид. – К.: Т-во «Знання» України, 2020. – 520 с.
  31. Марущенко О. А. Становлення інноваційної освіти в Україні [Текст] : Дис... канд. соціол. наук: 22.00.04 / Марущенко Олег Анатолійович ; Харківський національний ун-т ім. В. Н. Каразіна. - Х., 2019. - 185 с.
  32. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: навч. посіб. / О.І. Мармаза. – Х.: Основа, 2017. – 448 с.

33. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. – К: КНЕУ, 2016. – 398 с.
34. Мельтюхова Н. М. Управління / Н. М. Мельтюхова // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : Вид-во НАДУ, 2018. – С. 722.
35. Носков В. Соціально-психологічні детермінанти інноваційної культури в гуманітарному ВНЗ / В. Носков, А. Кальянов, О. Єфросиніна // Соціальна психологія. – 2018. - №4 (12). – С.69-83.
36. Овсянкіна Л. Інноваційні процеси особистісно орієнтованого навчання у системі вищої освіти / Л. Овсянкіна // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2017. – № 5. – С. 7–14.
37. Огнев'юк В.О. Інноваційна освіта як фактор інноваційного поступу суспільства / В.О. Огнев'юк // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Теорія культури і філософія науки». – Х.; Житомир, 2018. - № 598: Філософські проблеми науки, освіти та культури постмодерну. – С. 73-85.
38. Оцінювання та відбір педагогічних інновацій : теоретико-прикладний аспект. Науково-методичний посібник / За редакцією Л. Даниленко. - К.: Логос, 2019.- 185 с.
39. Пачовський В. Комунікація управлінської діяльності керівника / В. Пачовський // Директор закладу освіти . – 2020. – №19 (жовтень). – С. 54 – 57.
40. Педагогіка вищої закладу освіти: Словник – довідник / Упор. О.О. Фунтікова – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2020. – 404 с.
41. Попова О. В. Розвиток інноваційних процесів у середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладах України в ХХ ст.: Дис. ... доктора пед. наук: 13.00.01. – Х., 2019. – 530 с.

42. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С. В. Приживара // Державне будівництво – 20218. – №1. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>.
43. Сисоєва С.О., Соколова І.В. Проблеми неперервної професійної освіти: тезаурус наукового дослідження: наук. видання / С.О. Сисоєва, І.В. Соколова / НАПН України. Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих, МОН. Маріупольський держ. гуманітарний ун-т – Київ. Видавничий Дім «ЕКМО», 20219. – 362 с.
44. Слободчиков В. И. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.abitu.ru/researcher/methodics/nauka/a\\_1xizkd.html](http://www.abitu.ru/researcher/methodics/nauka/a_1xizkd.html))
45. Теоретичні і практичні аспекти розвитку креативної освіти у вищій школі: монографія / за ред. О.А. Дубасенюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім.. І. Франка, 2019. – 284 с.
46. Туркот Т.І. Педагогіка вищої закладу освіти: навч. посіб. для студентів магістратури вищих навчальних закладів непедагогічного профілю. – Херсон, 2018. – 608 с.
47. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник для магістрантів спеціальності 073 Менеджмент освітньо–професійної програми «Управління навчальним закладом» / уклад: С. М. Грицай. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2017. – 192 с.
48. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика : матеріали Міжнар. наук.– практ. конф. [Електронний ресурс] // Класичний приватний університет. – Режим доступу : [http://virtuni.education.zp.ua/info\\_cpu/node/3140](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/node/3140).
49. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. – Київ : Абрис, 2017. – 800 с.
50. Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура: монографія / за ред.. В.Г. Кременя. – К.: Педагогічна думка. – 2018. – 472 с.

51. Цехмістрова Г.С. Управління в освіті та педагогічна діагностика: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.С. Цехмістрова, Н.А.Фоменко. – К.: Слово, 2015. – 280 с.
52. Шапран О. І. Система інноваційної підготовки майбутнього вчителя в умовах навчально-науково-педагогічних комплексів. : Дис. д-ра наук: 13.00.04 / О. І. Шапран; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К., 2018. – 412 с.
53. Цюприк А. Основні підходи до проблеми організації самостійної роботи студентів. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2016. № 6. С. 100–108.
54. Шаповал Р. В. Формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. Наук:13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Х.,2019.–20с.
55. Шапошнікова І. В. Професіоналізація студента педагогічного вузу в соціальному середовищі. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 59-60. С. 235 – 242. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua).
56. Шведова Я. В. Профессиональное становление личности студента высшего учебного заведения. *Наукові записки кафедри педагогіки*. Вип. XXVII. Харків, 2019. С. 215–217.
57. Шевчук М. О., Киричок І. І., Новгородська Ю. Г. Проблеми управління самостійною роботою студентів вищих навчальних закладів. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53) січень. С. 407–412. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/pdf/>
58. Юрченко В. І. Професіоналізація особистості студента – одне з головних завдань вищої освіти. *Актуальні питання психологічного забезпечення навчально-виховного процесу у вищих навчальних закладах*. 2012. С. 253–255. URL: <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/329>.
59. Ягупов В. В. Професійний розвиток особистості: поняття, зміст і особливості. Проблеми управління самостійною роботою студентів вищих навчальних закладів. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (53) січень. С. 4–12. URL: <http://nbuv.gov.ua>.
60. Шакуров Р. Х. Соціально-психологічні основи управління: керівник і педагогічний колектив. К. : Каравела, 2016. – 223 с.

