

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ ОДЕСЬКОЇ  
ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ  
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»  
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

**Кваліфікаційна робота  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Organizational and pedagogical principles of the development strategy of the  
institution of general secondary education**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки  
Освітньо-професійної програми «Освітній  
менеджмент у педагогічних системах»  
Гук Надія Миколаївна  
Науковий керівник: кандидат педагогічних наук,  
старший викладач Воронова С. В.  
Рецензент: доктор педагогічних наук,  
професор Черненко Н. М.

Рекомендовано до захисту:  
протокол засідання кафедри педагогіки  
та освітнього менеджменту  
№ \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
Завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Неля КУЗНЄЦОВА

Захищено на засіданні ЕК  
протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)  
Голова ЕК  
\_\_\_\_\_ Тамара ГУМЕННИКОВА

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню організаційно-педагогічних засад стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. В роботі проаналізовано напрацювання науковців з окресленої проблеми. Схарактеризовано основні етапи розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Доведено, що розробка стратегії розвитку потребує залученості всіх учасників освітнього процесу. Запропоновано рекомендації керівникам закладів освіти щодо розробки стратегії розвитку та визначено шляхи залучення учасників освітнього процесу до розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти, SWOT-аналіз, учасники освітнього процесу.

## SUMMARY

The qualification work is devoted to the study of the organisational and pedagogical foundations of the development strategy of a general secondary education institution. The achievements of scientists on the outlined problem are analysed in the work. The main stages of the development strategy of a general secondary education institution are characterised. It is proved that the advancement of a development strategy requires the involvement of all participants in the educational process. Recommendations for heads of educational institutions on the advancement of a development strategy are proposed and ways of involvement of participants in the educational process in the advancement of a general secondary education institution development strategy are identified.

Keywords: strategy, development strategy of general secondary education institution, SWOT-analysis, participants of the educational process.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	8
1.1. Теоретичні основи стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти у науково педагогічній літературі.....	8
1.2. Організаційно-педагогічні основи розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.....	17
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	30
2.1. Організація емпіричного дослідження.....	30
2.2. Аналіз результатів дослідження.....	35
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	56
3.1. Рекомендації керівникам закладів освіти щодо розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.....	56
3.2. Шляхи залучення учасників освітнього процесу до розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.....	60
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	79

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВСЗЯО	Внутрішня система забезпечення якості освіти
ЗЗСО	Заклад загальної середньої освіти
ЗВО	Заклад вищої освіти
ЗСО	Загальна середня освіта
ЗУ	Закон України
НУШ	Нова українська школа
РГ	Робоча група
SWOT-аналіз	інструмент стратегічного планування, який допомагає компанії оцінити свої слабкі та сильні сторони, потенційні можливості, а також загрози, пов'язані з роботою, конкуренцією і плануванням проєкту.

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Умови реформування сучасної освіти в Україні відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, впровадження її в освітню практику, воєнний стан в Україні вимагають від закладів загальної середньої освіти перегляду стратегічних напрямків в управлінні. Децентралізація розширила можливості закладу освіти для організаційної, фінансової, академічної та кадрової автономії, що своєю чергою виводить надання освітніх послуг на якісно новий рівень та робить освіту дитиноцентрованою. У зазначеному контексті для ЗЗСО актуальності набувають питання розробки Стратегії розвитку, оскільки без її наявності неможливо досягти якісних результатів навчання. Відсутність чіткої мети, нерозуміння місії, візії ЗО та очікуваних результатів розвитку перетворює діяльність керівника та педагогічного колективу ЗО у серію дій, що спрямовані на розв'язання кризових ситуацій або операційну діяльність. Тому питання розробки стратегії розвитку ЗЗСО вимагає додаткового вивчення та обґрунтування.

Актуальність дослідження підтверджується великою зацікавленістю теоретиків та практиків у галузі освітнього менеджменту. Питанням стратегії управління приділяли увагу такі науковці як: П. Брін [2], Ю. Голтвянська [2], Н. Горкуша [34], І. Єпіфанова [9], О. Кравченко [10], В. Македон [13], К. Пастух [18], В. Ткачук [34], М. Яремова [34]; відокремлювали питання планування та стратегування М. Кернова [20], М. Морозова [15], Н. Нагорна [16], Л. Приходченко [20], М. Сєнухова [30], І. Синчак [20], Н. Піроженко [20], Р. Черновол-Ткаченко [37]; досліджували теоретико-методологічні засади розробки стратегії розвитку ЗЗСО М. Бобровський [1], О. Бондар [35], С. Воронова [4], С. Горбачов [1], О. Заплотинська [1], О. Лінник [1],

Ю. Кондратенко [35], О. Лебідь [11], Н. Любченко [12], С. Немченко [35], В. Радул [35], Б. Ренькас [27], О. Старокошко [35].

Попри значну кількість наукових праць присвячених розробці та впровадженню стратегії розвитку закладу освіти, зазначене питання потребує додаткового розгляду, що і зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

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

**Предмет дослідження** – організаційно-педагогічні засади стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

**Мета дослідження** – на основі теоретичного аналізу та емпіричного дослідження організаційно-педагогічних засад стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти визначити шляхи та надати рекомендації щодо удосконалення її розробки.

**Завдання дослідження:**

- дослідити теоретичні основи стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти у науково педагогічній літературі;

- визначити організаційно-педагогічні засади розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти

- здійснити емпіричне дослідження реалізації стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;

- визначити шляхи удосконалення розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

**Методи дослідження** – теоретичні (аналіз науково-педагогічної літератури, нормативно-правових документів), емпіричні («Методика оцінювання освітніх та управлінських процесів ЗЗСО під час інституційного аудиту» [14], «Абетка для директора» [1]), кількісної обробки даних (визначення середніх величин).

**База дослідження** – Маяківський ліцей Маяківської сільської ради Одеського району Одеської області.

**Теоретичне значення дослідження** полягає у дослідженні організаційно-педагогічних засад стратегії розвитку закладу загальної

середньої освіти (етапи розробки стратегії, покроковий алгоритм дій планування, аналіз та моніторинг виконання, очікувані результати від кожного етапу), визначенні її теоретичних основ у науково-педагогічній літературі, узагальненні поняття «стратегії», «стратегії розвитку» та «стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти».

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробленні рекомендацій керівникам закладів освіти щодо розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти та визначенні шляхів залучення учасників освітнього процесу до стратегування. Рекомендації та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використані керівниками, педагогам під час розробки та впровадження у практику стратегії розвитку ЗЗСО.

**Апробація результатів дослідження:**

1. Гук Н. М. Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти: понятійний аспект. *Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. м. Одеса, 19 трав. 2023 р. Одеса, 2023. С. 180-182.

2. Гук Н. М. Розробка стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти: організаційно-педагогічні основи. *Актуальні проблеми педагогічної науки в XXI столітті*: матеріали III Регіон. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих науковців. м. Одеса, 17 жовт. 2023 р. Одеса, 2023. С. 55-58.

**Структура та обсяг роботи.** Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (шість підрозділів), висновки, додатки. Загальний обсяг роботи складає 78 сторінок. Список використаних джерел містить 37 найменувань. У роботі вміщено 22 рисунка та 3 таблиці. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 3 додатках.

## **РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

### **1.1. Теоретичні основи стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти у науково-педагогічній літературі**

Умови реформування сучасної освіти в Україні та істотні зміни у розвитку суспільства, впровадження у практику Концепції «Нова українська школа» вимагають від закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) перегляду стратегічних напрямків в управлінні [26]. Функціонування сучасного закладу освіти неможливе без розробленої стратегії його розвитку. Розробка та впровадження стратегії розвитку ЗЗСО у практику для багатьох керівників, особливо для новопризначених, наразі залишається питанням з багатьма зірочками. Питання стратегії розвитку ЗЗСО вимагає додаткового вивчення та обґрунтування.

Визначення поняття «стратегія» є багатозначним. Для ефективної побудови стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти необхідно вивчити її теоретичні основи та безпосередньо сутність поняття «стратегія» у науково-педагогічній літературі.

З наукової точки зору, стратегія це давньогрецький військовий термін, що у перекладі означає мистецтво полководця – узагальнений, не деталізований план певної діяльності на доволі тривалий проміжок часу, що передбачає досягнення складної мети. Карл фон Клаузевіц – пруський генерал, вважав, щоб виграти битву потрібно використати певну військову тактику, але щоб виграти війну потрібна стратегія. Ця мудрість короткою фразою показує важливість стратегії в ефективності реалізації складної та відповідальної справи, наштовхує на міркування щодо її планування та прогнозування [33].

Аналіз науково-педагогічної літератури доводить, що питання стратегії є предметом багатьох досліджень у менеджменті, яким займались іноземні та вітчизняні науковці М. Альберт, П. Брін, Н. Горкуша, І. Єпіфанова, В. Македон, М. Мескон, О. Кравченко, В. Ткачук, А. Томсон, А. Стрікленд, Ф. Хедоурі, М. Яремова. Кожен із них розглядає стратегію з власної точки зору, додаючи свої роз'яснення та обґрунтування.

В науковому менеджменті вперше стратегію як детальний усебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації й досягнення її цілей представили М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [18]. Видатні дослідники в області стратегічного менеджменту А. Томсон і А. Стрікленд позиціювали стратегію з процесом, у ході якого керівники організацій визначають «місію, формують систему цілей, вибирають стратегії та розкривають їх складові компоненти» [32]. О. Кравченко наголошує на стратегії як результаті управління, сукупності «взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії та конкурентних переваг на цільових ринках» [10, с. 269].

В основу стратегії підприємства дослідники Ю. Головчук та Г. Пчелянська покладають конкурентоспроможність бізнесу та його інноваційний поступ [5]. Етапи формування інноваційної стратегії визначає І. Єпіфанова, окреслюючи її як взаємопов'язану послідовність дій, що забезпечують ефективну інноваційну діяльність підприємства. При цьому важливо враховувати різні варіанти її перебігу та вплив зовнішнього середовища [9]. На думку дослідників даного питання В. Ткачук, М. Яремової та Н. Горкуші, стратегія є моделлю впорядкованих у часі систематичних подій для досягнення визначеної цілі, що відображає ключові елементи змодельованого процесу на конкретний період та їх взаємозв'язки [34].

П. Брін підсумовує, що стратегія це все ж таки план діяльності компанії, який має охоплювати як довгострокові, так і короткострокові її цілі,

орієнтовані на конкурентні переваги та передбачає перелік завдань необхідних для досягнення цілей [2]. Ця ідея відстежується й у працях вченого В.Македона. Він практично ототожнює терміни «стратегія» і «планування», стверджуючи, що стратегія розвитку підприємства – план, розроблений керівництвом компанії відповідно до головного напрямку діяльності підприємства, який включає стратегічні цілі успішності бізнесу [13].

Отже, аналізуючи науково-педагогічну літературу, можна класифікувати бачення стратегії науковцями відповідно до диференціації її основних значень, а саме: планування, результативного процесу, системної моделі та інноваційної діяльності. Детальніше дана класифікація представлена на рис. 1.1.

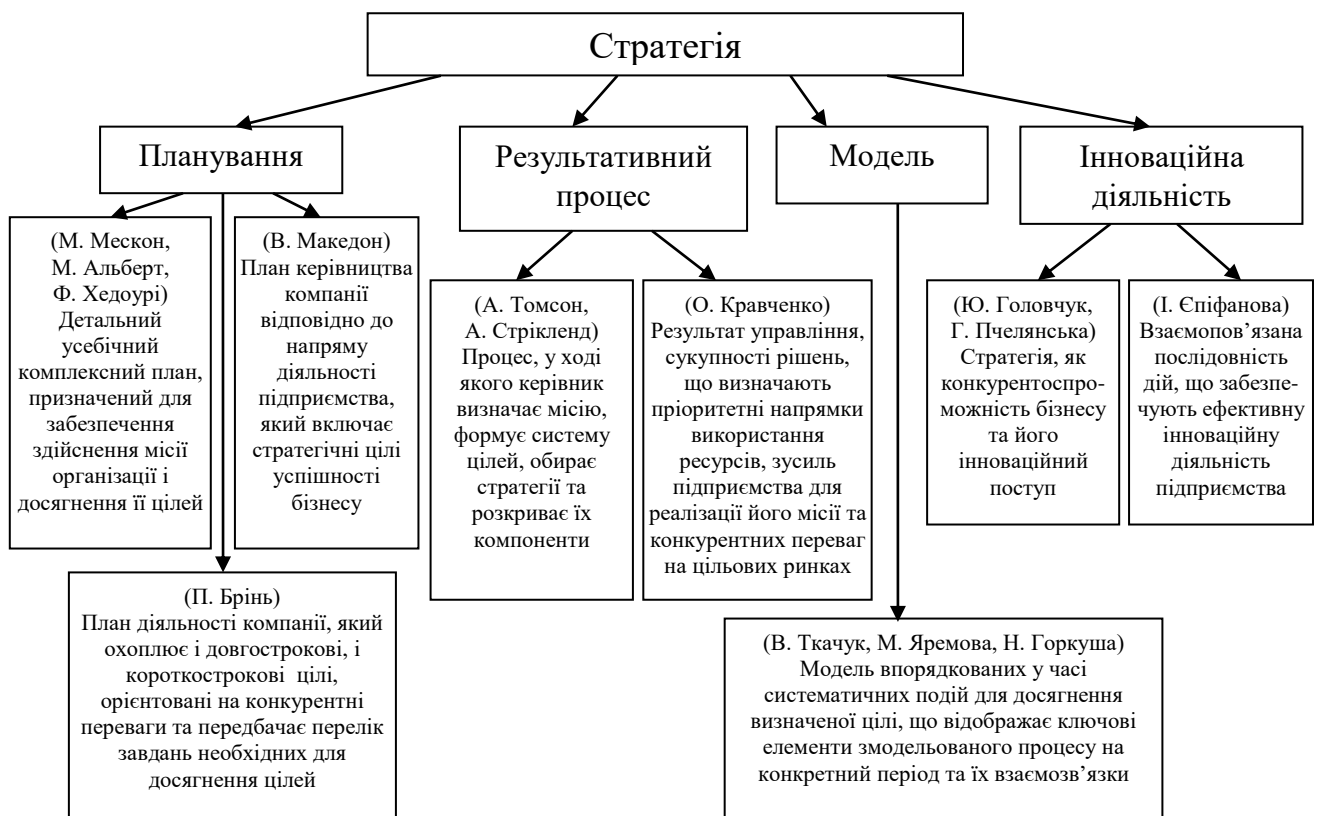


Рис. 1.1. Класифікація визначення поняття «стратегія»

Необхідно зазначити, що усі значення та розуміння поняття «стратегія» не заперечують одне одному, а усебічно доповнюють забезпечуючи досягнення окресленої цілі та розвиток підприємства.

Важливо в даному питанні врахувати, що поняття «стратегія» і «планування» не є стовідсотково тотожними, бо мають відмінну сутність. Тому детальніше розглянемо термін «планування» для порівняння його з поняттям «стратегія».

Планування у менеджменті – це підготовчий етап кожного управлінського циклу, процес упорядкування переліку завдань на певний проміжок часу та основа прийняття управлінських рішень [16; 20]. В роботах сучасних науковців планування розглядається як дієвий прогностичний процес, але на відміну від стратегії є менш охоплюючим та має вужче спрямування. Цим питанням опікувалися вітчизняні науковці М. Кернова, М. Морозова, Н. Нагорна, Н. Піроженко, Л. Приходченко, М. Сєнухова, І. Синчак, Р. Черновол-Ткаченко. Зокрема, науковець М. Морозова зазначає, що під плануванням трактують саме процес прийняття управлінських рішень [15]. М. Сєнухова описує планування як прогнозовану систему дій для подолання різниці між реальним та очікуваним станом підприємства [30]. Якщо розглядати планування роботи закладу загальної середньої освіти, то це прогнозування дій, спрямованих на підвищення ефективності процесу розвитку, навчання та виховання в умовах закладу освіти [37]. Треба зазначити, що поняття «стратегія» поглинає в себе поняття «планування» не лише оперативне, а й довгострокове. Звичайно, між плануваннями мають бути відповідності: прямі й зворотні зв'язки для забезпечення їхньої узгодженості. Якщо план стратегії прогнозує основну мету та окреслює, що повинно бути зроблено, то річний і оперативний визначають чіткі етапи реалізації та виконавців. У такій багатовимірності й реалізується власна стратегія підприємства.

Отже, на відміну від звичайного планування, стратегія інтерпретує собою виконання далекоглядних цілей та завдань. Тобто, поняття «стратегія» передбачає довгострокове планування на основі проміжних цілей.

Оскільки стратегія виступає рушійною силою в організації роботи підприємства, паралельно з базовим поняттям «стратегія» з'являється поняття «стратегія розвитку», що передбачає та містить ефективний життєвий цикл підприємства [17]. Тісний зв'язок між визначеннями «стратегія» і «розвиток підприємства» відстежує С. Василюга, який зазначає, що стратегію розвитку слід розглядати як «мета-стратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу змін стратегій, яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися в умовах зовнішнього середовища» [3, с. 124]. Автор узагальнює основні принципи формування стратегії розвитку: орієнтування на довгострокові цілі підприємства та врахування економічних інтересів засновників; прогнозування можливих векторів розвитку, обумовлених впливом змінного зовнішнього середовища; постійність розроблення стратегії, внесення в неї необхідних змін, постійна адаптація до плінних перемін внутрішнього і зовнішнього середовища; усебічність та комплексність стратегії, координування стратегічних рішень [3].

Сучасні науковці В. Бобівський, О. Гудзь, О. Гура визначають стратегію розвитку підприємства як довгостроковий план дій інноваційного спрямування. При цьому вони також наголошують на детальному аналізі основних характеристик стратегії розвитку, таких як внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, врахуванні відповідного рівня ризику, залежності від людського фактору та визначають потребу інвестицій для досягнення ефективних результатів та підвищення конкурентоспроможності організації [7; 8].

Основні характеристики стратегії розвитку узагальнені та представлені наочно на рис. 1.2.



Рис.1.2. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства [7]

Усі зазначені основні характеристики стратегії розвитку підприємства, а саме: внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, ризик, підвищення конкурентоспроможності, людський фактор, гнучкість, досягнення ефективних результатів, інвестиції, інноваційне спрямування та довгостроковий період, мають бути проаналізовані під час її формування. Врахування даних характеристик забезпечує ефективність реалізації стратегії.

В освітньому менеджменті нещодавно з'явилося поняття «стратегія розвитку закладу освіти». Стратегія розвитку стає найважливішим стратегічним документом закладу освіти, який переходить в устрій інноваційної життєдіяльності. Стратегія здатна ефективно знизити невизначеність перспектив розвитку суб'єктів освітнього процесу. Програма стратегії розвитку істотно різниться від традиційного плану роботи закладу освіти. Серед відмінностей присутня чітка інноваційна спрямованість, відображено системні зміни у закладі, що супроводжуються цільовим стратегічним управлінням [35].

Дане питання не залишилося поза увагою плеяди сучасних українських вчених. Проблема розвитку закладів освіти та формування стратегій організацій висвітлено у працях О. Боднар, М. Бобровського, С. Горбачова, О. Заплотинської, Ю. Кондратенка, О. Лебідь, О. Лінник, Н. Любченко,

С. Немченка, В. Радул, Б. Ренькас, О. Старокожко. У своїх роботах науковці проаналізували управлінську практику розробки та реалізації стратегії закладів освіти.

Когорта авторів М. Бобровський, О. Заплотинська, О. Лінник та С. Горбачов розробили рекомендації щодо побудови та оцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗЗСО під час інституційного аудиту, в яких розглянули питання розроблення стратегії розвитку закладу та планування його роботи через складники такої системи [1].

Трактування Н. Любченко свідчать, що «стратегія розвитку закладу освіти фактично визначає сенс його діяльності, постійно розвивається і складається із запланованих дій та адаптивної реакції на зміну ситуації» [12, с. 31]. Вона вважає нагальною необхідністю обґрунтування науково-організаційних основ розроблення стратегії закладу освіти, що сприятиме підвищенню рівня професійної компетентності менеджерів освіти [12].

О. Лебідь розкриває суть даного поняття як «стратегію інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти». Доречно надає стратегії значущості, унікальності, новизни, інноваційності. На її думку, стратегія розвитку є центральним елементом управління закладом освіти, що відображає його сутнісні особливості й перспективи, до того ж розуміння й сприйняття самої стратегії мають бути прийнятними для кожного працівника закладу [11].

За визначенням Б. Ренькас стратегія розвитку ЗЗСО – це загальний план розвитку на довгострокову перспективу. Стратегія синтезується в модель, що передбачає мету із визначеними напрямками роботи, логічно структуровані елементи з порядком дій для успішної конкурентоспроможності закладу в спроектованій перспективі [27].

Науковці зазначають, що потреба побудови стратегії розвитку закладу освіти обумовлена необхідністю стратегічного менеджменту в прогресивній освітній реформі. Стратегія розвитку ЗЗСО важлива для ефективного управління та узгодження усіх автономних процесів закладу, продуктивності

дій, досягнення успіху та результативності, при цьому важливо враховувати тенденції можливого розвитку самого закладу освіти, зміни та ризику як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, показники діяльності, співпрацю та взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу.

Виходячи з вищезазначеного, стратегія розвитку закладу освіти – загальний, не деталізований план розвитку закладу на довгостроковий період. Іншими словами це бачення закладу у його перспективі на 3-5 років у майбутньому. Але завжди стратегія розвитку ЗЗСО – складова управлінського процесу, що включає весь управлінський цикл: аналіз, планування, організацію, контроль, корекцію та аналіз успішності проведених дій.

Процес обґрунтування стратегії розвитку ЗЗСО, вибір перспективних напрямів та векторів враховує концептуальні або базисні школи розробки стратегії. А. Федосова виділяє декілька шкіл, концептуальні засади яких можуть бути використані при формуванні стратегії ЗЗСО, а саме: школу дизайну (моделювання, проектування), школу планування, школу позиціонування, школу підприємництва та школу навчання на досвіді [36]. Класифікація базисних шкіл зображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Класифікація базисних шкіл стратегічного менеджменту за характером процесу формування стратегії

Класифікація базисних шкіл стратегічного менеджменту за характером процесу формування стратегії, адаптована до формування стратегії розвитку ЗЗСО і представлена школами:

1. Школа дизайну – передбачає створення істотно нового контенту закладу, окреслює розробку стратегії з урахуванням всього потенціалу ЗЗСО із врахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, ризиків та можливостей. Методологічною основою такого підходу широко використовується відомий метод аналізу – SWOT-аналіз.

