

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління професійною освітою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Л. А. Сидорчук  
(підпис, П.І.Б)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ**

**«МАГІСТР»**

**Тема: Аналіз як основа стратегічного розвитку закладу освіти**

**Виконала: Дашкевич Валентина Олександрівна**

**Керівник: к. техн. н., доцент Фендьо Олена Миколаївна**

**Консультанти з розділів:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): \_\_\_\_\_(Сіващенко Т. В.)**

**Київ - 2020**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра управління професійною освітою

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління закладами освіти»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ *Л.А. Сидорчук*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломної роботи студентки**

**Дашкевич Валентини Олександрівни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Аналіз як основа стратегічного розвитку закладу освіти**  
затверджена наказом ректора від **«10» грудня 2020 р., № 2786/ст**
2. Термін виконання проекту (роботи): **05.10.2020 р.** до **21.12.2020 р.**
3. Вихідні дані до проекту (роботи): **статистичні дані Боярського академічного ліцею «Лідер»; внутрішня документація закладу освіти; нормативно-правова та законодавча база України у сфері освіти; літературні джерела.**
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): **теоретико-методологічні засади дослідження проблеми підвищення ефективності діяльності закладу освіти; праксеологічний аналіз діяльності Боярського академічного ліцею «Лідер»; розробка пропозицій щодо напрямків удосконалення управління, стратегічного розвитку та підвищення конкурентоздатності закладу освіти.**
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: **у роботі представлено 16 таблиць та 8 рисунків.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи		
2.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу		
3.	Проведення аналізу діяльності Боярського академічного ліцею «Лідер»		
4.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження		
5.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи		
6.	Збір статистичних даних, виявлення недоліків у діяльності закладу освіти, підготовка розділу «Аналіз стратегічного розвитку боярського академічного ліцею «Лідер»		
7.	Розробка проектних пропозицій та їх обґрунтування, підготовка проектного розділу та висновків		
8.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи		
9.	Узгодження проекту з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру управління професійною освітою для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензії		
10.	Подання дипломної роботи на кафедру управління професійною освітою		

Студент \_\_\_\_\_ В.О. Дашкевич  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ О.М. Фендьо  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі розкрито теоретична сутність та значення управління закладами освіти, висвітлено способи підвищення конкурентоздатності закладу освіти; проведено праксеологічний аналіз стратегічного розвитку закладу освіти на прикладі Боярського академічного ліцею «Лідер», проведено SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також моніторингове дослідження задоволеності здобувачів освіти навчальним процесом.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, його основну мету та завдання, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам сутності поняття управління закладами освіти. Також розглянуто загальні положення та основні поняття менеджменту освіти.

У другому розділі наведені теоретичні аспекти стратегічного управління закладом освіти, проведено аналіз сутності стратегічного управління закладом освіти, а також розглянуто основні інструменти аналізу стратегічного розвитку закладу освіти.

У третьому розділі проведено праксеологічний аналіз стратегічного розвитку закладу освіти на прикладі Боярського академічного ліцею «Лідер». Проведено SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також моніторингове дослідження задоволеності здобувачів освіти навчальним процесом.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати у практичній діяльності закладів освіти з метою підвищення ефективності їх діяльності.

**Ключові слова:** заклад освіти, управління, стратегічне управління, стратегічний розвиток, діяльність, SWOT аналіз, PEST аналіз.

## ABSTRACT

The master's thesis reveals the theoretical essence and significance of the management of educational institutions, increasing the competitiveness of educational institutions; a praxeological analysis of the strategic development of the educational institution on the example of the Boyar Academic Lyceum "Leader", a SWOT-analysis, PEST-analysis, as well as a monitoring study of the satisfaction of students with the educational process in the educational institution.

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, its main purpose and objectives, indicates the subject and object, indicates the research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of the essence of the concept of management of educational institutions. It discusses the general provisions and basic concepts of education management

The second section presents the theoretical aspects of strategic management of an educational institution, analyzes the essence of strategic management of an educational institution, and also considers the main tools for analyzing the strategic development of an educational institution.

In the third section, a praxeological analysis of the strategic development of the educational institution on the example of the Boyar Academic Lyceum "Leader". A SWOT-analysis, PEST-analysis, as well as a monitoring study of the satisfaction of students with the educational process in the educational institution were conducted.

It is recommended to use the materials of the thesis in the practical activities of educational institutions in order to increase the efficiency of their activities.

**Key words:** educational institution, management, strategic management, strategic development, activity, SWOT analysis, PEST analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИНЦИПІВ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	11
1.1. Загальні положення та основні поняття менеджменту освіти.....	11
1.2. Планування як функція управління закладом освіти.....	23
1.3. Теоретичний аналіз сучасних методів управління закладом освіти.....	29
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....	47
2.1. Сутність стратегічного управління закладом освіти.....	47
2.2. Інструменти аналізу стратегічного розвитку закладу освіти.....	53
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ БОЯРСЬКОГО АКАДЕМІЧНОГО ЛІЦЕЮ «ЛІДЕР».....	59
3.1. Організаційно-економічна характеристика Боярського академічного ліцею «Лідер».....	59
3.2. SWOT-аналіз Боярського академічного ліцею «Лідер».....	66
3.3. PEST-аналіз Боярського академічного ліцею «Лідер».....	71
3.4. Моніторингове дослідження задоволеності здобувачів освіти навчальним процесом у Боярському академічному ліцеї «Лідер».....	75
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	88
ДОДАТКИ.....	93

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю модернізації існуючої системи управління освітою, що передбачає запровадження інноваційних технологій управління закладами освіти, розробку нової стратегії розвитку закладів освіти, втілення сучасних принципів етики та соціально-корпоративної відповідальності в управлінській діяльності.

Сучасна історія країн, які інтенсивно розвиваються, свідчить про те, що їх економічним успіхам передувало реформування всіх ланок освіти. Саме освіта дає змогу підвищувати людський потенціал, створювати передумови для самореалізації особистості. Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні закладами освіти. Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності, а важливою особливістю є усвідомленість його діяльності.

Розвиток теорії і практики менеджменту освіти у сьогоднішніх умовах модернізації управління освітою перетворюється в рушійну силу освітнього процесу, стає фактором якості вітчизняної освіти в період її входження в єдиний європейський та світовий простір. Зазнають змін мета, завдання, зміст управління освітніми системами, змінюються структура і стиль шкільного менеджменту, підвищується відповідальність керівників закладів освіти за наслідки прийнятих рішень. Управлінська діяльність в системі освіти стає професією, яка потребує підвищення компетентності управлінців усіх рівнів.

Демократичні перетворення в освіті України супроводжуються розширенням спектру управлінських функцій і повноважень суб'єктів навчального процесу. Такі функції виконують всі його учасники, про що свідчать як документи про освіту, так і безпосередньо практика управлінської діяльності. Водночас спостерігається суперечності між вимогами Закону України «Про

освіту», Закону України «Про вищу освіту» щодо розмежування повноважень суб'єктів управління й інертністю існуючої на практиці освітньої системи як цілісності, здатної до самозбереження й консерватизму. Розв'язання цих суперечностей буде ефективнішим за умови застосування системного підходу у практиці управління.

Аналіз наукових досліджень і публікацій показав, що проблематика управління закладами освіти, а також наукові основи управлінської діяльності керівника закладу освіти, підвищення його управлінської кваліфікації знайшли своє відображення у працях Є. Березняка, В. Бондаря, В. Бегея, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Маслова, Н. Острроверхової, Є. Павлютенкова, В. Пікельної, В. Пуцова, М. Поташника, Т. Сорочан, Є. Тонконогої, Є. Хрикова, Т. Шамової та ін.

Теоретичному обґрунтуванню аспектів стратегічного управління організацією присвячені наукові праці С. Алексєєва, І. Ансоффа, Т. Безземельної, І. Бриль, О. Віханського, В. Виноградової, О. Гусєвої, В. Дикань, Т. Кравченка, В. Немцова, С. Оборської, Л. Романюк, А. Сельського, О. Скідцького, Н. Тарановської, Л. Щоголевої та інших. У дослідженнях В. Вознюка, Б. Гершунського, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Т. Жорняк, Л. Карамушки, К. Колеснікової, В. Колпакова, О. Мармази, В. Маслова, В. Мельника, М. Навроцької, Н. Острроверхової, О. Пометун, М. Поташника, О. Родіонова.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації розглядали в своїх роботах: Є. Шейн, Р. Рюттенгер, Є. Кларк, Й. Кунде, Д. Сулл, Р. Чаран, Д. Мейсон та ін.

Актуальність обраної теми є підставою для постановки мети і основних завдань дослідження.

**Метою дипломної роботи** є теоретичне та науково-практичне обґрунтування аналітичних інструментів для стратегічного управління закладами освіти на основі SWOT-аналізу та PEST-аналізу, задля посилення



їхньої конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг (на прикладі Боярського академічного ліцею «Лідер»).

Відповідно до поставленої в роботі мети, необхідно вирішити наступні **завдання:**

- дослідити загальні положення та основні поняття менеджменту освіти;
- дослідити планування як функцію управління закладом освіти;
- проаналізувати сучасні методи управління закладом освіти;
- дослідити основні інструменти для аналізу стратегічного розвитку закладу освіти;
- провести SWOT-аналіз Боярського академічного ліцею «Лідер»;
- провести PEST-аналіз Боярського академічного ліцею «Лідер»;
- запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління Боярським академічним ліцеєм «Лідер»;
- здійснити моніторингове дослідження задоволеності здобувачів освіти навчальним процесом у Боярському академічному ліцеї «Лідер».

**Об'єктом дослідження** є принципи та методи стратегічного розвитку закладу освіти.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти SWOT-аналізу та PEST-аналізу як інструментів для підвищення ефективності управлінської діяльності закладу освіти та розробка програми його стратегічного розвитку.

**Теоретико-методичну основу** дипломної роботи склали розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління закладом освіти, здійснення аналізу результативності управлінської діяльності закладу освіти шляхом проведення SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

**Методологічною основою** дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених та економістів у сфері стратегічного управління, законодавчі та нормативно-правові акти Президента України, Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, матеріали Міністерства економіки України, Державного комітету статистики.

**Інформаційною базою дослідження** є статистична звітність та бухгалтерський облік закладу освіти, нормативно-правова документація, дані статистичних збірників України, наукові публікації закордонних і вітчизняних фахівців із питань планування й стратегічного управління закладом освіти.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у роботі завдань використовуються сучасні методи системного аналізу, формалізовані й експертні методи дослідження, стандартизовані методи оцінки. У процесі дослідження використані методи теоретичного узагальнення, індукції і дедукції, економічного обґрунтування господарських рішень, експертні методи, формалізованих і експертних методів дослідження, стандартизовані методи оцінки, а також практична апробація запропонованих методів.

**Наукова новизна дослідження.**

У процесі дослідження отриманий ряд наукових результатів, а саме:

- проаналізовано категоріальний апарат системи стратегічного планування та управління закладом освіти;
- досліджено теоретичне та науково-практичне значення аналітичних інструментів для стратегічного управління закладами освіти на основі SWOT-аналізу та PEST-аналізу;

**Практичне значення одержаних результатів** визначається тим, що нові підходи, комплекси методик та практичних рекомендацій можуть бути використані у практиці стратегічного управління закладами освіти.

Відповідно до завдань роботи визначена її структура, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи – 118 сторінок, з них основного тексту – 88 сторінок, містить 7 рисунків, 16 таблиць та 2 додатки. Перелік використаної літератури складає 55 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИНЦИПІВ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### **1.1. Загальні положення та основні поняття менеджменту освіти**

Серед численних революцій ХХ ст., серед яких соціальна, технічна, інформаційна, була і революція управлінська. Саме в цьому столітті сформувалась наука управління, яка інтенсивно розвивається і проникає майже у всі галузі людської діяльності. Дещо з запізненням менеджмент прийшов до сфери освіти. Потреба у професіоналізації шкільних управлінців почала усвідомлюватись на Заході у 60-ті роки, а у нашій країні – лише в 90-ті роки. Зазвичай, існувала система підвищення кваліфікації керівних кадрів, але вона вже не могла розв'язувати проблеми концептуальності, професіоналізації управління. Саме наприкінці 80-х – на початку 90-х років загострилось питання про надання професійного статусу керівнику школи. Як наслідок – перші спроби вищих освітніх закладів готувати нове покоління керівників – менеджерів освіти. Проте, як зазначає Ю. Конаржевський, «ми, на жаль, були і залишились країною крайнощів» [21]. Від нехтування й ігнорування сучасних форм і методів управлінської діяльності, система освіти перейшла до лихоманки менеджменту: постійно видаються сумнівні книги про управління капіталістичними компаніями, про те, як керувати людьми і собою та ін.

Варто зауважити, що не можна: по-перше, бездумно впроваджувати західні моделі і підходи до управління; забувати, що сліпе, механічне перенесення структур управління із однієї соціокультурної системи до іншої не можливе, воно уподібнюється рабському наслідуванню. Воно не можливе без нашого вітчизняного підґрунтя. По-друге, необхідно створювати і забезпечувати відповідним змістом свої школи підготовки спеціалістів, з врахуванням наших можливостей, і передусім – фінансових, ментальних.

На сьогодні в Україні діють різні підходи до підготовки нової генерації управлінців, зокрема:

- підготовка керівників у закладах вищої освіти на спеціально створених факультетах менеджменту;
- підготовка керівників до управління засобами навчання на курсах керівного резерву та стажерської практики.

Але слід відмітити, що дуже важливим є особистісний фактор, ступінь зацікавленості самого управлінця у професійному зростанні. Тому досить вагоме місце в становленні професіонала-управлінця відводиться його мотивації до навчання, до професіоналізму, рефлексії керівника, усвідомленню свого статусу і провідної ролі в освіті та суспільстві.

Сучасні заклади освіти та суспільство вкрай потребують керівників, які вміють висловлювати ідеї, брати на себе відповідальність, викликати зацікавлення та інтерес до себе та пропагованих ідей, йти на ризик, вести за собою. Науковець Джон Д. Рокфеллер зазначив, що вміння поводитись з людьми – такий же товар, як цукор чи кава, що купують за гроші «...і я здатний платити за таке вміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі» [12].

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року зазначено, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах 25 інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами [33]. Зазначене передбачає:

- професіональний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою;
- професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у

тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;

- запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти [33].

Незаперечним є те, що управлінець нової генерації суттєво відрізняється від традиційного керівника. Це зумовлено новими концептуальними та технологічними підходами до діяльності, а саме:

- гуманізацією та демократизацією;
- людиноцентристським поглядом;
- управлінням за результатами;
- програмно-цільовим підходом до управління та іншими інноваціями у менеджменті.

Дослідження низки наукових праць дозволило виокремити суттєві ознаки нового управлінського мислення:

- розвиток інноваційних тенденцій в управлінні;
- удосконалення діяльності закладу освіти через оновлення управління;
- повага та довіра до персоналу;
- гуманізація управлінського мислення: система цінностей, дух, переконання організації – це сили, які рухають технологіями, фінансами, бізнесом;

- послаблення вертикальних зв'язків та зміцнення горизонтальних;
- узгодження цілей організації, керівництва і персоналу;
- децентралізація управління;
- філософія тотальної якості: управління за результатами, контроль за якістю кожної підсистеми;

- системність у мисленні та діяльності керівників;
- програмування самоосвіти;
- концептуальний підхід до управлінської діяльності в цілому [22].

Основними ознаками успішності сучасного керівника є наступні:

- уміння працювати в команді, високий рівень комунікабельності;
- уміння легко застосувати різні стилі керівництва;
- бажання кар'єрного зростання;
- здатність брати на себе відповідальність і йти на певний ризик;
- уміння делегувати повноваження;
- спеціальна управлінська підготовка та досвід роботи;
- здатність генерувати ідеї;
- сімейна підтримка;
- хороша фізична форма та здоров'я [9].

Разом з тим, неприпустимими для управлінця є наступні аспекти:

- невміння керувати собою;
- розмиті особисті цінності;
- відсутність або нечіткість особистих цілей;
- небажання саморозвитку;
- відсутність творчого підходу;
- невміння впливати на людей, навчати, формувати колектив  
однодумців;
- недостатнє розуміння особливостей управлінської праці [9].

Як бачимо, у центрі уваги сучасного керівника знаходяться проблеми свідомого професійного зростання, превентивної підготовки до управлінської діяльності, відповідального ставлення до власної кар'єри. Кар'єра передбачає рух особистості в організаційній ієрархії, послідовність виконання видів робіт і особистісне зростання. «Кар'єрний успіх менеджера забезпечується цілеспрямованим розвитком особистості, яка знаходиться у відповідності із його просуванням в організації» [23].

З іншого боку, перепони до кар'єрного зростання викликають психологічну напругу, депресію, зниження продуктивності праці, бажання змінити місце роботи чи роботу взагалі.

Існуючі концепції кар'єри менеджера тісно пов'язані із такими аспектами, як:

- теорія рис (колекційний підхід), яка ґрунтується на твердженні, що менеджер повинен володіти особливими особистісними рисами, які зумовлюють ефективність управлінської діяльності;
- конкурентний підхід, який передбачає наявність у менеджерів особливих рис, які відрізняють їх від людей інших професій; таким чином виокремлюються ознаки успішних та неуспішних менеджерів;
- парціальна концепція, яка передбачає вивчення та корекцію поведінки менеджера, зміну самооцінки та способів орієнтації у середовищі;
- факторний підхід, який ґрунтується на вивченні факторів, ситуацій, умов, що впливають на діяльність та розвиток менеджера.

Теорія та практика управління виокремлюють основні умови кар'єри, серед яких необхідно відмітити наступні:

1. Сімейний фактор: трудові досягнення членів сім'ї; мотивація до навчання; прояви у дитини схильності до ризику. Науковець О. Молл проводила дослідження серед школярів 13-17 років і згідно отриманих результатів визначила, що «керівник – це людина, яка: уміє працювати з людьми; постійно долає труднощі; вміє красиво говорити; має високу заробітну платню; самостійна». Цікаво, що школярі серед основних засобів досягнення управлінської успішності назвали: гарне навчання (38%); уміння спілкуватись (38%); заняття спортом (36%). Бажання у майбутньому посісти керівну посаду вказали 10% підлітків; можливість у майбутньому бути керівниками припускають 31% учнів; а 16% школярів категорично заявили, що не хочуть бути керівниками ні за яких умов. Таким чином, можемо спостерігати тенденцію до зниження престижності керівної посади.

2. Спеціальна менеджерська освіта. Існують різні моделі підготовки керівного складу. Так, американська модель передбачає превентивну підготовку керівника у закладі вищої освіти до початку кар'єри. Теоретичні знання є базою

для подальшої практичної діяльності. Європейська модель передбачає отримання знань на основі практичного досвіду та наступну їх самореалізацію у закладах підвищення кваліфікації або спеціальної управлінської підготовки. Проте, обидві моделі передбачають відповідну управлінську освіту. Науковець О. Молл наводить типові відповіді російських менеджерів на питання про основні бар'єри керівників на шляху до навчання, серед яких: відсутність вільного часу (32%); новий бізнес (21%); відрядження (17%); проблеми сім'ї (15%); відсутність коштів на навчання (2%) [23]. Ці дані доводять, що далеко не все залежить від недостатності коштів у керівників на професійне навчання. Скоріше – відсутня мотивація.

3. Мотивація кар'єри. На думку фахівців, потреби, які змушують керівників працювати понад десять годин на робочому місці, відмовлятися від відпустки, прагнути призначення на нову більш високу посаду, це, передусім, потреби: влади, відчуття особистої значущості, доведення своєї цінності, змагання, конкуренція. Так, у дослідженні О. Молл знаходимо підтвердження про те, що у молодих керівників, які мотивовані на кар'єру, основними аргументами є: бажання бути корисним (21%); прагнення до професіоналізму (19%); прагнення до більшого (16%); 28 задоволення особистих інтересів (8%); привести у відповідність свої можливості та вимоги діяльності (8%) [23].

Основними причинами відмови від кар'єри визнано наступні:

1. Небажання змін, упередженість до всього нового, інноваційного.
2. Страх не виправдати довіру вищих керівників, колег.
3. Переконавання, що робота – це тільки засіб, а не задоволення в житті.
4. Попередньо прийняте рішення про достатній для людини рівень кар'єри.
5. Відсутність мотивації до нових досягнень.
6. Зниження самооцінки.
7. Небажання брати на себе ніяк не стимульовані енергетичні, фізичні, моральні витрати.
8. Переконавання, що заслуговує більшого і сподівається отримати іншу вищу посаду.



9. Переконання про відсутність особистого розвитку і перспектив у межах нової управлінської діяльності.

10. Відсутність інтересу до посади, яку пропонують.