61. Шамова Т. И. Дослідницький підхід до управління школою. *Молодий вчений*. 2019. № 3 (56) березень. С. 407–412. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/pdf/>
62. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Каравела, 2004. – 223 с.
63. TechTrend Технічна енциклопедія [Електронний ресурс], розділ Інтуїтивні рішення. Режим доступу: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=3304>

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А.

**SNW-аналіз сильних і слабких сторін  
внутрішнього середовища навчального закладу**

| Напрямок діяльності     | Стратегічна позиція (фактор)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Якісна оцінка факторів |   |   |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|
|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | S                      | N | W |
| Управлінська діяльність | 1. авторитет і компетентність керівника навчального закладу;<br>2. оптимальність вибору стилю управління колективом;<br>3. наявність стратегії розвитку навчального закладу та сприйняття її всіма членами колективу;<br>4. партнерство у відносинах між адміністрацією і колективом закладу;<br>5. упровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність;<br>6. створення системи державно-приватно-громадського управління в навчальному закладі;<br>7. чіткий розподіл обов'язків між членами адміністрації;<br>8. прозора структура управління;<br>9. наявність усталених традицій навчального закладу;<br>10. чітке розуміння і прийняття корпоративної системи цінностей тощо |                        |   |   |
| Освітній процес         | 1. високий рівень навчальних досягнень (за результатами ДПА, НМТ, олімпіад, виставок тощо);<br>2. висока якість освітніх послуг;<br>3. широкий спектр надання освітніх послуг (наявність гуртків, спецкурсів, факультативів, спортивних секцій);<br>4. упровадження в навчально-виховний процес інноваційних технологій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                        |   |   |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |  |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|                      | <p>навчання, досягнень ППД та психолого-педагогічних наук;</p> <p>5. комплексне використання ІКТ у навчально-виховній роботі;</p> <p>6. запровадження систематичного і всебічного моніторингу якості проведених реформ, результатів нововведень і змін у навчально-виховному процесі;</p> <p>7. відпрацьована система контролю досягнень вихованців/учнів;</p> <p>8. зарахування учнів без вступних іспитів/за конкурсом;</p> <p>9. урахування індивідуальних особливостей вихованців/учнів;</p> <p>10. можливість змінювати навчальні плани та програми від державних стандартів;</p> <p>11. висока мотивація учасників навчально-виховного процесу до навчання;</p> <p>12. наявність ефективної системи виховної роботи в навчальному закладі;</p> <p>13. наявність ефективної системи роботи з обдарованими дітьми в навчальному закладі;</p> <p>14. наявність ефективної системи екологічної освіти учнів/вихованців;</p> <p>15. використання в навчально-виховному процесі здоров'язбережувальних технологій;</p> <p>16. забезпечення підручниками та навчально-методичними посібниками;</p> <p>17. збільшення кількості призерів конкурсів різних рівнів (олімпіади, чемпіонати, МАН) тощо</p> |  |  |  |
| Кадрове забезпечення | <p>1. комплектування навчального закладу педкадрами, їх якісний склад;</p> <p>2. педагогічний досвід та майстерність педагогічного колективу;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |  |