2. Школа планування – передбачає процес формального або сценарного планування, цілі та завдання якого розробляються в кількісній формі та представлені у вигляді систематизованих графіків і таблиць. Дана школа включає декілька альтернативних шляхів розвитку подій та визначення найбільш ефективного, що допомагає уникненню негативних наслідків.

3. Школа позиціонування – передбачає позиціонування закладу на ринку освітніх послуг, зайняття вигідних конкурентоспроможних позицій. Стратегія формується на виборі певної позиції закладом, та визначається через спосіб послідовного переходу з поточної позиції в бажану. Методологічним підґрунтям даної стратегії є метод GAP-аналізу.

4. Школа підприємництва – формування стратегії та вкладання реального плану дій досягнення певних цілей повною мірою залежить від керівника, який приймає рішення виключно одноосібно. Дана школа покладається на навички керівника-менеджера і його бачення майбутнього для закладу.

5. Школа навчання на досвіді – визначає покрокове розроблення стратегії розвитку закладу з постійним уточненням результатів, коригуванням дій та додаванням за необхідності змін до стратегії. Реалізацією стратегічних ініціатив займаються зацікавлені досвідчені особи, або ті, в кого є здібності й ресурси для навчання. Роль керівника полягає в керуванні процесом, де постійно розвиваються і з'являються нові стратегії [36].

Вивчивши види базисних шкіл стратегічного менеджменту відносно розробки стратегії ЗЗСО, потрібно відзначити, що кожна школа має свої недоліки та переваги. Для ефективного управління кожний заклад освіти індивідуально обирає певну школу. Найбільш ефективною вважаємо школу дизайну. Оскільки її підходи надають можливість дослідження усіх внутрішніх і зовнішніх чинників, ризиків та можливостей закладу, що забезпечує повну картину аналізу ситуації для побудови вектору розвитку закладу освіти.

Отже, аналіз науково-педагогічної літератури доводить, що питанням стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти приділяється певна увага з боку науковців, які акцентують на необхідності її розробки, оскільки від неї залежить якість надання освітніх послуг та результати досягнень здобувачів освіти, подальший розвиток закладу та його технічне оснащення.

## **1.2. Організаційно-педагогічні основи розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти**

Професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти, затвердженим наказом Міністерства економіки України [23] прописано таку трудову функцію керівника як «забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти», що передбачає володіння ним певними професійними компетентностями [23].

Вивчення стратегії розвитку не обмежується теоретичними засадами. Розробка дієвої стратегії розвитку ЗЗСО передбачає детальне вивчення її організаційно-педагогічних основ та включає поетапність, покроковий алгоритм дій її планування, аналіз та моніторинг виконання, очікувані результати від кожного етапу.

На поетапності створення й впровадження в дію стратегії розвитку ЗЗСО наголошують М. Бобровський, С. Горбачов, О. Заплотинська, О. Ліннік в рамках розбудови ВСЗЯО [1]. Опорою для формування в громаді такої

стратегії є поради О. Терент'євої [29]. Основи розробки стратегії розвитку ЗЗСО розглядає авторський колектив (А. Аносова, О. Іваць, А. Калінін, О. Петрушкова та ін.) методичного посібника «Розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації» [28].

Узагальнення напрацювань вищенаведених авторів дозволяє виокремити етапи розробки стратегії розвитку ЗЗСО: перший (підготовчий), другий (аналіз), третій (планування), четвертий (впровадження), п'ятий (моніторинг), шостий (оцінювання). Кожен етап передбачає покрокову систему роботи над створенням стратегії розвитку ЗЗСО та чітко означені результати, що мають бути досягненні на кожному кроці її реалізації.

Розглянемо етапи розробки стратегії розвитку ЗЗСО (див. рис. 1.4).

Як видно з рис. 1.4. на першому (підготовчому) етапі вивчається нормативне підґрунтя розробки та реалізації стратегії розвитку ЗЗСО; організовується створення робочої групи (РГ); видається наказ про створення РГ; комплектується робочий план; організовується інформаційна компанія; створюється на сайті ЗЗСО розділ «Стратегія розвитку ЗЗСО».

Розглядаючи нормативну базу розробки стратегії розвитку ЗЗСО, необхідно відзначити, що реформацію підходів освітнього менеджменту, нових видів управлінської діяльності, новітніх управлінських рішень, компетентності керівників у державній освітній політиці часовим проміжком до 2029 року визначає впроваджена Концепція «НУШ» [26]. Вимогою саме реформації освітніх змін в загальній середній освіті стала розробка й реалізація стратегії розвитку закладу. Закон України «Про освіту» обумовлює, що ВСЗЯО закладу загальної середньої освіти повинна містити стратегію, тобто політику закладу та процедури її забезпечення (ст. 41, п. 3) [24]. Законом «Про повну загальну середню освіту» дане питання регламентується, через подання ЗЗСО стратегії розвитку засновнику для затвердження і який забезпечує частково або повністю витрати на її реалізацію (ст. 37, п. 2); зобов'язання керівника закладу освіти забезпечити формування та реалізацію стратегії розвитку; щорічне звітування керівника

ЗЗСО на загальних зборах колективу про результати власної роботи та реалізації стратегії розвитку (ст. 38, п. 4); організовану у закладі колегіальну раду (педраду), що уповноважена схвалювати дану стратегію (ст. 40, п. 3); створену у закладі піклувальну раду, що своєю чергою, має право аналізувати та оцінювати діяльність ЗЗСО і його керівника, вносити поради та рекомендації до стратегії та перспективного плану розвитку ЗЗСО й аналізувати їх виконання (ст. 41, п. 3); організацію та координування аналітично-прогностичної діяльності ЗЗСО Центральним органом виконавчої влади в освітньо-науковій сфері, який проектує стратегічні вектори розвитку освіти, враховуючи сучасний науково-технічний прогрес (ст. 54, п. 2) [25].

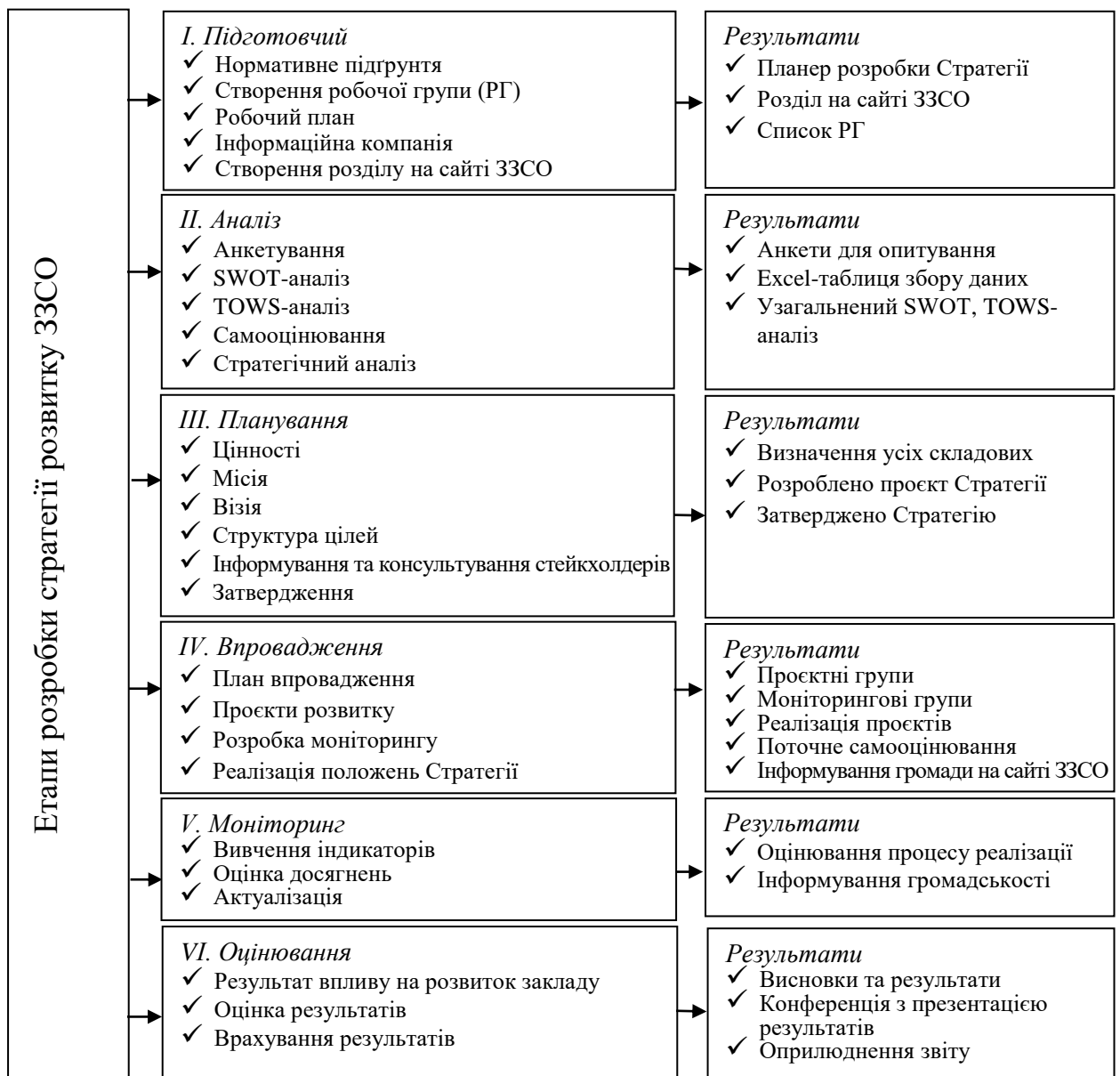


Рис. 1.4. Етапи розробки стратегії розвитку ЗЗСО

Порядок здійснення інституційного аудиту ЗЗСО вимогою до організації управлінських процесів ЗЗСО та ВСЗЯО визначає фактичність та ресурсність стратегії розвитку, наявність системності планування роботи, проведення моніторингу реалізації окреслених цілей [19].

Слід також акцентувати, що стратегія розвитку ЗЗСО не є одноосібним рішенням керівника закладу чи його засновника. Це єднальний документ між усіма учасниками освітнього процесу. До планування та реалізації стратегії мають відношення засновник закладу, його керівник, педагогічний колектив, піклувальна рада, учнівське самоврядування, зовнішні стейкхолдери, де кожен учасник має свої чіткі регламентовані функції, що у сукупності забезпечують внутрішню систему якості освіти у ЗЗСО.

Тому, наступним кроком є створення робочої групи, склад якої затверджується наказом керівника ЗЗСО (додаток А). Можливі учасники, які залучаються до її складу представлені на рис. 1.5.

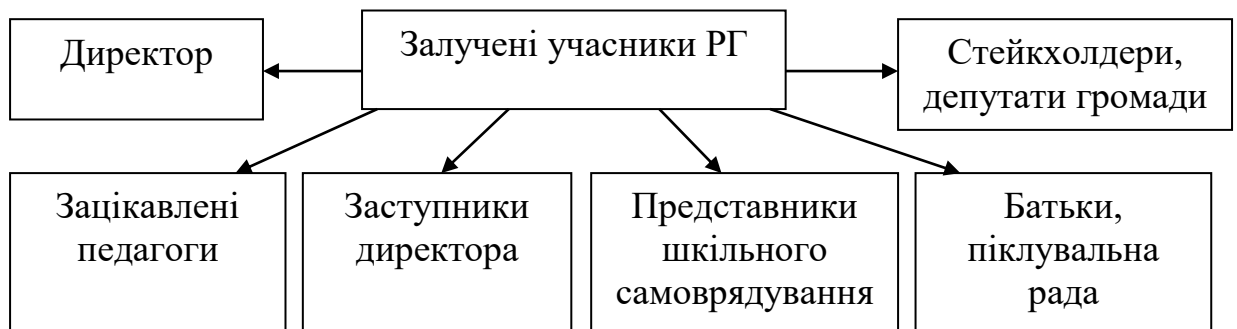


Рис. 1.5. Склад учасників робочої групи з розробки стратегії розвитку ЗЗСО

Тобто, щоб організувати повноцінну роботу з розробки стратегії розвитку ЗЗСО, керівником закладу залучаються до складу робочої групи: зацікавлені педагоги, які працюють в даному закладі, знають його можливості та перспективи; заступники директора, оскільки вони виступають лідерами колективу; здобувачі освіти, як учасники шкільного самоврядування; батьки здобувачів освіти, які зацікавлені в розвитку освітньої установи та уповноважені особи від засновника [1]. Крім них

залучаються зовнішні стейкхолдери, депутати громади задля формування всебічного бачення майбутнього ЗЗСО.

Керівник ЗЗСО зазвичай є головою робочої групи, або покладає ці обов'язки на одного з заступників. Оптимальна кількість членів робочої групи складає до 10-12 осіб. РГ формує робочий план із зазначенням строкових термінів його виконання, планує та організовує інформаційну компанію щодо просвіти здобувачів освіти, батьків, педагогічного колективу з питання побудови стратегії розвитку їхнього ЗЗСО. Комунікація між усіма залученими учасниками є однією з головних умов успішної роботи. Система комунікації налагоджується у групі у Фейсбучі або у будь-якому зручному месенджері. Обов'язковим кроком є створення на офіційному сайті ЗЗСО окремого розділу «Стратегія розвитку ЗЗСО», в якому є можливість висвітлювати інформацію про організаційні зустрічі, щодо початку роботи над стратегією розвитку, наказ директора про створення робочої групи, список залучених учасників, планування робочих етапів, планер реалізації заходів.

Отже, результатами першого етапу роботи над розробкою стратегії розвитку ЗЗСО є: планер із погодженими орієнтовними строками реалізації кроків розробки стратегії, наказ про створення робочої групи, список учасників робочої групи, створений розділ на офіційному сайті ЗЗСО «Стратегія розвитку ЗЗСО».

Другий етап (аналіз) включає стратегічний аналіз – збір даних про кількісний, якісний та гендерний склад здобувачів освіти та педколективу, що дозволить зрозуміти не лише абстрактні можливості закладу, а й конкретні потреби кожного здобувача освіти та педагогічного працівника закладу; анкетування для проведення опитування здобувачів освіти, батьків та педагогів щодо наявної ВСЗЯО у закладі та пропозицій щодо змін і розвитку; самооцінювання для проведення самоаналізу та визначення власних успішних дій та проблемних моментів; SWOT-аналіз, який допомагає чітко визначити орієнтири розвитку через призму зіставлення

зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу закладу. SWOT–аналіз проводиться за чотирма напрямками: освітнє середовище, система оцінювання здобувачів освіти, педагогічна діяльність та управлінські процеси [1]. Він передбачає заповнення чотирисекторної матриці за такими складовими S – сила, де зазначаються сильні позиції закладу, W – слабкість, O – можливість та T – загрози в їх перехресному поєднанні. Сила й слабкість є показниками внутрішнього середовища закладу, а можливості й загрози – зовнішні рушії, які закладу не підконтрольні, але впливають на нього. Якісний аналіз дає можливість підняти на поверхню сильні й слабкі позиції закладу, усвідомити усі можливості, побачити загрози. Наочне зображення зведеної матриці в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Зведена матриця SWOT–аналізу [29]

<p>Сильні сторони (S) <i>внутрішні фактори</i></p> <p>Що має заклад освіти, що сприяє розвитку? Що робить заклад освіти, або може зробити?</p>	<p>Слабкі сторони (W) <i>внутрішні фактори</i></p> <p>Що може суттєво загальмувати розвиток закладу освіти?</p>
<p>Можливості (O) <i>зовнішні фактори</i></p> <p>Які можуть бути знайдені зовнішні можливості для розвитку закладу освіти?</p>	<p>Ризики (T) <i>зовнішні фактори</i></p> <p>Які зовнішні тенденції можуть перешкодити розвитку або обмежити його?</p>

Даний аналіз здійснюється і через кількісну аналогію, коли кожному показнику надається бальна оцінка, наприклад, від - 5 до 5, де 0 – відсутність впливу. Для кількісної оцінки заповнюється таблиця (див. табл. 1.2).

Таким чином, за допомогою балів при кількісному аналізі визначаються взаємозв'язки між чинниками. В залежності від кількості балів чинники показують, які з них є рушійними для зростання, удосконалення, або викликають небезпеку, чи є проблемними для закладу освіти.

Зведена таблиця кількісного SWOT – аналізу [29]

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище								
	Слабкі сторони (Сл)				Сильні сторони (С)				Всього
	Сл1	Сл2	Сл3	Разом	С1	С2	С3	Разом	
Можливості (М)									
М1									
М2									
М3									
Загрози (З)									
З1									
З2									
З3									
Разом									

Продовженням роботи з результатами SWOT – аналізу є його антипод TOWS – аналіз. Акцент, у роботі з ним, покладається на перехресну зміну характеристик і відштовхується від можливостей з генеруванням імовірних альтернатив використання впливу зовнішніх факторів на внутрішні показники закладу освіти. Це додатковий інструмент визначення стратегії у напрямку можливостей для усунення загроз. Він допомагає знайти відправну точку руху вперед. Для цього також створюється чотирисекторна матриця, але в іншому порядку (див. табл. 1.3).

У наведеній TOWS–матриці Стратегія SO є найбільш продуктивною, вона має наступальний характер і не вимагає великих витрат, лише бажання до діяльності, на відміну від усіх інших, які виступають захисними. Стратегія ST вимагає кропіткого плану дій та часових витрат, оскільки зовнішні загрози не керовані закладом освіти. Впроваджувати Стратегію WO можна у випадку, коли всі можливості вичерпано і потрібно планувати нові заходи, хоча в управлінні вона легша за попередню. Остання Стратегія WT вимагає ризикованих витрат, які можуть стати не виправданими.

## Зведена матриця TOWS–аналізу [29]

	<b>O</b> Можливості	<b>T</b> Загрози
<b>S</b> Сила	<i>Сила та можливість</i> Яка їх спільність дасть новий напрям розвитку?  <i>Зростання</i>	<i>Сила та загрози</i> Використовуючи які сили, можна захиститися від загрозам?  <i>Захист</i>
<b>W</b> Слабкість	<i>Слабкість та можливість</i> У якому їх поєднанні удосконалиться робота закладу?  <i>Удосконалення</i>	<i>Слабкість та загрози</i> За допомогою чого можна нівелювати загрози?  <i>Проблема</i>

Отже, результатами другого етапу роботи над розробкою стратегії розвитку ЗЗСО є: розроблені анкети для проведення опитування, Excel-таблиця з результатами збору аналітичного матеріалу, узагальнений SWOT-аналіз та TOWS-аналіз.

Третій етап (планування) розробки стратегії розвитку ЗЗСО передбачає визначення складових стратегії розвитку ЗЗСО, а саме: цінностей, місії, візії; структури цілей, яка включає стратегічні, операційні цілі, завдання; інформування та консультування з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами; затвердження Стратегії.

Слід зазначити, що цінності (людські та суспільні) є важливими для закладу, оскільки, по суті, відображають патерни поведінки у ЗЗСО; місія – деталізує позицію закладу освіти та визначає напрям для формулювання цілей роботи й чітко окреслює для чого працює ЗЗСО; візія – проектує рух ЗЗСО в певному напрямку, визначає цілі, які заклад здійснюватиме у довго строковій перспективі.

На даному етапі, перед визначенням стратегічних, операційних цілей та завдань враховуються вплив суспільних чинників, тенденцій, напрямків

освітньої політики в державі та особливості освітнього процесу в умовах воєнного стану і виходячи з узагальнених SWOT- та TOWS-аналізів вибудовується «дерево проблем» [29]. Ця методика використовується для вичленення проблемних причин і наслідків, які надалі трансформуються в якісні цілі. Графічний зразок методики подано на рис. 1.6.

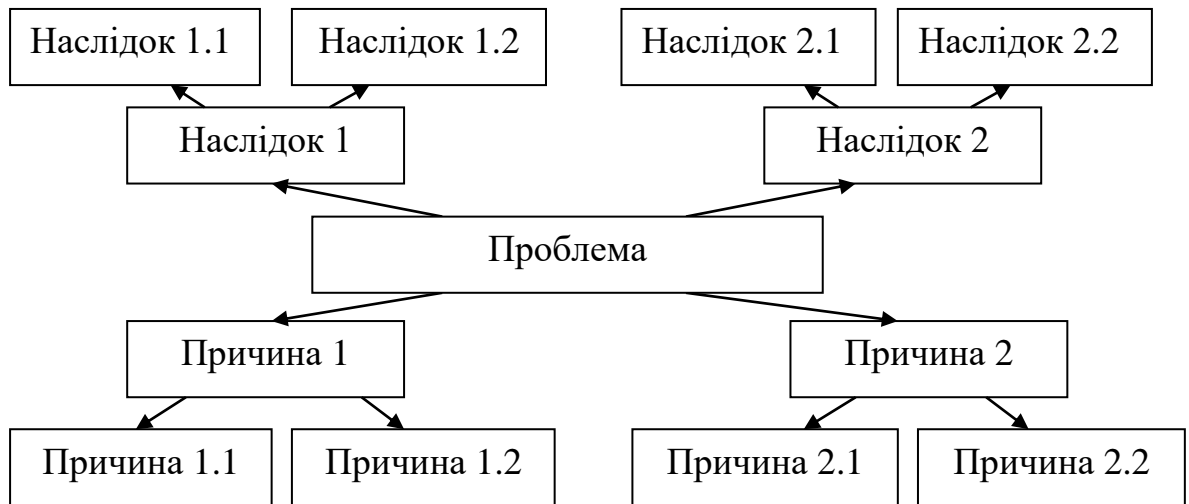


Рис. 1.6. Методика «Дерево проблем» [29]

Після визначення проблем відбувається вибудовування цілей:

- стратегічних, які обумовлюють бачення закладу у перспективі, задають простір руху для розвитку та фіксують до чого ЗЗСО прагне, визначають сфери, на які потрібно сконцентрувати зусилля адміністрації та педагогічного колективу. Зазначені цілі узгоджуються з візією та націлені на її досягнення. Вони формуються відповідно SMART-критеріїв: мають бути чіткими, реальними, вимірними, досяжними, актуальними та строковими;

- операційних, які більш деталізовані ніж стратегічні. Вони відображають конкретні засоби та кроки досягнення стратегічних цілей із зазначенням термінів реалізації. Операційні цілі переходять в завдання – короткотермінові кроки для реалізації операційних цілей. Допоміжним інструментом їх визначення є «дерево цілей» (див. рис. 1.7).