Таким чином, ми дійшли до однозначних висновків щодо доцільності та необхідності планування кар'єри. Цей процес передбачає такі елементи, як:

1. Самооцінка людиною своїх кар'єрних бажань та можливостей.
2. Розробка довгострокових особистих, професійних та управлінських цілей.
3. Аналіз оточення, виявлення можливостей для кар'єри.
4. Розробка плану досягнення кар'єрних цілей.
5. Аналіз особистих достоїнств та вад.
6. Розробка альтернативних варіантів стратегії розвитку кар'єри.
7. Оцінка та вибір оптимального варіанту розвитку кар'єри.
8. Реалізація та періодична оцінка досягнення стратегії.

Формування управлінської компетентності відбувається за певними етапами. Перший етап передбачає оволодіння менеджером знаннями, всебічною інформацією про управління; дозволяє виокремити основні елементи управлінської діяльності та їх взаємозв'язок, представити нормативну модель особистої управлінської діяльності. Другий етап пов'язаний із визначенням всебічності зв'язків з вищими та нижчими рівнями управління, усвідомленням незалежності та відповідальності свого рівня управління, формуванням моделі зв'язку з іншими підсистемами. Третій етап передбачає поступове удосконалення власної управлінської діяльності; узгодження сумісної діяльності з вищими та нижчими рівнями управління, формування оптимальної моделі управлінської діяльності.

Отже, вважаємо, що спеціальна підготовка керівного складу освітянської галузі є проблемою важливою і невідкладною для розв'язання. На жаль, здебільшого керівники закладів освіти, працівники районних, міських, обласних управлінь освіти не мають відповідної професійної підготовки до здійснення управління. Як правило, вони є висококваліфікованими фахівцями із різних

учительських спеціальностей. Тому підгрунтя проблеми невідповідності реального рівня функціональної компетентності керівників закладів освіти необхідному для ефективного управління криється саме у відсутності професійної освіти.

Функціональна компетентність керівника – це система знань та умінь, що є адекватними структурі та змісту управлінської діяльності. Вважаємо, що ця система має суттєві відмінності від гносеологічного ряду педагога. Для теоретичного обґрунтування функціональної компетентності керівника сучасної школи необхідно представити у вигляді загальної моделі спеціаліста.

Модель керівника школи – це його узагальнений професійний образ. Вона повинна відбивати задачі, які вирішує директор в своїй діяльності, зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника. При створенні моделі важливо домагатись достатньої її повноти при мінімумі кількості якостей, що оцінюються. Професіограма – це узагальнюючий документ, що базується на розробленій моделі, з точністю враховує якості ідеального керівника та дозволяє з достатньо високим ступенем достовірності оцінити якість будь-якого реального керівника. Науковці В. Бондар, В. Демчук, Л. Каращук, В. Крижко, В. Маслов, М. Новоселицький, Н. Тализіна, О.Тонконога, Г. Федоров, Е. Хриков та ін. сформувавши «модель спеціаліста у галузі управління освітніми закладами», а також обґрунтували професіограму директора, яка б відповідала потребам школи в певний період розвитку країни.

Поступово у науково-педагогічній літературі виокремилось декілька основних підходів до побудови професіограм керівника школи: цільовий, концептуальний, діяльнісний. Початок ХХІ ст. характеризується розширенням мережі шкіл, моделюванням їх структури, оновленням змісту навчання та виховання, модернізацією принципів взаємодії учасників навчально-виховного процесу. Зрозуміло, що за цих умов не може залишатись незмінною діяльність керівника сучасної школи, а це означає і його професіональний базис.

У науковому обґрунтуванні професійної моделі керівника сучасного закладу освіти необхідно спиратись на наступні теоретичні засади:

1. Діяльність керівника школи – це система, яка має мету, внутрішню структуру, певний характер зв'язків між структурними компонентами, особливості стосунків із зовнішнім середовищем та певну енергетику (керованість та самокерованість), за рахунок якої функціонує як система.

2. Діяльність керівника освітнього закладу має управлінський характер. Мета управлінської діяльності полягає, передусім, у реалізації мети керованої організації, в координації зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу, впорядкуванні та розвитку навчального закладу.

3. Об'єктом діяльності є освітній заклад, він і обумовлює специфіку управлінської діяльності директора школи на відміну від інших об'єктів (підприємств, фірм, організацій тощо).

З огляду на це, діяльність керівника будемо розглядати з позиції теорії управління освітнім закладом. Професійні вимоги можна визначити як рівень кваліфікації керівника, тобто як ступінь оволодіння професією, спеціальністю. Професійні вимоги зумовлюють систему знань та умінь. Таким чином, система основних знань і вмінь керівника, необхідних для ефективного управління, повинна бути адекватною структурі та змісту його діяльності

Розглядаючи структуру і зміст моделі професійної компетентності керівника навчального закладу, виокремимо дві підсистеми знань, які необхідні для її побудови: професійні знання, їх зміст; типи і види знань. Вкрай важливо, щоб знання не були набором абстрактних понятійних елементів, а відображали діалектику пізнання (від загального до конкретного і навпаки) з урахуванням їх місця в пізнавальному процесі, а також сутнісних особливостей кожного типу знань.

Відтак, пропонуємо розглядати дві підсистеми знань керівника. Першу складають такі групи як соціально-правові, фінансово-економічні, педагогічні, управлінські, психологічні знання. Друга підсистема – це гносеологічний ряд: методологічні, нормативні, змістовні знання, знання способу діяльності та уміння. Такі групи знань виокремлено, зважаючи на те, що:

- 1) основний вид діяльності керівника школи – управлінський, що обумовлює необхідність досконалого знання теорії та практики управління;
- 2) керівник управляє соціальною системою, тобто системою, яка об'єднує людей; а відтак він повинен знати основи психології менеджменту;
- 3) об'єкт управлінської діяльності керівника – школа – обумовлює необхідність оволодіння психолого-педагогічними знаннями та вміннями;
- 4) керівник школи може здійснювати управління тільки на підставі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері;
- 5) директор навчального закладу забезпечує його функціонування та розвиток, виходячи із знання основних механізмів господарювання та фінансово-економічних знань.

Окреслені групи знань відбивають специфіку керівної діяльності директора школи. Її серцевиною та конкретним змістом є управління та відповідно – знання з основ менеджменту. Знання та вміння з психології, педагогіки, права, економіки забезпечують ефективне управління, тому мають більш загальний характер. З точки зору діяльнісного підходу знання можна поділити на чотири групи, які утворюють гносеологічний ряд:

- 1) методологічні: закони, закономірності ідеї, теорії;
  - 2) нормативні: принципи, правила, нормативи, інструкції, положення;
  - 3) предметні (змістовні): категорії, основні поняття, факти, явища, процеси;
  - 4) процесуальні (способу діяльності): методи, способи, прийоми, операції.
- У поєднанні зі специфікою діяльності керівника дана класифікація набуває предметний управлінський зміст.

У представленій парадигмі знання замикаються на методиках, тобто на знаннях способу дії, які безпосередньо виходять на професійні вміння. Таким чином, на основі знань формуються управлінські вміння. За цільовими ознаками, як зазначають В. Бондар, В. Маслов, їх можна згрупувати у діагностико-прогностичні, організаційнорегулятивні, контрольні-коригуючі.

Діагностико-прогностичні уміння пов'язані зі збиранням, аналізом, систематизацією інформації, визначенням проблем, постановкою цілей, завдань, розробкою стратегічних та тактичних планів, програм дій та алгоритмів окремих видів діяльності.

Організаційно-регулятивні уміння спрямовані на забезпечення реалізації різних планів, програм, управлінських рішень, створення матеріальних, технічних умов, добір та розстановку кадрів, координацію зусиль всіх учасників навчально-виховного процесу.

Контрольно-коригуючі уміння – це уміння визначати стандарти, норми, критерії та методи оцінювання справ відповідно до них, вносити необхідні зміни, доповнення, уточнення на підставі обробки наслідків контролю, давати рекомендації щодо покращення роботи.

У вузькому значенні, діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригуючі уміння – це способи реалізації управлінських функцій. Окрім того, модель компетентності керівника зумовлюється функціонально-посадовими обов'язками, які виконують роль дозиметра функцій управління.

Вважаємо, що реформи в системі освіти можливі лише за умови підвищення якісного рівня управлінського складу, розвитку та модернізації системи підготовки менеджерів освіти.

Управління закладом освіти, передусім, спрямоване на створення і забезпечення ефективної діяльності керованої і керівної систем, а також її розвиток. Основні зусилля органів управління освітою та організацій громадянського суспільства в галузі реформування освіти мають бути спрямовані на підвищення якості української освіти.

Принципи управління закладом освіти здійснюються на основі положень Конституції України, Закону України «Про освіту» (1996), Закону України «Про загальну середню освіту» (1999), з урахуванням яких розроблені принципи управління цими закладами – основні положення, що впливають із

закономірностей управлінської діяльності у школах, гімназіях, ліцеях, колегіумах. До найголовніших із них належать:

**Принцип державотворення.** Згідно з ним школа вважається важливою державною інституцією, від характеру функціонування якої залежить майбутнє суспільства і держави. З огляду на це, виховна та освітня діяльність спрямовується на утвердження та зміцнення державності України.

**Принцип науковості.** Передбачає здійснення управління на основі сучасних досягнень його теорії та практики, врахування під час організації навчально-виховного процесу новітніх досягнень педагогіки та суміжних з нею наук.

**Принцип демократизації.** Полягає у використанні адміністрацією освітнього закладу під час вирішення важливих питань його життя принципу доповнюваності Нільса Бора. Це означає, що керівники педагогічного колективу, з одного боку, намагаються визначити межі істинності позицій та суджень учнівського і вчительського колективів, а з іншого боку, в міру доцільності враховують їх під час вироблення важливих управлінських рішень.

**Принцип гуманізації.** Потребує спрямування педагогічного процесу на розвиток вихованців та творче самовираження педагогів відповідно до внутрішньо закладених їхніх потенціалів, що зумовлює конгруентний характер взаємостосунків за схемами педагог – учень, адміністрація – педагог, педагог – педагог.

**Принцип перспективи.** Спрямовує діяльність педагогічного колективу на досягнення близьких, середніх і далеких перспектив.

**Принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю.** Згідно з ним повнота відповідальності за навчально-виховний процес покладена на директора загальноосвітнього закладу. Однак найповніше реалізується вона в умовах демократичного стилю управління.

**Принцип системності.** Передбачає розуміння системного характеру об'єктів управління, системна властивість яких не зводиться до суми

властивостей складників, а також врахування того, що будь-яка система може включати в себе інші, нижчого порядку.

Так, у системі будь-якого освітнього закладу, за умови застосування компонентно-структурного аналізу, можна виділити три підсистеми, які тісно пов'язані між собою і безпосередньо впливають на загальносистемну властивість: а) адміністративно-господарська; б) організаційно-управлінська; в) психолого-педагогічна. Зважаючи на це адміністрації закладу освіти слід враховувати, що стійкість інтегративної властивості залежить не лише від цілісності загальної системи освітнього закладу, а й від цілісності всіх її підсистем.

## **1.2. Планування як функція управління закладом освіти**

В умовах глобальних світових перетворень відбуваються зміни в суспільному розвитку України, що потребують стратегічних змін у системі загальної середньої освіти. Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні загальноосвітніми навчальними закладами (закладами освіти). Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності. Розвиток технології управління відбувається через зміну способів виконання управлінської діяльності, засобів комунікації та реалізації управлінського рішення, що вимагають урахування зовнішніх зв'язків закладів освіти, прогнозування їх розвитку, створення умов для процесів самоорганізації та самоуправління керованих об'єктів. Це, в свою чергу, зумовлює появу нових підходів, способів і засобів реалізації загальних функцій управління.

На всіх стадіях розвитку закладів освіти наукові школи та науковці особливу увагу зосереджували на функції планування як підготовчому етапі управлінської діяльності керівника. І це не випадково, оскільки в плануванні реалізується не лише цільовий компонент освітнього процесу як системи, але й

аналіз прогнозування внутрішнього і зовнішнього середовища школи, потреб і можливостей, вироблення різноманітних концепцій, самоаналіз ефективності планування тощо.

Теорія управління освітою і загальноосвітньою школою, зокрема, планування як однієї з основних функцій управління розроблялась Є. Березняком, В. Бондарем, Л. Даниленко, Г. Дмитренком, Г. Єльніковою, Ю. Конаржевським, В. Лазарєвим, В. Масловим, Н. Островерховою, М. Поташником, М. Сунцовим, Г. Федоровим, Є. Хриковим та ін.

Основою системного підходу до планування діяльності закладу освіти є нормативно-правова база щодо функціонування загальної середньої освіти:

- Конституція України;
- Національна доктрина розвитку освіти України у XXI ст.;
- Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р.;
- Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту»;
- Положення про загальноосвітній навчальний заклад;
- Міська цільова програма «Освіта Києва 2011-2015 рр.»;
- законотворчі документи щодо експериментальної та інноваційної діяльності в закладах освіти тощо.

Проте, нормативно-правова база та теоретичні напрацювання в повній мірі не забезпечують керівника закладу освіти інструментами для підтримки того освітнього рівня, який заявлений закладом освіти, постійно піклуватись про оновлення і розвиток саме свого навчального закладу, створення позитивного власного іміджу. Тому особливо актуальною в управлінській діяльності постає проблема здійснення дієвого, ефективного планування діяльності закладу освіти, створення планів, які за своїм призначенням поєднували б стабільне функціонування педагогічної системи і певний її розвиток, демонстрували усі суттєві відмінності, які саме дозволяють закладу освіти бути привабливим, успішним та конкурентоспроможним у галузі освітніх послуг.



Система освіти є складним соціальним утворенням, яке як об'єкт управління має свої особливості. Адже саме освіта дає змогу підвищувати людський капітал, створювати передумови для самореалізації особистості. Реформування системи освіти завжди починаються з певних змін в її управлінні та управлінні закладами освіти, що пов'язані з безперервним пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем. Радикальні оновлення найдоцільніше, як показує практика, розпочинати із шкільної освіти. Школа являє собою систему спільної діяльності людей (вчителі, учні, батьки, громадськість). Управляючи спільною діяльністю, керівнику закладу освіти необхідно визначити, яких результатів хочемо досягти в майбутньому, проаналізувати, які можливості є для досягнення бажаних результатів, визначити склад та структуру майбутніх дій, передбачити та оцінити наслідки.

Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання і досягнення мети організації [52, с. 125]. Дані функції охоплюють усі види управлінської діяльності щодо створення матеріальних цінностей, фінансування, маркетингу тощо. Планування як функція управління передбачає виконання завдань, над розв'язанням яких працюватиме педагогічний колектив навчального закладу.

Планування – процес розроблення і вибору цілей розвитку організації та прийняття рішень, необхідних для їх досягнення [42]. Від уміння правильно спланувати роботу значною мірою залежить ефективність навчально-виховного процесу в закладі освіти.

У системі управління закладом освіти планування роботи займає одну з головних його функцій. Діяльність з планування в організації схематично представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Діяльність з планування в організації [42]

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі реалізації рішення, визначають характер здійснення усіх інших функцій управління.

Як зазначає Т. Макарова, планування – «це функція управління, яка полягає у визначенні цілей навчального закладу та розробці програм їх досягнення» [28, с. 38]. Як функція, планування – досить поширена управлінська дія. Безперечно, вона є практичною, оскільки має розрахунковий потенціал, найбільш наближений до реальних можливостей об'єкта. Водночас планування – дещо ідеальне, оскільки стосується майбутнього об'єкта. Тому воно як управлінська дія не дає абсолютної гарантії досягнення запланованої ефективності управлінських рішень. Ця якість забезпечується завдяки виконанню трьох прикладних функцій: регулювання, координації та контролю [28, с. 38].

Процес планування – це розробка змісту та послідовності дій для досягнення визначеної мети, перспектив, завдань управління. Процес планування здійснюється у часі та у просторі, тому обмежений часом та колом виконавців.

Аналізуючи різні підходи до поняття «планування» діяльності закладу освіти приходимо до висновку, що це систематичний вплив суб'єкта управлінської діяльності на соціальний об'єкт для досягнення мети, забезпечення нормального функціонування та розвитку з урахуванням змін

зовнішнього і внутрішнього середовища. Планування як полівалентне поняття представлено на рис. 1.2.

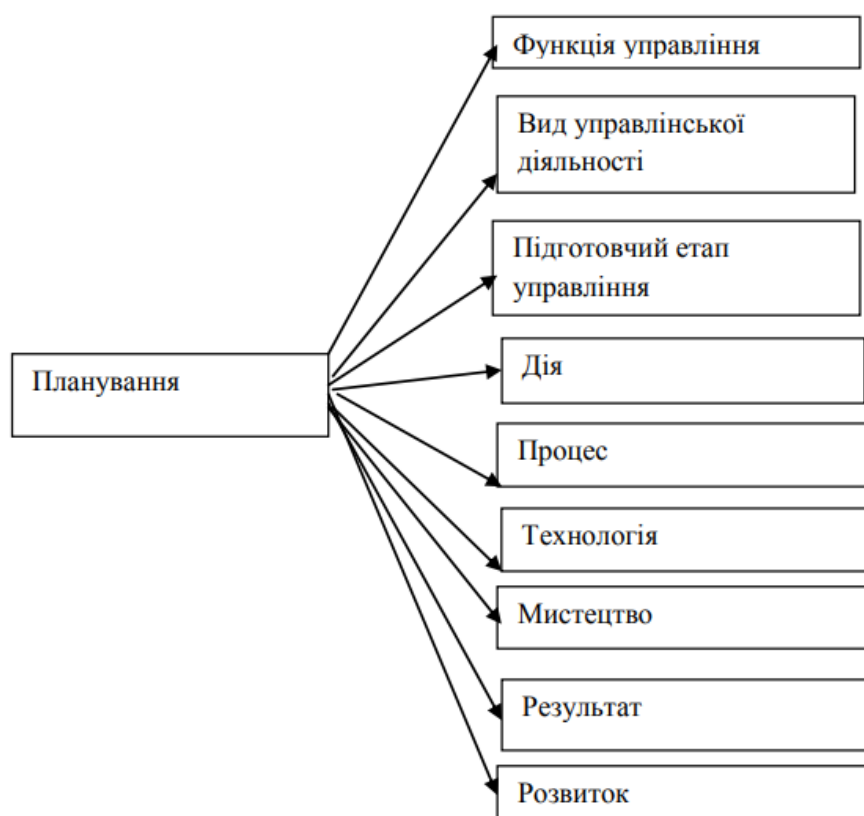


Рис. 1.2.  
Визначення  
планування як  
полівалентного  
поняття [28]

Схематично функцію планування можна представити як послідовність: місія – загальна мета – стратегічні цілі – цілі – завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати. Забезпеченню узгодженості планових дій керівника закладу освіти сприяє розроблення управлінського циклу планування.

Основою управлінського циклу є аналіз результатів за попередній період діяльності. На сучасному етапі розвитку закладів освіти доцільно використовувати для самоаналізу модель CAF, SWOT-аналіз, які сприяють всебічній характеристиці досягнутих результатів.

Модель CAF (Common Assessment Framework – Загальна Схема Оцінювання) сприяє визначенню цілісної картини організації та формує комплексний підхід до аналізу її діяльності. До оцінки ключових результатів відносяться визначення ступеня досягнення головної мети, оцінка впливів на зовнішнє оточення, ефективність використання всіх ресурсів, задоволення інтересів та потреб учасників навчально-виховного процесу в закладі освіти [54,

с. 153]. Модель САФ включає можливості (лідерство: персонал, стратегія та планування, партнерство та ресурси), процеси, результати для персоналу, споживачів / громадян, суспільства, звітні результати діяльності. Основним призначенням запровадження зазначеної моделі є механізм самооцінювання організації з метою діагностування та покращення її діяльності.

Інструменти SWOT-аналізу дозволяють детально вивчити вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ на діяльність освітньої організації та покликані забезпечити її прискорене просування до досягнення стратегічних цілей. Його побудова базується на методології системно-цільового підходу, де основна увага акцентується на вимірі параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу [27, с. 151-157].

Удосконалення навчально-виховного процесу закладу освіти значною мірою залежить від наукової організації планування всієї діяльності школи. За своєю суттю управління вимагає від того, хто його здійснює, уміння планувати результат, цілеспрямовано регулювати процес навчання і виховання, вибирати такі дії, які забезпечували б ефективність виконання визначених завдань. Планування як складова частина управлінського процесу передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей діяльності навчальних закладів.

Планування – найважливіша функція управління навчальним закладом. Важливим у плануванні є визначення завдань, які треба виконати. Ця початкова стадія управління охоплює: діяльність колективу в перспективі, поточну діяльність і детальне програмування. Планування є постійним, а не одноразовим процесом, хоч періодично повторюється, оскільки: після досягнення первинної мети навчальний заклад не припиняє свого існування, а ставить нові завдання; через постійні зміни зовнішнього середовища фактичний стан справ у навчанні і вихованні постійно не відповідає зростаючим вимогам. Проте, подальшого дослідження потребує розроблення критеріїв та показників аналізу виконання заходів запропонованих у планах.