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>3. наявність сприятливого психологічного мікроклімату в колективі;</li> <li>4. створення системи підвищення кваліфікації, стажування та неперервної освіти в навчальному закладі;</li> <li>5. організація атестації педпрацівників на компетентнісній основі;</li> <li>6. гнучкість колективу до впровадження інновацій;</li> <li>7. рівень володіння педагогами ІКТ;</li> <li>8. плинність кадрів;</li> <li>9. самостійність у пошуку нових ідей для вирішення власних професійних проблем;</li> <li>10. результати участі педагогів в конкурсах;</li> <li>11. налагоджена система роботи з молодосвідченими вчителями;</li> <li>12. особлива кваліфікація кадрів тощо</li> </ul> |  |  |  |
| Забезпечення соц. захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров'я | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. зручний режим роботи навчального закладу;</li> <li>2. соціально-матеріальна підтримка дітей-сиріт та дітей із малозабезпечених і неповних сімей;</li> <li>3. якісне медичне обслуговування в навчальному закладі; забезпечення безкоштовним харчуванням;</li> <li>4. забезпечення відпочинку учнів/вихованців та працівників;</li> <li>5. відсутність нещасних випадків серед учнів/вихованців та персоналу;</li> <li>6. відсутність правопорушень серед учнів/вихованців;</li> <li>7. відповідність санітарно-гігієнічних умов роботи;</li> <li>8. максимальна наповнюваність дітей у групах/класах навчального закладу відповідно до норм тощо</li> </ul>                     |  |  |  |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |  |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| Матеріально-технічне забезпечення | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. бюджетне фінансування;</li> <li>2. наявність благодійних фондів для підтримки закладу й матеріального заохочення творчих, ініціативних і прогресивних учнів та працівників навчального закладу;</li> <li>3. наявність фандрайзингу в навчальному закладі;</li> <li>4. належна матеріально-технічна база навчального закладу;</li> <li>5. забезпечення навчального закладу сучасними комп'ютерами;</li> <li>6. підключення навчального закладу до мережі Інтернет;</li> <li>7. наявність в навчальному закладі енергозберігаючих технологій;</li> <li>8. наявність в навчальному закладі охорони;</li> <li>9. ефективне використання майна навчального закладу;</li> <li>10. достатня кількість приміщень; забезпечення шкільним автобусом;</li> <li>11. наявність камер відеоспостереження в навчальному закладі;</li> <li>12. велика прилегла територія;</li> <li>13. сучасний ремонт навчального закладу;</li> <li>14. наявність автономного опалення;</li> <li>15. зручне місцезнаходження навчального закладу для учасників навчально-виховного процесу;</li> <li>16. наявність їдальні та окремого харчоблоку;</li> <li>17. наявність інформаційно-бібліотечного центру;</li> <li>18. укомплектованість бібліотеки періодичними виданнями;</li> <li>19. належне оснащення навчальних кабінетів та лабораторій тощо</li> </ol> |  |  |  |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| Управління інформаційними зв'язками | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. позитивний імідж навчального закладу;</li> <li>2. налагоджена система роботи з сім'єю та громадськістю;</li> <li>3. постійне висвітлення діяльності навчального закладу в засобах масової інформації;</li> <li>4. міжнародне співробітництво навчального закладу;</li> <li>5. налагоджена система роботи навчального закладу з іншими навчальними закладами регіону (наступність);</li> <li>6. висока ініціативність, активність, самостійність і ефективність органів громадського управління навчальним закладом;</li> <li>7. налагоджена співпраця із бізнес-структурами, підприємцями;</li> <li>8. тісна співпраця з органами місцевого самоврядування;</li> <li>9. наявність позитивного досвіду волонтерської діяльності в закладі;</li> <li>10. наявність якісного сайту навчального закладу тощо</li> </ol> |  |  |  |
|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |

SNW – це аббревіатура від трьох англійських слів, що означають:

**S – strength – сильна сторона** – це позитивна внутрішня тенденція та характеристика навчального закладу, яка може бути використана для досягнення стратегічних цілей; внутрішня можливість чи ресурс, що може зумовити формування конкурентної переваги;

**N – neutral – нейтральна сторона** – середньоринковий стан для певної конкретної ситуації; своєрідна нульова точка конкуренції навчального закладу на ринку освітніх послуг;

**W – weakness – слабка сторона** – внутрішня характеристика навчального закладу, яка негативно впливає на нього або обмежує його діяльність; вид діяльності, який навчальний заклад здійснює не досить добре, ресурс чи потенціал, що використовується неповно чи неправильно.

## SWOT - аналіз

|                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Переваги:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Швидко взаємодіють з інтернетом</li> <li>Прагнуть до лідерства</li> <li>Швидко засвоюють роботу з цифровими гаджетами</li> <li>Не бояться експериментувати</li> <li>Швидко розвиваються</li> </ul> | <p><b>2. Недоліки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Живуть в двох реаліях одночасно ( справжня та віртуальна)</li> <li>Погане запам'ятовування (все можна подивитися в інтернеті)</li> <li>Мінімальний горизонт планування</li> <li>Лінійні візуали</li> </ul> |
| <p><b>3. Можливості:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Партнерські відносини з дорослими</li> <li>Мотивування до дій ( цікаво та потрібно їм)</li> <li>Чітке формулювання необхідних для виконання задач.</li> </ul>                                    | <p><b>4. Ризики:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Неможливість повноцінно виражати свої думки;</li> <li>В більшості випадків неможливість пристосуватися до соціума (депресія)</li> <li>Агресія</li> </ul>                                                     |

## SWOT - АНАЛІЗ

### Слабкі сторони школи:

- наявність вакансій: вчителів математики, англійської мови, фізичної культури, вчителів історії;
- 30% вчителів мають кваліфікаційну категорію “спеціаліст”;
- позиція «відбування» у деяких працівників;
- недостатня мотивація вчителів до участі в конкурсах професійної майстерності;
- вихід з навчального процесу сильних викладачів;
- невисока результативність у районних, обласних олімпіадах і змаганнях (нерідко один і той же учень бере участь у кількох олімпіадах);
- низький рівень мотивації учнів до навчання;
- низький показник результатів ЗНО та ДПА випускних класів;
- недостатній рівень співпраці з батьками на рівні класних колективів;