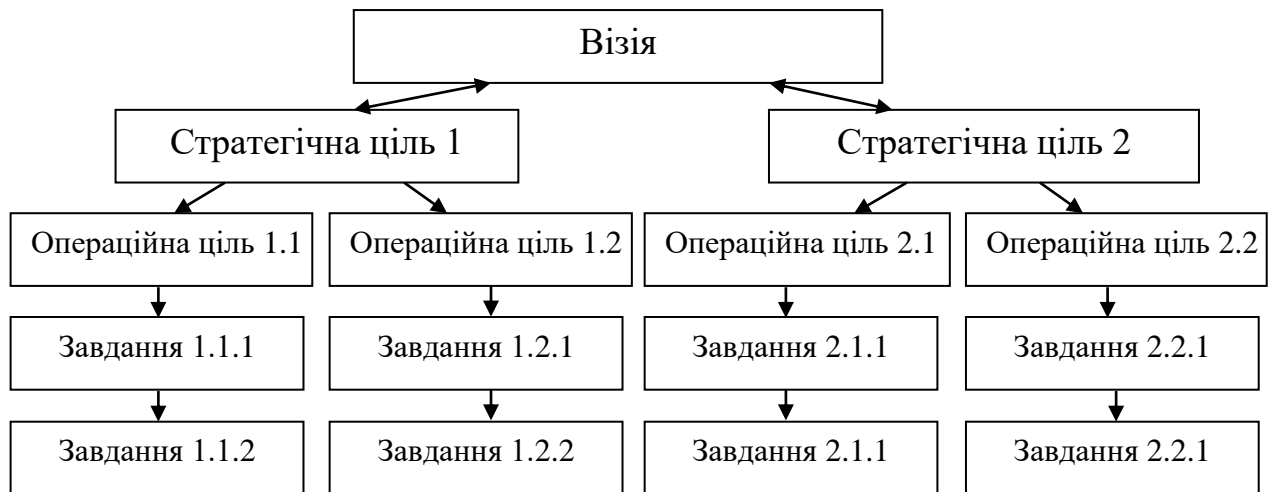


Рис. 1.7. Методика «Дерево цілей Стратегії» [29]

Відповідно до визначених стратегічних та операційних цілей, завдань розробляються заходи їх реалізації з визначенням строкових термінів виконання. Таким чином робоча група формує проєкт Стратегії розвитку ЗЗСО для подальшого обговорення її змісту внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, схвалення педагогічною радою та затвердження засновником закладу освіти. При проходженні даного документу усіх етапів затвердження, він впроваджується у практику наказом директора ЗЗСО.

Отже, результатами третього етапу роботи над розробкою стратегії розвитку ЗЗСО є: визначені цінності, місія, візія, стратегічні та операційні цілі, завдання розвитку ЗЗСО, розроблений проєкт Стратегії розвитку ЗЗСО, затверджена Стратегія розвитку ЗЗСО.

Четвертий етап (впровадження) розробленої стратегії розвитку ЗЗСО передбачає формування плану впровадження, переліку проєктів розвитку, розробку системи моніторингу, реалізацію положень Стратегії. Результатами даного етапу роботи є: сформовані проєктні команди з-поміж учасників освітнього процесу та моніторингові групи (МГ) з-поміж учасників освітнього процесу та інших стейкхолдерів; реалізовані проєкти розвитку відповідно до Плану впровадження стратегії розвитку ЗЗСО на поточний рік; проведені підготовчі заходи для реалізації проєктів розвитку відповідно до

Перспективного плану впровадження стратегії розвитку ЗЗСО на наступний рік; здійснено проєктними командами поточне самооцінювання та за необхідності коригування процесу реалізації проєктів розвитку; інформування про перебіг реалізації проєктів розвитку учасників освітнього процесу, громаду на офіційному сайті ЗЗСО.

П'ятий етап (моніторинг) розробленої стратегії розвитку ЗЗСО передбачає вивчення індикаторів, оцінку досягнень, актуалізацію Стратегії. Моніторинг надає можливість поетапно контролювати виконання впровадження Стратегії, оцінити ефективність її реалізації. Зручним інструментом здійснення моніторингу командної роботи є безкоштовний телефонний додаток Trello, на дошках якого можна сформулювати стратегічні завдання та відстежувати їх виконання у будь-який час із власного телефону. Моніторинг реалізації проєктів не є закритою інформацією. Співпраця РГ з громадою та учасниками освітнього процесу продовжується, а результати даного етапу висвітлюються на офіційному сайті ЗЗСО. Етап моніторингу впровадження Стратегії забезпечується щорічним аналізом її виконання, за необхідності коригуванням із внесенням змін та поданням щорічного звіту керівником закладу про виконання стратегії на загальних зборах колективу.

Результатами даного етапу є: створення моніторингової групи, здійснення моніторинговою групою оцінювання процесу реалізації стратегії розвитку ЗЗСО, інформування про перебіг реалізації проєктів розвитку колективів закладу освіти, учасників освітнього процесу, громаду на офіційному сайті ЗЗСО.

Під час реалізації шостого етапу (оцінювання) з'ясовуються результати впливу Стратегії на розвиток ЗЗСО, відбувається оцінка результатів та врахування їх у наступному планувальному циклі. Моніторинговою групою розробляється шкала оцінювання результату стратегічних дій, здійснюється оцінка та формуються висновки, які мають бути оформлені та оприлюднені. Відповідно до результатів окреслюються рекомендації керівнику для подальшого їх врахування. Організовується звітна конференція, на яку запрошуються усі зацікавлені сторони, а керівник ЗЗСО звітує про результати роботи.

Результатами даного етапу є: проведене моніторинговою групою оцінювання результатів реалізації проєктів розвитку, вироблені висновки та рекомендації, підготовлені до презентації проєктними командами результати реалізації проєктів розвитку, проведена конференція колективу закладу освіти, оприлюднений на офіційному сайті ЗЗСО звіт про реалізацію Стратегії розвитку ЗЗСО.

Наскрізними лініями всіх етапів є комунікація, інформування та партисипація, оскільки розробка й реалізація Стратегії передбачають співпрацю педагогічних працівників, здобувачів освіти, батьків, яка є основою педагогіки партнерства, започаткування умов для збільшення громадського партнерства у загальному фінансуванні та управлінні ЗЗСО, прозорого розподілу коштів [26]. Інформування на всіх етапах розробки й реалізації Стратегії та оприлюднення її на сайті ЗЗСО є відкритим і доступним для всіх учасників освітнього процесу та інших зацікавлених сторін [25]. Партисипація зумовлює включення до процесу розробки й реалізації Стратегії педагогічних працівників, здобувачів освіти, батьків, громадськість під час якого вони роблять власний внесок, виявляють лідерські якості, активність, навчаються демократичним стосункам, використовують своє право вносити додаткові ідеї та реалізовувати особисте бачення та власні думки [6].

Отже, розгляд організаційно-педагогічних основ розробки стратегії розвитку ЗЗСО надав можливість детально вивчити нормативно-правове підґрунтя й висвітлити поетапність роботи, визначити покрокові дії планування та сформувавши узагальнений алгоритм розробки Стратегії розвитку ЗЗСО.

## **Висновки до розділу 1**

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновки.

1. Проблематика розробки стратегії в управлінні ЗЗСО на теренах сучасної освіти України є доволі молодим, але нагальним питанням, яке потребує додаткових досліджень. Єдиних нормативних вимог та

спеціального фіксованого формату стратегії розвитку ЗЗСО не існує, є лише орієнтовні структурні її складові.

2. Дослідження нормативно-правової бази висвітлило правові засади розробки та впровадження стратегії розвитку ЗЗСО. Визначено, що стратегія розвитку ЗЗСО – це не деталізований план розвитку закладу на довгостроковий період, що розробляється керівником у тісній співпраці з засновником, педагогічними працівниками, самоврядуванням школярів, піклувальною радою закладу та іншими стейкхолдерами.

3. Стратегія розвитку ЗЗСО важлива для ефективного управління та узгодження усіх автономних процесів закладу, продуктивності дій, досягнення успіху та результативності, при цьому враховуються тенденції можливого розвитку самого закладу освіти, зміни та ризики як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, показники діяльності, співпраця та взаємодія між усіма учасниками освітнього процесу.

4. Стратегія розвитку ЗЗСО та ВСЗЯО закладу невід'ємно пов'язані. Тому від ефективного планування стратегічних цілей та шляхів реалізації стратегії, їх успішного виконання залежить і в цілому ВСЗЯО даного закладу освіти.

5. Стратегія розвитку ЗЗСО оформлюється чітким, лаконічним документом із зазначенням строкових термінів реалізації. Визначено поетапність цієї роботи та сформований узагальнений алгоритм розробки стратегії розвитку ЗЗСО. Етапами розробки Стратегії розвитку ЗЗСО визначено: підготовчий, аналіз, планування, впровадження, моніторинг, оцінювання. Кожен етап передбачає покрокову систему роботи над створенням Стратегії розвитку ЗЗСО та чітко означені результати, що мають бути досягненні на кожному кроці її реалізації.

6. Від успішного проектування Стратегії розвитку ЗЗСО залежить якість надання освітніх послуг та результати досягнень здобувачів освіти, усе подальше функціонування закладу та його технічне оснащення.

## РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

### 2.1. Організація емпіричного дослідження

Метою емпіричного дослідження було оцінювання процесів розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти для визначення шляхів та надання рекомендацій керівнику щодо удосконалення її розробки. Організація емпіричного дослідження передбачала визначення бази проведення дослідження, її респондентів, програми дослідження та діагностичного інструментарію.

Базою дослідження було обрано Маяківський ліцей Маяківської сільської ради Одеського району Одеської області. В ліцеї працюють 56 педагогічних працівників, з них 5 чоловіків (9% від кількості осіб колективу), 51 жінка (91%); навчається 854 здобувача освіти: 319 здобувачів освіти початкових класів, 413 здобувачів освіти базової середньої школи та 122 здобувача освіти старших класів.

Загальна кількість респондентів, що брала участь у дослідженні становила 738 осіб. Респондентами стали 50 осіб педагогічного складу ліцею (89,3% педагогічного колективу закладу), 534 батьків здобувачів освіти, що становила 62,5% від загальної кількості батьків закладу з розрахунку один представник від батьків на одну дитину; 154 здобувачів освіти 8-11 класів, які становили 68,8% від усіх учнів ліцею даних класів. Тобто кількість респондентів за кожною категорією перевищувала 50%, що підтверджує валідність дослідження.

За гендерною приналежністю та віком респонденти-педагоги розподілилися наступним чином: 46 жінок (92%) та 4 чоловіків (8%); до 30 років – 9 осіб (18%), 31-40 років – 7 осіб (14%); 41-50 років – 15 осіб

(30%); 51-54 років – 6 осіб (12%), 55-60 років – 6 осіб (12%); понад 60 років – 7 осіб (14%), тобто педагогічний колектив має різновікову категорію.

Із загальної кількості 50 осіб педагогічного складу кваліфікацію «спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії» мають 30 осіб (60%), «спеціаліст першої категорії» – 3 особи (6%), «спеціаліст другої категорії» – 3 особи (6%), «спеціаліст» – 5 осіб (10%), «молодших спеціалістів» та «бакалаврів» – 9 осіб (18%). Педагогічні звання «учителя-методиста» мають 6 осіб (12%), «старших вчителів» – 24 особи (48%).

В опитуванні брали участь керівник закладу освіти та його заступники. Керівником є чоловік віком до 45 років, має управлінський стаж 5 років, вищу категорію та педагогічне звання «старший вчитель». Заступники керівника ЗЗСО: 2 особи мають «вищу кваліфікаційну категорію» та звання «старший вчитель», 1 – «першу кваліфікаційну категорію»; стаж на посаді – 18 років (1), 5 років (1), 4 роки (1).

Інтерв'ю давали практичний психолог (жінка, що має педагогічну категорію «спеціаліст») та соціальний педагог (чоловік, що має педагогічну категорію «спеціаліст»). Обидва є молодими педагогами.

Респондентами дослідження з-поміж здобувачів освіти було виокремлено учнів віком від 14 років, оскільки «Методика оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу загальної середньої освіти під час інституційного аудиту» [21] акцентує саме на такій категорії здобувачів освіти, яка може брати участь в опитуванні. Частка опитаних дівчат становила 62,6%, хлопців – 37,4%. Звідси, за гендерним складом жіночі відповіді переважають.

В опитуванні брали участь 12 представників учнівського самоврядування (8-11 класи), що складає 100% від його складу. За віком представники розподілилися таким чином: 14 років – 8 осіб (66,6%), 15 років – 2 особи (16,7%), 16 років – 2 особи (16,7%). Необхідно також звернути увагу, що гендерний склад учнівського самоврядування 100% жіночий.

Батьки здобувачів освіти (534 особи), що брали участь в опитуванні за гендерною ознакою розподілилися таким чином: 505 жінок (94,6%) та 29 чоловіків (5,4%). З них: батьків здобувачів освіти початкової школи брало участь 39%, батьків здобувачів освіти базової школи – 46%, що є найбільшим кількісним показником їх частки та батьків здобувачів освіти старшої школи 15%.

Аналіз нормативно-правової бази в галузі освіти (ЗУ «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» [24; 25]), рекомендацій до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗЗСО [22], порядку проведення інституційного аудиту ЗЗСО [19] довів, що для проведення емпіричного дослідження є доцільною «Методика оцінювання освітніх і управлінських процесів ЗЗСО під час інституційного аудиту», що затверджена наказом ДСЯО України [21]. Зазначена методика має чіткий алгоритм та критерії оцінювання, зразки інструментарію.

Оскільки емпіричне дослідження передбачає вивчення не змісту, а безпосередньо процесу розробки стратегії розвитку ЗЗСО, що належить до управлінської діяльності, це дозволило визначити діагностичний мінімум, сфокусувавшись на вивченні відповідного напрямку «Управлінські процеси» [1].

Методами дослідження було обрано спостереження, опитування, визначення середніх величин, аналіз отриманих даних, узагальнення. Для реалізації обраних методів, визначено відповідний інструментарій: вивчення документації закладу; спостереження за освітнім середовищем; опитування керівника закладу, його заступників, представників учнівського самоврядування, практичного психолога/соціального педагога; анкетування батьків, педагогічних працівників та здобувачів освіти (див. додаток Б) (див. рис. 2.1) [1].

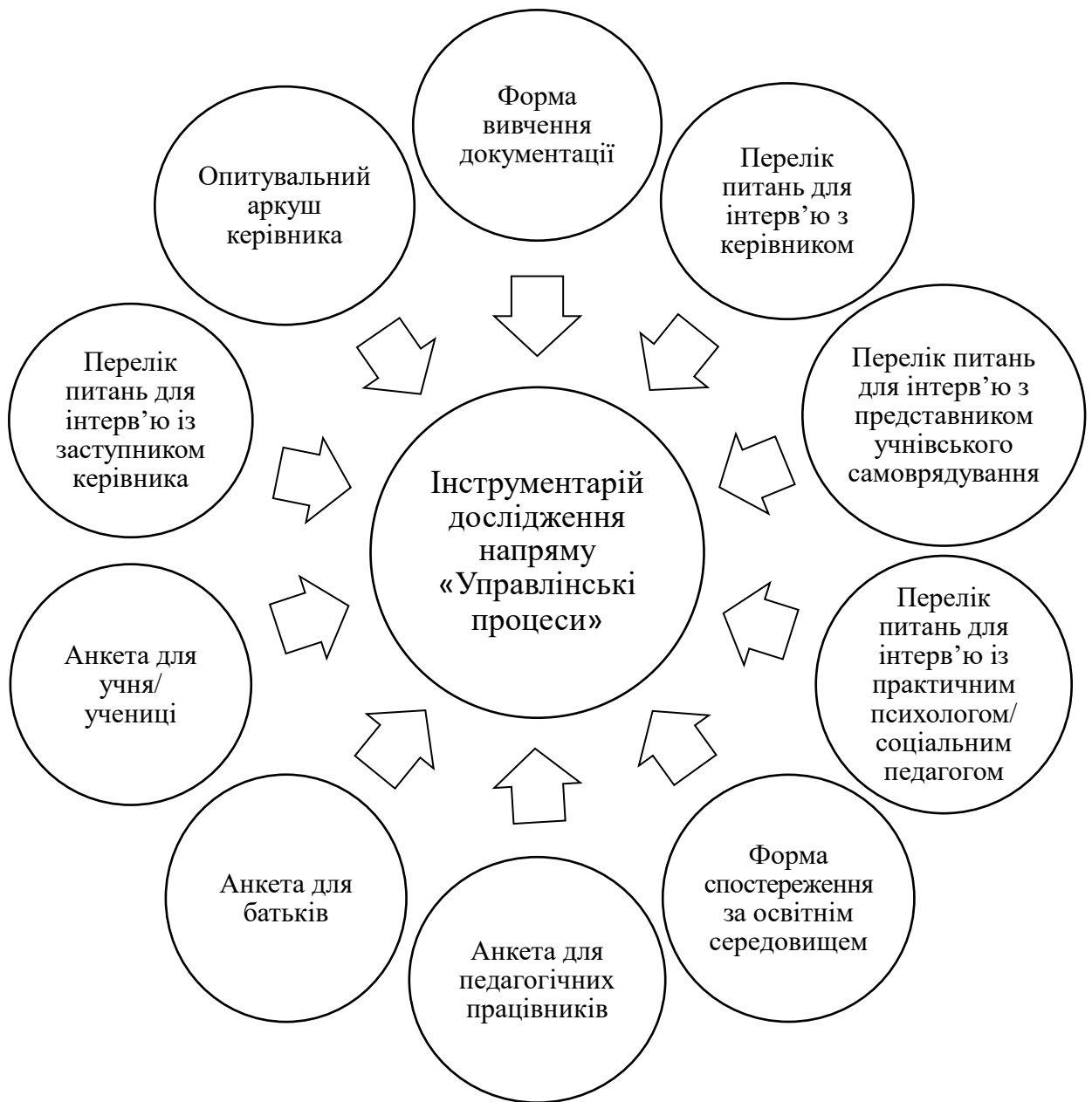


Рис. 2.1. Інструментарій дослідження [1]

Форма вивчення документації закладу складалася з 23 питань. У процесі вивчення документації було опрацьовано: стратегію розвитку ЗО, освітню програму, річний план роботи, протоколи засідань педагогічної ради, положення про ВСЗЯО, книгу реєстрації наказів, журнал реєстрації звернень громадян, накази керівника з основної діяльності, тарифікаційні списки та особові справи працівників, розклад навчальних занять та режим роботи, особові справи здобувачів освіти.

Форма спостереження за освітнім середовищем складалася з тверджень, що безпосередньо стосуються процесів розробки стратегії розвитку ЗО.

Опитування (інтерв'ю) забезпечило можливість швидко отримати інформацію з проблемних питань. Для опитування керівника закладу, його заступників, представників учнівського самоврядування, практичного психолога, соціального педагога під час розробки опитувального аркуша та переліку запитань стосовно управлінських процесів у закладі у формі інтерв'ю за основу було взято зразок, що запропонований «Абеткою для директора» [1]. Опитувальники були сформовані в Google формах для зручності проведення швидкого дистанційного опитування респондентів в онлайн форматі. Такі Google форми завдяки налаштуванням Google піддавалися зручній автоматичній статистичній та кількісній обробці. Відповіді на кожне питання чи його підпункти відображувалися у допоміжних інструментах обробки інформації – діаграмах. Внесені дані респондентами у Google форму зв'язувалися з Excel таблицями, в яких зручно зберігається весь текстовий варіант інформації.

Анкетування використовувалося для опосередкованого опитування педагогів, здобувачів освіти, батьків закладу. Воно дозволило вивчити залученість учасників до управлінських процесів закладу й особливо до розробки стратегії розвитку.

Алгоритм обробки анкет відповідно до Методики передбачав підрахунок відповідей по кожному запитанню, що проводилося сумарно, виходячи з загальної кількості респондентів, які брали участь в опитуванні та відповідно по кожному питанню. Наявні у Методиці варіанти відповідей для респондентів «так», «цілком задоволений», «завжди», «дотримано» оцінювалися в 4 бали, що відповідало високому рівню; відповіді «здебільшого», «в основному», «переважно так» оцінювалися в 3 бали, що відповідало достатньому рівню; «переважно ні», «іноді» – 2 бали, що було

показником рівня, що вимагає покращення; отримані відповіді «ні», «не задоволений», «не враховує» – 1 бал і оцінювалися як низький рівень.

Згідно з «Методикою оцінювання освітніх і управлінських процесів ЗЗСО під час інституційного аудиту» [21] було визначено рівні оцінювання управлінських процесів, якими є високий, достатній, вимагає покращення, низький (див. рис. 2.2). Детальний опис рівнів оцінювання подано в додатку В.

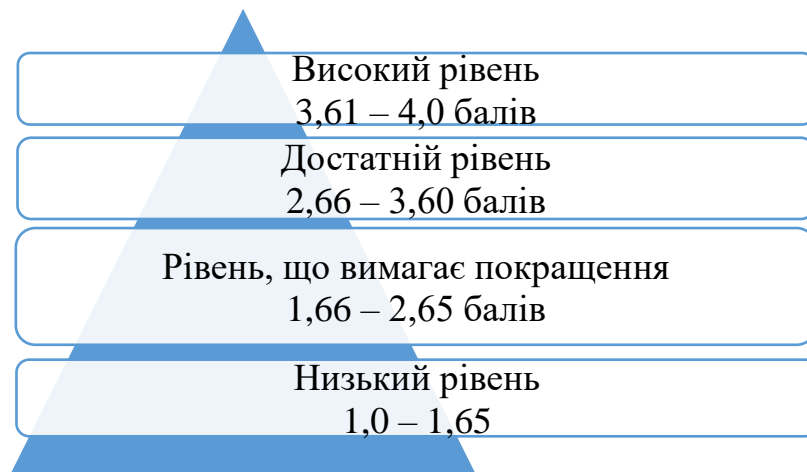


Рис. 2.2. Шкала визначення рівня якості освітньої діяльності [21]

Отриману інформацію з анкет, інтерв'ю, форм спостереження та вивчення документації було систематизовано та внесено до узагальненої таблиці критеріїв, індикаторів та інструментарію [21].

## 2.2. Аналіз результатів дослідження

Провівши емпіричне дослідження щодо оцінювання процесів розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти було отримано наступні результати.

Вивчення вимоги 4.1. щодо наявності у закладі освіти стратегії розвитку здійснювалося за трьома критеріями. За першим критерієм 4.1.1. засвідчено, що відповідно до форми вивчення документації у закладі освіти розроблена стратегія розвитку, схвалена педагогічною радою та затверджена засновником, що відповідає високому рівню. Але питання (інтерв'ю з

керівником) чи здійснювалося колективне розроблення стратегії розвитку закладу, показало, що вона розроблялася з урахуванням лише деяких категорій учасників освітнього процесу, а саме педагогічних працівників ліцею (керівник, заступники з НВР, педагоги) (див. рис. 2.3).