### 1.3. Теоретичний аналіз сучасних методів управління закладом освіти

Вихідним при моделюванні системи методів управління є визначення сутності поняття «метод управління». В наукових джерелах з теорії соціального управління є різні трактування цього поняття. Найчастіше зустрічаються такі:

- це спосіб впливу керуючої системи на керовану;
- це система дій з організації відносин у колективі;
- це взаємопов'язана система прийомів впливу на виробничий процес;
- це спосіб взаємодії суб'єкта і об'єкта управління.

У літературі з внутрішкільного управління підходи до розуміння сутності методів управління також різні. Зокрема, харківські науковці вважають, що методи управління – це система прийомів реалізації цілей, принципів, змісту управління; це способи реалізації функцій управління.

Науковець В. Пікельна вважає, що методи управління – «це сукупність способів впливу керуючої системи на керовану, які самі по собі є взаємопов'язаною системою» [40].

У працях Т. Шамової зазначено, що методи управління – «це система прийомів організації спільної діяльності учасників освітнього процесу щодо реалізації цілей, принципів та змісту управління» [54].

Існує твердження, що методи управління – це основні засоби в управлінській діяльності керівника, «знаряддя праці», до яких він вдається з метою впливу на учасників навчально-виховного процесу (вчителів, працівників навчального закладу, учнів, їхніх батьків). З такою думкою важко погодитися, адже керівник закладу освіти використовує методи управління, але в управлінні беруть участь не лише керівники, а й інші працівники навчального закладу. Тому доцільно говорити про методи управління та методи керівництва, які є складовою методів управління.

Л. Даниленко зробила спробу розробити класифікацію методів управління з урахуванням характеру джерела інформації за аналогією з класифікацією методів навчання. У цій класифікації вона виокремлює вербальні, дослідницькі, ілюстративно-показникові, техніко-технологічні методи управлінської діяльності керівника [10, с. 32].

1. Вербальні методи є індивідуальні (консультація, бесіда) та групові (інструктаж, нарада, збори).

2. Дослідницькі методи передбачають вивчення передового досвіду, атестування педагогічних кадрів, порівняння їхніх сучасних досягнень з минулими та досягненнями вітчизняних та зарубіжних колег; анкетування та інтерв'ювання при підготовці до педагогічної ради чи інших колективних зборів, нарад; виготовлення, друкування матеріалів (газети, збірники, статті, методичні рекомендації) про діяльність педагогічного й учнівського колективів.

3. Ілюстративно-показникові методи передбачають моделювання структури організації навчально-виховного процесу; побудова графіків, таблиць, матриць; вивчення рівня знань та вихованості учнів, професійної підготовленості вчителів до творчої праці.

4. Техніко-технологічні методи мають на меті активне застосування технічних засобів і пристроїв (комп'ютер, телебачення, радіо, селектор тощо).

На нашу думку, аналогія з методами навчання під час обґрунтування методів управління не є досконалою. Процес навчання та процес управління принципово відрізняються. Навчання спрямоване на трансляцію, сприйняття та засвоєння інформації, а в управлінні вирішують й інші завдання. Тому така класифікація не може охоплювати всіх сучасних методів управління. Крім того, вона містить багато суперечностей. Так, бесіду наведено в групі вербальних методів, але бесіда є і дослідницьким методом, а інтерв'ю наведено серед дослідницьких методів, хоча це вербальний метод. Проте не можна розглядати побудову графіків, таблиць, матриць як методи управління. Це засоби відображення інформації. Те саме стосується і комп'ютерів, телебачення, радіо,

селекторів — це технічні засоби, які можна використовувати в управлінні, а не методи управління.

Аналіз цих підходів дає змогу зазначити, що розуміння сутності методів управління прямо пов'язане з розумінням сутності управління. Тому підходи у визначенні сутності методів управління містять недоліки базових для них концепцій управління. Так, розгляд методів управління як способів впливу керуючої системи на керовану відтворює підхід до навчального закладу як до закритої системи і за найголовніше ставить вплив, що породжує авторитарність.

Теорія та практика управління закладами освіти досі ще перебувають під сильним впливом поглядів на управління, які виникли в перші роки радянської влади. В. Ленін був прибічником підходу до управління Г. Форда. Сутність цього підходу полягала у концентрації всієї влади в одних руках, відмові від делегування повноважень менеджерам. Історія менеджменту дає багато прикладів хибності такого підходу, але саме він вплинув на формування авторитарних підходів до управління, недооцінку колегіальних засад управління, орієнтацію на вплив як головний засіб управління.

У зв'язку з тим, що через методи управління реалізується зміст управлінської діяльності, то, розглядаючи їхню сутність, необхідно враховувати основні компоненти змісту управління.

Найбільш характерне визначення змісту управління у широкому розумінні подає В. Афанасьєв. Він вважає, що управління «означає підготовку й прийняття рішень стосовно різних аспектів виховного процесу, організацію практичного здійснення рішень, оперативне регулювання, контроль за реалізацією рішень, облік, підбиття підсумків» [3]. Це визначення досить повно відображає зміст управлінської діяльності та дає можливість підкреслити, що вона включає не лише вплив суб'єктів управління на об'єкти, а й одержання необхідної для управління інформації, розробку управлінських рішень.

Наступне трактування дає змогу проаналізувати визначення поняття «метод». На думку П. Копніна, метод – «це спосіб діяльності людини, в якому

поєднуються об'єктивні закономірності з людською цілеспрямованістю на пізнання об'єкта та його перетворення» [23].

Отже, можна зазначити, що методи управління виконують функцію впливу, взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, розробки управлінських рішень.

Наступний крок при розгляді сутності методу управління дає змогу зробити трактування цього поняття А. Орловим, який під методами управління розуміє «способи й шляхи діяльності адміністрації з планування, організації, регулювання та контролю за роботою вчителя й учнів з метою досягнення найкращих результатів навчально-виховного процесу» [36]. Щодо цього визначення необхідно внести декілька зауважень. Ідея розгляду методів управління як способів діяльності керівників продуктивна, але слід зазначити, що в управлінні бере участь не лише адміністрація, тому коректніше було б говорити про способи діяльності суб'єктів управління. Ідею розгляду способів реалізації функцій управління як методів управління не підтримує більшість дослідників, оскільки це призводить до виокремлення великої кількості локально застосовуваних прийомів діяльності.

Враховуючи викладене, можна визначити методи управління закладом освіти як упорядковані способи пізнання й перетворення керованої підсистеми, спрямовані на створення умов, необхідних для реалізації цілей навчального закладу. Але це визначення набуває сенсу лише за умови комплексного розгляду сутності методів управління навчальним закладом, їх номенклатури й сутності окремих методів.

Заслуговують на увагу розроблені А. Орловим вимоги до методів управління. Він вважає, що методи управління повинні бути:

а) способами організації навчально-виховного процесу (організація режиму роботи навчального закладу, матеріально-технічного оснащення навчального закладу тощо);

б) способами взаємодії з учителями (інструктаж, методична допомога, контроль тощо);



в) способами взаємодії з колективом школярів та окремими учнями (організація і педагогічне керівництво учнівським самоврядуванням, формування світогляду учнівської молоді, її пізнавальних інтересів, створення традицій навчального закладу тощо);

г) способами стимулювання ефективної діяльності вчителів та учнівської молоді (формування мотивів діяльності вчителів та учнів у навчальній і виховній роботі);

д) певною сукупністю прийомів управлінського впливу з метою координації та регулювання спільної діяльності навчального закладу, сім'ї й громадськості [36].

Наведені вимоги фактично є спробою розробити класифікацію методів управління. Проте автор обмежується лише формулюванням цих вимог і використовує традиційний підхід до класифікації методів управління навчальним закладом. Цей підхід увійшов до теорії управління освітніми установами з теорії управління економікою. В цій теорії виділяють три групи методів управління: організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, економічні.

Спираючись на таку класифікацію, А. Орлов виокремлює дві групи методів управління навчальним закладом. Перша група – організаційно-розпорядчі методи (організаційне нормування і регламентування; добір, розстановка і робота з кадрами; розпорядчо-інструктивна робота; узагальнення досвіду організаторської роботи). Друга група — психолого-педагогічні методи управління закладом освіти (переконання; особистий приклад; бесіди; інструктаж; заохочення; покарання; організація педагогічного колективу й колективу учнів; змагання; формування громадської думки; атестація) [36].

Специфічним методом управління закладом освіти, що не входить до жодної з цих груп, А. Орлов вважає системний аналіз.

Названим підходом до класифікації методів управління керується й науковець В. Пікельна, яка обґрунтовує три групи методів. До економічних методів управління закладом освіти вона відносить: метод централізованого

планування; метод самостійного планування (в системі самоврядування); метод бюджетного управління (під час самостійної розробки кошторису); метод кошторисно-господарського розрахунку; методи економічного стимулювання.

Організаційно-педагогічні методи управління закладом освіти, за твердженням В. Пікельної, включають три підгрупи: перша пов'язана з гранично жорстким розподілом функцій між виконавцями; друга пов'язана з менш жорстким управлінським впливом, відсутністю суворої регламентації в роботі; третя пов'язана із соціальними факторами і соціально-психологічними методами управління.

До соціально-психологічних методів управління закладом освіти В. Пікельна відносить: зростання загального соціально-культурного рівня працівників; демократизацію суспільства в цілому і процесів управління в ньому зокрема; посилення значення людського фактора; зростання вимог до підготовки й перепідготовки кадрів управління; посилення вимог до добору й розстановки кадрів; посилення моральних та матеріальних благ; наявність постійної основної мети в діяльності будь-якого керівника – створення необхідних умов для всебічного розвитку всіх членів колективу і задоволення їх потреб.

Соціально-психологічні методи виділяють у більшості із наявних класифікацій методів управління закладом освіти. Деякі науковці до цієї групи відносять і такі методи, як переконання, навіювання. У зв'язку з цим зазначимо, що в навчальних закладах співіснують процеси управління та процеси виховання. Зрозуміло, що реалізацію мети управління забезпечують методи управління, а реалізацію мети виховання – методи виховання. За своєю сутністю переконання і навіювання спрямовані на певні зміни у свідомості, почуттях, волі людей. Тобто вони виконують функцію виховання, а управління має, як зазначалось, іншу мету – створити певні умови для реалізації мети закладу освіти.

За допомогою вищезазначених методів неможливо вирішити суто управлінські завдання, хоча можна вирішити завдання, пов'язані з управлінням – мотивувати, активізувати, спрямувати членів педагогічного колективу. Тому ці

засоби діяльності в управлінні здатні виконувати функцію прийомів тих чи інших методів управління.

Науковець С. Каркліна, крім організаційно-педагогічних, соціально-педагогічних, адміністративно-господарських, виділяє методи управління навчально-виховним процесом.

Кожен із названих авторів пропонує свої ознаки класифікації методів управління. У В. Пікельної – це зміст методів управління, що розкриває мету кожного конкретного управлінського впливу і вказує на те, які відносини при цьому (економічні, організаційно-педагогічні) будуть формуватись.

Науковець С. Каркліна на основі базових компонентів педагогічної системи (мети, змісту навчально-виховного процесу, засобів педагогічної комунікації, складу учнівської молоді, вчителів, умов навчання) визначає конкретні завдання з організації, згуртування, розвитку трудового колективу, створення матеріальної та навчальної бази закладу освіти й умов для його роботи, а також з ефективного функціонування навчально-виховного процесу. Цим завданням відповідають певні види діяльності керівника – організаційно-педагогічна, соціально-психологічна тощо.

Аналіз наведених поглядів на сутність, класифікацію, номенклатуру методів управління дає можливість зробити низку висновків.

По-перше, в науковій літературі як синоніми використовують два поняття «методи управління навчальним закладом» і «методи внутрішкільного управління». Якщо врахувати, що управління навчальним закладом здійснюється за допомогою державних і внутрішніх механізмів, то поняття «методи управління навчальним закладом» точніше відображає особливості способів управління, які застосовує держава. Ці способи визначають діяльність навчального закладу як цілісної соціально-педагогічної системи. Методи внутрішкільного управління (загальноосвітня, професійна, вища школа) визначають діяльність підсистем навчального закладу, забезпечують його зв'язок із зовнішнім середовищем. Ці методи мають локальніший характер. Тому

для визначення методів, що розглядаються, доцільніше використовувати поняття «методи внутрішкільного управління».

По-друге, в теорії управління дуже поширений єдиний підхід до класифікації методів управління, який був запозичений із загальної теорії управління. Під готову модель структури методів управління різні автори пропонували різнопланові критерії групування цих методів. Це призвело до того, що хоча названі групи методів у різних авторів близькі одна до одної, але номенклатури методів у цих групах мають значні відмінності. Не у всіх випадках включення методів управління до тієї чи іншої групи обґрунтоване.

По-третє, немає достатньої чіткості у визначенні окремих методів управління. Для позначення деяких із них використовують довгі описові характеристики, називають підгрупи методів, але не позначається, з яких методів вони складаються, методами управління називаються певні документи.

По-четверте, орієнтація теорії управління на запозичені моделі методів управління призвела до того, що до запропонованих класифікацій методів управління не увійшло багато способів управління, які є у реальній управлінській практиці. Так, пропонувані номенклатури методів не дають відповіді на запитання про те, якими методами управління здійснюється контроль.

Усе вищезазначене свідчить про те, що проблема методів управління перебуває на початковій стадії своєї розробки.

При моделюванні системи методів управління першочерговим завданням було конструювання переліку дій, спрямованих на реалізацію функцій управління – планування, організації, контролю, регулювання. Для цього використовувалася низка пошукових робіт, у тому числі неформалізовані інтерв'ювання керівників закладів освіти, у яких питання ставились у відкритій формі: «Як у Вашому закладі освіти організовується складання плану роботи на рік?», «Яка Ваша особиста участь у цьому процесі?» тощо. Метою цієї роботи було започаткувати поле значущих елементів. Дані, одержані в результаті інтерв'ювання керівників закладів освіти та контент-аналізу спеціальної літератури і документів, що відображають управлінську діяльність, зіставлялись.

Це дало можливість структурувати переліки і обробити формулювання, що відображають окремі дії.

Наступним етапом формування переліків було пробне дослідження одержаних конструкцій. У ході пілотажного дослідження щодо кожного з чотирьох переліків використовувались 15 інтерв'ю з керівниками з різним рівнем майстерності. Пункти переліку, які отримали не менше 75 % висловлювань, були включені до стандартних переліків.

Використання стандартних переліків в основному опитуванні дало змогу змодельовати управлінські операції, спрямовані на реалізацію процедур управління. Одержана під час основного опитування інформація створила умови для порівняння інтенсивності думок керівників навчальних закладів про використання ними різних управлінських операцій, а це дало можливість з'ясувати особливості діяльності керівників закладів освіти із різним рівнем компетентності.

Залучення до інтерв'ювання керівників з різним рівнем діяльності було зумовлено тим, що орієнтація лише на досвідчених керівників могла не дати результату. Це пов'язано з тим, що в їхній діяльності певні управлінські операції або випадають, або здійснюються у стислому вигляді. Так, їм не потрібно збирати інформацію про можливих учасників складання плану роботи навчального закладу. Але, у свою чергу, в діяльності початківців – керівників закладів освіти також представлені не всі управлінські операції.

Таким чином були одержані переліки управлінських операцій, що використовуються для реалізації кожної з функцій управління. Наприклад, у ході організації планування роботи закладу освіти використовують такі операції:

- визначення можливих учасників планування;
- прийняття рішення про те, хто, коли і як буде брати участь у складанні плану;
- повідомлення учасників планування про зміст і терміни майбутньої роботи;

- інструктування учасників планування;
- з'ясування ходу складання плану;
- повідомлення учасникам планування про внесення змін у хід складання плану;
- повторне інструктування учасників планування;
- особиста участь керівника у складанні плану.

У результаті цієї роботи була одержана модель змісту управлінської діяльності керівника, що включає опис 34 управлінських операцій – емпіричних одиниць діяльності.

Друге завдання моделювання методів управління пов'язане з перетворенням емпіричних одиниць управлінської діяльності в теоретичні одиниці. Необхідність розв'язання цього завдання зумовлена тим, що моделювання методів управління на основі великої кількості (34) емпіричних одиниць діяльності призвело б до створення численних груп локальних методів управління.

Це завдання реалізовувалося за допомогою семантичного аналізу опису управлінських операцій, що дало можливість узагальнити їх у чотири, котрі охоплюють весь зміст управлінської діяльності: одержання управлінської інформації; прийняття управлінських рішень; доведення управлінських рішень до виконавців; організаційно-методичне забезпечення виконання управлінських рішень.

Третє завдання було пов'язане з моделюванням чотирьох груп методів управління. Для цього була розроблена діагностична методика, в основі якої лежали інтерв'ювання керівників і контент-аналіз управлінської літератури. Ця методика передбачала виявлення в структурі діяльності керівників навчальних закладів співвідношення більш та менш значущих її елементів. У процесі опитування використовувалась процедура ранжування, в результаті якої стандартні переліки методів реалізації управлінських операцій набули структури, характерні для того чи іншого керівника навчального закладу.

Ранжування проводилось із урахуванням частоти використання того чи іншого методу реалізації управлінських операцій. Індивідуальні рангові ряди були базою для підсумкових рангових рядів, які дали змогу порівняти методи управління, застосовувані керівниками навчальних закладів з різним рівнем майстерності. Це порівняння проводилось на основі зведених матриць, в яких за стовпчиками читаються індивідуальні рангові розподіли, рядками – рангові оцінки, одержані кожним пунктом переліку, способів управлінської діяльності керівників різного рівня майстерності. Способи обробки одержаних даних визначались на основі первинного аналізу матриць. Якщо в рядах матриці не було пробілів і розподіл був досить однорідний, підсумковий показник за рядом одержували на основі середньо-арифметичної.

Подібний характер розподілу свідчив про стабільність і достовірність зображеної картини діяльності керівників закладів освіти. Коли в матриці було багато пробілів, і рангові оцінки дуже відрізнялись одна від одної, проводили групування всередині загального масиву даних, з урахуванням того, що для статистичної достовірності потрібна група не менш як п'ятнадцяти осіб. За різноманітності рангових розподілень використовувався підрахунок середнього частотного.

Ранжування підсумкових даних, одержаних у результаті елементарної математичної обробки, дало можливість подати структуру методів управління у вигляді рангової шкали.

Про надійність одержання інформації в ході моделювання професійної діяльності керівників навчального закладу свідчить емпіричність процедури конструювання переліків управлінських операцій і методів їх реалізації. Розроблена методика досліджує елементи управлінської діяльності керівників, що реально склалися, а не їх думки про те, як слід управляти навчально-виховним процесом.

Включення до номенклатури методів вивчення психолого-педагогічної літератури, нормативних документів, досвіду роботи закладів освіти зумовлено тим, що без такої інформації неможливо прийняти обґрунтоване рішення. Крім

того, для об'єктивної оцінки результатів управління і навчально-виховного процесу необхідно співвідносити їх з науково обґрунтованими критеріями і нормативами.

Опитування керівників навчальних закладів і аналіз управлінської діяльності дали можливість змодельовати групи методів управління (табл. 1.1 – табл. 1.3). Перша з них – методи одержання інформації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи одержання інформації, необхідної для управління закладом освіти

№	Метод управління	Ранг
1	Спостереження	
2	Аналіз документації	
3	Бесіда з працівниками, учнями, батьками	
4	Вивчення продуктів діяльності учнів, студентів	
5	Анкетування	
6	Вивчення педагогічного та управлінського досвіду роботи	
7	Тестування	
8	Рейтинг	
9	Експеримент	—
10	Публікаційний метод	
11	Моделювання	—

Одержані дані дають можливість зазначити, що в процесі управління як його методи використовують методи педагогічного дослідження. Детальна розробленість вимог до методів педагогічного дослідження дає змогу підвищити ступінь усвідомленості використання цих методів керівниками навчальних закладів. В табл. 1.1 наведено методи (моделювання, морфологічний аналіз, екстраполяція), які не набули широкого використання в практичній управлінській діяльності, але детально описані в літературі.