**SWOT - АНАЛІЗ****Про роботу творчої групи**

| <b>Сильні сторони</b>                                                               | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Спрямовання роботи в новому навчальному році вчителів біології та хімії.         | 1. Недостатній зворотній зв'язок про рівень сприйняття і засвоєння вчителями нового.                                |
| 2. Обмін досвідом.                                                                  | 2. Відсутність чітких критеріїв щодо оцінювання знань учнів на уроках з використанням сучасних освітніх технологій. |
| 3. Знайомство із новинками методичної літератури.                                   | 3. Популяризація інноваційного досвіду.                                                                             |
| 4. Ознайомлення з особливостями проведення уроків а у різних освітніх технологіях . | 4. Відсутність мультимедійної дошки.                                                                                |
| 5. Допомога вчителю у формуванні педагогічної культури, самовдосконаленні.          | 5. Відсутність співпраці з науковими установами та вищими навчальними закладами.                                    |
| 6. Поширення ППД.                                                                   | 6. Тривала підготовка учителів до уроків і занять.                                                                  |
| 7. Самоосвіта учителів.                                                             |                                                                                                                     |
| 8. Конкурс «Учитель року».                                                          | 7. Більшість учителів працюють активно лише в останній рік перед атестацією.                                        |
| 9. Психологічне налаштування на позитивне сприйняття інновацій.                     |                                                                                                                     |

**МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНА БАЗА**

| <b>Сильні сторони</b>                                                                     | <b>Слабкі сторони</b>                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Наявність спортивних залів, спортивних майданчиків, майстерень, їдальні, кабінетів</b> | <b>Нестача комп'ютерної бази</b>                                                     |
| <b>Оновлення лабораторного обладнання кабінету хімії</b>                                  | <b>Відсутність сучасного обладнання в шкільній їдальні</b>                           |
|                                                                                           | <b>Невідповідність меблів санітарним нормам</b>                                      |
| <b>Можливості</b>                                                                         | <b>Загрози</b>                                                                       |
| <b>Залучення спонсорської допомоги (шефи, батьки)</b>                                     | <b>Нестача додаткового залучення коштів для оновлення матеріально-технічної бази</b> |
| <b>Організація додаткових платних послуг</b>                                              |                                                                                      |

## ПРИКЛАД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ

**Мета стратегії розвитку** закладу загальної середньої освіти – визначити перспективи розвитку закладу загальної середньої освіти як закладу, що надає якісну сучасну освіту шляхом вільного творчого навчання відповідно до суспільних потреб, зумовлених розвитком української держави.

Освіта є основою інтелектуального, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства.

Основними **стратегічними завданнями** розвитку закладу на **2023 – 2027** роки є:

1. Формування багатомірного освітнього простору для здобувачів освіти, орієнтованого на автономію, академічну свободу для всебічного розвитку особистості, як найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей.
2. Забезпечення якості надання освітніх послуг на початковому, базовому рівнях освіти.
3. Формування цінностей і необхідних для самореалізації здобувачів освіти компетентностей.
4. Гуманістична направленість педагогічного процесу, повага до особистості учасників освітнього процесу.
5. Надання освітніх послуг через форми здобуття освіти згідно чинного законодавства (очна, дистанційна, сімейна, екстернатна, мережева, педагогічний патронаж).
8. Виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям, громадськості, суспільства.
8. Розвиток творчої ініціативи та академічної свободи педагогів в пошуках нових форм і методів педагогічної діяльності для надання якісних освітніх послуг.

9. Розвиток в здобувачів освіти пізнавальних інтересів і здібностей, потреби глибокого і творчого оволодіння знаннями, навчання самостійного набуття знань, прагнення постійно знайомитися з найновішими досягненнями науки і техніки.
10. Прищеплення здобувачам освіти шанобливого ставлення до культури, звичаїв, традицій усіх народів, що населяють Україну.
11. Врахування вікових і індивідуальних особливостей здобувачів освіти і вибір оптимальної системи способів навчання і виховання з врахуванням індивідуальних рис характеру кожної дитини.
12. Створення умов для надання освітніх послуг особам з особливими освітніми потребами (інклюзивне, індивідуальне навчання).
13. Виховання свідомого відношення до всіх видів діяльності і людських відносин на основі самостійності та творчої активності здобувачів освіти.
14. Збереження та зміцнення морального та фізичного здоров'я учасників освітнього процесу.
15. Підвищення професійного рівня кадрового потенціалу згідно Положення про атестацію та сертифікацію педагогічних працівників.
16. Перехід на академічну, організаційну, фінансову, кадрову автономію закладу.
17. Забезпечення прозорості та інформаційної відкритості з приводу роботи закладу на власному вебсайті.