1. Чи здійснювалося колективне розроблення стратегії розвитку закладу освіти?

1 відповідь



Рис. 2.3. Інтерв'ю з керівником ЗО

Також питання 12.2, яке вивчало чи враховувались пропозиції учасників освітнього процесу під час розробки даного документу, засвідчує, що пропозиції учасників освітнього процесу враховувались частково та обговорювалося на педагогічній раді.

Відстеження річного планування вивчалося за критерієм 4.1.2 щодо його реалізації та результативності у закладі освіти й наскільки він реалізує стратегію розвитку ліцею (форма вивчення документації та перелік питань для інтерв'ю з керівником). За формою вивчення документації річний план закладу реалізує стратегію розвитку: містить заходи, спрямовані на реалізацію стратегічних цілей, кроків їх досягнення, враховує освітню програму, частково враховує результати самооцінювання попереднього року, що відповідає достатньому рівню. Інтерв'ю з керівником показало, що річний план роботи закладу освіти враховує освітню програму та реалізує її через конкретні заходи за напрямками на поточний рік, що відповідає високому рівню. Проте за індикатором 4.1.2.2 щодо залучення учасників освітнього процесу до розроблення річного плану роботи інтерв'ю з представниками

учнівського самоврядування показало: «так» – 6 осіб (50%), «так, але позиція не враховувалась» – 5 осіб (41,7%), «ні» – 1 особа (8,3%), що відповідає рівню, що вимагає покращення.

Опитування педагогічних працівників за даним критерієм щодо залученості до розробки певних документів ЗО показало, що: у розробці стратегія розвитку закладу освіти брало участь тільки 7 осіб (14%), а 43 особи не брало участі (86%), що відповідає низькому рівню залученості; у процедурах розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти брали участь лише 9 осіб (18%), що відповідає низькому рівню залученості; у розробці річного плану роботи закладу – 11 осіб (22%), що відповідає рівню, що вимагає покращення; у розробці освітньої програми закладу – 15 (30%), що відповідає рівню, що вимагає покращення; у розробці положення про академічну доброчесність – 5 осіб (10%), що відповідає низькому рівню залученості; у розробці антибулінгової програми брало участь 10 осіб (20%), що відповідає низькому рівню залученості; у розробці правил внутрішнього розпорядку брало участь 16 осіб (32%), що відповідає рівню, що вимагає покращення (див. рис. 2.4).

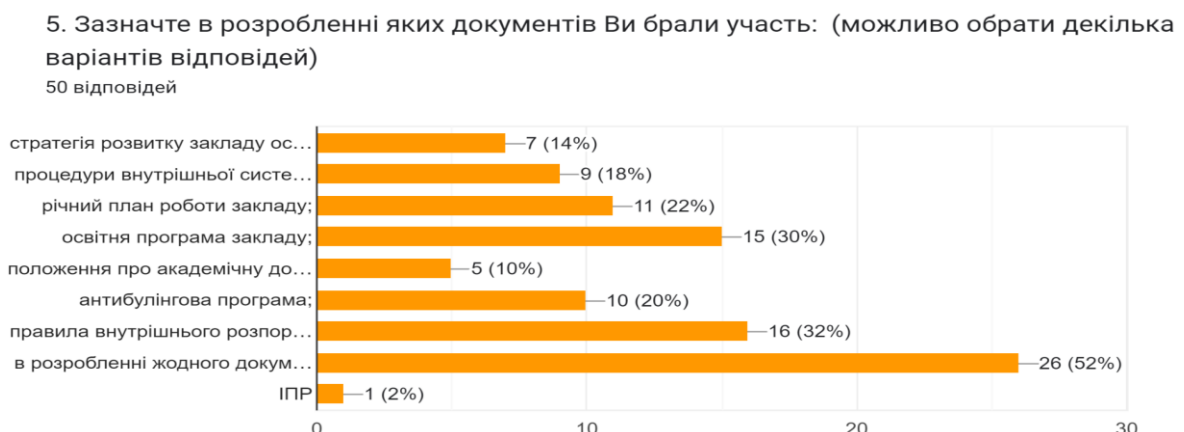


Рис. 2.4. Опитування педагогічних працівників (п. 24)

За індикатором 4.1.2.3 щодо питання, чи аналізують керівник та органи управління закладу освіти реалізацію річного плану роботи та у разі потреби коригують його вивчення документації показало позитивний результат, що

свідчить про високий рівень. Результати аналізу інтерв'ю з керівником свідчать, що аналіз виконання річного плану здійснюється, на педагогічну раду виносяться заплановані питання, відбувається звітування на батьківських зборах та перед піклувальною радою щодо виконання річного плану та у разі необхідності в нього вносяться корективи, тим паче останнім часом у зв'язку з воєнним станом. Зазначений індикатор відповідає високому рівню.

За індикатором 4.1.2.4 щодо діяльності педагогічної ради закладу освіти, яка спрямовується на реалізацію річного плану роботи й стратегії розвитку закладу з'ясовано, що така діяльність здійснюється (вивчення документації: протоколи засідань педагогічної ради), але щодо реалізації стратегії розвитку закладу є частковою, що свідчить про достатній рівень. Слід зазначити, що інтерв'ю з заступником керівника (п. 7-9) показало позитивні відповіді щодо впливу педагогічної ради на забезпечення якості освіти та уточнено її роль у даному процесі.

Опитування педагогічних працівників (п. 25) показало, що педагогічна рада функціонує системно й ефективно, розглядаються актуальні питання діяльності закладу, рішення приймаються колегіально і демократично («так» – 30 осіб (60%), «переважно так» – 17 осіб (34%), переважно «ні» – 3 особи (6%)), що відповідає достатньому рівню. За наступним питанням, чи педагогічна рада функціонує системно також отримано позитивний результат, але помітна відсутність активності у педагогічних працівників під час прийняття рішень – 12 осіб (24%), «переважно так» – 24 особи (48%), «переважно ні» – 8 осіб (16%), «ні» – 6 осіб (12%). Наступні два питання цього пункту були «перевернутими» питаннями. У діяльності педагогічної ради відсутня системність, розглядаються виключно поточні питання: «так» – 9 осіб (18%), «переважно так» – 13 осіб (26%), «переважно ні» – 13 осіб (26%), «ні» – 15 осіб (30%). Діяльність педагогічної ради заважає системі управлінської діяльності в закладі освіти: «так» відповіли 6 осіб (12%), «переважно так» – 7 осіб (14%), «переважно ні» – 12 осіб (24%), «ні» – 25 осіб (50%). Результати відповідей на зазначені питання відповідають достатньому рівню (див. рис. 2.5).

6. Оцініть діяльність педагогічної ради закладу освіти:

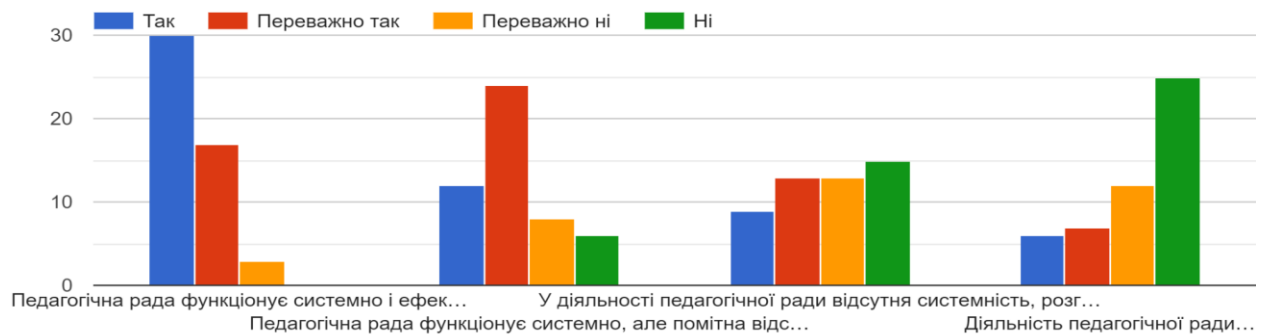


Рис. 2.5. Опитування педагогічних працівників (п. 25)

Отже, за індикатором 4.1.2.4 діяльність педагогічної ради щодо реалізації річного плану роботи та стратегії розвитку відповідає достатньому рівню.

За критерієм 4.1.3 вивчаємо, чи в закладі здійснюється самооцінювання якості освітньої діяльності. За першим індикатором (4.1.3.1) досліджувалася форма вивчення документації та перелік питань інтерв'ю з керівником та його заступниками. Вивчення документації показало, що в ЗО розроблено «Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти», в якому прописані механізми та інструментарій з самооцінювання, але воно не оприлюднене на офіційному сайті. Інтерв'ю з керівником (п.п. 14.1, 14.2) підтвердили факт, що внутрішня система забезпечення якості освіти в закладі функціонує на високому рівні і зазначене Положення є дієвим. До його розроблення залучалися педагоги та адміністрація закладу. Що семестру відбувається самооцінювання якості освітньої діяльності, до якого залучаються учасники освітнього процесу: здобувачі освіти, педагогічні працівники, батьки. Враховуються результати самооцінювання для коригування та стратегічного планування діяльності ЗО.

За наступним індикатором 4.1.3.2. розглядалася форма вивчення документації та досліджувалася періодичність самооцінювання ЗО.

Дослідження протоколів засідань педагогічної ради, річного звіту та іншої документації ліцею засвідчило високий рівень здійснення періодичності самооцінювання якості освітньої діяльності. Вивчаючи індикатор 4.1.3.3, досліджено залученість учасників освітнього процесу до самооцінювання якості освітньої діяльності. За відповідями керівника залучення учасників освітнього процесу відповідає високому рівню. Проте, вивчення документації показує, що тільки 50% педагогів та адміністрація залучаються до такого самооцінювання. Учнівське самоврядування та батьки не залучалися. А це свідчить про рівень, що вимагає покращення.

В цілому, за першою вимогою 4.1 отримані рівні були співставлені з вербальним шаблоном та визначена їх відповідність. Отже, вимога 4.1 щодо наявності стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторингу виконання поставлених цілей та завдань оцінено на достатній рівень.

Дослідження вимоги 4.2 щодо формування відносин довіри, прозорості та дотримання етичних норм у ліцеї розпочалося з вивчення критерію щодо створення психологічного комфортного середовища керівництвом ЗО. Отримані результати опитування практичного психолога і соціального педагога (п. 10) свідчать про високий рівень зазначеного критерію (див. рис. 2.6).

1. Чи є середовище закладу освіти:



Рис. 2.6. Інтерв'ю із практичним психологом/соціальним педагогом (п. 10)

Опитування педагогів (питання 2, 4, 5 п. 18) наскільки вони задоволені загальним психологічним кліматом у ліцеї та діями керівництва щодо формування довірчих відносин показало: керівництво та педагогічні працівники співпрацюють і забезпечують зворотний зв'язок щодо їхньої праці («так» – 29 осіб (58%), «переважно так» – 17 осіб (34%), «переважно ні» — 4 особи (8%), «ні» – 0); педагогічні працівники можуть без побоювань висловлювати власну думку, навіть якщо вона не збігається з позицією керівництва («так» – 25 осіб (50%), «переважно так» – 12 осіб (24%), «переважно ні» – 10 осіб (20%), «ні» – 3 особи (6%)); розбіжності, які виникли між педагогічними працівниками та керівництвом школи, вирішуються конструктивно («так» – 24 особи (48%), «переважно так» – 20 осіб (40%), «переважно ні» – 5 осіб (10%), «ні» – 1 особа (2%)). Отже, педагоги задоволені загальним психологічним кліматом у ліцеї та діями керівництва щодо формування довірчих відносин на достатньому рівні

З анкети для батьків відзначаємо, що узагальнення проблемних моментів, що пов'язані з упередженим ставленням педагогів чи взаєминами в шкільному колективі, які викликають небажання дитини йти до школи в сумарному процентному відношенні становить 35,4%, без урахування відповідей «інше», які пов'язані переважно з воєнним станом в Україні. Дані свідчать про достатній рівень оцінювання даного критерію. Аналізуючи відповіді здобувачів освіти можна зробити висновки, що більшість, а саме 126 учнів (81,8%) з радістю та охоче ідуть до ЗО, що свідчить про комфортне перебування їх у ліцеї. Серед відповідей здобувачів освіти привертають увагу причини небажання ходити до школи: «не цікаво» – 8% відповідей, пов'язано з незадоволенням учителями – 4% та з навантаженням – 12%. Також при врахуванні 4,5% здобувачів освіти, які зовсім не хочуть ходити до школи, можна зробити висновок про достатній рівень задоволеності здобувачів освіти перебування в ЗО (див. рис. 2.7).

1. З яким настроєм Ви, зазвичай, йдете до школи (гімназії, ліцею)?

154 відповіді

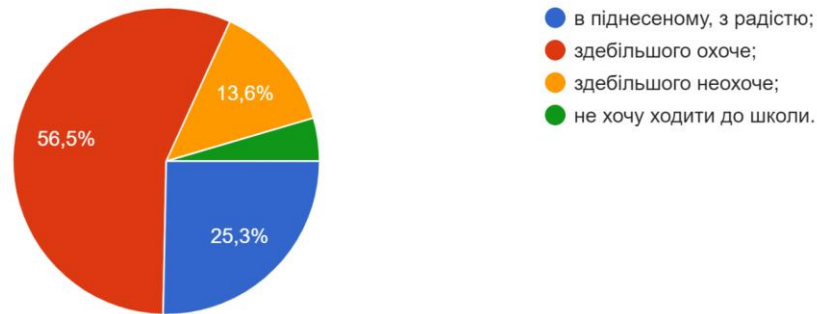


Рис. 2.7. Опитування здобувачів освіти (п.1)

За індикатором 4.2.1.2 чи забезпечується у закладі освіти доступ учасників освітнього процесу до спілкування з керівництвом з форми вивчення документації видно, що доступ здійснюється. Цей факт підтверджує інтерв'ю з керівником (п. п. 21.1, 21.2). На запитання «Чи забезпечується в закладі освіти зворотний зв'язок?», директор надає стверджувальну відповідь та роз'яснення, а саме: «звітування на батьківських зборах, інформування в месенджерах, заповнення електронних щоденників здобувачів освіти». Проте, слід зазначити, що оприлюднення діяльності на вебсайті закладу не здійснюється. Опитування заступників керівника показало, що комунікація здійснюється під час класних годин, батьківських зборів, під час позаурочних заходів, у месенджерах – 3 особи (100%), використовується вебсайт закладу освіти – 1 особа (33,3%), практикуються заходи неформального спілкування (спільні чаювання, відвідування кіно, театрів, поїздки тощо) – 2 особи (66,7%). За анкетною для батьків вивчалось питання чи завжди їм вдається поспілкуватися з керівництвом закладу освіти та досягти взаєморозуміння. Отримано такі відповіді: «так» – 390 осіб (73%), «переважно так» – 110 осіб (20,6%), «іноді» – 31 особа (5,8%); «ні, ніколи» – 3 особи (0,6%) (див. рис. 2.8).

2. Вам завжди вдається поспілкуватися з керівництвом закладу освіти і досягти взаєморозуміння?

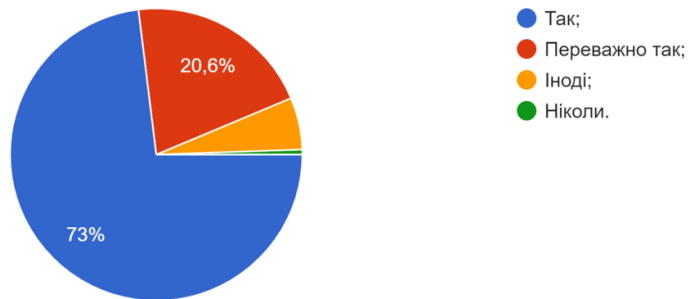


Рис. 2.8. Опитування батьків (п. 4)

При виникненні проблемних ситуацій у 30 батьки можуть розраховувати на допомогу персоналу, а саме директора – 141 особа (26,4%), заступника директора – 27 осіб (5,1%), класного керівника – 512 осіб (95,9%), шкільного психолога – 30 осіб (5,6%), соціального педагога – 8 осіб (1,5%), педагогів – 40 осіб (7,5%), інших батьків – 29 осіб (5,4%), органів управління освітою – 9 осіб (1,7%). Із опитування батьків видно, що звернення до шкільного психолога та соціального педагога в закладі є не високим, але висока співпраця з класним керівником; звернення до директора та заступника наявні, що свідчить про відкритість управлінців закладу до спілкування з батьками. Тобто за даним інструментарієм показник рівня є високим.

Опитування здобувачів освіти щодо питання відкритість керівництва школи до спілкування показало такі відповіді: «так» – 57 осіб (37%), «переважно так» – 66 особи (42,9%), «переважно ні» – 11 осіб (7,1%), «ні» – 20 осіб (13%), що відповідає достатньому рівню (див. рис. 2.9).

Педагогічні працівники на питання відкритості керівництва для спілкування відповіли: «так» – 31 (62%), «переважно так» – 17 (34%), «переважно ні» – 2 (4%), «ні» – (0%), що відповідає достатньому рівню.

6. Керівництво школи (гімназії, ліцею) доступне та відкрите до спілкування (коли у Вас є якась пропозиція або проблема, Ви можете прийти до директора та поспілкуватися)?

154 відповіді

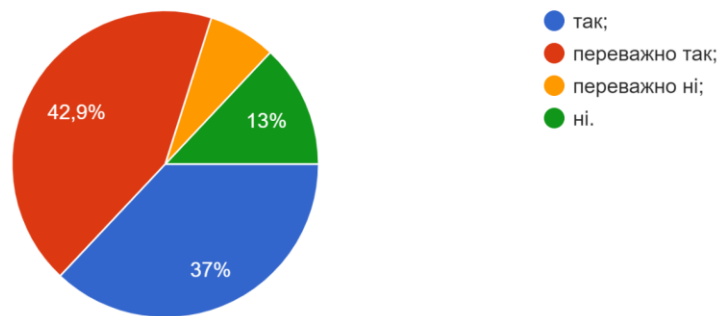


Рис. 2.9. Опитування здобувачів освіти (п.15)

За індикатором 4.2.1.3 вивчався вчасний розгляд керівництвом закладу звернень учасників освітнього процесу та вживання відповідних заходів реагування. Вивчення документації (накази керівника з основної діяльності, кадрових питань, журнал реєстрації звернень громадян) показало, що заходи вживаються, звернення учасників освітнього процесу розглядаються вчасно, що відповідає високому рівню. Інтерв'ю з керівником щодо питання чи вдається йому вживати заходів реагування на звернення учасників освітнього процесу отримали стверджувальну відповідь з роз'ясненням, що у закладі створено комісію з трудових спорів, з розгляду випадків булінгу, розроблений «Порядок реагування на випадки булінгу (цькування) у Маяківському ліцеї», урегульовуються організаційні питання за зверненнями учасників освітнього процесу, що відповідає високому рівню. Опитування батьків надала змогу оцінити наскільки ЗО враховує їхню думку. Отримано такі відповіді: «завжди» – 297 осіб (55,6 %), «частково враховує» – 206 осіб (38,6%), «переважно не враховує» – 20 осіб (3,7%); «не враховує» – 11 осіб (2,1%), що відповідає достатньому рівню. За опитуванням педагогів наскільки керівництво та педагоги закладу співпрацюють та забезпечують зворотний зв'язок в робочих моментах 29 (58%) педагогів відповіли «так», 17 (34%) – «переважно так», 4 (8%) – «переважно ні», що відповідає показнику достатнього рівня.

Останній критерій оцінювання 4.2.2 цієї вимоги щодо оприлюднення закладом освіти інформації про власну діяльність на загальнодоступних ресурсах досліджено за інструментарієм: спостереження за освітнім середовищем (питання 1,2 п. 4.2.2.1), інтерв'ю з керівником (п.п. 22.1., 22.2.) та анкети для батьків (п. 17). Відповідно до форми спостереження за освітнім середовищем ЗО має власний сайт, але він знаходиться в процесі розробки та вимагає покращення. До того ж інформація, що міститься на сайті викладається не в повному обсязі, лише частково, а саме відсутня інформація про стратегію розвитку ЗО, про положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, тому можна зробити висновок, що рівень за даним інструментарієм вимагає покращення. Проте інтерв'ю з керівником закладу освіти видно, що в ліцеї власний сайт як інформаційний ресурс оприлюднення діяльності та ведеться сторінка на Фейсбуці, тому рівень в перехресній таблиці за цим інструментарієм буде високий. Щодо отримання інформації батьками про діяльність закладу, то співпраця з педколективом забезпечена добре, але отримання інформації з соцмереж лише 27,5%, а сайт закладу практично не функціонує, оскільки отримують звіди інформацію лише 2,6% батьків (див. рис. 2.10).

5. У який спосіб Ви отримуєте інформацію про діяльність закладу освіти? (можливо декілька варіантів відповіді)

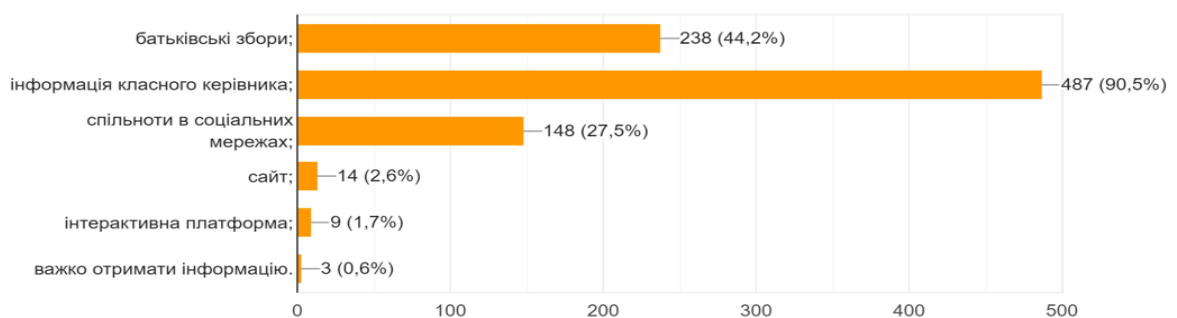


Рис. 2.10. Опитування батьків (п. 17)

Тому у підсумку визначено достатній рівень за цим інструментарієм. Усі рівні були проаналізовані та співставлені з вербальним шаблоном.