Таблиця 1.2

## Методи розробки управлінських рішень

№	Метод управління	Ранг
1	Розробка пропозицій після відвідування занять, заходів	
2	Розробка планів, графіків	
3	Формулювання пропозицій, висновків у ході індивідуальної бесіди	
4	Формулювання пропозицій після перевірки документації	
5	Підготовка рішень колегіальних органів (вчених рад, педрад)	
6	Підготовка розпоряджень	
7	Підготовка наказів	
8	Розробка положень, пам'яток	
9	Розробка та уточнення посадових обов'язків	
10	Складання договорів	
11	Аналоговий метод	
12	Критеріально-матричний метод	
13	Метод дискусій	
14	Мозковий штурм	

Проте їх використання як методів педагогічного дослідження і методів управління суттєво різняться. Таблиця 1.3 відображає, наскільки активно використовуються ті чи інші методи за традиційної системи контролю. Спрямованість контролю за діяльністю вчителя зумовлювало те, що найпоширенішим із застосовуваних методів перевірки був метод спостереження у ході відвідування уроків.

Таблиця 1.3

## Методи доведення управлінських рішень до виконавців

№	Метод управління	Ранг
1	Бесіда	

2	Ознайомлення з планами, графіками, розкладом занять. Доведення висновків, пропозицій, зроблених під час перевірки планів, журналів, щоденників	
3	Формулювання пропозицій, висновків у ході індивідуальної бесіди	
4	Доведення рішень колегіальних органів	
5	Доведення розпоряджень	
6	Доведення наказів	
7	Ознайомлення з пам'ятками, положеннями, інструкціями	
8	Ознайомлення з посадовими обов'язками	
9	Ознайомлення з тарифікацією	
10	Ознайомлення з договорами	

Таблиця 1.4

#### Методи організації виконання управлінських рішень

№	Метод управління	Ранг
1	Бесіда	
2	Організація засідань методичних об'єднань, кафедр	
3	Організація нарад	
4	Організація засідань педагогічних, вчених рад	
5	Організація творчих груп	
6	Організація відкритих занять	
7	Інструктаж	
8	Підготовка методичних рекомендацій	
9	Організація виставок книг	
10	Організація підготовки учнівського активу до виконання поставлених завдань	
11	Організація підготовки батьків до виконання поставлених навчальним закладом завдань	
12	Організація наставництва педагогів	
13	Організація самоосвіти працівників	
14	Організація підвищення кваліфікації	
15	Організація лекцій	
16	Організація конференцій	

17	Організація семінарів	
18	Організація екскурсій	

Теоретичне осмислення, методичне опанування і творче застосування керівником закладу освіти описаної системи методів дасть можливість підвищити ефективність управління.

Розроблена класифікація методів управління відображає головну особливість управлінської діяльності – її стрижневою ланкою є управлінське рішення. Весь зміст управлінської діяльності пов'язаний з підготовкою до розробки управлінських рішень, їх розробкою, ознайомленням виконавців з прийнятими рішеннями та забезпеченням виконання цих рішень.

Таким чином, запропонована класифікація системи методів управління відображає внутрішню логіку та сутність управлінської діяльності та базується на критерії етапу розробки та реалізації управлінського рішення.

Кожна з груп методів управління дає можливість реалізувати певні функції (табл. 1.5). Методи отримання управлінської інформації виконують контролюючу та стимулюючо-мотиваційну функції тоді, коли управлінська діяльність спрямована на з'ясування відповідності наслідків меті управління. У такому разі вивчають діяльність учасників педагогічного процесу, що за відповідних умов (доброзичливість та вимогливість) і виконує стимулюючо-мотиваційну функцію.

Таблиця 1.5

## Домінуючі функції методів управління

<b>Методи отримання управлінської інформації</b>	<b>Методи розробки управлінських рішень</b>	<b>Методи доведення управлінських рішень до виконавців</b>	<b>Методи організаційно-методичного забезпечення реалізації управлінських рішень</b>
Пізнавальна Контролююча Стимулюючо-мотиваційна	Прогностична Моделююча Плануюча Оцінювальна	Стимулюючо-мотиваційна Регулююча Комунікативна Інформаційна Координаційна	Організації пізнавальної діяльності Пізнавальна Комунікативна Стимулюючо-мотиваційна

Пізнавальну функцію методи першої групи виконують, коли для прийняття рішення треба отримати інформацію про стан розробки тієї чи іншої проблеми в науці, вивчити педагогічний досвід, отримати інформацію про можливий стан педагогічної та управлінської системи закладу освіти.

Методи розробки управлінських рішень можуть виконувати прогностичну, моделюючу, плануючу та інші функції. Так, якщо в навчальному закладі розробляють концепцію діяльності, то таким чином реалізується прогностична функція, визначаються перспективні проблеми, які треба вирішувати засобами управління. Моделююча функція здійснюється в процесі розробки посадових обов'язків, пам'яток, положень, інструкцій тощо. Функцію оцінки методи цієї групи виконують, коли формулюють висновки під час внутрішкільного контролю та готують накази та розпорядження. Плануючу функцію реалізують методи, пов'язані з розробкою планів та рішень колегійних органів, складанням графіків, підготовкою наказів та розпоряджень.

Усі методи третьої групи мають виконувати стимулюючо-мотиваційну функцію. Так, для того щоб забезпечити виконання управлінського рішення, треба мотивувати працівника, тому наказ починається з мотивуючої частини, індивідуальна бесіда – з пояснення, чому цю роботу повинен виконувати саме цей працівник, постанова педагогічної ради містить положення про актуальність теми, що обговорюється, тощо.

Усім методам цієї групи притаманна інформаційна функція. Ці методи дають можливість виконавцям отримати інформацію про те, що треба робити в майбутньому.

Комунікативна функція реалізується під час особистого спілкування, а інформація, яку містять управлінські рішення, може виконувати регулюючу (вносити певні зміни в наявні системи роботи) та координуючу (узгоджувати діяльність членів педагогічного колективу) функцію.

Методи організації виконання управлінських рішень дають змогу керівникам забезпечити підготовку виконавців до майбутньої діяльності, а останнім отримати відповіді на питання, як треба проводити цю діяльність. Тому ці методи виконують функцію організації пізнавальної діяльності (завдяки діяльності керівників) та пізнавальну (завдяки діяльності виконавців).

Ефективність пізнавальної діяльності значною мірою залежить від сформованості мотивів, тому важливою функцією, на реалізацію якої спрямовані ці методи, є стимулюючо-мотиваційна.

У зв'язку з тим, що ці методи реалізуються в межах індивідуального, групового та колективного спілкування, то вони виконують і комунікативну функцію.

Виділення функцій методів управління дає змогу цілеспрямовано використовувати наукові нароби з проблем пізнавальної, комунікативної, контролюючої, стимулюючої, моделюючої, оцінювальної діяльності.

## Висновки до першого розділу

Система освіти є складним соціальним утворенням, яке як об'єкт управління має свої особливості. Адже саме освіта дає змогу підвищувати людський капітал, створювати передумови для самореалізації особистості.

Реформування системи освіти завжди починаються з певних змін в її управлінні та управлінні закладами освіти, що пов'язані з безперервним пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем.

Радикальні оновлення найдоцільніше, як показує практика, розпочинати із шкільної освіти. Школа являє собою систему спільної діяльності людей (вчителі, учні, батьки, громадськість). Управляючи спільною діяльністю, керівнику закладу освіти необхідно визначити, яких результатів хочемо досягти в майбутньому, проаналізувати, які можливості є для досягнення бажаних результатів, визначити склад та структуру майбутніх дій, передбачити та оцінити наслідки.

## **РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

### **2.1. Сутність стратегічного управління закладом освіти**

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки зазначається, що освіта належить до найважливіших напрямків державної політики України [33]. Держава виходить з того, що освіта – це стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й формування позитивного іміджу нашої держави, створення умов для самореалізації кожної особистості. З огляду на визначені пріоритети найважливішим для держави є виховання людини інноваційного типу мислення і культури, проектування акмеологічного освітнього простору з урахуванням інноваційного розвитку освіти, запитів особистості, потреб суспільства й держави. Управляти цим розвитком можливо лише з використанням механізмів стратегічного управління. Специфічні особливості стратегічного управління полягають в тому, що замість попереднього управління на основі контролю над виконанням обов'язків виникає принципово нова концепція управління, заснована на передбаченні можливих змін і майбутніх тенденцій, моніторингу й прогнозування зовнішніх умов з метою моделювання організаційних змін, що забезпечують оптимальне функціонування і сталий розвиток закладу освіти.

Стратегічне управління на сучасному етапі функціонування загальноосвітніх навчальних закладів є головним засобом збереження конкурентоспроможності й невід'ємною частиною їх розвитку. Такий вид управління визначає темпи зростання рівня освіченості всієї країни й перспективи суспільного розвитку. Сучасний етап розвитку управління закладом освіти об'єктивно викликає необхідність вирішення принципово нових проблем,

в основу яких покладено пошук адекватних методів і способів досягнення і утримання конкурентних позицій, розробку стратегії і тактики забезпечення довгострокового успіху тощо. Аналіз досліджень і публікацій показав, що різноманітним аспектам стратегічного управління організацією присвячені наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених: С. Алексєєва, І. Ансоффа, Т. Безземельної, І. Бриль, О. Віханського, В. Виноградової, О. Гусєвої, В. Дикань, Т. Кравченка, В. Немцова, С. Оборської, Л. Романюк, А. Сельського, О. Скідіцького, Н. Тарановської, Л. Щоголевої та інших. У дослідженнях В. Вознюка, Б. Гершунського, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Т. Жорняк, Л. Карамушки, К. Колеснікової, В. Колпакова, О. Мармази, В. Маслової, В. Мельника, М. Навроцької, Н. Островерхової, О. Пометун, М. Поташника, О. Родіонова.

Для з'ясування сутності стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом розглянемо поняття «управління» і «стратегія».

Термін «управління» відповідає латинському «administration», що в перекладі означає «діяльність під чийось керівництвом, служба в підпорядкуванні». Це найбільш загальне поняття, що поширюється на безліч процесів, явищ, об'єктів. Дефініція «управління» має своє семантичне тлумачення та передбачає наступні трактування (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Контент-аналіз поняття «управління»

№	Автор	Визначення поняття
1	Д. Берницька	Це елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності [4].
2	Н. Зінчук	Це спосіб раціональної регуляції людської діяльності [15].
3	О. Карпюк	Це процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан або для підтримки в якомусь установленому режимі [18].



Відтак, можна стверджувати, що управління – це систематичний цілеспрямований вплив керівника на загальну систему або на окремі її складові на основі пізнання і цілеспрямованого застосування об'єктивних закономірностей, принципів, методів і засобів управління в інтересах забезпечення її оптимального функціонування і розвитку, досягнення поставлених управлінських цілей.

Управління закладом освіти – це сучасний напрямок управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення установами освіти, що діють в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських й інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів [4].

Система управління загальноосвітніми навчальними закладами є формою втілення управлінських взаємозв'язків в освітянській сфері. Головним положенням сучасної науки управління є той факт, що управління не може бути добрим чи поганим, воно повинно бути ефективним по відношенню до конкретного загальноосвітнього навчального закладу, тому її головною кінцевою метою є організація і забезпечення належного стану навчально-виховного процесу в закладах освіти.

Значення і сутність стратегічного управління, насамперед, розкривається через зміст поняття «стратегія», яке представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Контент-аналіз поняття «стратегія»

<b>№</b>	<b>Автор</b>	<b>Визначення поняття</b>
1	С. Покропивний	Комплексна програма дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) організації і досягнення її множинних цілей [42].
2	Словник-довідник менеджера	Компонент стратегічного управління, який визначає масштаби й способи використання ресурсів та інших можливостей організації з метою мінімізації загроз для досягнення бажаного результату [46].

3	А. Тихонов	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності [49].
4	В. Немцов	Довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [34].
5	О. Ковтун	Система дій, рішень і заходів, спрямованих на отримання результатів в перспективі [20].
6	В. Мельник	Генеральна програма дій та розподілу пріоритетів і ресурсів навчального закладу для досягнення загальних довгострокових цілей, тобто це засіб досягнення цілей [29].

Враховуючи вищезазначені визначення можемо зробити висновок, що стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій.

Метою стратегії є визначення основних завдань і напрямів діяльності навчального закладу в межах освітньої політики. Науковець И. Ансофф [2] визначаючи стратегію провідним засобом досягнення цілей і інструментом управління, підкреслює, що стратегічні можливості навчального закладу багато в чому характеризуються професіоналізмом керівників і членів педагогічного колективу, мотивацією їх участі у спільній діяльності, ставленням до інновацій, умінням вирішувати стратегічні проблеми, йти на ризик та ін. [11]. Це фактично генеральна програма дій і розподіл пріоритетів і ресурсів для досягнення глобальних цілей, сукупність дій, здійснюваних над елементами планованої системи з метою зміни її функціональних характеристик або над елементами її зовнішнього оточення з метою зміни зовнішніх умов функціонування [12].

Отже, стратегію треба розглядати як загальний комплексний план розвитку загальноосвітнього навчального закладу, що забезпечує здійснення місії і досягнення стратегічних цілей. Стратегія формується виходячи із стратегічних цілей, вона пропонує основні методи їх досягнення таким чином, щоб заклад освіти обрав єдиний напрямок дій. Таким чином, стратегія визначає межі

можливих дій і прийнятих управлінських рішень в залежності від конкретних умов педагогічної діяльності.

Визначення стратегій – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього й внутрішнього функціонування закладу освіти. Враховуючи це, можна стверджувати, що стратегічне управління загальноосвітнім навчальним закладом повинно бути спрямовано на створення умов щодо досягнення оптимальної відповідності між потенційними можливостями закладу й вимогами зовнішнього середовища. Стратегія є умовою ефективного функціонування загальноосвітнього навчального закладу, а її вибір визначає його перспективу, місце в конкурентному середовищі, адекватність потенціалу організації його цілям.

Виходячи з вищезазначеного можемо стверджувати, що стратегія загальноосвітнього навчального закладу – це генеральна програма його розвитку, яка визначає пріоритети стратегічних завдань, методи залучення і розподілу ресурсів і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей. Головне завдання в стратегії полягає в тому, щоб перевести заклад освіти з її теперішнього стану в бажаний керівництвом майбутній стан. Науковець О. Скідцький вважає, що стратегія і стратегічне управління є тотожними поняттями. Стратегія і стратегічне управління дає визначення основних напрямів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах [45].

Узагальнюючи розглянуті особливості понять «управління» і «стратегія», можна стверджувати, що під стратегічним управлінням загальноосвітнім навчальним закладом розуміється такий вид управління, який базується на людському потенціалі, орієнтує навчально-виховний процес на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в закладі освіти, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкретні результати, що в сукупності дозволяє організації досягти мети в довготерміновій перспективі [15, с. 29]. Сутність стратегічного управління характеризується як таке

управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, відповідають викликом з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління базується на наступних передумовах:

- чітке визначення того, що заклад освіти хоче досягти в майбутньому;
- усвідомлення, що основні проблеми криються у зовнішньому середовищі, уміння своєчасно розпізнавати проблеми і знати механізми їх вирішення або зменшення негативного впливу, прийняття управлінських рішень з урахуванням відповідності між можливостями, які знаходяться поза організації, і її сильними сторонами;
- налаштування управління на конкретизацію стратегічного розвитку.

Як зазначає О. Віханський, «стратегічне управління – це стиль управління і методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей діяльності» [8].

Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх членів педагогічного колективу та узгодженості планів підрозділів, відповідальних за реалізацію цілей навчального закладу. Воно здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінної соціального середовища. Також, важливо відзначити, що використання стратегічного управління в загальноосвітньому навчальному закладі можливе тільки якщо заклад є стратегічно орієнтованим. Це означає, що керівництво володіє стратегічним мисленням, застосовується система стратегічного планування, а повсякденна діяльність закладу освіти підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Стратегічне управління для багатьох загальноосвітніх навчальних закладів є новим, незвичним, але таким, що набирає силу явищем. Його важливість обумовлюється тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію закладу освіти, у зв'язку з чим зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних труднощів. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції закладу освіти на зміни зовнішнього середовища в освітній, науково-технічній, соціальній і політичній сферах [17, с. 44].

Отже, стратегічне управління дозволяє розробити засоби і методи, які сприяють досягненню поставлених цілей з урахуванням умов, сформованих у зовнішньому і внутрішньому середовищі загальноосвітнього навчального закладу.

## **2.2. Інструменти аналізу стратегічного розвитку закладу освіти**

У сучасних мінливих умовах на ринку освітніх послуг суб'єкти освітньої діяльності не можуть стати конкурентоспроможними за короткий період часу. Це кропітка робота усього педагогічного колективу як команди, що спільно розробляє чітку та обґрунтовану стратегію свого розвитку на декілька років наперед. При цьому на стадіях розроблення та реалізації стратегії важливим є використання комплексу аналітичних інструментів задля прийняття керівництвом виважених та ефективних управлінських рішень

Виокремлення та обґрунтування аналітичних інструментів управління конкурентоспроможністю освітніх установ є відносно новим об'єктом наукового дослідження як науковцями, так і практиками-управлінцями, а також тих, що належать як до сфери менеджменту (маркетингу), так і до галузі педагогіки.

Основою наукових розробок фахівців вказаного напрямку є праці таких вітчизняних та закордонних науковців з освітнього менеджменту, як Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Н. Клокар, Ю. Конаржевський, В. Крижко,

О. Мармаза, В. Маслова, С. Ніколаєнко, В. Олійник, Є. Павлютенкова, Л. Сергєєва, Т. Сорочан, Г. Тимошко. При цьому маркетинговий підхід до управління освітою більш докладно розглянутий у працях С. Волгіної, І. Захарової, В. Лазарева, О. Панкрухіна, Н. Пашкус, Н. Пащенко, І. Романової, З. Рябової, Г. Федорова, Є. Хрикова, Л. Шемятіхіної.

Понятійно-категоріальну основу визначення конкурентоспроможності освітніх установ закладають науковці:

- у сферах вищих закладів освіти – А. Асаул, В. Жмайлов, Б. Капаров, К. Кравченко, Л. Кухтінова, В. Лазарєв, С. Мохначов, Т. Ольшанцева, Н. Пащенко, А. Почтовюк, А. Ромін, К. Скрипка, Р. Фатхутдінов, І. Фірсова;
- закладів професійної (професійнотехнічної) освіти – В. Біркентале, Є. Солдатенко; закладів загальної середньої освіти – О. Духневич;
- закладів післядипломної педагогічної освіти – З. Рябова.

Аналітичні методи стратегічного управління організаціями розглянуті в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема в роботах Я. Бережного, Д. Берницької, О. Гевко, Т. Махіні, І. Райковської, В. Тертички, Р. Шурпенкової.

Незважаючи на численні та багатовекторні наукові розвідки зазначеної проблеми, дослідження виявило, що належного та систематизованого відображення не знайшли питання адаптації аналітичних інструментів стратегічного управління підприємствами та організаціями до практики діяльності державних (комунальних) та приватних закладів освіти, які демонструють конкурентоспроможні позиції на відповідних ринках освітніх послуг.

Метою даного дослідження є обґрунтування аналітичних інструментів стратегічного управління закладами освіти задля посилення їхньої конкурентоспроможності на відповідному ринку освітніх послуг.

Поняття конкурентоспроможності освітніх та загалом будь-яких організацій стало предметом спеціальних досліджень тільки в останні 10–15 років; науковці та практики визначають його на міжнародному рівні

(конкурентоспроможність країни), галузевому рівні (конкурентоспроможність окремої галузі економіки), регіональному рівні (конкурентоспроможність регіону), рівні однотипних організацій (конкурентоспроможність організації), рівні товару чи послуги (конкурентоспроможність товару/послуги, що виробляється або надається певною організацією).

Насамперед хотілося б відзначити, що про конкурентоспроможність галузі освіти та окремих освітніх закладів йдеться в багатьох законодавчо-нормативних документах з питань освіти останніх років. Наприклад, розроблення Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року зумовлено «необхідністю кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, прискорення інтеграції України у міжнародний освітній простір» [4]. До речі, у цьому нормативному документі термін «конкурентоспроможність» вживається шість разів, підкреслюючи важливість перебудови системи освіти, зокрема післядипломної, до нових викликів інноваційного розвитку галузі.

Вважаємо за необхідне відмітити, що конкурентоспроможність закладу освіти – це потенційна спроможність випереджати інші освітні установи у задоволенні потреб суспільства в освітніх послугах за умови ефективного використання наявних ресурсів закладу та здатності впроваджувати конкурентні педагогічні інновації.

Для забезпечення сталих конкурентоспроможних позицій закладу освіти на відповідному ринку освітніх послуг (міжнародному, національному, регіональному) вдалим, на наш погляд, є першочергове здійснення STEP (PEST)-аналізу. Цей аналітичний інструмент часто використовується у маркетингових дослідженнях та характеризує зовнішнє середовище за соціальними, технологічними, економічними та політичними факторами. Ці фактори є визначальними для формування позицій конкурентоспроможності сучасного закладу освіти та доленосними у формуванні чіткого стратегічного плану суб'єкта освітньої діяльності. Ми пропонуємо доповнити характеристику кожної групи факторів описом тренду та поміткою «вплив на заклад сприятливий/

несприятливий» (див. табл. 2.3). Як підкреслюється у дослідженні Д. Берницької, під час проведення STEP-аналізу потрібно враховувати такі дві позиції, як аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів, що має бути досить системним, тому що в житті всі компоненти взаємопов'язані; це інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що реальне життя складніше. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільше впливає на його бізнес [1].