## **1. Вступ**

Підготовка Стратегії розвитку на 2023-2027 роки зумовлена якісним оновленням змісту освіти згідно нового Закону України «Про освіту», Концепції нової української школи, який полягає в необхідності привести її у відповідність із європейськими стандартами, потребами сучасного життя, запитами суспільства щодо надання якісних освітніх послуг. Пріоритетними напрямками розвитку освіти є формування сучасних освітніх компетенцій та формування високого рівня інформаційної культури кожного члена суспільства, якісну підготовку

підростаючого покоління до життя в основі якого закладена повна академічна свобода.

Стратегія розвитку закладу визначає основні шляхи, скеровує педагогів до реалізації ціннісних пріоритетів особистості, задоволення освітніх потреб здобувачів освіти, створення освітнього середовища, у якому б реалізувалася сучасна модель випускника, особистості, готової до життя з самореалізацією компетенцій, наданих під час здобуття освіти.

Стратегія розвитку закладу спрямована в площину цінностей особистісного розвитку, варіативності й відкритості освітньої системи закладу, зумовлює модернізацію чинників, які впливають на якість освітнього процесу, змісту освіти, форм і методів навчання й виховання, внутрішнього та зовнішнього моніторингів якості знань здобувачів освіти та якості надання педагогами освітніх послуг, прийнятті управлінських рішень.

Стратегія розвитку закладу є комплексом методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації. У ній максимально враховані потреби учасників освітнього процесу.

Проєкти, з яких складається Стратегія розвитку закладу, допоможуть вирішити такі завдання:

- організація освітньої роботи в закладі відповідно вимогам нового Закону України «Про освіту», підтримка обдарованої молоді;
- створення умов для проведення освітнього процесу, які забезпечують збереження фізичного та психічного здоров'я здобувачів освіти попередження булінгу;
- організація моніторингів якості знань та надання освітніх послуг;
- професійний розвиток педагогічних кадрів;
- забезпечення, оптимізація та покращення матеріально-технічної бази;
- забезпечення прозорості та інформаційної відкритості роботи закладу.

Основними результатами Стратегії розвитку школи будуть удосконалення й модернізація сучасного освітнього середовища закладу, системні позитивні зміни, підвищення якості надання освітніх послуг. Стратегія розвитку закладу

дасть можливість виробити пріоритетні напрями діяльності школи на найближчі роки.

## **2. Загальні положення**

Пріоритетним напрямком сучасної освітньої системи України, що підтверджено сучасними державними законами та нормативними документами, є доступ до якісної освіти, до найкращих світових здобутків у освітній галузі.

- Новий Закон України про освіту та Концепція НУШ орієнтує педагогів на персональну відповідальність за якість надання освітніх послуг та перехід від декларування переваг особистісної моделі до її практичного впровадження. Визначено вимоги до якості знань здобувачів освіти, які відповідають змісту і структурі предметних компетентностей (знає, розуміє, застосовує, аналізує, виявляє ставлення, оцінює тощо). Разом із предметною підготовкою за роки здобуття загальної середньої освіти діти мають оволодіти ключовими компетентностями, до яких, згідно з міжнародними домовленостями, віднесено:
  - уміння вчитися, спілкуватися державною, рідною та іноземними мовами;
  - математична і базова компетентності в галузі природознавства і техніки;
  - інформаційно-комунікаційна;
  - соціальна і громадянська;
  - загальнокультурна; підприємницька;
  - здоров'язберігаюча.

Державний стандарт ґрунтується на засадах особистісно орієнтованого, компетентнісного та діяльнісного підходів. Діяльнісний підхід спрямований на розвиток умінь і навичок здобувачів освіти, застосування здобутих знань у практичній ситуації, пошук шляхів інтеграції до соціокультурного та природного середовища.

Основна мета діяльності закладу освіти – це безперервний процес підвищення ефективності освітнього процесу з одночасним урахуванням потреб суспільства, а також потреб особистості здобувача освіти. Цьому сприяє

застосування новітніх досягнень педагогіки та психології, використання інноваційних технологій навчання, комп'ютеризація освітнього процесу.

Освітній процес закладу спрямований на формування у випускника школи якостей, необхідних для життєвого та професійного визначення, а саме:

- орієнтації у сучасних реаліях і підготовленості до життя у XXI столітті;
- здатності до самовизначення, саморозвитку, самоосвіти;
- володіння іноземними мовами;
- наявності життєвого досвіду спілкування, роботи в колективі, під керівництвом, та самотійно, з довідковою літературою;
- високого рівня освіченості, культури, здатності до творчої праці, професійного розвитку;
- вільного володіння комп'ютером, високого рівня культури користування ІКТ;
- готовності до вибору професії відповідно до своїх здібностей та можливостей, потреб ринку праці;
- формуванню трудової та моральної життєвої мотивації, активної громадянської і професійної позиції.