Отже, в цілому, за вимогою 4.2 «Формування відносин довіри прозорості та дотримання етичних норм» оцінено на достатній рівень.

Вивчення вимоги 4.3 щодо ефективності кадрової політики в закладі керівник засвідчив, що кадровий склад укомплектований, наявні тарифікаційні списки, ведеться журнал обліку пропущених та заміненних уроків, наявні накази з кадрових питань. Наразі в закладі шість вчителів працюють не за фахом, але п'ятеро з них проходять навчання за фаховою підготовкою, що становить частку 10,7%. Вакансії в закладі існують, тому здійснювалися оголошення у соціальних мережах про їх наявність, подавалися заявки у Біляївську районну філію Одеського обласного центру зайнятості, тобто робота в даному напрямку ведеться, управлінські заходи щодо розв'язання даного питання приймаються. Тому, за критерієм 4.3.1 визначений достатній рівень. Дослідження критерію 4.3.2 щодо стимулювання педагогів та системи матеріального заохочення з інтерв'ю з керівником показало, що заходи стимулювання педагогів в закладі існують та застосовуються керівництвом у формі грошової винагороди (преміювання) та відзначенням заслуг педагогів, що відповідає високому рівню. Дослідження критерію 4.3.3 індикатору 4.3.3.1 показало, що в закладі освіти створені умови для підвищення кваліфікації педагогічних працівників проходження добровільної сертифікації, чергової і позачергової атестації, що підтверджено в інтерв'ю з керівником та заступниками керівника. Враховуючи відповіді заступників за цим інструментарієм визначено достатній рівень, але в цілому робота за цим індикатором відповідає високому рівню. Оцінюючи індикатор 4.3.3.2 щодо думки працівників, чи сприяє керівництво закладу їхньому професійному розвитку, проаналізовано анкету для педпрацівників. За даним індикатором педагоги стверджують, що жодних перешкод не існує (33 особи (66%)), але враховуємо що 2 особи (4%) відзначають опір з боку керівництва, 12 осіб (24%) відсутність матеріального заохочення з боку керівництва та 5 осіб (10%) недостатню матеріально-технічну базу. Тому загальний рівень за даним індикатором достатній (див. рис. 2.11).

2. Що перешкоджає вашому професійному розвитку? (можливо обрати декілька варіантів відповідей)  
50 відповідей

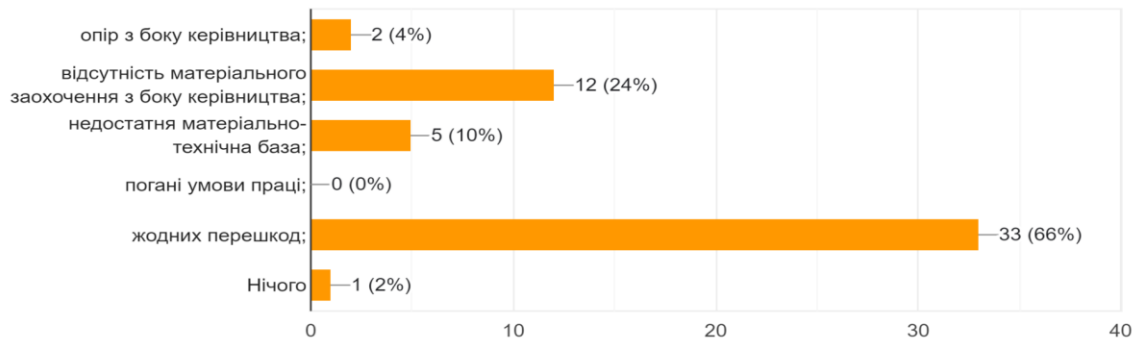


Рис. 2.11. Опитування педагогічних працівників (п. 4)

Загалом вимогу 4.3 щодо ефективності кадрової політики оцінено на достатній рівень.

За вимогою 4.4. досліджувалася організація освітнього процесу. Вимога містила шість критеріїв. За критерієм 4.4.1 вивчалася чи створюються у ЗО умови для реалізації прав і обов'язків учасників освітнього процесу. Результати анкетування батьків щодо врахування ЗО їхньої думки під час прийняття важливих управлінських рішень: «завжди» – 298 (55,9%) осіб, «частково враховує» – 205 (38,3%) осіб, «переважно не враховує» – 20 (3,7%) осіб, «не враховує» – 11 (2,1%) осіб. Тобто думка більшості батьків враховується, що відповідає показнику достатнього рівня (див. рис. 2.12).

Опитування здобувачів освіти щодо дотримання їхніх прав у ЗО показало, що «так» – 79 осіб (51,3%), «переважно так» – 68 осіб (44,2%), «переважно ні» – 5 осіб (3,2%), «ні» – 2 особи (1,3%), що відповідає показнику достатнього рівня. Вивчаючи прояви порушення прав здобувачів освіти відзначаємо що 4,5% учнів відмічають дані порушення у проявах негативних висловлювань з боку вчителів, заборони висловлювати власну думку та обмеження права на вільне пересування школою (див. рис. 2.13).

7. Школа враховує думку батьків під час прийняття важливих управлінських рішень?

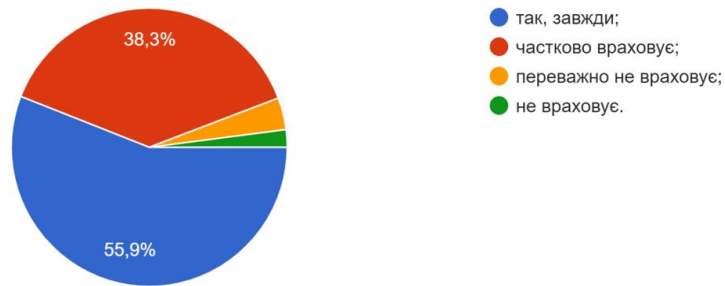


Рис. 2.12. Опитування батьків (п. 18)

7. Чи дотримуються Ваші права у закладі освіти?

154 відповіді

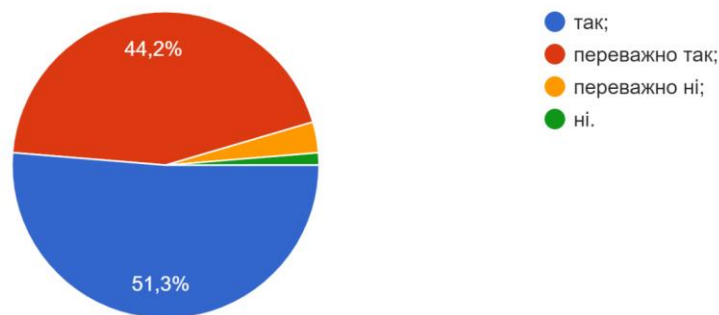


Рис. 2.13. Опитування здобувачів освіти (п. 18)

Педагоги також засвідчили, що їхні права дотримуються: «так» – 28 осіб (56%), «переважно так» – 16 осіб (32%), «переважно ні» – 6 (12%), «ні» – (0%), що відповідає показнику високого рівня.

Дослідження критерію 4.4.2 про прийняття управлінських рішень з урахуванням пропозицій учасників освітнього процесу показало наступні результати: більшість батьків відзначають, що вони брали участь у розв'язанні питань пов'язаних з визначенням освітньої програми, вибором профілю навчання, факультативів та вибіркового навчальних предметів. Але

частка батьків (3,9%) відзначають, що вони не брали участі в розробленні жодного документа та розв'язанні будь-якого питання, що свідчить про достатній рівень. Аналізуючи анкети здобувачів освіти, приходимо до висновку, що їхня більшість бере участь у розв'язанні різних важливих питань, але при цьому думка 39 здобувачів освіти, а це 25,3%, не враховувалася за жодним питанням. Отже, зазначене питання вимагає покращення (див. рис. 2.14).

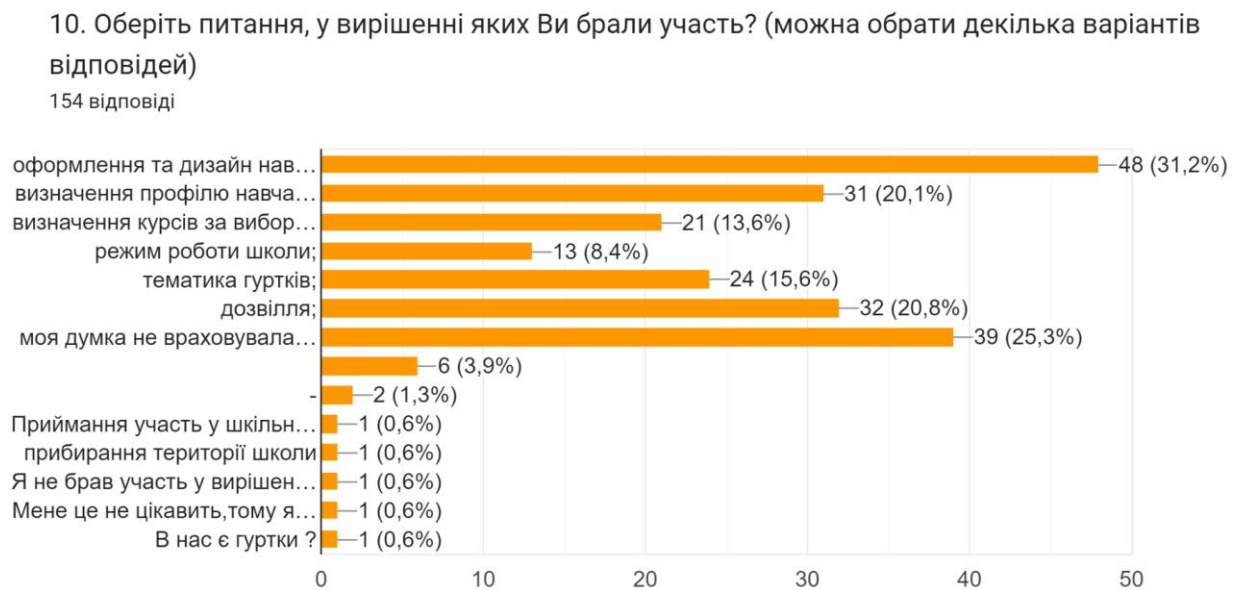


Рис. 2.14. Опитування здобувачів освіти (п.33)

Критерій 4.4.3 щодо створення керівництвом умов для розвитку громадського самоврядування передбачав опитування керівника ЗО та представників учнівського самоврядування. За свідченнями керівника ЗО органи громадського самоврядування у закладі діють. Створено профспілковий комітет, учнівське самоврядування, піклувальну раду закладу, як орган батьківського самоврядування, діють фахові методичні об'єднання та творчі групи педагогів. Аналізуючи відповіді учасників учнівського самоврядування відзначимо, що залучення до розв'язання питань діяльності закладу даних представників здійснюється, але їхня позиція враховується лише на 50%. Відслідковуючи залученість учнівського самоврядування до

розробки стратегії розвитку закладу відзначаємо 41,7% здобувачів освіти, які стверджують, що були залучені, але більша частка 58,3% свідчать про не залученість учнівського самоврядування до розробки стратегії. Відслідковується активне залучення цих представників до вирішення інших питань, а саме: культурно-спортивних заходів, розроблення правил поведінки, заходів протидії булінгу. Тому критерій 4.4.3 оцінено на достатній рівень (див. рис. 2.15).

4. Чи залучаються члени учнівського самоврядування до розроблення:

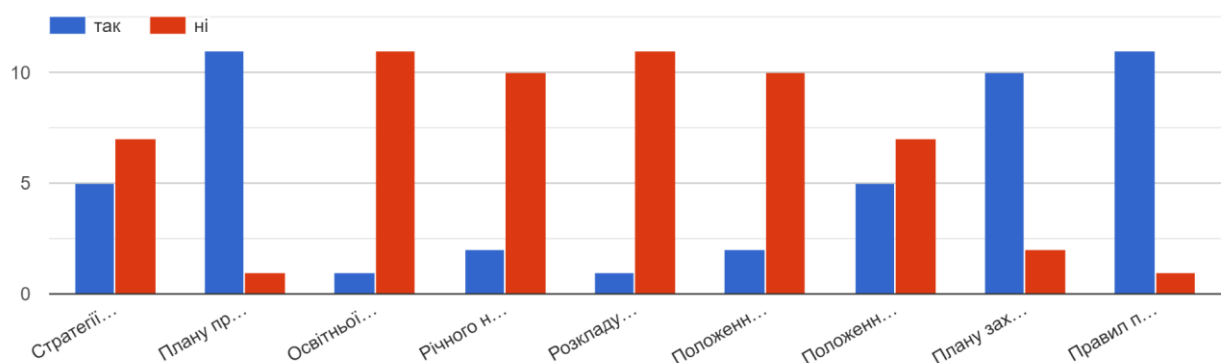


Рис. 2.15. Інтерв'ю з представником учнівського самоврядування (п.1)

Критерій 4.4.4. щодо сприяння керівництва закладу виявленню громадської ініціативи учасників освітнього процесу за результатами вивчення документації показав, що у 30 керівництво підтримує громадські ініціативи. Це засвідчено протоколами засідань педагогічної ради, де розглядаються питання участі в культурних, спортивних, екологічних проєктах, відображено в наказах з основної діяльності та укладено договори про співпрацю. В інтерв'ю із заступником керівника відзначено, що в закладі створюються умови для інтеграції освітнього процесу в зовнішньокультурний освітній простір. Також в ліцеї прослідковується великий відсоток запроваджених проєктів, що ініційовані учнівським самоврядуванням. Це свідчить про високий рівень роботи в ліцеї за цим напрямком. Аналізуючи відповіді здобувачів освіти на питання анкети

бачимо, що до ініціатив у різних заходах та проєктах вони залучаються, проте 34% стверджує, що до класних заходів залучаються іноді, а 1,3% залучені за примусом. Аналізуючи відповіді педагогів щодо підтримки ініціативи педагогічних працівників керівництвом закладу («так» – 30 осіб (60%), «переважно так» – 15 осіб (30%), «переважно ні» – 5 осіб (10%)). Отже, критерій 4.4.4 оцінено на достатній рівень.

Критерій 4.4.5 чи враховуються вікові особливості здобувачів освіти у режимі роботи ЗО. Вивчення документації дало змогу зробити висновки, що режим роботи закладу відповідає віковим особливостям та потребам учасників освітнього процесу та забезпечує рівномірне навчальне навантаження, розклад навчальних занять у закладі освіти сформований відповідно до освітньої програми. Також вивчалася думка батьків щодо задоволеності організацією освітнього процесу в ліцеї. Отримано відповіді: «так» – 332 особи (62,2%), «переважно задоволений» – 183 особи (34,2%), «переважно не задоволений» – 16 осіб (3%), «не задоволений» – 3 особи (0,6%). Із відповідей заступників керівника видно, що вони 100% залучаються до розробки розкладу занять, але при детальному аналізі видно, що побажання педагогів враховуються частково. За опитуванням учасників учнівського самоврядування, навпаки, видно, що розклад навчальних занять учнів не влаштовує, відмічається перевантаження складними предметами (83,3%), фізична культура на початку дня (16,7%). Привертає увагу факт не врахування думки здобувачів під час розробки розкладу занять, про що відмітили 91,7% здобувачів освіти. Але в анкеті здобувачів освіти вивчення даного питання показало, «так, цілком задовольняє розклад» – 53 особи (34,4%), «переважно задовольняє» – 82 особи (53,2%), «переважно не задовольняє» – 15 осіб (9,7%), «цілком не задовольняє» – 4 особи (2,6%). Отже, критерій 4.4.5 оцінено на достатній рівень.

За критерієм 4.4.6 про створення умов для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти вивчалася документація та зроблено висновки, що думка батьків та здобувачів освіти враховується при виборі

окремих навчальних предметів або профілю навчання. Це відображено в річному плані роботи, у протоколах педагогічної ради, в освітній програмі, протоколах батьківських зборів. Наявні індивідуальні навчальні плани для здобувачів освіти, які знаходяться на індивідуальному навчанні, а також для дітей з особливими освітніми потребами, розроблені індивідуальні програми розвитку. Проте, слід відмітити, що в наявності накази з організації індивідуального навчання, але відсутні щодо організації опитування та вивчення профілів. Також заяви батьків в особових справах не знаходяться, так як вони зареєстровані і підшиті до журналу реєстрації звернень громадян. У підсумку можна зробити висновок про високий рівень організації роботи з даного критерію.

Отже, вимогу 4.4, а саме: організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму та прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці оцінено на достатній рівень.

Дослідження вимоги 4.5 щодо реалізації політики академічної доброчесності в закладі за критерієм 4.5.1, індикатором 4.5.1.1 показало наступні результати. За аналізом вивчення документації керівництво та педагогічна рада закладу забезпечують дотримання принципів та визначених законодавством правил академічної доброчесності, що відображено у річному плані роботи; педагоги проходять курси підвищення кваліфікації з даного питання; в закладі розроблено та діє «Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти», в якому прописано механізми дотримання академічної доброчесності, встановлений порядок виявлення фактів порушення з даного питання та види відповідальності, що відповідає високому рівню.

Щодо дослідження реалізації в закладі освіти заходів спрямованих на формування академічної доброчесності учасників освітнього процесу із відповідей заступників керівника видно, що робота з даного питання в середньому становить 75%, у закладі оприлюднюється інформація щодо дотримання академічної доброчесності учасниками освітнього процесу, на

сайті закладу оприлюднено Положення про академічну доброчесність, що відповідає достатньому рівню.

За індикатором 4.5.1.2, що з'ясовує частку учасників освітнього процесу, поінформованих щодо дотримання академічної доброчесності анкети здобувачів освіти та педагогічних працівників показали наступні результати. 131 здобувач освіти (85%) стверджує, що заходи щодо дотримання академічної доброчесності в закладі проводяться. Проте, 23 особи (15%) стверджує, що подібних заходів не проводиться і це треба врахувати. На відміну від учнів, за анкетуванням педагогів, вони унеможливають списування, створюють власні завдання для учнів, вказують використані джерела тобто дотримуються академічної доброчесності. Практично 100% педагогів закладу ставляться до своєї професії відповідально та дотримуються академічної доброчесності, що свідчить про високий рівень за даним інструментарієм.

За критерієм 4.5.2 індикатором 4.5.2.1 щодо проведення керівництвом ЗО освітніх та інформаційних заходів, спрямованих на формування в учасників освітнього процесу негативного ставлення до корупції здобувачі освіти зазначили, що таке інформування здійснюється на уроках – 61 особа (40,7%), позаурочних заходах – 29 осіб (19,3%), під час бесід – 64 особи (42,7%), бесіди із запрошенням гостей – 25 осіб (16,7%), через електронні ресурси – 26 осіб (17,3%), під час індивідуальної роботи – 6 осіб (45%), практично не інформують – 39 осіб (26%). Проте педагоги зазначили, що проводять інформаційні, освітні заходи, спрямовані на формування негативного ставлення до корупції з усіма учасниками освітнього процесу 34 особи (68%), проводять, але тільки лише для здобувачів освіти – 1 особа (2%), можуть проводитися лише за бажанням учасників освітнього процесу – 6 осіб (12%), у закладі не проводяться подібні заходи – 9 осіб (18%). Отримані результати говорять про достатній рівень розгляду зазначеного питання.

Отже, в цілому вимогу 4.5, а саме, дотримання академічної доброчесності у закладі оцінено на достатній рівень.

Таким чином, напрямок управлінські процеси у ЗЗСО оцінено на достатній рівень. Узагальнюючи отримані результати видно, що питання, які стосуються розробки Стратегії розвитку ЗЗСО вимагають покращення в частині залучення учасників освітнього процесу до розробки важливих документів та, безпосередньо, Стратегії. Проблема залучення учасників освітнього процесу відслідковується практично в кожному інструментарії. Результати дослідження також свідчать про недостатню залученість здобувачів освіти до життєвоважливих процесів закладу, що необхідно врахувати керівництву при подальшому формуванні Стратегії розвитку. Безпосередньо сама Стратегія розвитку Маяківського ліцею потребує оприлюднення на сайті закладу. Тому дане дослідження може бути опорою для формування рекомендацій для керівника закладу щодо подальшої розробки Стратегії розвитку або внесення до неї конкретизованих змін.

## **Висновки до розділу 2**

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновки.

1. З метою вивчення процесів розробки стратегії розвитку ЗЗСО було проведено емпіричне дослідження, яке ґрунтувалось на вивченні документації, анкетуванні та опитуванні учасників освітнього процесу. Діагностичний матеріал був взятий та адаптований з «Абетки для директора». Емпіричне дослідження проводилось на базі Маяківського ліцею Маяківської сільської ради Одеського району Одеської області. Загальна кількість респондентів, що взяла участь у дослідженні становила 738 осіб. З них, 50 педагогів, 154 здобувача освіти, 534 батьків здобувачів освіти.

2. Алгоритм обробки анкет відповідно до Методики передбачав підрахунок відповідей по кожному запитанню, що проводилося сумарно, виходячи з загальної кількості респондентів, які брали участь в опитуванні та

відповідно по кожному питанню. Найвні у Методиці варіанти відповідей для респондентів: «так», «цілком задоволений», «завжди», «дотримано» оцінювалися в 4 бали, що відповідало високому рівню; відповіді «здебільшого», «в основному», «переважно так» оцінювалися в 3 бали, що відповідало достатньому рівню; «переважно ні», «іноді» – 2 бали, що було показником рівня, що вимагає покращення; отримані відповіді «ні», «не задоволений», «не враховує» – 1 бал і оцінювалися як низький рівень.

Згідно з «Методикою оцінювання освітніх і управлінських процесів ЗЗСО під час інституційного аудиту» [21] було визначено рівні оцінювання управлінських процесів, якими є високий, достатній, вимагає покращення, низький.

3. Управлінські процеси, що стосуються розробки стратегії розвитку ЗЗСО вимагають покращення у напрямку залученості педагогів закладу, учнівського самоврядування, батьків на стейкхолдерів до розробки важливих документів та, безпосередньо, Стратегії розвитку. Проблема залучення учасників освітнього процесу відслідковується практично за кожним критерієм. Результати дослідження свідчать про недостатню залученість учнів до життєвоважливих процесів закладу, що необхідно врахувати керівництву при подальшому формуванні Стратегії розвитку.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

### **3.1. Рекомендації керівникам закладів освіти щодо розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти**

Розгляд організаційно-педагогічних основ розробки Стратегії розвитку ЗЗСО, проведення емпіричного дослідження та аналіз його результатів надали підтвердження необхідності удосконалення процесів розробки Стратегії розвитку ЗЗСО та формування рекомендацій керівникам закладів освіти з окресленої проблематики. Виходячи з результатів проведеного дослідження та враховуючи прийняту Стратегію розвитку Одеської області на 2023-2027 роки, що була розроблена у співпраці зі швейцарсько-українським проектом DESIDE — «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» [31] пропонуємо рекомендації для керівників ЗЗСО. Основні акценти або орієнтири рекомендацій лежать в полі питання розробки Стратегії розвитку ЗЗСО. В ході дослідження проблемними питаннями, які потребують роз'яснювальних рекомендацій визначені: організація процесу розробки Стратегії розвитку ЗЗСО; залучення до розробки та обговорень Стратегії розвитку ЗЗСО всіх учасників освітнього процесу (педагогічний колектив, здобувачів освіти, батьків); залучення незалежних стейкхолдерів та висвітлення інформації щодо розробки Стратегії розвитку на офіційному сайті ЗО.