Таблиця 2.3

## STEP-аналіз

<b>S (соціальні фактори)</b>			<b>T (технологічні фактори)</b>		
Зміст фактору	Має тенденцію до	Вплив на заклад (сприятливий, несприятливий)	Зміст фактору	Має тенденцію до	Вплив на заклад (сприятливий, несприятливий)
1. Демографічна ситуація в регіоні 2. ... 3. ...	зменшення чисельності народжуваності населення	несприятливий (зменшення контингенту здобувачів освіти)			
<b>E (економічні фактори)</b>			<b>P (політичні фактори)</b>		
Зміст фактору	Має тенденцію до	Вплив на заклад (сприятливий, несприятливий)	Зміст фактору	Має тенденцію до	Вплив на заклад (сприятливий, несприятливий)
...	...				

Для суб'єкта, що надає освітні послуги, серед аналітичних інструментів стратегічного управління надзвичайно важливим є використання SWOT-аналізу, що поєднує характеристику факторів як внутрішнього середовища (S – сильні сторони, W – слабкі місця), так і зовнішнього (O – можливості, T – загрози). Фактори внутрішнього середовища є об'єктом впливу керівництва закладу освіти. Зауважимо, про вплив може бути позитивним (сильна сторона закладу освіти), нейтральним та негативним (слабка позиція закладу), тому в науковій літературі частину SWOT-аналізу, що дає розгорнуту характеристику



факторів внутрішнього середовища, називають SNW-аналізом з огляду на нейтральну позицію.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти систематизують і заносять у табл. 2.4. На систематизації факторів SWOT-аналіз не закінчується. Далі фактори між собою об'єднуються, формуються такі альтернативи стратегічних заходів: – «S – O» – заходи, яких слід вжити, щоби використати сильні сторони для підвищення можливостей організації; – «W – O» – заходи, яких слід вжити для подолання слабких сторін та використання наданих можливостей; – «S – T» – заходи, які використовують сильні сторони організації для уникнення загроз; – «W – T» – заходи, які мінімізують слабкі сторони для уникнення загроз [5, с. 304].

Таблиця 2.4

## SWOT-аналіз

<b>S (сильні сторони)</b>	<b>W (слабкі місця)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень кваліфікації викладачів та майстрів виробничого навчання;</li> <li>– сприятливий психологічний клімат у педагогічному колективі;</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– застаріла матеріально-технічна база;</li> <li>– вузька спеціалізація закладу;</li> <li>– ...</li> </ul>
<b>O (можливості)</b>	<b>T (загрози)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– запровадження дуальної форми навчання;</li> <li>– залучення додаткових фінансових ресурсів за рахунок реалізації продукції;</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демографічна криза у регіоні;</li> <li>– зменшення контингенту учнів за непривабливими на ринку праці робітничими професіями;</li> <li>– ...</li> </ul>

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що за допомогою охарактеризованих аналітичних інструментів можна розробити ефективну стратегію розвитку закладу, вчасно обґрунтувати зміни та здійснити коригування, в результаті чого керівником приймаються управлінські рішення щодо вдосконалення спектру освітніх послуг; модернізації системи взаємодії з батьками, державними та місцевими органами управління освітою, громадськими організаціями тощо; зростання ефективності системи

менеджменту та продуктивності педагогічного колективу; розроблення маркетингових заходів або репозиціонування закладу освіти на відповідному ринку освітніх послуг. Подальшого дослідження потребують обґрунтування та адаптація до вимог освітньої діяльності системи аналітичних інструментів маркетингової діяльності установи на оперативному рівні.

### **Висновки до другого розділу**

Стратегічне управління загальноосвітнім навчальним закладом дозволяє досягти таких результатів: сприяти досягненню поставлених цілей, сформувати позитивний імідж закладу освіти, утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність закладу в нестабільних умовах, забезпечити комплексний, системний погляд на заклад освіти та його зовнішнє оточення, полегшити прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації, допомагати впоратися зі змінами та провести зміни, дати можливість передбачити тенденції розвитку закладу освіти, допомагати робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію.

Таким чином, завданням стратегічного управління є реалізація цілей загальноосвітнього навчального закладу з урахуванням наявного потенціалу і вимог навколишнього середовища для досягнення стійкої конкурентної позиції.

### **РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ БОЯРСЬКОГО АКАДЕМІЧНОГО ЛІЦЕЮ «ЛІДЕР»**

#### **3.1. Організаційно-економічна характеристика Боярського академічного ліцею «Лідер»**

Боярський академічний ліцей «Лідер» один з найбільших у Києво-Святошинському районі, тут здобувають освіти 1213 учні. Навчальний заклад формувався як базова школа передового досвіду, працює з 1962 року. Продовжуючи традиції школи, педагогічний колектив, впроваджуючи інновації в навчальний процес, постійно працює над удосконаленням професійної компетентності. Згідно з наказом МОН України № 1303 від 28 грудня 2010 року Боярська ЗОШ І-ІІІ ст. № 3 отримала статус експериментального навчального закладу Всеукраїнського рівня, педагогічний колектив провів дослідно-експериментальну роботу за темою «Допрофільне навчання природничо-математичного напрямку на засадах інтегративно- діяльнісного підходу за науково-педагогічним проектом «Росток»».

З вересня 2015 року розпочато дослідно-експериментальну роботу з теми «Організаційно-педагогічні засади допрофільного та профільного навчання за педагогічною технологією «Росток»» і «Тьюторство». У навчальному закладі створена система інноваційної діяльності, яка включає НПТ «Росток», спільний проект експериментальної роботи лабораторії початкової освіти Інституту педагогіки України та педагогічного колективу Боярської ЗОШ І-ІІІ ст. № 3, реалізація програми «Школа сприяння здоров'ю».

У рамках реалізації Всеукраїнського проекту «Школа сприяння здоров'ю» педагогічний колектив працює над впровадженням програм за здоровий спосіб

життя «Діалог» та «Рівний рівному». Результатом є три перемоги на Всеукраїнських конкурсах «Школа сприяння здоров'ю».

Ефективну роботу закладу забезпечує високий рівень управлінської діяльності адміністрації та професійної підготовки вчителів. Показником результативності інноваційного підходу роботи школи є переможці районного та обласного етапів Всеукраїнських предметних олімпіад, конкурсу-захисту робіт МАН та Всеукраїнських і Міжнародних предметних конкурсів.

На інноваційних технологіях побудована і виховна система школи, мета якої – розвиток високоінтелектуальної, компетентної, свідомої особистості з громадянською позицією, здатною до самореалізації та прояву своїх можливостей у різних сферах життєдіяльності.

З 2010 навчального року до виховної системи школи ввійшли Програми «Країна здійснення мрій» для учнів 5-9 класів та «Від спалаху мрії до феєрверку звершень» для учнів 10 – 11 класів. З 2014 року школа є районним опорним закладом з профорієнтаційної роботи.

Масштабним проектом з патріотичного виховання став мюзикл «Жанна Д'Арк», присвячений усім, хто віддав життя за свободу. Мюзикл відвідали майже 1000 глядачів, зібрані кошти були віддані на потреби бійців АТО.

Учні школи охоплені різними видами позашкільної діяльності. Особливу цікавість у них викликає участь у шкільній команді КВН. Командна КВН «Вітаміни», якій нині виповнилося 20 років, є постійним переможцем районних, обласних, Всеукраїнських конкурсів. У 2014 році команда «Вітаміни» стала абсолютним переможцем Всеукраїнського конкурсу КВН юних інспекторів руху.

Свою професійну майстерність педагоги демонструють на районних, обласних та Всеукраїнських семінарах. Методичні та дидактичні розробки вчителів були представлені на IV Національній виставці-презентації «Інноватика в сучасній освіті», Міжнародній виставці «Сучасні заклади освіти». Роботи педагогічного колективу були відзначені срібною медаллю на Міжнародній виставці «Сучасні заклади освіти – 2013» в номінації «Професійна діяльність

вчителя в інноваційному навчальному закладі». Золотими медалями на Міжнародній виставці «Сучасні заклади освіти – 2016» в номінації «Інноваційні форми розвитку професійної компетентності педагогічних працівників у закладах освіти», «Сучасні заклади освіти – 2017», «Сучасні заклади освіти – 2019» в номінації «Розробка та впровадження інноваційних проєктів, тренінгових технологій, програм і рішень для осучаснення навчального процесу та підвищення рівня знань молоді».

Втілюючи в життя власну концепцію програми «Школа творчого розвитку», педколектив керується кредо: «Від творчого вчителя – до творчого учня!».

Боярський академічний ліцей «Лідер» є державним закладом освіти, тому стоїть на балансі у Києво-Святошинському відділі освіти. Звідти ж і отримує фінансування. З січня місяця 2020 року тарифікація і обрахунок заробітної плати покладено в обов'язки самого ліцею. Це пов'язано з введенням системи преміювання і штрафів, що контролює адміністрація школи. Раз на місяць проводиться фінансова нарада, на якій встановлюють розмір доплат або штрафів, згідно з виконанням робочих планів і задач, після неї інформація передається до зарплатного відділу освіти району.

З вересня 2016 року заклад розпочав роботу в новому статусі – Боярський НВК «Колегіум – ЗОШ I – III ст. №3» (Розпорядження Києво – Святошинської РДА №691 від 29 серпня 2016 року).

З січня 2019 року заклад отримав статус – Боярський академічний ліцей «Лідер» (Рішення сесії Києво – Святошинської районної ради №535-32-VII від 20.12.2018 року).

Партнери ліцею:

- Інститут Педагогіки Академії педнаук України;
- Український Науково-методичний центр практичної психології та соціальної роботи Міністерства освіти і науки України;
- Інститут змісту і методів навчання Міністерства освіти і науки України;

- Національний технічний університет України «Національний політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»;
- Національний університет «Києво-Могилянська академія»;
- Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;
- Торгово-економічний університет.

Мова навчання в ліцеї: українська, також у закладі вивчаються такі іноземні мови як німецька, англійська, польська.

Кількість класів: 43 (1-4 класи – 16; 5-9 класи – 21; 10-11 класи – 6).

Кількість педагогів: 81 (станом на 1 вересня 2020 року).

Кількість учнів: 1213 (станом на 1 вересня 2020 року):

у 1-4 класах – 461 учень;

у гімназійних класах та (5-9 класи) – 594 учні;

у ліцейних класах (10-11 класи) – 158 учнів.

Якісний склад науково-педагогічних працівників ліцею:

- мають звання «Відмінник освіти» – 12 педагогів;
- звання «Вчитель – методист» – 21 педагог;
- звання «Старший вчитель» – 20 педагогів;
- спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії – 57 педагогів;
- спеціаліст I категорії – 7 педагогів;
- спеціаліст II категорії – 4 педагоги;
- спеціаліст – 11 педагогів.

Адміністративний штат закладу складається з п'яти осіб: директора і чотирьох заступників директора з навчально-виховної роботи, кожен з яких має свою зону відповідальності.

За останні 3 роки ліцей змінював статус декілька разів. Загальноосвітня школа 1-3 ступенів трансформувалась у Навчально виховний комплекс, а згодом в академічний ліцей «Лідер». Наразі у ліцеї навчається:

- початкова школа – 1-4 класи;

- гімназія – 1 гімназійний – 5 гімназійний клас (звичні нам 5-9 класи);
- ліцей – 1 і 2 ліцейні класи (звичні нам 10-11 класи).

Заклад діє на основі наступних нормативно-правових документів, що представлені на офіційній веб-сторінці закладу (<http://boyarka-lider.kiev.sch.in.ua/>):

1. Статут ліцею Боярськог академічного ліцею «Лідер» (див. Додаток А);
2. Державний стандарт початкової освіти (21.02.2018 р.);
3. Методичні рекомендації щодо організації освітнього простору Нової української школи (наказ МОН від 23.03.2018 р. № 283);
4. Концепція НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ;
5. Закон України «Про освіту» (05.09.2017 р.);
6. Закон України «Про дошкільну освіту»;
7. Закон України «Про загальну середню освіту»;
8. Закон України «Про позашкільну освіту»;
9. Закон України «Про внесення змін до законодавчих актів з питань загальної середньої та дошкільної освіти щодо організації навчально-виховного процесу»;
10. Закон України «Про охорону праці»;
11. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»;
12. Закон України «Про відпустки»;
13. Закон України «Про оплату праці»;
14. Закон України «Про захист суспільної моралі»;
15. Закон України «Про захист персональних даних»;
16. Закон України «Про засади запобігання та протидії корупції»,  
декларація про доходи;
17. Кодекс законів про працю України.

Повний перелік нормативно-правових документів, що використовує ліцей у своїй діяльності, подано в Додатках.

На даний момент, у зв'язку за карантинном, школа навчається за особливим графіком, нижче наведено розклад дзвінків.

Таблиця 3.1

### Початкова школа

1 зміна	II зміна
1 урок – 8.20 – 9.00	1 урок – 12.40 – 13.20
2 урок – 9.10 – 9.50	2 урок – 13.30 – 14.10
3 урок – 10.00 – 10.40	3 урок – 14.20 – 15.00
4 урок – 10.50 – 11.30	4 урок – 15.10 – 15.50
5 урок – 11.40 – 12.20	5 урок – 16.00 – 16.40
Технічна перерва 20 хвилин	6 урок – 16.50 – 17.30
6 урок – 12.40 – 13.20	

### Гімназійні та ліцейні класи

1 зміна	II зміна
1 урок – 8.00 – 8.40	1 урок – 14.00 – 14.40
2 урок – 8.50 – 9.30	2 урок – 14.50 – 15.30
3 урок – 9.40 – 10.20	3 урок – 15.40 – 16.20
4 урок – 10.30 – 11.10	4 урок – 16.30 – 17.10
5 урок – 11.20 – 12.00	5 урок – 17.20 – 18.00
6 урок – 12.10 – 12.50	6 урок – 18.10 – 18.50
7 урок – 13.00 – 13.40	7 урок – 19.00 – 19.40
Технічна перерва 20 хвилин	
8 урок – 14.00 – 14.40	

Також, у зв'язку із карантинними обмеженнями, окремим Наказами прописано правила поведінки і правила відвідування школи. Зокрема – кожен клас в школі має свій час, за яким учні класу мають заходити до приміщення ліцею. Коридори мають чітко розділені кольоровими лініями зони – по яких учні переміщуються ліцеєм. Діти не виходять на перерви, не мають виховних годин. Все це робиться для створення умов «бульбашки». За цими умовами – кожен клас є окремою бульбашкою, і докладається максимум зусиль, щоб окремі бульбашки не контактували одна з одною – це полегшує процес вирішення питань самоізоляції класів.



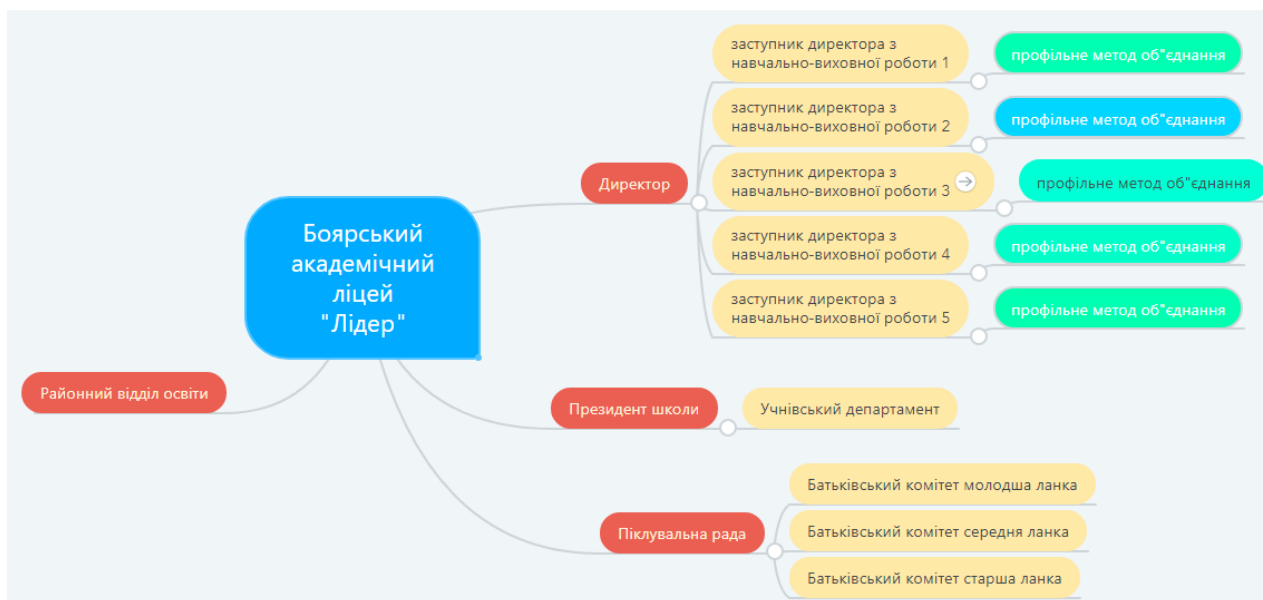


Рис 3.1. Організаційна структура Боярського академічного ліцею «Лідер»

У кожному класі навчається, в середньому, 25-30 здобувачів освіти. Школа має три поверхи. Кабінети в школі розділені за предметними ознаками: кабінети фізики, хімії, математики і т.д. Кожен з кабінетів має необхідне обладнання в залежності від спеціалізації, різною апаратурою, методичною літературою та засобами наочності.

Для проведення занять із трудового навчання у школі є спеціальна столярно-механічна майстерня, а також швейна майстерня для проведення занять із праці у дівчат. Заняття по фізичній культурі проводяться у спортивному залі, який знаходиться на другому поверсі школи, або на вулиці в теплі пори року. Тут після занять працюють спортивні секції по футболу, баскетболу, волейболу та бойових мистецтвах.

Для забезпечення учнів та вчителів необхідною науково-методичною літературою, на першому поверсі школи працює бібліотека. Оскільки навчання в школі займає багато часу і діти можуть зголодніти, то в школі функціонує їдальня, де учні можуть пообідати під час великої перерви.

У післяурочний час у школі працюють гуртки та секції різних напрямків: музичні, театральні, літературні, спортивні і т.п., керівниками яких є штатні вчителі. Для покращення рівня викладання, у школі проводяться «відкриті

уроки», які відвідуються колегами-вчителями. Надається оцінка проведеному заняттю, відмічаються позитивні та негативні моменти, надаються рекомендації щодо покращення методики викладання.

Педагогічний колектив школи постійно втілює новаторські ідеї в області методики навчання і викладання: читання факультативів та спецкурсів по додаткових дисциплінах; кожного року серед учнів проводяться олімпіади та конкурси. Школа є провідною у Київській області, регулярно займає перші місця у рейтингу шкіл області. Учні школи є чемпіонами різноманітних змагань і конкурсів – від районного до всеукраїнського рівнів. Відтак, у школі створена відповідна база для навчання дітей і для формування їх, як особистостей.

Незважаючи на карантинні обмеження в країні, діти все ж таки мають змогу приймати участь у дистанційних олімпіадах всіх рівнів, а також брати участь у написанні і захисті робіт Малої академії наук.

### **3.2. SWOT-аналіз Боярського академічного ліцею «Лідер»**

SWOT – аналіз – це аналіз у стратегічному плануванні, який полягає у розділенні чинників і явищ на чотири категорії, а саме: сильних (переваги) (Strengths) і слабких (недоліки) (Weaknesses) сторін проблеми, можливостей (Opportunities), що відкриваються за умов його реалізації, та ризиків (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Пріоритетом у проведенні SWOT – аналізу, як і проведенні інших досліджень та стратегічного планування, є вміння мислити, вміння подивитися на об'єкт дослідження «поглядом з боку». Якщо дослідник у змозі відійти від своїх суб'єктивних оцінок (особистісні оцінки завжди носять суб'єктивний характер), уважно переглянути параметри SWOT, оцінюючи їх нібито ззовні, приймаючи на себе роль потенційного чи реального керівника/замовника, або конкурента чи стороннього спостерігача, то можна скласти об'єктивний SWOT – аналіз.

Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації в навчальному закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів та загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого так й подібних навчальних закладів. Причому SWOT-аналіз не ставить на меті виявлення усіх чинників, Визначення мети (SMART) Проведення аналізу Формулювання місії закладу внутрішнього середовища (ресурсів) закладу (SWOT-аналіз) зовнішнього середовища (можливості та загрози) закладу (PEST-аналіз) Розробка стратегії діяльності закладу Побудова певної структури Конструювання системи моніторингу (контролю), для підтримки ефективності стратегії, якості надання освітніх послуг, ступеня задоволеності споживачів Розробка комплексу освітніх послуг (освітніх програм).