Варто зазначити, що у сучасних умовах міжособистісна комунікація є не лише умовою соціального буття людини, але і найважливішою складовою професійної діяльності фахівця. У цих умовах кваліфікованість та успішність виконання професійних завдань залежить від якості взаємодії з людьми в конкретних соціокультурних та професійних ситуаціях.

Комунікативна компетентність є рівнем комунікативної культури, що забезпечує результативність поведінки в певних умовах. А тому одним із пріоритетних завдань закладу освіти є розвиток саме комунікативних компетентностей здобувачів освіти, у тому числі:

- толерантність;
- висока комунікативність;
- творча активність;
- рефлексивність;

- емпативність;
- сенситивність.

В основу Стратегії розвитку закладу покладено системний підхід, спрямований на застосування сучасних педагогічних технологій освіти на засадах компетентнісного підходу в контексті положень «Нової української школи».

Стратегія розвитку закладу повністю підпорядкована освітній меті – виявленню і розвитку здібностей кожної дитини, формуванню духовно багатой, фізично розвиненої, творчо мислячої, конкурентоспроможної особистості – громадянина України.

Ми повинні зробити все для того, щоб випускники школи були максимально здоровими – фізично і психологічно, підготовленим до життя. А для цього – будувати освітній процес на принципах гуманізації та демократизації, на основі педагогіки партнерства – тісної взаємодії в системі «здобувачі освіти – педагоги – батьки здобувачів освіти».

### **3. Загальна стратегія розвитку закладу**

Освіта сьогодні – це становлення людини, віднаходження нею себе, свого «Я». А це означає, що надання освітніх послуг здійснюється не тільки в інтересах держави, а й в інтересах особистості, громади, тому пріоритет освіти змінюється на особистісно компетентнісно орієнтований. Це забезпечує комфортні, безконфліктні й безпечні умови розвитку дитини, всебічно реалізує її природний потенціал, а досягнення здобувача освіти розглядаються як компетентність, характеристики якої можна визначити шляхом моніторингу надання якісних освітніх послуг. Тому педагогічний колектив працюватиме над удосконаленням освітнього процесу, переорієнтацією його організації на результат – модель компетентного випускника, який сьогодні в школі опановує життя, чия якість залежатиме від рівня розвитку життєвої компетентності.

**Провідна ідея закладу** – створення умов для якісного надання освітніх послуг шляхом тісної взаємодії в системі «здобувачі освіти-батьки здобувачів освіти – педагоги», створити сприятливе освітнє середовище на основі

демократизації, гуманізації, співпраці, співтворчості, спрямоване на зміцнення здоров'я дітей, створення умов для фізичного розвитку, соціальної адаптації, духовного зростання; орієнтувати внутрішній світ дитини на збагачення індивідуального досвіду, самопізнання, самооцінки, саморозвитку, самовизначенні, самореалізації.

### **Проблеми, які ставить перед собою колектив :**

1. Всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей; формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей;

2. Виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству.

3. Створення умов для надання якісних освітніх послуг шляхом тісної взаємодії в системі «здобувачі освіти-батьки здобувачів освіти – педагоги» з метою підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору

Керуючись концептуальними засадами нової української школи, головним девізом своїм вважаємо висловлювання:

***«Змінюємось! Інакше перестанемо існувати»***

Заклад досліджуватиме відповіді на **запитання:**

- Який заклад освіти потрібно дитині в сільській місцевості, де поряд немає позашкільних центрів розвитку?
- Як допомогти їй пристосуватись до освітнього життя, почуватися спокійно і впевнено?
- Як зберегти її емоційне благополуччя – таке необхідне для повноцінного розвитку і здоров'я?

**Загальна мета діяльності закладу** – реалізація Державних стандартів у галузі освіти, створення умов для підвищення рівня розвитку кожної дитини, її самореалізації; здійснення ефективної підготовки випускників до майбутнього

життя. Кожен здобувач освіти під час освітнього процесу повинен отримати знання та компетентності, які знадобляться йому в самостійному дорослому житті.

#### **4. Розвиток життєвої компетентності**

Статус людини в суспільстві залежить від неї самої: швидкоплинність соціального прогресу, динамічних змін зумовлює потребу в постійній роботі над собою, у розвитку життєвої компетентності, посиленні відповідальності молодшої людини за своє майбутнє, за можливість досягнення життєвого успіху.

Реалізація цілей і завдань здійснюється через

- управлінську;
- дидактичну;
- виховну;
- науково-методичну;
- суспільно-педагогічну діяльність;
- діяльність психологічної служби.

#### **5. Управлінський аспект**

**Мета** управлінської діяльності : координація дій усіх учасників освітнього процесу, створення умов для їх продуктивної творчої діяльності.

**Основні завдання:**

1. Управління якістю освіти на основі інноваційних технологій та освітнього моніторингу.
2. Забезпечення відповідної підготовки педагогів, здатних якісно надавати освітні послуги здобувачам освіти.
3. Виконання завдань розвитку, спрямованих на самореалізацію особистості.
4. Створення умов для продуктивної творчої діяльності та проходження сертифікації педагогів.