Розробку Стратегії розвитку ЗЗСО важливо здійснювати враховуючи реалізацію усіх етапів: підготовчого, аналізу, планування, впровадження, моніторингу та оприлюднення.

На підготовчому етапі детально вивчити нормативне підґрунтя розробки Стратегії розвитку ЗЗСО, створити робочу групу, сформувані робочий план, провести інформаційну кампанію, створити розділ на сайті закладу освіти «Стратегія розвитку ЗЗСО». Визначити відповідального за

висвітлення організаційної та поточної інформації на сайті закладу щодо процесу розробки Стратегії, її кінцевий оформлений результат.

До створення РГ підійти розсудливо та відповідально. Доцільно залучити педагогів, які працюють в даному закладі та знають його можливості; заступників директора, оскільки вони виступають лідерами колективу; здобувачів освіти – учасників шкільного самоврядування; батьків здобувачів освіти, зацікавлених в розвитку освітньої установи; уповноважених осіб від засновника; представників громади. Визначити 10-15 осіб, які будуть планувати роботу, збирати, аналізувати та узагальнювати інформацію. Врахувати, що вони мають бути вмотивовані, зацікавлені процесом та залучені добровільно. Продумати заходи залучення учасників РГ. Затвердити список учасників робочої групи. Спільно з РГ розробити планер з погодженими орієнтовними строками реалізації кроків розробки Стратегії. Організувати інформаційну компанію щодо розробки Стратегії розвитку ЗЗСО. Доцільно здійснити попередню роботу та провести організаційну зустріч, під час якої ознайомити учасників РГ із загальною метою, очікуваними результатами роботи та наказом щодо створення РГ. Забезпечити комунікацію усіх залучених учасників, визначивши зручний месенджер для збору, обміну інформації та спілкування між ними.

Визначити зацікавлених осіб, стейкхолдерів і залучити їх до розробки Стратегії. Під час визначення слід опиратися на знання, досвід і навички учасників, які можуть бути корисними для процесу розробки. Дані представники мають бути носіями збереження традицій та зацікавленими у внесенні інноваційності у розвиток ЗО.

Слід враховувати, що Стратегія розвитку містить важливі комунікаційні та партисипативні складові. Тому до її розробки необхідно залучити представників усіх спільнот, які беруть участь в освітньому процесі: педагогічних працівників, батьків, здобувачів освіти, зацікавлених стейкхолдерів, які можуть надати підтримку закладу. Стратегія життєздатна коли створена спільно.

На етапі аналізу необхідно здійснити дослідження наявного стану діяльності ЗО. Збір та аналіз результатів дослідження доручити РГ. Врахувати кількісний та гендерний склад респондентів. Під час розробки стратегії мають бути залучені представники кожної статі для забезпечення врахування їх інтересів, запитів та гендерної рівності. Здійснити опитування учасників освітнього процесу щодо наявної ВСЗЯО у закладі та пропозицій щодо змін і розвитку ЗЗСО, здійснити та узагальнити SWOT–аналіз та TOWS–аналіз, врахувати результати самооцінювання та стратегічного аналізу. Проаналізувати узагальнені результати дослідження для подальшого врахування під час розробки Стратегії.

На етапі планування чітко визначити місію, візію та цінності закладу, тобто сенс його діяльності. Унікальність місії – бути зрозумілою для усіх зацікавлених сторін, включати послуги, які надає заклад, його призначення та безпосередньо мету діяльності. Для ефективного управління розвитком закладу освіти важливо забезпечити розуміння Стратегії всіма учасниками освітнього процесу, зокрема тими, хто безпосередньо причетний до її втілення. Переглянути підходи до взаємодії з педагогічним колективом, визначити шляхи їх залучення до плідної співпраці на даному та подальших етапах. Використовувати особисті інтереси педагогів у розвитку закладу. Залучати до активної участі у визначенні стратегічних та операційних цілей, а також місії та візії ЗО. Будувати роботу так, щоб педагоги розглядали цінності закладу як особисті. У такому випадку педагоги стануть партнерами керівника в досягненні стратегічних цілей.

На даному етапі планування заходів відбувається за допомогою побудови «Дерева проблем» та «Дерева цілей». Спільно відбувається з'ясування причин та наслідків впливу освітніх тенденцій та суспільних чинників на ЗО. Спільно аналізуються визначені проблеми та трансформуються у вектори розвитку ЗО. Вибудовуються стратегічні та операційні цілі відповідно до SMART-критеріїв. Проводиться обговорення готового проєкту Стратегії розвитку ЗЗСО через оприлюднення його на

офіційному сайті закладу освіти, погоджується на педагогічній раді та подається на затвердження засновнику ЗЗСО. Оприлюднюється документ на сайті.

Після затвердження Стратегії розвитку ЗЗСО мають бути узгоджені ключові документи ЗО, а саме: Статут закладу, який має відображати стратегічні та операційні цілі, визначені в Стратегії; освітня програма, що повинна відповідати стратегічним цілям і завданням, відображати акценти на ключових напрямках розвитку, що визначені у Стратегії (забезпечення профільних напрямків закладу); річний план, як інструмент реалізації Стратегії, що повинен включати конкретні заходи, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей, при цьому важливо, щоб його зміст відображав вибрані стратегічні пріоритети; кошторис повинен відповідати необхідним фінансовим ресурсам для реалізації Стратегії, має враховувати усі фінансові аспекти, пов'язані з запровадженням запланованих заходів. Гармонізація цих документів забезпечить у подальшому реалізацію в цілому Стратегії розвитку ЗЗСО.

На етапі впровадження залучаються учасники освітнього процесу до роботи в проєктних та моніторингових групах відповідно до Плану впровадження Стратегії розвитку ЗЗСО.

На всіх етапах продовжується інформування громадськості про хід розробки та реалізації Стратегії розвитку ЗЗСО через сайт ЗО.

На етапі моніторингу моніторингова група здійснює дослідження індикаторів досягнень, надає оцінку ефективності та реалізації Стратегії. Щорічно на загальних зборах педагогічного колективу із запрошенням батьків, стейкхолдерів, громадськості відбувається звітування про виконання основних положень Стратегії.

На завершальному етапі оцінювання запрошуються усі зацікавлені особи на конференцію з презентацією результатів реалізації Стратегії, їх впливу на розвиток закладу. Результати враховуються у подальшій роботі. Загальний звіт оприлюднюється на сайті ЗО у вільному доступі.

Отже, розроблені рекомендації для керівників щодо розробки Стратегії розвитку ЗЗСО базуються на засадах демократичності, комунікативності, інформативності, партисипації та співпраці між усіма залученими учасниками. Дані рекомендації є практичним дороговказом для керівника у розробці Стратегії розвитку ЗЗСО.

### **3.2. Шляхи залучення учасників освітнього процесу до розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти**

Під час визначення шляхів залучення учасників освітнього процесу до розробки стратегії розвитку ЗЗСО враховуються індивідуальні особливості кожної групи: педагогічних працівників, учнівського самоврядування, батьків, стейкхолдерів.

Для залучення педагогічних працівників пропонуємо застосовувати принципи андрагогіки та активні форми навчання. Наприклад, провести ділову гру «Самовизначення закладу освіти», що проводиться на основі технології позитивно-орієнтованого дослідження.

Мета гри: з'ясувати ставлення педагогічного колективу до участі у розробці стратегії розвитку ЗЗСО та мотивувати учасників до залученості в процесі стратегування.

Завдання: ознайомити педагогічний колектив з етапами розробки стратегії розвитку ЗЗСО; зацікавити до спільного проектування майбутнього ЗЗСО; сформувані розуміння педагогами необхідності розробки стратегії розвитку; визначити найбільш вмотивованих педагогів.

Очікувані результати: керівник визначив найбільш зацікавлених педагогів у залученості до розробки Стратегії, педагоги отримали розуміння необхідності активної участі у процесі розробки Стратегії на спільну користь.

Гру можна проводити як у фронтальному обговоренні за послідовністю компонентів, так і розподіливши педагогів на групи. В такому випадку кожна

група опрацьовує певний крок, а після представлення кожної групи своїх напрацювань, здійснюється загальний підсумок.

Гра складається з чотирьох компонентів: дослідження, мрія, дизайн, доля. Перший компонент «Дослідження» залучає педагогів опрацювати такі питання як: «Чим живе заклад?», «Що дає його життя учасникам освітнього процесу?», «Що привносить заклад в громаду?». Головною умовою виконання вправи є визначення позитивних та найкращих сторін з того, що є в житті закладу, оскільки залучення учасників має відбуватися на позитивній ноті. Компонент «Доля» передбачає проєктування долі закладу: як навчати та надихати сучасне покоління здобувачів освіти, як педагогу пристосовуватися до змін, чого очікує сучасний світ та безпосередньо громада від закладу. Наступний компонент «Мрія» забезпечує проєкцію майбутнього закладу тобто яким заклад може бути в перспективі. Формулюється бачення педагогами бажаного життя або стану закладу (місія, візія). Четвертий компонент «Дизайн ЗЗСО» проєктує, яким має бути заклад. Під час роботи педагоги спільно формулюють і визначають цілі і завдання майбутнього життя закладу, з опорою на позитивний минулий досвід. І в підсумку відбувається визначення життєвих позицій ЗЗСО та вибір позитивного плану дій на майбутнє.

Таким чином, дана ділова гра дає можливість керівнику провести не сухе обговорення з колективом необхідності їх залученості до розробки Стратегії розвитку, а за короткий проміжок часу занурити педагогів до орієнтовної роботи, зацікавити можливістю спільного проєктування майбутнього закладу та визначити найбільш вмотивованих педагогів. Останніх легко визначити методом спостереження за включеністю їх у роботу.

Шляхи залучення педагогів до фокус-груп лежать в колі їх інтересів, які перетинаються з певним напрямком розвитку закладу. Визначивши таких учасників шляхом аналізу даних, збору інформації, спостереження, можна залучити їх до розробки певних проєктів розвитку ЗО. Ініціювати такі

проекти розвитку може керівник разом з робочою групою, наприклад: «Особистий бренд закладу», «Освітнє середовище взаємодії», «Інклюзивна освіта – коло підтримки», «Самоврядування в дії» (культурні, спортивні, екологічні проекти), «Формувальне оцінювання: від самооцінювання до знань», «Вмотивований вчитель – запорука успіху закладу». У процесі роботи фокус-груп ініційовані проекти можуть бути змінені або отримувати новий вектор проектування.

Залучення учнівського самоврядування до розробки стратегії розвитку ЗО рекомендується розпочати з онлайн-опитування «Розбудуємо школу разом» з попереднім роз'ясненням щодо актуальності його проведення. Метою такого опитування є з'ясування бачення здобувачами освіти майбутнього ЗО та врахування їхніх думок під час розробки Стратегії розвитку. Очікуваними результатами буде: отримання інформації щодо бачення ЗО в майбутньому, запитів та потреб здобувачів освіти щодо змін у закладі; визначення зацікавлених здобувачів освіти, які виявляють готовність брати участь в учнівському самоврядуванні та в розробці пропозицій щодо Стратегії розвитку ЗО.

В зазначене опитування можна включити такі питання: «Яким ти бачиш наш «Заклад майбутнього»?», «Які зміни необхідні нашому закладу зараз?», «Які гуртки та позашкільні заходи необхідні закладу, на твою думку?», «Щоб ти запропонував, щоб перебування для учнів у закладі було комфортнішим?», «Чи готовий ти долучитися до роботи учнівського самоврядування з розробки пропозицій, щоб змінити заклад на краще?».

Для обробки результатів онлайн-опитування можна сформувати фокус-групу здобувачів освіти і яка буде допомагати учнівському самоврядуванню формувати пропозиції або проекти, які будуть враховані під час розробки Стратегії розвитку ЗО. Результати опитування оприлюднити на педагогічній раді та батьківських зборах для загального ознайомлення.

Також залучити здобувачів освіти до розробки Стратегії розвитку ЗО можна через таку форму роботи як написання есе на тему: «Якби я був

директором закладу, мої перші дії на посаді...», з метою вивчення їхнього бачення щодо можливих першочергових змін у закладі.

Проведення заходу «Квест ідей» з метою формування усвідомлення та розуміння здобувачами освіти важливості Стратегії розвитку для закладу, активізації до генерування ідей з окресленої проблематики також сприяє процесам залученості.

Пропонуємо розглянути хід зазначеного заходу.

Орієнтовний час: до 1,5 год. Обладнання: 4 локації, кожна з яких облаштована чотирма столами (окремий стіл для кожної команди), на яких розміщені ватмани, маркери, ручки та олівці.

Організація заходу передбачає попередню організаційно-роз'яснювальну роботу серед учнів 8-11 класів щодо необхідності розробки Стратегії, можливості взяти активну участь у даній роботі завдяки добровільній участі у квесті, формування команд учасників та підготовку чотирьох локацій. У кожній паралелі 8-11 класів формується команда до 15 осіб, зацікавлених даною активністю. Захід можна проводити як у приміщенні, так і на відкритій території закладу, попередньо продумавши та облаштувавши локації. Здобувачі освіти знайомляться з умовами проведення квесту. Вони мають пройти чотири локації, у спільному обговоренні та співпраці виконати завдання, отримане на кожній локації.

Учасники рухаються за вказівниками до першої локації, після виконання завдань переміщуються до наступних. На кожній локації їх зустрічають педагог-консультант та представник учнівського самоврядування. Здобувачі освіти отримують у конверті логічну задачу: скласти пазл та дізнатися назву локації та її основне завдання. Якщо виникають питання або потрібна допомога, можна звернутися до консультанта. Перша локація «Промінці закладу» має завдання намалювати на ватмані сонце з промінцями. Сонце зображує ЗО. На його промінцях слід написати відповіді на питання «Який наш заклад сьогодні?», «Що він випромінює для вас, для громади?». Друга локація «Зрощуємо ідеї школи

майбутнього» має завдання намалювати дерево ідей (не менше п'яти), на гілочках або листочках якого слід записати ідеї команди щодо бачення закладу в майбутньому. Команда генерує ідеї, пропонуючи своє бачення чи зміни в розвитку закладу. Виконавши завдання, за аналогією команди переходять до третьої локації «Цінності мого закладу та цілі на майбутнє». В деякій мірі, це найскладніша локація для учасників, але потрібно дати їм можливість сформулювати власне бачення цінностей, місії, візії та цілей розвитку ЗО. Завдання: намалювати схематичну мішень на ватмані, на зовнішніх колах якої зазначити цінності, місію, візію закладу, а навколо мішені прописати ціль розвитку. Четверта локація «Проекти змін» для учасників має завдання: запропонувати власні проекти змін, які спрямують ЗО до розвитку (формат малюнку вільний). Педагог-консультант допомагає за потреби учасникам сформулювати думку та після оформлення проекту пропонує «підсилити проєкт» та зазначити, чия підтримка в реалізації проєкту їм потрібна. Під час роботи на даній локації здобувачі освіти реалізують свій потенціал ідей, усвідомлюють особисту причетність до розробки Стратегії розвитку ЗО, важливість співпраці та підтримки.

По завершенні квесту відбувається представлення напрацювань команд та обговорення спільних та відмінних ідей щодо розвитку закладу, обираються найбільш ефективні пропозиції та проєкти для подання їх учнівським самоврядуванням робочій групі з розробки Стратегії розвитку.

Підґрунтям для залучення здобувачів освіти можна використати їхній інтерес до сучасних комп'ютерних технологій. Учні 8-11 класів вже мають навички користування середовищем Scratch, програмою презентацій PowerPoint, 3D-моделюванням. Тому учнівське самоврядування може провести конкурс між паралелями класів на кращий сучасний комп'ютерний проєкт майбутнього закладу. Дані проєкти аналізуються РГ, та можуть бути використані під час розробки Стратегії розвитку ЗО або для презентації під час проведення батьківських зборів, зустрічей зі стейкхолдерами.

Залучення батьків здобувачів освіти до розробки стратегії розвитку ЗО можна реалізувати через їхню участь у тренінгу «Розробляємо Стратегію разом».

Мета: залучити батьків до розробки Стратегії розвитку ЗО, вивчити їхнє бачення щодо необхідності змін, визначити спільні цілі та напрямки розвитку.

Орієнтовний час: 2,5 год.

Обладнання: 4 столи (окремий стіл для кожної групи); плакати «Хмаринка очікувань», «Хмаринка справджених очікувань», «Омріяний заклад»; 4 ватмани для групової роботи з заготовленими пустими таблицями SWOT-аналізу, маркери, ручки та олівці.

Хід роботи:

1. Вправа «Знайомство» (10 хв).

Мета: знайомство учасників, налаштування на спільну роботу.

Учасники називають своє ім'я та коротко висловлюють з якими побажаннями для закладу вони сьогодні прийшли на цю зустріч.

2. Встановлення правил роботи (5 хв).

Орієнтовні правила: співпраця, активність, повага до думки кожного, вільний мікрофон.

3. Вправа «Хмаринка очікувань» (5 хв).

Мета: формування учасниками власних очікувань від результатів роботи на тренінгу.

Учасники на кольорових стікерах формулюють свої думки щодо очікувань, оголошують їх та прикріплюють на «Хмаринку очікувань».

4. Інформаційне повідомлення «Стратегія розвитку ЗЗСО та важливість співпраці при її розробці» (15 хв).

Мета: усвідомлення учасниками теми роботи, налаштування на спільний результат – розробку пропозицій до Стратегії розвитку.

5. Вправа «SWOT-аналіз очима батьків» (30 хв).

Мета: аналіз сильних та слабких сторін ЗО, визначення суспільних чинників впливу, внесення пропозицій батьків для підсилення позицій закладу необхідних для його розвитку.

У сталих групах батьки здійснюють SWOT-аналіз діяльності ЗО, зазначаючи своє бачення сильних та слабких сторін, можливостей розвитку закладу, вносять власні пропозиції щодо покращення діяльності закладу, підсилення його слабких позицій. Презентують роботу груп.

6. Вправа «Наш заклад сьогодні і в майбутньому». Робота в групах (25 хв).

Мета: з'ясування бачення батьками здобувачів освіти стану діяльності в ЗО в умовах сьогодення, визначення позитивних сторін та необхідних змін для його розвитку в майбутньому.

Тренер об'єднує батьків у 3-4 групи, та пропонує визначити їхнє бачення закладу сьогодні та в майбутній проєкції. Пропонує зазначити необхідні, на думку батьків, зміни для розвитку, зафіксувати їх на ватмані в довільній формі, обрати спікера, який презентуватиме роботу групи по завершенню роботи.

7. Вправа «Проєкти розвитку» (35 хв).

Мета: запропонувати та розробити проєкти розвитку закладу.

Батьки продовжують роботу у сталих групах, розробляють проєкти які, на їхню думку, доцільно впровадити для розвитку ЗО, визначають необхідних стейкхолдерів для їх підтримки, можливих впливових людей для залучення у процес розробки, фінансову та ресурсну необхідність. По завершенню роботи групи презентують готові проєкти.

8. Вправа «Батьківські пропозиції» (15 хв).

Мета: узагальнити напрацювання груп під час тренінгу, визначити найбільш цікаві та необхідні пропозиції для врахування під час розробки Стратегії розвитку ЗО.

Тренер спонукає батьків до обговорення роботи груп, спільного бачення та пропозицій із напрацьованих під час тренінгу, що будуть передані для опрацювання РГ та включені до Стратегії розвитку ЗО.

## 9. Вправа на рефлексію «Хмаринка справджених очікувань» (10 хв).

Мета: здійснити рефлексію щодо роботи на тренінгу; активізувати усвідомлення батьків власної причетності та значущості у проєктуванні майбутнього закладу освіти, розробці його Стратегії розвитку.

Батьки по черзі переносять стікери на «Хмаринку справджених очікувань», рефлексують відповідно до запропонованих тренером запитань: «Чи справдилися ваші очікування від роботи?», «Чи задоволені ви результатом?», «На скільки важливою для вас є участь у розробці стратегії ЗО».

Залучення зовнішніх стейкхолдерів (спонсорів, меценатів, депутатів громади, соціально-відповідальних організацій, представників управління освіти) лежить через призму їхніх інтересів щодо майбутнього розквіту та результативності діяльності ЗО. Однією з можливостей залучення є проведення вебінару для стейкхолдерів «Стейкхолдери в дії».

Мета: залучити стейкхолдерів до розробки Стратегії розвитку ЗО, заручитися їхньою підтримкою.

Орієнтовний час: 1 год.

План проведення вебінару.

1. Привітання та знайомство учасників (5хв).

2. Вступне слово керівника ЗЗСО: повідомлення про організацію та початок роботи з розробки Стратегії розвитку у ЗО, наголошення на важливості спільного проєктування майбутнього закладу освіти та добровільній участі (10 хв).

3. Інформаційне повідомлення голови РГ, яке містить орієнтовний текст: «На початковому етапі розробки Стратегії, після спілкування з фокус-групами учасників освітнього процесу, були визначені напрями та проєкти розвитку закладу, які потребують підтримки стейкхолдерів. Тому саме Вас запрошено до співпраці». Конкретизується необхідність підтримки для ЗО (10 хв).

4. Вправа для стейкхолдерів «Працюємо спільно» (20 хв).

Стейкхолдери об'єднуються в групи та доєднуються до веб-кімнат за напрямками: «Фінансова підтримка», «Управлінська підтримка», «Меценати закладу» «Консультанти». Групи в межах особистого впливу мають визначити власний інтерес у розвитку ЗО та розробити шляхи підтримки його Стратегії розвитку. Учасники кожної групи спільно працюють в google-документі. По завершенню групи презентують свою роботу.

#### 5. Вправа «Спільні рішення» (10 хв).

Обговорення пропозицій стейкхолдерів щодо шляхів підтримки розвитку ЗО, що були висвітлені у попередній вправі, знаходження спільних інтересів між усіма учасниками для реалізації Стратегії розвитку ЗО, визначення реальних шляхів підтримки, які взмозі надати кожен стейкхолдер, домовленість про співпрацю між керівництвом закладу, стейкхолдерами та РГ.