Результати SWOT-аналізу Боярського академічного ліцею «Лідер» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT – аналіз причин ефективності або неефективності діяльності закладу

<b>Переваги (S)</b> <b>(внутрішнє середовище)</b>	<b>Недоліки (W)</b> <b>(внутрішнє середовище)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найбільший ліцей за кількістю учасників освітнього процесу в місті Боярка, Фастівського району Київської області;</li> <li>2. Зручне територіальне розташування ліцею «Лідер»;</li> <li>3. Визнаний авторитет серед освітян району та міста;</li> <li>4. Згуртованість і працездатність колективу;</li> <li>5. Чітка організація навчально-виховного процесу;</li> <li>6. Партнерство з іноземними закладами освіти;</li> <li>7. Високий рівень кваліфікації викладачів;</li> <li>8. Активне покращення та інновації ліцею;</li> <li>9. Можливість творчого розвитку учасників освітнього процесу;</li> <li>10. Високі досягнення учнів;</li> <li>11. Високі досягнення викладачів;</li> <li>12. Підтримка учнівського самоврядування;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній рівень державного фінансування потреб закладу освіти;</li> <li>2. Незадоволення потреб учнів у доступі до безкоштовної бездротової локальної мережі Wi-Fi;</li> <li>3. Недостатньо розвинена технічна інфраструктура;</li> <li>4. Відсутність ефективної платформи онлайн навчання;</li> <li>5. Слабка мотивація учнів до навчання з боку держави;</li> <li>6. Задовільний стан ремонту у приміщенні ліцею;</li> <li>7. Порівняно невелика бібліотека немає стабільного підключення до мережі Інтернет;</li> <li>8. Вік викладачів;</li> <li>9. Недостатній рівень психологічного супроводу учасників навчально-виховного процесу;</li> <li>10. Зношене обладнання, меблі;</li> </ol>

<p>13. Розширені можливості позаурочної та позашкільної діяльності учнів в спортивних і культурних заходах, гуртках за вподобаннями;</p> <p>14. Забезпечення учнів необхідною навчальною літературою, рекомендованою МОН України;</p> <p>15. Помірні ціни на навчання;</p> <p>16. Високий імідж;</p> <p>17. Упровадження сайту школи з метою презентації закладу та розширення зв'язків;</p> <p>18. Можливість туристичних поїздок учасників освітнього процесу за кордон;</p> <p>19. Окреслена перспектива розвитку закладу освіти до 2025 року.</p>	<p>11. Зношені внутрішні та зовнішні мережі тепла і водопостачання.</p> <p>12. Старе приміщення;</p> <p>13. Недостатня кількість приміщень для навчання закладу освіти в одну зміну.</p>
<p align="center"><b>Можливості (О)</b> <b>(зовнішнє середовище)</b></p>	<p align="center"><b>Ризики (Т)</b> <b>(зовнішнє середовище)</b></p>
<p>1. Зацікавленість адміністрації в наданні високоякісних освітніх послуг;</p> <p>2. Зацікавленість у розширенні партнерських зв'язків, у тому числі із закордонними закладами освіти;</p>	<p>1. Відсутність концепції для сталого розвитку середньої освіти на рівні Уряду;</p> <p>2. Недостатність фінансування;</p> <p>3. Стереотипи, пов'язані з низьким рівнем надання освітніх послуг;</p> <p>4. Підвищення трудомісткості надання освітніх послуг;</p>

<p>3. Вільний доступ до вибору форм підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників ліцею;</p> <p>4. Для учнів ліцею передбачена участь у конкурсах, олімпіадах, конференціях, є співпраця з Малою академією наук тощо;</p> <p>5. Активна зацікавленість батьків у підвищенні якості надання освітніх послуг;</p> <p>6. Розвиток і впровадження інноваційних технологій навчання;</p> <p>7. Розвиток та створення міжнародних програм навчання та обміну;</p> <p>8. Залучення партнерських компаній (стейкхолдерів) до співпраці;</p> <p>9. Наявність спеціалізованих лабораторій, майстерень;</p> <p>10. Можливість продовжити навчання у закладах вищої освіти України та за кордоном, задля створення єдиного інформаційного середовища;</p> <p>11. Покращення фінансового стану закладу освіти;</p> <p>12. Створення сучасної гнучкої системи партнерства школи, сім'ї, соціальних служб;</p>	<p>5. Вірогідні зміни потреб та батьків (замовників освітніх послуг);</p> <p>6. Негативний вплив засобів масової інформації (дискредитація педагогів, дезорієнтація батьків);</p> <p>7. Неблагополучна ситуація в соціумі, відсутність ідеологічних засад освіти;</p> <p>8. Нормативно-правове законодавство (Закон про середню освіту, Закон про вищу освіту)</p> <p>9. Недостатній набір учнів з зв'язку з демографічною ситуацією;</p> <p>10. Слабка фандрайзингова діяльність (збір коштів);</p> <p>11. Можлива зміна ситуації на ринку праці,</p> <p>12. Зростання вартості енергоносіїв призводить до проблем з опаленням, як наслідок проблеми з процесом навчання;</p> <p>13. Слабо розвинене навчання дітей з особливими освітніми потребами, інклюзивна освіта.</p>
--	---

13. Реалізація оздоровчих, соціальних, культурних програм.	
--	--

Отже, Боярський академічний ліцей «Лідер» має хороший потенціал для розвитку та може бути конкурентоспроможним як на внутрішньому так і на міжнародному ринках.

### **3.3. PEST-аналіз Боярського академічного ліцею «Лідер»**

Зазначимо, що PEST-аналіз – це вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток навчального закладу. Найчастіше за рекомендаціями фахівців, він повинен здійснюватися першим. Принципова різниця між цими видами аналізу – це те, що SWOT-аналіз досліджує становище навчального закладу на ринку освітніх послуг – його можливості й загрози розвитку, а PEST-аналіз досліджує сам ринок освітніх послуг. Здійснюється PEST-аналіз шляхом аналізу чотирьох показників:

1. Політичний показник (фактор впливу) досліджується для того, щоб мати уявлення про розвиток державної політики в галузі освіти.

2. Економічний показник (фактор впливу) дозволяє визначити механізм розподілу фінансування галузі в основному на рівні держави, але можливо зробити аналіз і на рівні регіону. Для навчальних закладів це є одним із напрямів активного розвитку.

3. Соціальний показник (фактор впливу) пов'язаний із визначенням споживчих уподобань населення, ним визначається уявлення суспільства про якість освіти, рівень розвитку підрастаючого покоління і у цьому зв'язку відбувається формування нового комплексу освітніх послуг, що може у перспективі надавати навчальний заклад.

4. Технологічний показник (фактор впливу) дозволяє проаналізувати рівень технологічного прогресу й застосування технологій у навчальному процесі з метою своєчасної модернізації системи надання освітніх послуг.

PEST-аналіз має декілька різновидів: PESTLE-аналіз, що доповнений двома показниками (факторами): правовим та екологічним; SLEPT-аналіз доповнено правовим фактором та STEEPLE-аналіз, що складається з соціально-демографічного, технологічного, економічного, аналізу навколишнього середовища, політичного, правового й етнічного показників. Також може враховуватися й географічний показник (фактор).

Наведемо спрощену форму методики проведення PEST-аналізу.

1. Для кожної з чотирьох груп чинників обираються часткові фактори, які, на думку експерта, найбільш впливають на заклад освіти (або будуть мати в майбутньому). Кожен з факторів записується у відповідну позицію спеціальної PEST-таблиці.

2. Кожен із часткових факторів оцінюється з точки зору його впливу на заклад освіти (+ «позитивний»; – «негативний»).

3. Підраховуються всі позитивні і негативні оцінки, що встановлені за кожною групою факторів. Якщо позитивних оцінок більше – чинник макросередовища є позитивним для закладу освіти і необхідно розробляти шляхи щодо запровадження його позитивного впливу. Якщо негативних оцінок більше – чинник макросередовища є несприятливим для закладу освіти і необхідно розробляти шляхи щодо зниженню його негативного впливу.

У табл. 3.3 наведено результати, які було визначено під час проведення PEST-аналізу Боярського академічного ліцею «Лідер».



Таблиця 3.3

PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення  
для середнього навчального закладу

Політика	Оцінка	Економіка	Оцінка
Урядова політика	+	Інфляція	–
Зміни законодавства	–	Потреби споживача	–
Посилення державного галузевого регулювання	–	Підвищення рівня платоспроможного попиту	+
Політична стабільність	+	Корупція	–
Зміна політичного курсу країни	–	Економічна ситуація та тенденції	–
Відкритість освітнього простору	+	Підвищення мінімального рівня зарплати	+
Протиріччя між усвідомленням суспільства в необхідності модернізації	–	Попит	–
Політичне протистояння у Верховній Раді	–	Остаточний принцип формування бюджету освіти	–
Недосконалість законодавчої бази; Громадське невдоволення політикою уряду	–	Недостатність фінансування та нераціональність використання бюджетних коштів	–
Вплив опозиції на прийняття рішень президентом	–	Специфіка надання послуг	–
Соціум	Оцінка	Технологія	Оцінка
Демографічний стан	–	Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+
Зміни законодавства, відносно соціальних факторів	+	Невідповідність технічних засобів до потреб суспільства	–

Етнічні / релігійні фактори	+	Мережа Інтернет	+
Базові цінності	+	Безконтрольність вибору технологій та їх реалізації	–
Соціальне розшарування суспільства	+	Недостатність інноваційно-інвестиційного досвіду	–
Значна кількість людей з вищою освітою	+	Інформація та комунікації	+
Витіснення педагога з соціальної інфраструктури, низький соціальний статус	–	Потенціал інновацій	+
Попит та точка зору споживача	+		
Споживацькі переваги	+		
Висвітлення з боку медіа-засобів діяльності закладу	–		

Як і при SWOT-аналізі, в процесі здійснення PEST-аналізу відбувається заповнення відповідної таблиці (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Чинники, які впливають на розвиток закладу освіти

Соціокультурні чинники (S):	Технологічні чинники (T):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографічна ситуація;</li> <li>2. Зміни законодавства щодо соціальних факторів;</li> <li>3. Базові цінності суспільства і людини;</li> <li>4. Соціальне розшарування суспільства;</li> <li>5. Етнічні / релігійні фактори;</li> <li>6. Значна кількість людей з вищою освітою;</li> <li>7. Споживчі переваги;</li> <li>8. Витіснення педагога із соціальної інфраструктури;</li> <li>9. Низький соціальний статус висвітлення діяльності закладу з боку медіа-засобів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невідповідність наявних технічних засобів до потреб суспільства;</li> <li>2. Прискорення темпів науково-технічного прогресу;</li> <li>3. Недостатність інноваційно-інвестиційного досвіду;</li> <li>4. Безконтрольність вибору технологій та їх реалізації;</li> <li>5. Інформація та комунікації;</li> <li>6. Потенціал освітніх інновацій;</li> <li>7. Мережа Інтернет.</li> </ol>
Економічні чинник (E):	Політичні чинники (P):

1. Економічна ситуація та тенденції;	1. Зміни законодавства та урядова політика;
2. Остаточний принцип формування бюджету освіти;	2. Політичне протистояння у Верховній раді та вплив опозиції на прийняття рішень Президентом;
3. Недостатність фінансування та нераціональність використання бюджетних коштів;	3. Протиріччя між усвідомленням суспільства необхідності модернізації та оновлення освіти і відсутність розуміння у владі;
4. Потреби споживачів послуг;	4. Посилення державного галузевого регулювання;
5. Попит та специфіка надання освітніх послуг;	5. Недосконалість законодавчої бази;
6. Підвищення рівня платоспроможного попиту;	6. Громадське невдоволення політикою уряду;
7. Підвищення мінімального рівня заробітної плати;	7. Політична нестабільність.
8. Інфляція;	
9. Корупція.	

### **3.4. Моніторингове дослідження задоволеності здобувачів освіти навчальним процесом у Боярському академічному ліцеї «Лідер»**

Важливим аспектом управлінської діяльності в закладі освіти є моніторинг (оцінювання) діяльності керівника (за допомогою сервісу Google Форми в мережі Інтернет). Запропонований моніторинг доречно провести в закладі освіти на етапі підведення підсумків за попередній період. До опитування залучаються не лише педагоги, але й батьки учнів старших класів, члени дорадчих організацій закладу освіти, стейкхолдери, які зацікавлені в покращенні якості надання освітніх послуг у закладі освіти.

Розглянемо орієнтовні питання для опитування.

1. Чи здійснюється поєднання перспективного, тактичного та оперативного планування?
2. Якість перспективного плану діяльності закладу освіти?

3. Обґрунтованість програми розвитку закладу освіти в перспективному плануванні?

4. Якість річного плану школи?

5. Узгодженість планів структурних підрозділів з перспективним та річним планами?

6. Якість річного плану виховної роботи школи?

7. Чи передбачено моделювання виховного середовища закладу освіти як школи майбутнього?

Оцінювання провести за шкалою від 1 до 5. Для узагальнення отриманих результатів варто створити робочу групу, попередньо визначивши потенційні можливості кожного її члена.

Таблиця 3.5

Визначення компетенцій щодо функцій планування діяльності закладу освіти

Функція управління	Знання	Вміння	Компетенції

Мета планування полягає у визначенні перспектив, прогнозуванні кінцевих результатів, шляхів їх досягнення. Забезпечення процедури планування – найважливішого управлінського аспекту раціонально використати результати опитувальника «Особливості планування в сучасних умовах» та технологію «дерева цілей». Особливості планування діяльності закладу освіти у сучасних умовах

Опис завдання: на основі власного досвіду визначте особливості планування діяльності у Вашому закладі освіти у сучасних умовах. Стисло опишіть специфіку прояву особливостей та яким чином враховувати їх при плануванні.

Таблиця 3.6

Особливості планування діяльності закладу освіти у сучасних умовах

Особливість	Специфіка її прояву	Яким чином враховувати особливість при плануванні

Перспективною для планування роботи організації має технологія побудови «дерева цілей», запропонована Е. Квейдом, яка є декомпозицією цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня.

«Дерево цілей» – структурована та, побудована за ієрархічним принципом (ранжована за рівнями) сукупність цілей системи, програми, плану, в якій виділяють: головну мету («верхівка дерева»); підпорядковані їй підцілі першого, другого і т. д. рівнів («гілки дерева») [30]. Її сутність полягає у побудові чотирирівневої моделі: Перший рівень – формулюють мету управління на певний управлінський цикл; Другий рівень – ставлять завдання, які є складовими мети управління; Третій рівень – визначають напрями реалізації кожного із завдань; Четвертий рівень – розробляють конкретні заходи, які дають можливість реалізувати кожний із напрямів роботи.

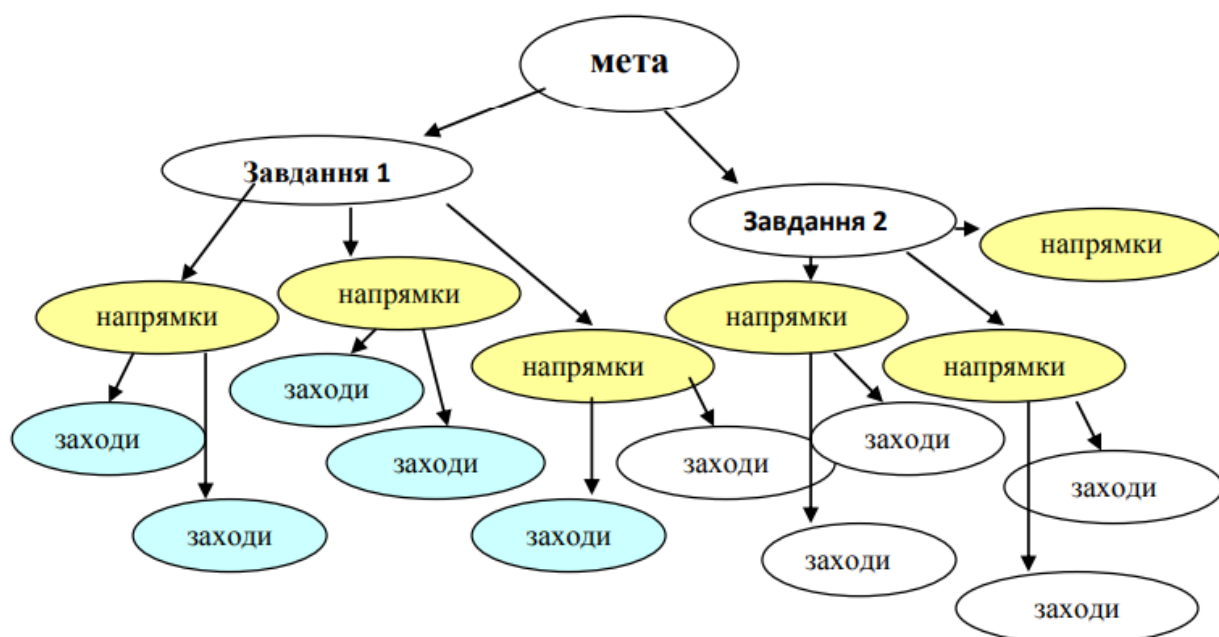


Рис. 3.2. Побудова «дерева цілей»

«Дерево цілей» будують на основі вертикальної (між рівнями управління) і горизонтальної (між підрозділами, напрямками діяльності) інтеграції, що дає можливість узгоджувати і координувати всі частини і підсистеми організації.

Побудова «дерева цілей» допомагає зосередити діяльність всіх підсистем на досягнення цілей вищого рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, кожна підсистема при досягненні власних цілей робить внесок у досягнення цілей організації в цілому. Стає можливим упорядкувати напрями діяльності організації, уявити її в наочній формі, проаналізувати, виявити зони конфліктності цілей, визначити можливі шляхи їх усунення.

Отже, основою «дерева цілей» є розподіл на дрібніші підцілі, фундамент складають завдання, які є формулюванням робіт, що можуть бути виконані певним чином і у визначені терміни.

Для узгодження заходів, а після затвердження плану доцільно скористатися створенням в системі Інтернет Google-групи [35, с. 67-69].

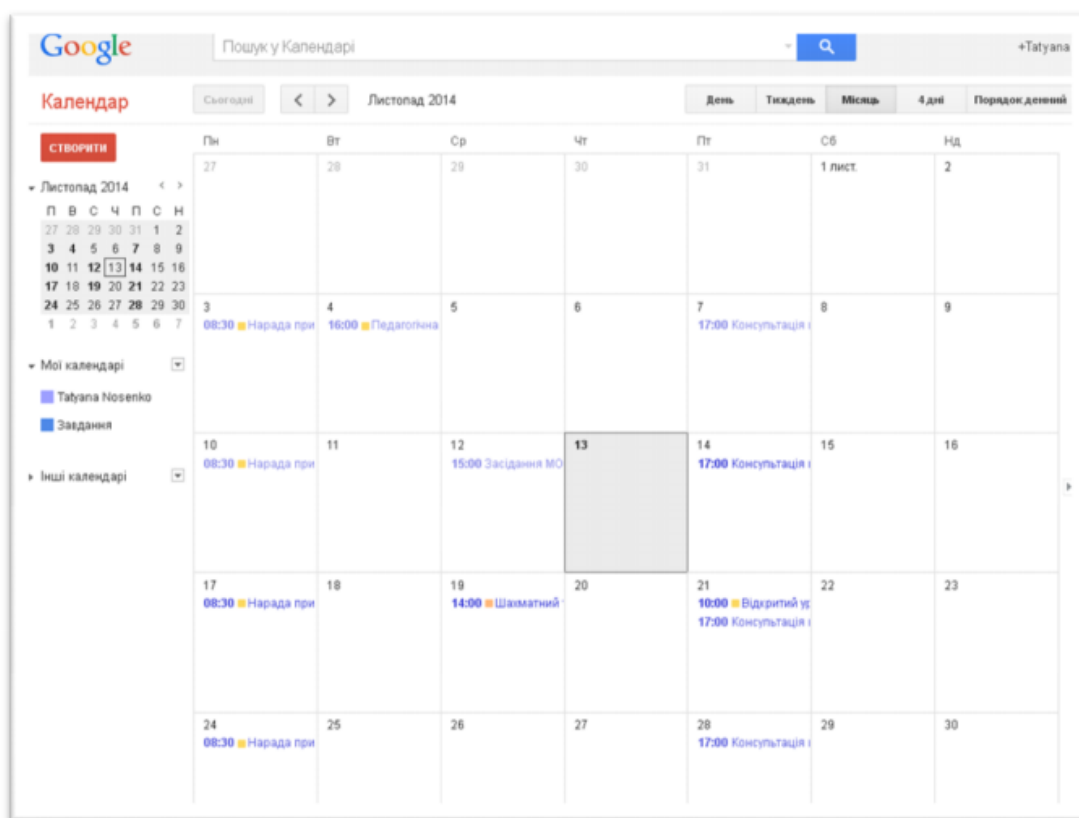


Рис. 3.3. Створення календаря заходів за допомогою сервісу Google-групи

Реалізація запропонованих управлінських аспектів припускає, що у всіх управлінських циклах ставляться прогностичні, конкретні цілі, які виконуються за плановий період, що враховують особливості закладу освіти; визначаються шляхи їх здійснення, зміст, терміни, форми майбутньої діяльності. Таким чином, управління ефективно, якщо здійснюється на основі науково обґрунтованого планування діяльності закладу освіти.