**Шляхи реалізації:**

1. Впровадження в практику роботи школи інноваційних технологій.
2. Створення сприятливого мікроклімату серед учасників освітнього процесу для успішного реалізації їх творчого потенціалу.
3. Забезпечення виконання замовлень педагогічних працівників щодо підвищення їх фахового рівня через заняття самоосвітою.
4. Підтримка ініціативи кожного учасника освітнього процесу в його самореалізації.
5. Розкриття творчого потенціалу учасників освітнього процесу.
6. Стимулювання творчості учасників освітнього процесу.

Організаційно-педагогічну модель управлінської діяльності складають:

- загальні збори;
- педагогічна рада;
- рада школи;
- атестаційна комісія;
- учнівське самоуправління;
- громадські організації.

**Механізм управлінської діяльності** включає: діагностику, керування освітньою діяльністю, моніторинг.

Річне планування здійснюється з використанням перспективного планування.. План будується на основі підготовки інформаційної довідки про діяльність закладу протягом навчального року, проблемного аналізу стану справ згідно з Концепцією школи.

При складанні плану використовується структурування, постановка мети, визначення завдань, прогнозування результатів, складання алгоритму дій на кожному етапі. План підлягає експертизі в кінці року.

З метою демократизації контролю в управлінській діяльності передбачається залучення до нього працівників всіх ланок закладу, робота педагогів в режимі академічної свободи.

## **6. Методичний аспект**

**Мета** методичної роботи закладу : створення комфортних умов для професійного зростання та розкриття творчого потенціалу кожного педагогічного працівника

### **Основні завдання:**

1. Створення атмосфери творчого пошуку оригінальних нестандартних рішень педагогічних проблем.
2. Формування в педагогів готовності до проходження сертифікації та впровадження сучасних інноваційних технологій.
3. Формування прагнення до оволодіння педагогікою співпраці та співтворчості на принципах особистісно орієнтованих методик надання освітніх послуг.
4. Спрямовання діяльності учнів за допомогою професійного мудрого керівництва з боку педагогічного колективу.

### **Шляхи реалізації:**

1. Постійний моніторинг рівня професійної компетентності, якості надання освітніх послуг.
2. Створення моделей методичної роботи з групами педагогів ріНМТго рівня професіоналізму.
3. Удосконалення особистого досвіду на основі кращих досягнень науки і практики викладання.
4. Участь у конкурсах педагогічної майстерності на різних рівнях.

## **7. Виховний аспект**

**Мета** виховної роботи: сприяння в розвитку пізнавальної творчої активності особистості; розвиток природних здібностей, уяви і продуктивного мислення з гуманістичним світосприйняттям і почуттям відповідальності за долю України, її народу; виховання естетичних смаків; ведення здорового способу життя.

### **Основні завдання:**

1. Формування основ наукового світогляду, пізнавальної активності і культури розумової праці, вироблення уміння самостійно здобувати знання, застосовувати їх у своїй практичній діяльності.

2. Виховання почуття любові до Батьківщини і свого народу як основи духовного розвитку особистості, шанобливе ставлення до історичних пам'яток.

3. Сприяти формуванню навичок самоврядування, соціальної активності і відповідальності в процесі практичної громадської діяльності, правової культури, вільного володіння державною мовою, засвоєння основ державного і кримінального права, активної протидії випадкам порушення законів.

4. Підготовка випускників до свідомого вибору професії.

5. Залучення до активної екологічної діяльності, формування основ естетичної культури, гармонійний розвиток духовного, фізичного та психічного здоров'я.

6. Затвердження культури здорового способу життя.

### **Шляхи реалізації**

1. Організація і проведення засідань МО класних керівників відповідної тематики

2. Створення безпечного толерантного середовища шляхом удосконалення соціального захисту учнів, у тому числі дітей пільгових категорій;

3. Здійснювати соціально-педагогічний супровід дітей-сиріт, дітей під опікою, дітей, які знаходяться в складних умовах проживання, дітей з неповних та малозабезпечених сімей, дітей–інвалідів, дітей, які проживають в сім'ях групи ризику, дітей з багатодітних сімей та з сімей учасників АТО.

4. Мобілізація загальнолюдських цінностей як ресурсу особистісного зростання школярів; спрямувати виховну роботу на прищеплення здорового способу життя та зміцнення моральності.

5. Створити оптимальні умови для виявлення, розвитку й реалізації потенційних можливостей обдарованих дітей у всіх напрямках: інтелектуальному, творчому, спортивному, естетичному.

6. Організувати діяльність закладу освіти як зразок демократичного правового простору та позитивного мікроклімату через структуру шкільного і класного учнівського самоврядування, стимулювання внутрішньої і зовнішньої активності учнів, їх посиленої участі у справах учнівського колективу;

7. Впровадження активних форм виховної роботи шляхом застосування інноваційних методів та прийомів.