#### 6. Підведення підсумків зустрічі (5 хв).

Для збору ідей щодо розробки Стратегії розвитку ЗО та залучення учасників освітнього процесу й стейкхолдерів можна використовувати збори, конференції, «не» конференції, засідання, неформальні зустрічі під час яких ефективним є проведення мозкового штурму, опитувань, обговорень.

Залучаючи учасників освітнього процесу до розробки Стратегії розвитку ЗЗСО необхідно враховувати гендерний підхід, що надасть можливість врахувати інтереси, думки та досвід як жінок, так і чоловіків.

Залучати учасників можна також через офіційний сайт закладу додаванням вкладок до розділу «Стратегія розвитку ЗЗСО». Для учнівського самоврядування можна додати вкладки «Ініціюємо разом» або «Проектуй мрії» в яких будуть висвітлюватися пропозиції здобувачів освіти щодо бачення розвитку закладу та учнівські проекти школи їхньої мрії. Дана можливість допоможе здобувачам освіти реалізувати власні лідерські якості, а врахування їхньої думки в житті закладу забезпечить реалізацію партисипативного підходу для керівника в управлінні закладом.

Отже, шляхи залучення усіх учасників освітнього процесу та стейкхолдерів реалізуються через відкриту комунікацію, співпрацю та інтегрування особистих інтересів в єдину дієву Стратегію розвитку ЗЗСО.

### **Висновки до розділу 3**

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновки.

1. В ході дослідження проблемними питаннями, які потребують роз'яснювальних рекомендацій визначені: організація процесу розробки Стратегії розвитку ЗЗСО; залучення до розробки та обговорень Стратегії розвитку ЗЗСО всіх учасників освітнього процесу (педагогічний колектив, здобувачів освіти, батьків); залучення незалежних стейкхолдерів та висвітлення інформації щодо розробки Стратегії розвитку на офіційному сайті ЗО.

2. Розробка Стратегії розвитку ЗЗСО здійснюється з урахуванням реалізації усіх етапів: підготовчого, аналізу, планування, впровадження, моніторингу та оприлюднення.

3. На підготовчому етапі для організації процесу розробки Стратегії керівнику ЗЗСО потрібно врахувати гендерний підхід під час створення робочої групи, визначенні зацікавлених осіб; організувати інформаційну компанію через проведення ознайомлювальних зборів з питань розробки Стратегії для усіх учасників освітнього процесу та висвітлювати інформацію про перебіг подій на сайті закладу освіти в розділі «Стратегія розвитку ЗЗСО». На етапі аналізу організувати проведення та здійснити SWOT-аналіз та TOWS-аналіз стану освітніх та управлінських процесів в ЗЗСО. Етап планування характеризується конкретизуванням місії, візії, цінностей, стратегічних та операційних цілей та складанням перспективного та поточного планів впровадження. Впровадження Стратегії розвитку ЗЗСО передбачає реалізацію освітніх проектів розвитку. Під час моніторингу надається оцінка ефективності реалізації Стратегії розвитку ЗЗСО. Його

результати висвітлюються на сайті закладу освіти та оприлюднюються на загальних зборах педагогічного колективу із запрошенням батьків, стейкхолдерів, громадськості.

4. Шляхами залучення учасників освітнього процесу до розробки Стратегії розвитку ЗЗСО можуть розглядатися такі як: опитування (вивчення думок, запитів), організація заходів (ділові ігри, збори, конференції, «не» конференції, засідання, неформальні зустрічі), офіційний сайт закладу освіти.

Шляхи залучення усіх учасників освітнього процесу та стейкхолдерів реалізуються через відкриту комунікацію, співпрацю та інтегрування особистих інтересів в єдину дієву Стратегію розвитку ЗЗСО.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні положення.

1. Досліджено організаційно-педагогічні засади стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти, її теоретичні основи у науково-педагогічній літературі, узагальнено розуміння науковцями понять «стратегія», «стратегія розвитку» та «стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти». Унікальність даного дослідження обумовлена сьогочасними умовами реформування освіти в Україні: розвиток сучасного закладу освіти неможливий без розробленої стратегії. Досліджено нормативно-правову базу, що висвітлила правові засади розробки та впровадження стратегії розвитку ЗЗСО. Визначено, що стратегія розвитку ЗЗСО – це не деталізований план розвитку закладу на довгостроковий період, що розробляється керівником у тісній співпраці з засновником, педагогічними працівниками, учнівським самоврядуванням, піклувальною радою закладу та іншими стейкхолдерами. Акцентовано, що стратегія розвитку ЗЗСО оформлюється чітким, лаконічним документом із зазначенням строкових термінів реалізації. Це складова управлінського процесу, що включає весь управлінський цикл: аналіз, планування, організацію, контроль, корекцію та аналіз успішності проведених дій.

Доведено, що стратегія розвитку ЗЗСО важлива для ефективного управління та узгодження усіх автономних процесів закладу, продуктивності дій, досягнення успіху та результативності, при цьому враховуються тенденції можливого розвитку самого закладу освіти, зміни та ризику як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, показники діяльності, співпраця та взаємодія між усіма учасниками освітнього процесу. З'ясовано, що Стратегія розвитку ЗЗСО та ВСЗЯО закладу невід'ємно пов'язані. Тому від ефективного планування стратегічних цілей та шляхів реалізації стратегії,

їх успішного виконання залежить і в цілому розбудова ВСЗЯО даного закладу освіти.

Визначено основні етапи розробки стратегії розвитку ЗЗСО: підготовчий, аналіз, планування, впровадження, моніторинг, оцінювання. Кожен етап передбачає покрокову систему роботи над створенням стратегії розвитку ЗЗСО та чітко означені результати, що мають бути досягнуті на кожному кроці її реалізації. Підсумовано, що від успішного проектування стратегії розвитку ЗЗСО залежить якість надання освітніх послуг та результати досягнень здобувачів освіти, усе подальше функціонування закладу та його технічне оснащення.

2. Для проведення емпіричного дослідження стратегії розвитку ЗЗСО було обрано базу дослідження, визначено критерії, індикатори, інструментарій та алгоритм дослідження відповідно до «Методики оцінювання освітніх та управлінських процесів ЗЗСО під час інституційного аудиту» [14]. Емпіричне дослідження стратегії розвитку ЗЗСО передбачало вивчення не змісту, а безпосередньо процесу створення стратегії, її розробки, що відноситься до управлінських процесів, тому діагностичний мінімум дослідження був сфокусований на вивченні відповідного напрямку: «Управлінські процеси», окресленого «Абеткою для директора» [1]. Базою дослідження став Маяківський ліцей Маяківської сільської ради Одеського району Одеської області. Опитано 50 осіб педагогічного складу ліцею, 534 батьків здобувачів освіти і 154 здобувача освіти. Всього в експерименті брало участь 738 осіб.

За результатами емпіричного дослідження щодо розробки стратегії розвитку ЗЗСО вимагають покращення: висвітлення інформаційних матеріалів щодо стратегії розвитку на сайті ЗЗСО; залучення педагогів, учнівського самоврядування, батьків та зовнішніх стейкхолдерів до розробки важливих документів й, безпосередньо, стратегії розвитку

3. З метою удосконалення управлінських процесів сучасного закладу освіти в напрямку стратегічного менеджменту розроблено рекомендації

керівнику закладу освіти щодо розробки стратегії розвитку ЗЗСО. Узагальнені рекомендації окреслені в напрямках: організація процесу розробки дієвої стратегії, необхідність конкретизування стратегії розвитку, визначення її чіткої стратегічної спрямованості для закладу, залучення до розробки та обговорень Стратегії усіх учасників освітнього процесу, висвітлення інформації щодо стратегії на офіційному сайті закладу.

4. Запропоновано шляхи залучення учасників освітнього процесу до розробки стратегії розвитку ЗЗСО: опитування і анкетування, організація заходів (ділові ігри, збори, конференції, «не» конференції, засідання, неформальні зустрічі), створення фокус груп по інтересам або об'єднаних певною проєктною діяльністю, проведення різних активностей для стейкхолдерів, залучення через офіційний сайт ЗО.

Викладені результати проведеного дослідження не охоплюють усіх аспектів багатогранної проблеми розробки стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти, але є методичною підтримкою та дороговказом для керівників сучасних закладів освіти, особливо новопризначених.

Таким чином, поставлені у роботі завдання виконані, мета кваліфікаційного дослідження досягнута.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕД

1. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О., Лінник О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.
2. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–34.
3. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
4. Воронова С. В. Розвиток професійної компетентності керівника закладу освіти з розробки стратегії розвитку ЗЗСО. *Технології менеджменту в розбудові сучасного освітнього середовища у контексті реалізації формули НУШ*: матеріали наук.-практ. конф. м. Волинь, 26 трав. 2023 р. Волинь, 2023. С. 58–61.
5. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
6. Гриньова М., Штанге В., Тавшавадзе Ц., Попова А. Партисипація дітей і молоді: міжнародний досвід та практичні рішення : метод. посіб. для роботи з дітьми і молоддю. 2020. 198 с.
7. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346–352.
8. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
9. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 33–39.

10. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Вісник національного аграрного університету*. 2010. № 1(22). С. 267–272.
11. Лебідь О. В. Стратегія інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу: теоретико-методичний аспект. *Педагогічні науки: зб. наук. пр.* 2017. Том 2. С. 32–34.
12. Любченко Н. В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 6 (195). С. 26–32.
13. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
14. Методика оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу загальної середньої освіти під час інституційного аудиту: наказ Державної служби якості освіти від 29.03.2021 р. № 01-11/25. URL: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/Methodika.pdf> (дата звернення: 03.03.2023).
15. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal / editor-in-chief m.a. Zhurba*, 2019. June № 35. P. 267–270.
16. Нагорна Н. В. Стратегічне планування в освітньому менеджменті. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наук. пр.* 2021. Вип. 4. С. 95–99.
17. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 118–126.
18. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
19. Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 09.01.2019 р. № 17 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 30.04.2021 р.

- № 493). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text> (дата звернення: 30.03.2023).
20. Приходченко, Л. Л., Піроженко Н. В., Кернова М. П., Синчак І. М. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / під заг. ред Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
21. Про забезпечення проведення інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти: наказ Державної служби якості освіти України від 29.03.2021 р. № 01-11/25 (із змінами і доповненнями, внесеним наказом Державної служби якості освіти України від 08.09.2021 р. № 01-11/58). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN067432> (дата звернення: 05.05.2023).
22. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки від 30.11.2020 р. № 1480. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-z-pitan-formuvannya-vnutrishnoyi-sistemi-zabezpechennya-yakosti-osviti-u-zakladah-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 10.05.2023).
23. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти: наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 04.04.2023).
24. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 30.03.2023).
25. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 30.03.2023).
26. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на

- період до 2029 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-p#Text> (дата звернення: 15.03.2023).
27. Ренькас Б. М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. *Народна освіта*. 2020. № 2 (41). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=6248](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248) (дата звернення: 16.02.2023).
28. Розвиток закладу загальної середньої освіти в умовах децентралізації: метод. посіб. для викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти / за заг. ред. А. В. Аносової. Київ: Центр інноваційної освіти: Про.Світ, 2022. 146 с.
29. Розробляємо стратегію розвитку освіти в територіальній громаді: порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад / О. Терент'єва / за заг. ред. Н. Протасової, В. Полторака, Л. Жабенко, А. Пуцовой. Київ: Швейцарсько-український проєкт DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. 64 с.
30. Сєнухова М. С. Трактуювання поняття «планування» та систематизація підходів. *Вісник студентського наукового товариства. ХНТУСГ*. 2019. Вип. 1. С. 63–66.
31. Стратегія розвитку освіти Одеської області на 2023–2027 роки. 2023. 56 с. URL: [https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1331/Strategy\\_education\\_Odesa\\_region\\_2023\\_2027.pdf](https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1331/Strategy_education_Odesa_region_2023_2027.pdf) (дата звернення: 24.10.2023).
32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
33. Сухоруков А. І., Сухорукова О. А. Стратегічний менеджмент в економічних системах транзитивних країн. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. № 48, 2021. С. 22–27.
34. Ткачук В. І., Яремова М. І., Горкуша Н. М. Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9590> (дата звернення: 15.02.2023).

35. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
36. Федосова А. О. Особливості розробки стратегії закладу освіти як умова його становлення в сучасних умовах. *Вересень*. 2019. Т. 20, № 3-4. С. 82–83.
37. Черновол-Ткаченко Р. І. Система планування в освітніх організаціях: метод. рек. для студентів зі спец. 073 «Менеджмент». Харків: Планета-Прінт, 2020. 68 с.

**ДОДАТКИ**

Додаток А

**Н-СКИЙ ЗЗСО Н-СЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ  
Н-СЬКОГО РАЙОНУ Н-СЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Код ЄДРПОУ

**Н А К А З**

\_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Селище

№\_\_\_\_\_

**Про створення робочої групи з розробки  
Стратегії розвитку ЗЗСО на \_\_\_\_\_ роки**

Відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, ст. 41 Закону України «Про освіту», Закону України «Про повну загальну середню освіту», з метою розробки Стратегії розвитку закладу освіти

**Н А К А З У Ю :**

1. Створити робочу групу (далі - РГ) з розробки Стратегії розвитку ЗЗСО на 5 років у складі:

Голова РГ: *ПІБ, посада.*

Члени РГ: *1.ПІБ, посада; 2,3,4...*

2. Робочій групі:

2.1 Організувати свою роботу у формі засідань, вести протоколи засідань.

2.2 Розробити та затвердити План своєї роботи на першому засіданні.

2.3 Розробити планер розробки Стратегії розвитку ЗЗСО (термін).

2.4 Провести дослідження існуючого стану ВСОЯО та потенціалу закладу (термін).

2.5 Узагальнити результати дослідження (термін).

2.6 Розробити проєкт Стратегії розвитку закладу освіти на 5 років та подати на розгляд педагогічної ради та конференції закладу освіти \_\_\_\_\_ 20\_\_ року;

2.7 Забезпечити громадське обговорення проєкту Стратегії ЗЗСО (термін).

2.8 Доопрацювати проєкт із врахуванням пропозицій громадськості (термін).

3. Голові РГ:

3.1 Організувати роботу РГ відповідно до розробленого планеру дій (постійно).

3.2 Надати готовий проєкт стратегії на схвалення педагогічною радою (термін).

4. Відповідальному за ведення офіційного сайту ЗЗСО:

4.1 Створити розділ на сайті: «Стратегія розвитку ЗЗСО» (термін).

4.2 Розмістити даний наказ на сайті в розділі «Стратегія розвитку ЗЗСО» (термін).

4.3 Розміщувати інформацію результативності етапів роботи над проєктом Стратегії наданих РГ (постійно).

5. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Директор

З наказом ознайомлені:

**Таблиця інструментарію для оцінювання  
управлінських процесів ЗЗСО [1]**

Критерії оцінювання	Індикатори оцінювання	Методи збору інформації	Інструментарій, що буде використано для оцінювання
1	2	3	4
<b>Напрямок 4. Управлінські процеси закладу освіти</b>			
<b>Вимога 4.1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань</b>			
4.1.1. У закладі освіти затверджено стратегію його розвитку, спрямовану на підвищення якості освітньої діяльності	4.1.1.1. Стратегія розвитку закладу освіти відповідає особливостям і умовам його діяльності (тип закладу, мова навчання, територія обслуговування, формування контингенту здобувачів освіти, обсяг та джерела фінансування)	4.1.1.1. Вивчення документації Опитування (інтерв'ю з керівником)	1. Форма вивчення документації (п. 4.1.1.1). 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. 12.1., 12.2.)
4.1.2. У закладі освіти річне планування та відстеження його результативності здійснюються відповідно до стратегії його розвитку та з урахуванням освітньої програм	4.1.2.1. Річний план роботи закладу освіти реалізує стратегію його розвитку	4.1.2.1. Вивчення документації Опитування (інтерв'ю з керівником)	1. Форма вивчення документації (п. 4.1.2.1). 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. 13.1)
	4.1.2.2. Учасники освітнього процесу залучаються до розроблення річного плану роботи закладу освіти	4.1.2.2. Опитування (інтерв'ю з представником учнівського самоврядування, анкетування педагогічних працівників)	1. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування (п. 2). 2. Анкета для педагогічних працівників (п. 24)
	4.1.2.3. Керівник та органи управління закладу освіти аналізують реалізацію річного плану роботи та у разі потреби коригують його	4.1.2.3. Вивчення документації, опитування (інтерв'ю з керівником закладу)	1. Форма вивчення документації (п. 4.1.2.3). 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. 13.2, 13.3)
	4.1.2.4. Діяльність педагогічної ради закладу освіти	4.1.2.4. Вивчення документації. Опитування	1. Форма вивчення документації (п. 4.1.2.4). 2. Перелік питань для

	спрямовується на реалізацію річного плану роботи і стратегії розвитку закладу	(інтерв'ю із заступником керівника, анкетування педагогічних працівників)	інтерв'ю із заступником керівника (п. п. 7-9). 3. Анкета для педагогічних працівників (п. 25)
4.1.3. У закладі освіти здійснюється самооцінювання якості освітньої діяльності на основі стратегії (політики) і процедур забезпечення якості освіти	4.1.3.1. Заклад освіти розробляє та оприлюднює документ, що визначає стратегію (політику) і процедури забезпечення якості освіти	4.1.3.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником, із заступником керівника)	1. Форма вивчення документації (п. 4.1.3.1). 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. 14.1, 14.2). 3. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника (п. 14.1)
	4.1.3.2. У закладі освіти здійснюється періодичне (не рідше одного разу на рік) самооцінювання якості освітньої діяльності відповідно до розроблених або адаптованих у закладі процедур	4.1.3.2. Вивчення документації	Форма вивчення документації (п. 4.1.3.2)
	4.1.3.3. Учасники освітнього процесу залучаються до самооцінювання якості освітньої діяльності	4.1.3.3. Вивчення документації Опитування (інтерв'ю з керівником)	1. Форми вивчення документації (п. 4.1.3.3). 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. 14.1, 14.2)
<b>Вимога 4.2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм</b>			
4.2.1. Керівництво закладу освіти сприяє створенню психологічно комфортного середовища, яке забезпечує конструктивну взаємодію здобувачів освіти, їх батьків, педагогічних та інших працівників закладу освіти та взаємну довіру	4.2.1.1 Частка учасників освітнього процесу, які задоволені загальним психологічним кліматом у закладі освіти і діями керівництва щодо формування відносин довіри та конструктивної співпраці між ними	4.2.1.1. Опитування (інтерв'ю з практичним психологом/соціальним педагогом), анкетування педагогічних працівників батьків, здобувачів освіти)	1. Перелік питань для інтерв'ю з практичним психологом/соціальним педагогом (п. 10). 2. Анкета для педагогічних працівників (п. 2, 4, 5, 18). 3. Анкета для батьків (п. 2). 4. Анкета для учня/учениці (п. 1, 2)
	4.2.1.2. У закладі освіти забезпечується доступ учасників освітнього процесу, представників місцевої громади до	4.2.1.2. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником,	1. Форма вивчення документації (п. 4.2.1.2). 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. 21.1, 21.2). 3. Перелік питань для

	спілкування із керівництвом (особистий прийом, звернення, використання сучасних засобів комунікації)	заступником керівника, анкетування батьків, здобувачів освіти, педагогічних працівників)	інтерв'ю із заступником керівника (п. 22). 4. Анкета для батьків (п. 4, 9). 5. Анкета для учня/учениці (п. 15). 6. Анкета для педагогічних працівників (п. 1п. 18)
	4.2.1.3. Керівництво закладу вчасно розглядає звернення учасників освітнього процесу та вживає відповідних заходів реагування	4.2.1.3. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником, анкетування батьків, здобувачів освіти, педагогічних працівників)	1. Форма вивчення документації (п. 4.2.1.3). 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. 19). 3. Анкета для батьків (п. 19). 4. Анкета для учня/учениці (п. 15, 16). 5. Анкета для педагогічних працівників (питання 2п. 18)
4.2.2. Заклад освіти оприлюднює інформацію про свою діяльність на відкритих загальнодоступних ресурсах	4.2.2.1. Заклад освіти забезпечує змістовне наповнення та вчасне оновлення інформаційних ресурсів закладу (інформаційні стенди, сайт закладу освіти/інформація на сайті засновника, сторінки у соціальних мережах тощо)	2.2.1. Спостереження (освітнє середовище). Опитування (інтерв'ю з керівником, анкетування батьків)	1. Форма спостереження за освітнім середовищем (питання 1, 2 п. 4.2.2.1). 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. п. 22.1., 22.2.) 3. Анкета для батьків (п. 17)
<b>Вимога 4.3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників</b>			
4.3.1. Керівник закладу освіти формує штат закладу, залучаючи кваліфікованих педагогічних та інших працівників відповідно до штатного розпису та освітньої програми	4.3.1.1. У закладі освіти укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність вакансій)	4.3.1.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником)	1. Форма вивчення документації (п. 4.3.1.1). 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. 15)
	4.3.1.2. Частка педагогічних працівників закладу освіти, які працюють за фахом	4.3.1.2. Вивчення документації	Форма вивчення документації (п. 4.3.1.2)
4.3.2. Керівництво закладу освіти за допомогою системи матеріального та	4.3.2.1. Керівництво закладу освіти застосовує заходи матеріального та	4.3.2.1. Опитування керівника, інтерв'ю з	Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. 16)

морального заохочення мотивує педагогічних працівників до підвищення якості освітньої діяльності, саморозвитку, здійснення інноваційної освітньої діяльності	морального заохочення до педагогічних працівників з метою підвищення якості освітньої діяльності	керівником)	
4.3.3. Керівництво закладу освіти сприяє підвищенню кваліфікації педагогічних працівників	4.3.3.1. Керівництво закладу створює умови для постійного підвищення кваліфікації, чергової та позачергової атестації, добровільної сертифікації педагогічних працівників	4.3.3.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю з керівником, із заступником керівника)	1. Форма вивчення документації (п. 4.3.3.1). 2. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. 17). 3. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника (п. 10)
	4.3.3.2. Частка педагогічних працівників, які вважають, що керівництво закладу сприяє їхньому професійному розвитку	4.3.3.2. Опитування (анкетування педагогічних працівників)	Анкета для педагогічних працівників (п. 3, 4)
<b>Вимога 4.4. Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою</b>			
4.4.1. У закладі освіти створюються умови для реалізації прав і обов'язків учасників освітнього процесу	4.4.1.1. Частка учасників освітнього процесу, які вважають, що їхні права в закладі освіти не порушуються	4.4.1.1. Опитування (анкетування батьків, здобувачів освіти, педагогічних працівників)	1. Анкета для батьків (п. 18). 2. Анкета для учня/учениці (п. 18, 19). 3. Анкета для педагогічних працівників (запитання 7 п. 18)
4.4.2. Управлінські рішення приймаються з урахуванням пропозицій учасників освітнього процесу	4.4.2.1. Частка учасників освітнього процесу, які вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень	4.4.2.1. Опитування (анкетування батьків, здобувачів освіти, педагогічних працівників)	1. Анкета для батьків (п. 19). 2. Анкета для учня/учениці освіти (п. 33). 3. Анкета для педагогічних працівників (питання 3 п. 18)
4.4.3. Керівництво закладу освіти створює умови для	4.4.3.1. Керівництво сприяє участі громадського	4.4.3.1. Опитування (інтерв'ю з	1. Перелік питань для інтерв'ю з керівником (п. п. 20.1. – 20.3.)