У ході проведення моніторингового дослідження «Рівень задоволеності різними сторонами навчально-виховного процесу його учасниками», було підраховано індекс задоволеності респондентів по всіх аспектах навчального процесу:

**1. Діяльнісна сторона**

- організація навчальних занять;
- методи навчання;

**2. Організаційна сторона**

- планування навчально-виховного процесу;
- інформаційне забезпечення;

**3. Соціально-психологічна сторона**

- психологічний клімат у класних колективах, у школі;
- характер взаємин з вчителями;
- настроїв та емоційне враження від перебування у школі;

**4. Адміністративна**

- процес управління;
- керівництво навчально-виховним процесом.



### Задоволеність батьків, педагогів та учнів школи навчально-виховним процесом в цілому

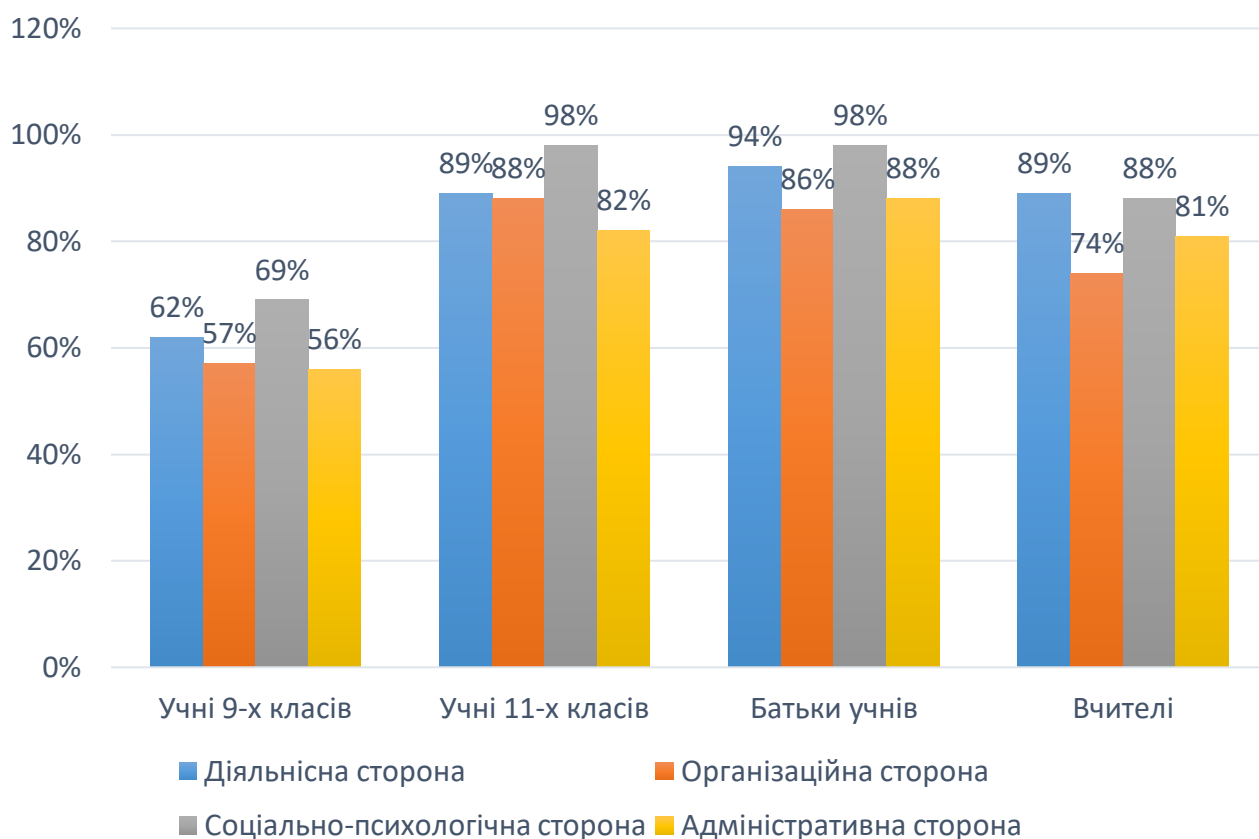


Рис. 3.4. Задоволеність батьків, педагогів та учнів школи навчально-виховним процесом в цілому

#### Шляхи подальшого розвитку та вдосконалення:

- формування соціокультурного освітнього простору, зорієнтованого на індивідуальний розвиток особистості через навчання, виховання та культурологічну діяльність;
- розвиток шкільного середовища, відкритого до активної взаємодії з навколишнім соціокультурним простором;
- створення дієвої системи партнерської взаємовідповідальності сім'ї та школи;
- створення ефективної системи спеціалізованої школи;

- розвиток системи моніторингових досліджень;
- психологічний супровід учасників навчально-виховного процесу.

### Загальні групові індекси задоволеності навчально-виховним процесом учнів, педагогів та батьків

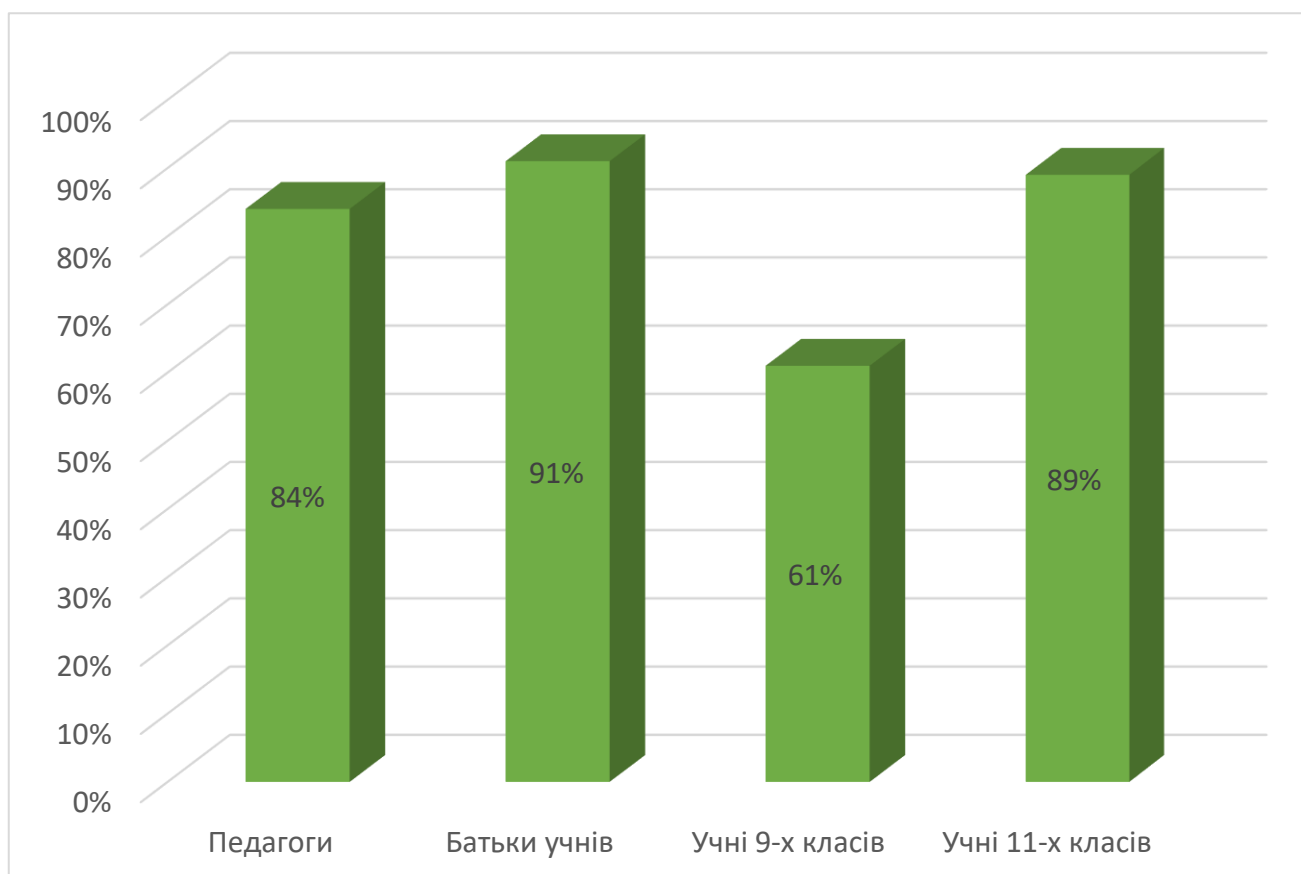


Рис. 3.5. Групові індекси задоволеності навчально-виховним процесом

Тема, над реалізацією якої буде працювати Боярський академічний ліцей «Лідер» у 2020-2021 навчальному році – «Комплексне впровадження інноваційних технологій, спрямованих на розвиток креативності учасників навчально-виховного процесу».

### **Висновки до третього розділу**

Аналіз показав, що на розвиток закладу освіти загалом та на діяльність управління, зокрема, найбільший негативно впливають політичні та економічні чинники. Серед визначених найбільш впливові ті чинники, що отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну нестабільність у країні, а також низьку активність держави в сфері економічної підтримки вітчизняної середньої освіти.

Економічне пожвавлення в країні та стабільний бюджет, що є тенденцією за останній рік, дають можливість позитивно прогнозувати подальший розвиток освіти в Україні.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на основі проведеного критичного аналізу сучасної теорії та практики управління закладами освіти, та проведені оцінки, аналізу факторів які мають найбільший вплив на галузь надання послуг освіти, вирішене актуальне завдання створення механізму стратегічного розвитку закладів освіти шляхом реалізації стратегічної програми такого розвитку.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що незважаючи на велику увагу до проблеми освітнього процесу і розвитку закладів освіти, слід констатувати досить загальний, описовий характер досліджень, відсутність єдиних теоретичних та методичних підходів до організації стратегічної діяльності закладів освіти Головна мета (місія) закладу освіти, незалежно від рівня управління, на якому він функціонує, полягає у забезпеченні навчання, виховання і розвитку особистості, тобто кінцевим «продуктом» функціонування освітньої організації, на який повинні працювати всі рівні управління (від Міністерства освіти і науки України до навчального закладу), є «живий» об'єкт, особистість – соціальна істота, яка включена в суспільні відносини і є суб'єктом цих відносин. Це істотно відрізняється від основної місії, наприклад, виробничих або комерційних організацій, яка полягає у створенні матеріальних цінностей, забезпеченні споживачів товарами і наданні їм послуг (і на основі цього –отримання певного прибутку), а отже, кінцевим результатом функціонування таких організацій є «неживий», хоч, можливо, і досить складний за своїми параметрами продукт. Таким чином, освітні організації відрізняються від інших унікальністю, неповторністю і водночас величезною складністю своєї місії, яка полягає в забезпеченні розвитку особистості.

2. Управлінська діяльність – це, безперечно, технологічний процес. В управлінському процесі будь-якого підприємства задіяні чотири основних функції: планування, організація, мотивація і контроль. Саме через їх реалізацію

здійснюється управління спеціальними функціями підприємства: операційною, маркетинговою фінансовою і т.д.

Управлінська діяльність у закладах освіти реалізується за такими напрямками:

- навчально-виховний процес;
- маркетингова діяльність із використанням новітніх технологій навчання;
- фінансова діяльність закладу освіти (державне фінансування чи приватне);
- адміністрація закладу освіти;
- педагоги з відповідним рівнем категорії (вища, вчитель-методист); кількість осіб із ученими званнями (доцент, професор);
- розробка власної навчально-методичної літератури (підручники, навчальні посібники), навчальні програми, методичні поради, довідники та кількість опублікованих наукових статей працівниками навчального закладу за навчальний рік.

Важливим аспектом даної проблеми є визначення реальних суперечностей та їх подолання, що пов'язані з професійною діяльністю в освіті та забезпечення ефективного розвитку системи освіти в цілому та її окремих підрозділів. Професійне ставлення і якість управління керівником навчального закладу визначається обізнаністю в сфері використання теорії і практики галузей права.

3. На основі аналізу діяльності закладу освіти визначено основні чинники, які зумовлюють розвиток стратегічної діяльності зокрема у сфері надання освітянських послуг. Деталізовано та структуровано основні фактори, що впливають на стратегічний розвиток закладу освіти, на внутрішньому ринку освітніх послуг.. У зв'язку з цим було також проведено SWOT-аналіз, для загальнення ситуації в навчальному закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів та загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого так й подібних навчальних закладів. Це дозволило

визначити місце даного закладу освіти на ринку, та побачити сильні і слабкі сторони його діяльності а також можливості і загрози, що виникають під впливом зовнішнього середовища. Аналіз дозволив зробити висновок, що Боярський академічний ліцей «Лідер» має хороший потенціал для розвитку та може бути конкурентоспроможним як на внутрішньому так і на міжнародному ринках.

4. У процесі написання роботи підтверджено, що структура управління залежить від мети, поставлених завдань і змісту управлінської діяльності підсистем, а цілі, завдання та зміст управлінської діяльності, у свою чергу, – від вибору форм, способів, засобів і дій на керований об'єкт або суб'єкт. Отже, між метою, завданнями, змістом управлінської діяльності та вживаними формами, способами, засобами й діями існує закономірний зв'язок. Без його урахування неможливо моделювати та здійснювати ефективний процес управління освітою в цілісній системі.

5. Стратегічне управління загальноосвітнім навчальним закладом дозволяє досягти таких результатів: сприяти досягненню поставлених цілей, сформувати позитивний імідж закладу освіти, утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність закладу в нестабільних умовах, забезпечити комплексний, системний погляд на заклад освіти та його зовнішнє оточення, полегшити прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації, допомагати впоратися зі змінами та провести зміни, дати можливість передбачити тенденції розвитку закладу освіти, допомагати робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію.

Таким чином, завданням стратегічного управління є реалізація цілей загальноосвітнього навчального закладу з урахуванням наявного потенціалу і вимог навколишнього середовища для досягнення стійкої конкурентної позиції.

6. Безумовно слід відмітити, що система освіти є складним соціальним утворенням, яке як об'єкт управління має свої особливості. Адже саме освіта дає змогу підвищувати людський капітал, створювати передумови для

самореалізації особистості. Реформування системи освіти завжди починаються з певних змін в її управлінні та управлінні закладами освіти, що пов'язані з безперервним пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем. Радикальні оновлення найдоцільніше, як показує практика, розпочинати із шкільної освіти. Школа являє собою систему спільної діяльності людей (вчителі, учні, батьки, громадськість). Управляючи спільною діяльністю, керівнику закладу освіти необхідно визначити, яких результатів хочемо досягти в майбутньому, проаналізувати, які можливості є для досягнення бажаних результатів, визначити склад та структуру майбутніх дій, передбачити та оцінити наслідки.

7. Запропоновано наступні шляхи подальшого розвитку та вдосконалення:

- формування соціокультурного освітнього простору, зорієнтованого на індивідуальний розвиток особистості через навчання, виховання та культурологічну діяльність;
- розвиток шкільного середовища, відкритого до активної взаємодії з навколишнім соціокультурним простором;
- створення дієвої системи партнерської взаємовідповідальності сім'ї та школи;
- створення ефективної системи спеціалізованої школи;
- розвиток системи моніторингових досліджень;
- психологічний супровід учасників навчально-виховного процесу.

8. Аналіз показав, що на розвиток закладу освіти загалом та на діяльність управлінця, зокрема, найбільший негативно впливають політичні та економічні чинники. Серед визначених найбільш впливові ті чинники, що отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну нестабільність у країні, а також низьку активність держави в сфері економічної підтримки вітчизняної середньої освіти.

9. Економічне пожвавлення в країні та стабільний бюджет, що є тенденцією за останні роки, дають можливість позитивно прогнозувати подальший розвиток освіти в Україні.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ / В.А. Агафонов . – М. : Наука, 1990. – 214 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [науч. ред. и авт. вступ. ст. Л. И. Евенко ]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. – М.: Политиздат, 1987. – 382 с.
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP-аналізу. Економічний аналіз. 2012. Т. 11 (2). С. 41–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan\\_2012\\_11\(2\)\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2012_11(2)_8.pdf) (дата звернення: 13.09.2020).
5. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420с.
6. Васильєв І.Б. Ідеологія професіоналізму: сучасна та на перспективу // Освіта і управління. – 1997. – Т. 1. – № 3. – С. 57-62.
7. Вдовиченко Р.П. Деякі аспекти діяльності міського управління освіти з підвищення професійної компетентності керівників шкіл // Нова педагогічна наука. – Рівне. – 2002. – № 3-4. – Тематичний спецвипуск. – С. 101-108.
8. Виханский О.С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [2-е изд.]. – М. : Гардарика, 2003. – 415 с.
9. Вудвок М., Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудвок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991.
10. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. – К.: Логос, 2002. – 140 с.
11. Десятов Т.М., Коберник О.М., Тевлін Б.Л., Чепурна Н.М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. – Х.: Основа, 2003. – 240 с.
12. Джон Рокфеллер. Мемуары. Random Reminiscences of Men and Events. – М.: Альпина Пабlishер, 2014. – 216 с.

13. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / [В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко]. – К., 2013. – 272 с.
14. Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2014 р. у 6 т. – Дніпропетровськ, Біла К.О. – 2014. – Т.6. – С.150-153.
15. Зінчук Н. Критерії оцінювання конкурентоспроможності закладів вищої освіти на вітчизняному та зарубіжних ринках освітніх послуг. Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства: збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 11 жовтня 2019 року). Чернігів, 2019. С. 83-86.
16. Калініна Л.М. Моделювання управлінської діяльності керівника школи // Інформаційно-методичний бюлетень. – 1999. – № 2. – С. 21-36.
17. Карклина С.О. классификации методов внутришкольного управления // Педагогика. – 1984. – № 9. – С. 48-50.
18. Карпюк О. Проблеми оцінки якості освітніх послуг в системі освітнього менеджменту. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_29) (дата звернення: 08.10.2020).
19. Ковпаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. – К.: МАУП, 2000. – 203 с.
20. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О.І. Ковтун. – Львів : Новий Світ, 2006. – 388 с.
21. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М.: Центр «Пед. поиск», 2000.
22. Колесов О.С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія : Економічні науки. – 2012. – Вип. 2 (64). – С. 43-49.
23. Копнин П.В. Логические основы науки. – К.: Наук, думка, 1968. – 283 с.