## **8. Психолого-педагогічний аспект**

**Мета:** формування особистості через шкільне та сімейне виховання з урахуванням:

- індивідуальних особливостей;
- здібностей;
- умінь та навичок.

### **Основні завдання:**

#### **1. Створення:**

- ситуації творчості для всіх учасників освітнього процесу;
- умов для соціальної самореалізації учасників освітнього процесу;
- умов для позитивної адаптації учнів до навчання у школі.

#### **2. Посилення впливу шкільного та сімейного виховання на формування:**

- стійкої мотивації до здобуття освіти;
- високої духовної культури;
- моральних переконань;
- трудового виховання дітей.

**3. Забезпечення якісного психолого-педагогічного супроводу освітнього процесу.**

#### **4. Практичне забезпечення корекційно-розвивальної роботи:**

- діагностики особистісного розвитку;
- ціннісних орієнтацій;
- соціального статусу;
- виявлення вад і проблем соціального розвитку дитини.

5. Орієнтація на соціально-психологічну профілактику негативних явищ в освітньому середовищі, профілактику девіантної поведінки, булінгу.

### **Шляхи реалізації:**

1 . Психолого-педагогічна діагностика з виявлення у дітей:

- здібностей;
- схильностей;
- потреб;
- відстеження динаміки і розвитку обдарованих та здібних учнів; дітей, які потребують особливої педагогічної уваги.

2. Консультації та навчання батьків, проведення батьківських всеобучів.

3. Створення сприятливого психологічного клімату у всіх структурних підрозділах освітнього процесу.

4. Морально-культурний особистий досвід учасників освітнього процесу.

### **9. Модель випускника:**

Моделлю випускника є громадянин держави, який:

- має активну позицію щодо реалізації ідеалів і цінностей України, прагне змінити на краще своє життя і життя своєї країни;
- є особистістю, якій притаманні демократична громадянська культура, усвідомлення взаємозв'язку між індивідуальною свободою, правами людини та її громадянською відповідальністю;
- уміє грамотно сприймати та уміє аналізувати проблеми суспільства, бути конкурентноспроможним на ринку праці, впевнено приймати сучасні реалії ринкових відносин, використовувати свої знання на практиці;
- уміє критично мислити;
- здатний до самоосвіти і саморозвитку;
- відповідальний, уміє використовувати набуті компетенції для творчого розв'язання проблеми;
- уміє опрацювати різноманітну інформацію.

## 10. Фінансово-господарський аспект

Фінансово-господарська діяльність закладу здійснюється на основі коштів Державного та місцевого бюджетів, що надходять у розмірі, передбаченому нормативами фінансування закладу для забезпечення належних умов його життєдіяльності.

Джерелами позабюджетного фінансування закладу є добровільна благодійна допомога батьків та спонсорів.

Матеріально-технічне забезпечення умов реалізації Стратегії розвитку закладу здійснюється шляхом:

- перехід до автономії закладу освіти (фінансову незалежність);
- зміна фасаду закладу;
- створення нового освітнього середовища у навчальних кабінетах;
- окультурення території закладу;
- заміна комп'ютерної техніки;
- поповнення існуючих кабінетів необхідними меблями;
- поповнення бібліотечного фонду.

## 11. Очікувані результати

Педагоги, як учасники дидактичної підсистеми, сприяють опануванню дитиною компетенцій гармонійної особистості, забезпечують сприятливі умови для фізичного, інтелектуального, психологічного, духовного, соціального становлення особистості школярів, досягнення ними рівня освіченості, який відповідає ступеню навчання та потенційним можливостям здобувачів освіти. Реалізація сучасних педагогічних технологій освіти на засадах компетентнісного підходу в контексті положень «Нової української школи» в школі сприяє:

- розкриттю та розвитку здібностей, талантів і можливостей кожної дитини на основі партнерства між учителем, учнем і батьками;
- удосконаленню мотиваційного середовища дитини;
- широке застосування методів викладання, заснованих на співпраці (ігри, проєкти – соціальні, дослідницькі, експерименти, групові завдання тощо).

Учні залучатимуться до спільної діяльності, що сприятиме їхній соціалізації та успішному перейманню суспільного досвіду.

- особиста відповідальність педагога за результати наданих освітніх послуг;
- підвищення професійної майстерності педагогів шляхом проходження сертифікації;
- накопичується особистий педагогічний досвід (створення авторських програм, методичних розробок тощо);
- здійснюється комп'ютеризація освітнього процесу;
- розширилася мережа гуртків ;
- здобувачі освіти залучаються до участі в управлінні освітніми справами в різних видах діяльності;
- посилюється оздоровча спрямованість освітнього процесу, комплексний підхід до гармонійного формування всіх компонентів здоров'я;
- створюється інформаційне забезпечення для переходу закладу до роботи в відкритому інноваційному режимі;
- упроваджуються інноваційні методи формування життєвої компетентності учнів;
- автономія закладу ( академічна, організаційна, кадрова, фінансова).