розвитку громадського самоврядування	самоврядування у вирішенні запитань щодо діяльності закладу освіти	керівником, представником учнівського самоврядування)	2. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування (п. п. 1.1., 1.2., 3., 5-7.2., 9)
4.4.4. Керівництво закладу освіти сприяє виявленню громадської активності та ініціативи учасників освітнього процесу, їх участі в житті місцевої громади	4.4.4.1. Керівництво закладу підтримує освітні та громадські ініціативи учасників освітнього процесу, які спрямовані на сталий розвиток закладу та участь у житті місцевої громади (культурні, спортивні, екологічні проекти, заходи)	4.4.4.1. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю із заступником керівника представником учнівського самоврядування, анкетування, здобувачів освіти, педагогічних працівників)	1. Форма вивчення документації (п. 4.4.4.1). 2. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника (п. 32). 3. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування (п. 8). 4. Анкета для учня/учениці (п. 34-36) 5. Анкета для педагогічних працівників (питання 8, п. 18)
4.4.5. Режим роботи закладу освіти та розклад занять враховують вікові особливості здобувачів освіти, відповідають їх освітнім потребам	4.4.5.1. Режим роботи закладу освіти враховує потреби учасників освітнього процесу, особливості діяльності закладу	4.4.5.1. Вивчення документації. Опитування (анкетування батьків)	1. Форма вивчення документації (п. 4.4.5.1). 2. Анкета для батьків (п. 8)
	4.4.5.2. Розклад навчальних занять забезпечує рівномірне навчальне навантаження відповідно до вікових особливостей здобувачів освіти	4.4.5.2. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю із заступником керівника, представником учнівського самоврядування, анкетування здобувачів освіти)	1. Форма вивчення документації (п. 4.4.5.2). 2. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника (п. 1). 3. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування (п. 4.1, 4.2). 3. Анкета для учня/учениці (п. 4, 5)
	4.4.5.3. Розклад навчальних занять у закладі освіти сформований відповідно до освітньої програми	4.4.5.3. Вивчення документації. Опитування (інтерв'ю із заступником керівника)	1. Форма вивчення документації (п. 4.4.5.3). 2. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника (п. 1)

4.4.6. У закладі освіти створюються умови для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти	4.4.6.1. Створені керівництвом закладу освіти умови сприяють реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти	4.4.6.1. Вивчення документації	Форма вивчення документації (п. 4.4.6.1)
<b>Вимога 4.5. Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності</b>			
4.5.1. Заклад освіти впроваджує політику академічної доброчесності	4.5.1.1. Керівництво закладу освіти забезпечує реалізацію заходів щодо формування академічної доброчесності та протидії фактам її порушення	4.5.1.1. Вивчення документації. Опитування (опитувальний аркуш керівника, інтерв'ю із заступником керівника, представником учнівського самоврядування)	1. Форма вивчення документації (п. 4.5.1.1). 2. Опитувальний аркуш (п. 3.10). 3. Перелік питань для інтерв'ю із заступником керівника (п. 12). 4. Перелік питань для інтерв'ю з представником учнівського самоврядування (п. 9)
	4.5.1.2. Частка здобувачів освіти та педагогічних працівників, які поінформовані щодо дотримання академічної доброчесності	4.5.1.2. Опитування (анкетування здобувачів освіти, педагогічних працівників)	1. Анкета для учня/учениці (п. 31). 2. Анкета для педагогічних працівників (п. 12)
4.5.2. Керівництво закладу освіти сприяє формуванню в учасників освітнього процесу негативного ставлення до корупції	4.5.2.1. Керівництво закладу забезпечує проведення освітніх та інформаційних заходів, спрямованих на формування в учасників освітнього процесу негативного ставлення до корупції	4.5.2.1. Опитування (анкетування здобувачів освіти, педагогічних працівників)	1. Анкета для учня/учениці (п. 37). 2. Анкета для педагогічних працівників (п. 28)

**Рівні оцінювання якості освітньої діяльності закладу освіти  
за напрямом оцінювання «Управлінські процеси закладу освіти» [21]**

Перший (високий)	Другий (достатній)	Третій (вимагає покращення)	Четвертий (низький)
<b>1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань</b>			
<p><b>1.1.</b> Стратегія розвитку закладу освіти <b>відповідає</b> особливостям та умовам його діяльності, є <b>чіткою і вимірюваною, розроблена</b> за кожним із напрямів освітньої діяльності</p>	<p><b>1.1.</b> У закладі освіти наявна <b>стратегія розвитку</b>, що враховує всі напрями діяльності <b>розроблена</b></p>	<p><b>1.1.</b> Стратегія розвитку закладу освіти <b>відповідає</b> особливостям і умовам його діяльності, але з <b>переважанням загальних положень</b>, у змісті не виділяються окремо напрями діяльності</p>	<p><b>1.1.</b> У закладі освіти <b>відсутня</b> стратегія розвитку</p>
<p><b>1.2.</b> Річний план роботи закладу освіти <b>реалізує стратегію</b> розвитку, <b>враховує</b> освітню програму, <b>результати</b> самооцінювання. До розроблення річного плану роботи <b>залучаються учасники освітнього процесу. Здійснюється аналіз</b> реалізації річного плану роботи за попередній навчальний рік, за потреби до нього <b>вносяться необхідні зміни.</b> Діяльність педагогічної ради <b>спрямовується на реалізацію річного плану і стратегії розвитку</b> закладу. На засіданнях педради розглядаються</p>	<p><b>1.2.</b> Річний план роботи закладу освіти <b>реалізує</b> стратегію розвитку, містить аналіз роботи закладу за попередній навчальний рік, <b>враховує</b> освітню програму та <b>розробляється в співпраці керівництва закладу освіти та педагогічних працівників</b> Діяльність педагогічної ради <b>спрямовується на реалізацію річного плану та стратегії розвитку</b> закладу</p>	<p><b>1.2.</b> Річний план роботи <b>фіксує лише поточні завдання. Аналіз</b> реалізації річного плану роботи <b>здійснюється</b>, але необхідні зміни на наступний навчальний рік <b>не вносяться</b> Діяльність педагогічної ради <b>спрямовується на реалізацію річного плану роботи, але не є системною, не розглядаються питання, які пов'язані зі стратегією розвитку закладу освіти, розбудовою внутрішньої системи забезпечення якості освіти.</b> До розроблення річного плану роботи <b>не залучались</b> учасники освітнього процесу</p>	<p><b>1.2.</b> У закладі освіти річний план роботи <b>відсутній</b> Діяльність педагогічної ради майже не враховує річний план роботи закладу освіти, спрямовує свою діяльність на вирішення поточних питань</p>

<p><b>актуальні питання за напрямами освітньої діяльності</b></p>			
<p><b>1.3. У закладі освіти функціонує внутрішня система забезпечення якості освіти.</b> Розроблено та оприлюднено Положення, що визначає <b>стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти</b> <b>Щорічно</b> проводиться <b>комплексне самооцінювання</b> освітньої діяльності, до якого <b>залучаються</b> учасники освітнього процесу. Отримані <b>результати враховуються</b> при плануванні роботи закладу освіти (стратегії, річного плану тощо)</p>	<p><b>1.3. У закладі освіти розроблено та оприлюднено</b> Положення, що визначає <b>стратегію (політику) й процедури забезпечення якості освіти</b> відповідно до законодавства У закладі освіти здійснюється <b>щорічне самооцінювання</b> за <b>окремими освітніми напрямами або рівнями освіти</b>. У рік, що передує інституційному аудиту проводиться <b>комплексне самооцінювання</b>. Учасники освітнього процесу <b>залучаються</b> до самооцінювання якості освітньої діяльності через <b>процедури самооцінювання</b> (залучаються до опитування). Отримані <b>результати враховуються</b> в річному плані</p>	<p><b>1.3. Розроблено та оприлюднено</b> Положення, що визначає стратегію (політику) й процедури забезпечення якості освіти, але <b>відсутній один із компонентів</b>, передбачених законодавством  У закладі здійснюється <b>самооцінювання за окремими освітніми напрямами або рівнями</b> рідше, ніж <b>один раз на рік</b>. Отримані результати вибірково враховуються в річному плані</p>	<p><b>1.3. У закладі не розроблено</b> Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти У закладі освіти <b>не здійснюється самооцінювання</b> освітньої діяльності</p>
<p><b>1.4. Керівництво закладу освіти систематично вживає заходи для створення належних умов діяльності закладу (вивчає стан матеріально-технічної бази, планує її розвиток, звертається із</b></p>	<p><b>1.4. Керівництво закладу освіти вживає заходи для створення належних умов діяльності закладу (вивчає стан матеріально-технічної бази, планує її розвиток, звертається до засновника)</b></p>	<p><b>1.4. Керівництво закладу вивчає стан</b> матеріально-технічної бази, але <b>відсутній план дій</b> щодо її <b>покращення</b> в стратегії розвитку. Керівництво закладу освіти <b>не звертається з клопотанням до засновника</b> щодо покращення</p>	<p><b>1.4. Вивчення стану матеріально-технічної бази не здійснюється</b></p>

<p>відповідними клопотаннями до засновника, провадить фандрейзингову діяльність)</p>		<p>матеріально-технічної бази</p>	
<p><b>2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм</b></p>			
<p><b>2.1. Практично всі</b> учасники освітнього процесу <b>задоволені</b> загальним психологічним кліматом у закладі освіти <b>Керівництво</b> закладу освіти <b>доступне</b> для спілкування з учасниками освітнього процесу, представниками місцевої громади, в тому числі <b>завдяки використанню сучасних засобів комунікації</b> Керівництво закладу <b>вчасно розглядає</b> звернення учасників освітнього процесу, <b>оперативно та ефективно</b> їх <b>вирішує</b>. <b>Вживає відповідні заходи реагування</b> та здійснює <b>аналіз дієвості вжитих заходів</b></p>	<p><b>2.1. Переважна більшість</b> учасників освітнього процесу <b>задоволені</b> загальним психологічним кліматом закладу освіти <b>Керівництво</b> закладу освіти <b>доступне</b> для спілкування з учасниками освітнього процесу, представниками місцевої громади <b>в дні прийому громадян</b> Керівництво закладу освіти <b>вчасно розглядає</b> звернення учасників освітнього процесу та <b>вживає відповідні заходи реагування</b></p>	<p><b>2.1. Більшість</b> учасників освітнього процесу <b>задоволені</b> загальним психологічним кліматом закладу освіти <b>Спілкування</b> учасників освітнього процесу, представників місцевої громади з керівництвом закладу освіти <b>зводиться до листування</b> У закладі освіти звернення учасників освітнього процесу <b>розглядаються з порушенням встановлених термінів та/або частина</b> звернень <b>залишається без розгляду</b></p>	<p><b>2.1. Більшість</b> учасників освітнього процесу <b>незадоволені</b> загальним психологічним кліматом закладу освіти У закладі освіти практично <b>не забезпечується доступ</b> учасників освітнього процесу та представників місцевої громади <b>до спілкування</b> з керівництвом Заклад освіти <b>не реагує на звернення</b> учасників освітнього процесу</p>
<p><b>2.2.</b> Заклад освіти <b>розміщує повну та актуальну інформацію, забезпечує змістовне наповнення та регулярне оновлення інформаційних ресурсів</b> закладу освіти (<b>інформаційні</b></p>	<p><b>2.2.</b> Заклад освіти <b>забезпечує змістовне наповнення та вчасне оновлення інформаційних ресурсів закладу (інформаційні стенди, сайт закладу освіти)</b></p>	<p><b>2.2.</b> Заклад освіти <b>забезпечує змістовне наповнення та вчасне оновлення інформаційних ресурсів закладу (інформаційні стенди, сайт засновника)</b></p>	<p><b>2.2.</b> Заклад практично <b>не поширює інформацію</b> про свою діяльність (не має свого сайту, відсутня сторінка на сайті засновника)</p>

стенди, сайт закладу освіти, сторінки в соціальних мережах)			
<b>3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників</b>			
<p><b>3.1.</b> У закладі освіти штат укомплектовано кваліфікованими кадрами, вакансії відсутні <b>Педагогічні працівники працюють за фахом</b></p>	<p><b>3.1.</b> У закладі освіти впродовж останніх трьох років спостерігається позитивна динаміка до зменшення кількості вакантних посад <b>Переважа більшість педагогічних працівників працюють за фахом</b></p>	<p><b>3.1.</b> У закладі освіти наявні вакансії, керівництво закладу не вживає належних заходів реагування <b>Близько половини педагогічних працівників працюють за фахом</b></p>	<p><b>3.1.</b> У закладі освіти спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості вакантних посад. Упродовж останніх трьох років керівництвом закладу не вжито жодних заходів реагування для покращення ситуації <b>Більшість педагогічних працівників працюють не за фахом</b></p>
<p><b>3.2.</b> Керівництво закладу освіти застосовує заходи матеріального та морального заохочення до педагогічних працівників</p>	<p><b>3.2.</b> Керівництво закладу освіти застосовує заходи морального заохочення до педагогічних працівників</p>	<p><b>3.2.</b> Керівництво закладу освіти в поодиноких випадках застосовує заходи морального заохочення до педагогічних працівників</p>	<p><b>3.2.</b> Керівництво закладу освіти не застосовує заходи матеріального та морального заохочення до педагогічних працівників</p>
<p><b>3.3.</b> У закладі освіти створені умови для постійного підвищення кваліфікації, чергової та позачергової атестації, добровільної сертифікації педагогічних працівників <b>Розроблений, затверджений та оприлюднений орієнтовний план</b></p>	<p><b>3.3.</b> Переважа більшість педагогічних працівників вважають, що керівництво закладу освіти сприяє їхньому професійному розвитку, зокрема походженню чергової та позачергової атестації, добровільної сертифікації</p>	<p><b>3.3.</b> Заклад освіти не створює умови, але й не перешкоджає постійному підвищенню кваліфікації, позачергової атестації, добровільній сертифікації педагогічних працівників У закладі освіти розроблено та затверджено, але не оприлюднено орієнтовний план</p>	<p><b>3.3.</b> Керівництво закладу освіти тим чи іншим чином перешкоджає постійному підвищенню кваліфікації, позачерговій атестації, добровільній сертифікації педагогічних працівників У закладі освіти не розроблено орієнтовний план</p>

<p>підвищення кваліфікації з урахуванням пропозицій педагогічних працівників. Керівництво закладу <b>щорічно подає</b> пропозиції засновнику щодо обсягу коштів для підвищення кваліфікації. <b>Загальний обсяг коштів</b> передбачений для підвищення кваліфікації працівників закладу освіти <b>оприлюднено</b> на сайті закладу освіти (у разі відсутності на сайті засновника). Умови, створені в закладі освіти <b>сприяють</b>, постійному підвищенню кваліфікації, чергової та позачергової атестації, добровільної сертифікації педагогічних працівників. Педагогічні працівники вважають, що <b>керівництво</b> закладу освіти <b>сприяє їхньому професійному розвитку</b></p>	<p><b>Розроблений, затверджений та оприлюднений</b> орієнтовний план підвищення кваліфікації з урахуванням пропозицій педагогічних працівників. Керівництво закладу <b>щорічно подає</b> пропозиції засновнику щодо обсягу коштів для підвищення кваліфікації. Керівництво закладу освіти створює умови, що сприяють черговій та позачерговій атестації, добровільної сертифікації педагогічних працівників. <b>Переважає більшість</b> педагогічних працівників вважають, що керівництво закладу освіти <b>сприяє</b> професійному розвитку педагогічних працівників</p>	<p>підвищення кваліфікації. <b>Близько половини</b> педагогічних працівників вважають, що керівництво закладу освіти сприяє їхньому професійному розвитку</p>	<p>підвищення кваліфікації. <b>Більшість</b> педагогічних працівників вважають, що керівництво закладу освіти не сприяє їхньому професійному розвитку</p>
<p><b>4. Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою</b></p>			
<p><b>4.1.</b> Учасники процесу <b>вважають</b>, що їхні права в</p>	<p><b>4.1.</b> Переважає <b>більшість</b> учасників освітнього процесу вважають, що їхні</p>	<p><b>4.1.</b> Близько третини учасників освітнього процесу вважають, що їхні права в закладі</p>	<p><b>4.1.</b> Більшість учасників освітнього процесу вважають, що їхні</p>

закладі освіти <b>не порушуються</b>	права в закладі освіти <b>не порушуються</b>	освіти <b>порушуються</b>	права в закладі освіти <b>порушуються</b>
<p><b>4.2.</b> Учасники освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції <b>враховуються</b> під час прийняття управлінських рішень</p>	<p><b>4.2.</b> Переважна <b>більшість</b> учасників освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень</p>	<p><b>4.2.</b> Близько половини учасників освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень</p>	<p><b>4.2.</b> <b>Більшість</b> учасників освітнього процесу вважають, що їхні пропозиції <b>не враховуються</b> під час прийняття управлінських рішень</p>
<p><b>4.3.</b> Керівництво створює умови для діяльності органів громадського самоврядування в закладі освіти та <b>сприяє</b> їхній участі у вирішенні питань щодо діяльності закладу освіти. Створює умови для здійснення дієвого та відкритого громадського нагляду (контролю) за діяльністю закладу освіти</p>	<p>–</p>	<p>–</p>	<p><b>4.3.</b> Заклад освіти <b>не сприяє</b> участі громадського самоврядування у вирішенні питань щодо його діяльності</p>
<p><b>4.4.</b> Керівництво закладу <b>підтримує конструктивні освітні та громадські ініціативи</b> учасників освітнього процесу</p>	<p><b>4.4.</b> Керівництво закладу <b>підтримує конструктивні освітні ініціативи</b> учасників освітнього процесу</p>	<p><b>4.4.</b> Керівництвом закладу освіти <b>вибірково підтримуються конструктивні ініціативи</b> учасників освітнього процесу</p>	<p><b>4.4.</b> <b>Ініціативи</b> учасників освітнього процесу <b>не підтримуються конструктивно</b> керівництвом закладу</p>
<p><b>4.5.</b> Режим роботи закладу освіти <b>враховує потреби</b> учасників освітнього процесу, <b>особливості діяльності закладу.</b> Розклад</p>	<p><b>4.5.</b> Розклад навчальних занять у закладі освіти <b>сформований відповідно</b> до освітньої програми та <b>відповідає</b> санітарно-гігієнічним нормам</p>	<p><b>4.5.</b> Розклад навчальних занять <b>не враховує</b> вікові особливості здобувачів освіти та всіх санітарно-гігієнічних вимог</p>	<p><b>4.5.</b> Розклад навчальних занять <b>не відповідає</b> освітній програмі закладу освіти та/або створює <b>нерівномірне навчальне навантаження</b> для</p>

навчальних занять у закладі освіти <b>сформований відповідно</b> до освітньої програми та <b>відповідає</b> санітарно-гігієнічним нормам			учнів протягом тижня
<b>4.6.</b> У закладі освіти <b>реалізуються</b> індивідуальні освітні траєкторії здобувачів освіти як за <b>заявами батьків</b> , так і за <b>ініціативою</b> закладу освіти	<b>4.6.</b> У закладі освіти <b>реалізуються</b> індивідуальні освітні траєкторії здобувачів освіти за <b>заявами батьків/учнів</b>	<b>4.6.</b> У закладі освіти індивідуальні освітні траєкторії учнів розроблено, однак вони не завжди враховують вікові та/або індивідуальні потреби учнів	<b>4.6.</b> У закладі освіти індивідуальні освітні траєкторії <b>не розроблені та не реалізуються</b>
<b>5. Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності</b>			
<b>5.1.</b> Керівництво закладу освіти <b>забезпечує реалізацію заходів</b> щодо формування академічної доброчесності, у тому числі через навчання, проходження курсів педагогічними працівниками. Внутрішньою системою забезпечення якості освіти <b>передбачено механізми</b> забезпечення академічної доброчесності, порядок <b>виявлення та встановлення</b> фактів її порушення, види академічної відповідальності педагогічних працівників та учнів за конкретні порушення академічної	<b>5.1.</b> Внутрішньою системою забезпечення якості освіти <b>передбачено механізми</b> забезпечення академічної доброчесності, порядок <b>виявлення та встановлення</b> фактів її порушення, види академічної відповідальності педагогічних працівників та учнів за конкретні порушення академічної доброчесності. <b>Переважає більшість</b> здобувачів освіти та педагогічних працівників поінформовані про необхідність дотримуватись академічної доброчесності	<b>5.1.</b> У закладі освіти <b>не передбачені</b> механізми забезпечення академічної доброчесності, однак <b>проводяться поодинокі заходи</b> щодо її формування. <b>Близько половини</b> здобувачів освіти та педагогічних працівників поінформовані про необхідність дотримуватись академічної доброчесності	<b>5.1.</b> У закладі освіти <b>не передбачені</b> механізми забезпечення академічної доброчесності та <b>не проводяться заходи</b> щодо формування академічної доброчесності. <b>Більшість</b> здобувачів освіти та педагогічних працівників не поінформовані про необхідність дотримуватись академічної доброчесності

<p>доброчесності.  <b>Здобувачі освіти та педагогічні працівники поінформовані</b>  щодо дотримання академічної доброчесності</p>			
<p><b>5.2.</b> Керівництво закладу освіти <b>забезпечує</b> проведення освітніх та інформаційних заходів спрямованих на формування в учасників освітнього процесу негативного ставлення до корупції</p>	-	-	<p><b>5.2.</b> Керівництво закладу освіти <b>не забезпечує</b> проведення освітніх та інформаційних заходів, спрямованих на формування в учасників освітнього процесу негативного ставлення до корупції</p>