24. Конституція України від 28.06.1996 р. (зі змінами від 08.12.2004 р.) // Відомості Верховної Ради України. – 1996.
25. Лунячек В.Е. Алгоритм управління школою / В.Е.Лунячек. – Х.: Основа, 2005. – 176 с.
26. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – №1 (21). – С. 151-157.
27. Макарова Т.М. Навчальний процес: планування, організація та контроль. – Х.:Веста: Видавництво «Ранок», 2007. – 160 с.
28. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / В.І. Маслов. – Тернопіль, Астон, 2007. – 150 с.
29. Мельник В.К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / В.К. Мельник // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3.
30. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред.. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
31. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навч. посіб. / Г.М. Десятов, О.М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна. – Х.:Основа, 2003. – 240с.
32. Наукові основи управління школою / За ред. Г.В. Ельнікової. – Х.: ХДПІ, 1991. – 170 с.
33. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html/>
34. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / В.Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К., 2001. – 559 с.
35. Носенко Т.І., Панченко А.Г. Використання служб Google для організації практики студентів // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: зб. наук. пр. / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка; редкол.: Огнев'юк В.О.,

- Хоружа Л.Л., Безпалько О.В. [та ін.]. – К.: Київ. ун-т імені Б. Грінченка, 2013. – № 19. – С.67-69.
36. Орлов АА. Научные основы управления общеобразовательной школой. – М.: МОПИ, 1982. – 102 с.
37. Основы научного управления экономикой. – М.: Мисль, 1984. – 253 с.
38. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою / Є. М. Павлютенков. – Х. : Основа, 2011. – 320 с.
39. Павлютенков Є.М. Професійна компетентність директора школи // Управління школою. – 2003. – № 7(19). – С. 2-4.
40. Пикельная В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект). – М.: Высш. шк., 1990. – 175 с.
41. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник / За ред. Л.І. Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – 272 с.
42. Покропивний С.Ф. Підприємництво : стратегія, організація, ефективність / С.Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 352 с.
43. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 12.09.2020).
44. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений // Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и эконом. исследований, 1995. – 158 с.
45. Скідицький О.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О.М. Скідицький. – К. : ЦНЛ, 2006. – 312 с.
46. Словарь-справочник менеджера; под ред. М.Г. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 412 с.
47. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент : практикум / Н. Тарнавська, О. Напара. – Тернопіль : Карт-бланш; К. : Кондор, 2008. – 287 с.
48. Тимошко Г.М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці / Г.М. Тимошко // Теорія та методика

- управління освітою. – 2011. – № 7. URL: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmo/2011\\_7/13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmo/2011_7/13.pdf)
49. Тихонов А.В. Социология управления / А.В. Тихонов. – М., 2007. – 472 с.
50. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
51. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: нав. посіб. / Є.М. Хриков. – К.: Знання, 2006. – 365 с.
52. Чемерис Д., Ліпенцев А. Підвищення кваліфікації управлінців: досвід та проблеми // Вісник ДСУ. – 1997. -№ 1. – С. 72-79.
53. Чикаренко І.А. Менеджмент-орієнтовані підходи, моделі та інструменти розв'язання проблем місцевого інноваційного розвитку. – К.: Знання, 2004. – 285 с.
54. Шамова Т.И. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики. – М.: Педагогика, 1991. – 191 с.
55. Шляхта О. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. Економічний простір. 2012. № 68. С. 301-309.

# ДОДАТКИ

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Рішення сесії Києво-Святошинської  
районної ради

**БОЯРСЬКОГО АКАДЕМІЧНОГО ЛЦЕЮ «ЛІДЕР»  
КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

### Загальна частина

1. Боярський академічний ліцей «Лідер» Києво-Святошинської районної державної адміністрації Київської області (далі - заклад) є закладом повної загальної середньої освіти III ступеня, який має у своїй структурі початкову школу - заклад освіти I ступеня та гімназію - заклад середньої освіти II ступеня, утворений шляхом реорганізації (перетворення) Боярського навчально-виховного комплексу «Колегіум – загальноосвітня школа I-III ступенів №3» Києво-Святошинської районної державної адміністрації Київської області (дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: 25.08.2016, 1 339 102 0000 013641) і є його правонаступником.

2. Заклад у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», іншими законодавчими актами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства освіти і науки України, Департаменту освіти і науки Київської обласної державної адміністрації, відділу освіти Києво – Святошинської райдержадміністрації, рішеннями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, цим Статутом.

3. Заклад заснований на комунальній формі власності.

4. Засновником закладу є територіальні громади сіл, селища, міст Києво-Святошинського району Київської області в особі Києво-Святошинської районної ради.

5. Оперативне управління закладом здійснює Києво-Святошинська районна державна адміністрація Київської області в особі відділу освіти.

6. Заклад – бюджетна установа, фінансування закладу здійснюється відділом освіти Києво-Святошинської районної державної адміністрації у визначеному чинним законодавством порядку.

7. Відділ освіти Києво-Святошинської районної державної адміністрації здійснює матеріально – технічне забезпечення закладу, надає необхідні будівлі, інженерні комунікації, обладнання, організовує будівництво і ремонт приміщень, їх господарське обслуговування, харчування учнів.

8. Юридична адреса закладу: 08153, Київська область, Києво-Святошинський район, місто Боярка, вулиця П. Сагайдачного, будинок 62.

9. Заклад є юридичною особою публічного права, має штамп, печатку, може мати рахунки в установах банків, самостійний баланс.

10. Заклад може мати власний гімн, герб і прапор, форма яких затверджується конференцією закладу.

11. Засадами та принципами освітньої діяльності закладу є:

- дитиноцентризм;
- верховенство права;
- забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності;



- забезпечення рівного доступу до освіти без дискримінації за будь-якими ознаками, у тому числі за ознакою інвалідності;
- розвиток інклюзивного освітнього середовища;
- забезпечення універсального дизайну та розумного пристосування;
- науковий характер освіти;
- цілісність і наступність системи освіти;
- прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень;
- відповідальність і підзвітність закладу освіти перед суспільством;
- нерозривний зв'язок із світовою та національною історією, культурою, національними традиціями;
- свобода у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми, закладу освіти;
- академічна добросовісність;
- академічна свобода;
- фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладу освіти в межах, визначених законом;
- гуманізм;
- демократизм;
- єдність навчання, виховання та розвитку;
- виховання патріотизму, поваги до культурних цінностей українського народу, його історико-культурного надбання і традицій;
- формування усвідомленої потреби в дотриманні Конституції та законів України, нетерпимості до їх порушення;
- формування поваги до прав і свобод людини, нетерпимості до приниження її честі та гідності, фізичного або психічного насильства, а також до дискримінації за будь-якими ознаками;
- формування громадянської культури та культури демократії;
- формування культури здорового способу життя, екологічної культури і дбайливого ставлення до довкілля;
- невторчання політичних партій в освітній процес;
- невторчання релігійних організацій в освітній процес (крім випадків, визначених Законом України «Про освіту»);
- різнобічність та збалансованість інформації щодо політичних, світоглядних та релігійних питань;
- державно-громадське управління;
- державно-громадське партнерство;
- нетерпимість до проявів корупції та хабарництва.

12. Метою діяльності закладу є всебічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності.

Досягнення цієї мети забезпечується шляхом формування ключових компетентностей, необхідних кожній сучасній людині для успішної життєдіяльності:

- вільне володіння державною мовою;
- здатність спілкуватися рідною (у разі відмінності від державної) та іноземними мовами;
- математична компетентність;
- компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій;
- інноваційність;
- екологічна компетентність;
- інформаційно-комунікаційна компетентність;
- навчання впродовж життя;
- громадянські та соціальні компетентності, пов'язані з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей;
- культурна компетентність;
- підприємливість та фінансова грамотність;
- інші компетентності, передбачені Державними стандартами освіти.

Спільними для всіх компетентностей є такі вміння: читання з розумінням, уміння висловлювати власну думку усно й письмово, критичне та системне мислення, здатність логічно обґрунтовувати позицію, творчість, ініціативність, вміння конструктивно керувати емоціями, оцінювати ризики, ухвалювати рішення, розв'язувати проблеми, здатність співпрацювати з іншими людьми.

13. Заклад має право:

- визначати форми, методи й засоби організації освітнього процесу;
- спільно із закладами вищої освіти, науково-дослідними установами проводити науково-дослідну, пошукову, експериментальну роботу, що не суперечить законодавству України;
- здійснювати підготовку дітей дошкільного віку до навчання в школі;
- використовувати різні форми морального й матеріального заохочення до учасників освітнього процесу;
- отримувати кошти й матеріальні цінності від органів виконавчої влади, юридичних і фізичних осіб;
- залишати у своєму розпорядженні й використовувати власні надходження у порядку, визначеному законодавством України;
- розвивати власну соціальну базу: мережу спортивно-оздоровчих, лікувально-профілактичних і культурних підрозділів.

14. У закладі створюються та функціонують методичні об'єднання, творчі групи, психологічна служба тощо.

15. Медичне обслуговування учнів та відповідні умови для його організації забезпечуються засновником закладу і здійснюються установами охорони здоров'я у визначеному чинним законодавством порядку.

16. Заклад формує відкриті та загальнодоступні ресурси з інформацією про свою діяльність та оприлюднює таку інформацію.

17. Заклад зобов'язаний забезпечувати на своєму веб-сайті відкритий доступ до такої інформації та документів:

- Статут закладу;
- ліцензія на провадження освітньої діяльності;
- сертифікати про акредитацію освітніх програм,
- структура та органи управління закладу;
- кадровий склад закладу освіти згідно з ліцензійними умовами;
- освітні програми, що реалізуються в закладі освіти, та перелік освітніх компонентів, що передбачені відповідною освітньою програмою;
- територія обслуговування, закріплена за закладом його засновником;
- ліцензований обсяг та фактична кількість осіб, які навчаються в закладі освіти;
- мова (мови) освітнього процесу;
- наявність вакантних посад, порядок і умови проведення конкурсу на їх заміщення (у разі його проведення);
- матеріально-технічне забезпечення закладу (згідно з ліцензійними умовами);
- результати моніторингу якості освіти;
- річний звіт про діяльність закладу;
- правила прийому до закладу;
- умови доступності закладу для навчання осіб з особливими освітніми потребами;
- перелік додаткових освітніх та інших послуг, їх вартість, порядок надання та оплати;
- інша інформація, що оприлюднюється за рішенням закладу або на вимогу законодавства.

### **Структура закладу**

18. Заклад здійснює освітню діяльність одночасно на різних рівнях освіти та утворює для цього структурні підрозділи:

ліцей – заклад середньої освіти III ступеня – забезпечує профільну середню освіту, яка відповідає третьому рівню Національної рамки кваліфікацій;

початкова школа – заклад освіти I ступеня, що забезпечує початкову освіту, яка відповідає першому рівню Національної рамки кваліфікацій;

гімназія – заклад середньої освіти II ступеня, що забезпечує базову середню освіту, яка відповідає другому рівню Національної рамки кваліфікацій.

19. Термін здобуття освіти в закладі:

початкова освіта тривалістю чотири роки;

базова середня освіта тривалістю п'ять років;

профільна середня освіта тривалістю три роки.

20. На рівнях початкової та базової середньої освіти освітній процес може організовуватися за циклами, визначеними спеціальним законом, поділ на які здійснюється з урахуванням вікових особливостей, фізичного, психічного та інтелектуального розвитку дітей.

21. Здобуття профільної середньої освіти в закладі передбачає академічне спрямування – профільне навчання на основі поєднання змісту освіти, визначеного стандартом профільної середньої освіти, і поглибленого вивчення окремих предметів з урахуванням здібностей та освітніх потреб здобувачів освіти з орієнтацією на продовження навчання на вищих рівнях освіти.

22. З урахуванням освітніх запитів населення, кадрового забезпечення та матеріально-технічної і методичної бази заклад організовує навчання за одним або кількома профільними напрямками.

23. Індивідуальне, дистанційне навчання та навчання екстерном у закладі організовується у порядку, визначеному Міністерством освіти і науки України.

24. Поділ класів на групи для вивчення окремих предметів у закладі здійснюється згідно з нормативами, встановленими Міністерством освіти і науки України.

### **Зарахування учнів до закладу та їх відрахування**

25. Зарахування учнів до закладу проводиться наказом директора, що видається на підставі заяви, копії свідоцтва про народження дитини, за наявності медичної довідки встановленого зразка і відповідного документа про освіту (крім учнів першого класу).

26. Зарахування, відрахування та переведення учнів здійснюється у порядку, визначеному Міністерством освіти і науки України.

27. Зарахування учнів до 1х – 9х класів закладу здійснюється на безконкурсній основі.

Зарахування учнів до 10х – 11 (12)х класів проводиться на конкурсних засадах. Правила конкурсного приймання учнів до ліцею розробляються робочою групою, яка складається з педагогічних працівників закладу, обговорюються на спільному засіданні педагогічної ради і ради навчального закладу, схвалюються ними та затверджуються наказом директора закладу.

28. Директор зобов'язаний вжити заходів для ознайомлення дітей та їх батьків або інших законних представників учнів з порядком зарахування до закладу, його Статутом, правилами внутрішнього розпорядку та іншими документами, що регламентують організацію освітнього процесу.

29. Іноземні громадяни та особи без громадянства зараховуються до закладу відповідно до законодавства та міжнародних договорів.

30. У разі вибуття учня з населеного пункту батьки або інші законні представники учнів подають до закладу заяву із зазначенням причини вибуття.

У разі переходу учня до іншого закладу освіти для здобуття загальної середньої освіти в межах населеного пункту батьки або інші законні

представники учнів подають до закладу заяву із зазначенням причини переходу та довідку, що підтверджує факт зарахування дитини до іншого навчального закладу.

### **Організація освітнього процесу**

31. Заклад забезпечує відповідність рівня загальної середньої освіти державним стандартам освіти, єдність навчання і виховання.

32. Освітній процес у закладі здійснюється відповідно до освітньої програми. Основою для розроблення освітньої програми є стандарт освіти відповідного рівня.

33. Освітня програма містить:  
 вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання за програмою;  
 перелік освітніх компонентів та їх логічну послідовність;  
 загальний обсяг навчального навантаження та очікувані результати навчання здобувачів освіти.

34. Освітня програма розробляється закладом та схвалюється відповідно до законів України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту» педагогічною радою. Освітня програма передбачає освітні компоненти для вільного вибору здобувачів освіти. Заклад може використовувати типові або інші освітні програми, які розробляються та затверджуються відповідно до законів України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту». Освітня програма може мати корекційно-розвитковий складник для осіб з особливими освітніми потребами.

35. На основі освітньої програми заклад складає та затверджує навчальний план, що конкретизує організацію освітнього процесу.

36. Заклад працює за навчальними програмами, підручниками, посібниками, рекомендованими Міністерством освіти і науки України, що забезпечують виконання державних стандартів освіти.

37. Мовою освітнього процесу в закладі є державна мова.

У закладі відповідно до освітньої програми можуть викладатися одна або декілька дисциплін двома чи більше мовами – державною мовою, англійською мовою, іншими офіційними мовами Європейського Союзу.

38. Заклад обирає форми, засоби й методи навчання та виховання відповідно до Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та цього Статуту з урахуванням специфіки закладу, профілю та інших особливостей організації освітнього процесу.

39. Освітній процес у закладі здійснюється за груповою та індивідуальною формами навчання.

40. Відповідно до поданих батьками або іншими законними представниками учнів заяв заклад створює умови для прискореного навчання та навчання екстерном.

41. Заклад може виконувати освітні програми й надавати платні послуги (курси за вибором, факультативи, індивідуальне, групове навчання та інше) на

договірній основі згідно з переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України.

42. Навчальний рік у закладі починається 1 вересня і закінчується не пізніше 1 липня наступного року.

43. Структура навчального року (за чвертями, півріччями, семестрами), тривалість навчального тижня, дня, занять, відпочинку між ними, інші форми організації освітнього процесу встановлюються закладом загальної середньої освіти в межах часу, передбаченого освітньою програмою.

Організація освітнього процесу не повинна призводити до перевантаження учнів та має гарантувати безпечні та нешкідливі умови здобуття освіти.

44. Режим роботи закладу визначається закладом на основі відповідних нормативно-правових актів.

45. Тривалість уроків у закладі становить: у перших класах – 35 хвилин, у других – четвертих класах – 40 хвилин, у п'ятих – одинадцятих класах – 45 хвилин. Різниця в часі навчальних годин перших – четвертих класів обліковується і компенсується проведенням додаткових, індивідуальних занять та консультацій з учнями.

46. Для учнів гімназії та ліцею допускається проведення підряд двох уроків з одного предмета.

47. Загальна тривалість канікул протягом навчального року не може становити менш як 30 календарних днів.

48. Заклад може обрати інші, крім уроку, форми організації освітнього процесу.

49. Тривалість перерв між уроками встановлюється з урахуванням потреби в організації активного відпочинку і харчування учнів.

50. Розклад уроків складається відповідно до навчального плану закладу з дотриманням педагогічних та санітарно-гігієнічних вимог і затверджується директором закладу.

51. Відвертання учнів від навчальних занять для провадження інших видів діяльності забороняється (крім випадків, передбачених законодавством).

52. Залучення учнів до видів діяльності, не передбачених освітньою програмою та навчальним планом закладу, дозволяється лише за їх згодою та згодою батьків або інших законних представників учнів.

53. Зміст, обсяг і характер домашніх завдань визначаються вчителем відповідно до педагогічних і санітарно-гігієнічних вимог з урахуванням вимог навчальних програм та індивідуальних особливостей учнів.

54. У закладі створюється внутрішня система забезпечення якості освіти, щовключає:

- стратегію та процедури забезпечення якості освіти;
- систему та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних працівників;

- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, в тому числі для самостійної роботи здобувачів освіти;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом;
- створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування;
- інші процедури та заходи, що визначаються положенням про систему внутрішнього забезпечення якості освіти, що затверджується педагогічною радою закладу.

55. У закладі забезпечується дотримання академічної доброчесності – сукупності етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

56. Дотримання академічної доброчесності педагогічними працівниками закладу передбачає:

- посилення на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про методики і результати досліджень, джерела використаної інформації та власну педагогічну (науково-педагогічну, творчу) діяльність;
- контроль за дотриманням академічної доброчесності здобувачами освіти;
- об'єктивне оцінювання результатів навчання.

57. Дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти передбачає:

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);
- посилення на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

58. Порухенням академічної доброчесності вважається:

- академічний плагіат – оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та/або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства;
- самоплагіат – оприлюднення (частково або повністю) власних раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів;
- фабрикація – вигадкування даних чи фактів, що використовуються в освітньому процесі або наукових дослідженнях;
- фальсифікація – свідомо зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень;
- списування – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання;
- обман – надання завідомо неправдивої інформації щодо власної освітньої (наукової, творчої) діяльності чи організації освітнього процесу; формами обману є, зокрема, академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація, фальсифікація та списування;
- хабарництво – надання (отримання) учасником освітнього процесу чи пропозиція щодо надання (отримання) коштів, майна, послуг, пільг чи будь-яких інших благ матеріального або нематеріального характеру з метою отримання неправомірної переваги в освітньому процесі;
- необ'єктивне оцінювання – свідоме завищення або заниження оцінки результатів навчання здобувачів освіти.

59. За порушення академічної доброчесності педагогічні працівники закладу можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності:

відмова в присвоєнні або позбавлення присвоєного педагогічного звання, кваліфікаційної категорії;

позбавлення права брати участь у роботі визначених законом органів чи обіймати визначені законом посади.

60. За порушення академічної доброчесності здобувачі освіти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності:

повторне проходження оцінювання (контрольна робота, іспит, залік тощо);

повторне проходження відповідного освітнього компонента освітньої програми.

61. Види академічної відповідальності учасників освітнього процесу за конкретні порушення академічної доброчесності запроваджуються відповідно до спеціальних законів та/або внутрішніх положень закладу, що мають бути затверджені педагогічною радою закладу та погоджені з відповідними органами самоврядування здобувачів освіти в частині їхньої відповідальності.

62. Порядок виявлення та встановлення фактів порушення академічної доброчесності визначається Положенням про академічну доброчесність, що



схвалюється педагогічною радою закладу з урахуванням вимог Закону України «Про освіту» та спеціальних законів.

63. Кожна особа, стосовно якої розглядається питання про порушення нею академічної доброчесності, має такі права:

- ознайомлюватися з усіма матеріалами перевірки щодо встановлення факту порушення академічної доброчесності, подавати до них зауваження;
- особисто або через представника надавати усні та письмові пояснення або відмовитися від надання будь-яких пояснень, брати участь у дослідженні доказів порушення академічної доброчесності;
- знати про дату, час і місце та бути присутньою під час розгляду питання про встановлення факту порушення академічної доброчесності та притягнення її до академічної відповідальності;
- оскаржити рішення про притягнення до академічної відповідальності до органу, уповноваженого розглядати апеляції, або до суду.

### **Оцінювання навчальних досягнень учнів**

64. Оцінювання здійснюється відповідно до критеріїв оцінювання навчальних досягнень учнів.

65. Облік навчальних досягнень учнів протягом навчального року здійснюється в класних журналах згідно із інструкціями, затвердженими Міністерством освіти і науки України.

Результати навчальної діяльності за рік заносяться до особових справ учнів.

66. Навчання у 4-х, 9-х та (11 (12)-х) класах закладу завершується державною підсумковою атестацією. Зміст, форма і порядок державної підсумкової атестації визначаються Міністерством освіти і науки України.

В окремих випадках учні за станом здоров'я або з інших поважних причин можуть бути звільнені від державної підсумкової атестації в порядку, що встановлюється Міністерством освіти і науки України та Міністерством охорони здоров'я України.

67. За результатами навчання учням (випускникам) видається відповідний документ (табель, свідоцтво про базову загальну середню освіту, атестат про повну загальну середню освіту). Зразки документів про базову та повну загальну середню освіту затверджуються Кабінетом Міністрів України.

68. За відмінні успіхи в навчанні учні 2-х - 8-х та 10-х класів закладу можуть нагороджуватися похвальним листом "За високі досягнення у навчанні", а випускники - похвальною грамотою "За особливі досягнення у вивченні окремих предметів", медалями - золотою "За високі досягнення у навчанні" або срібною "За досягнення у навчанні". Порядок нагородження учнів за відмінні успіхи в навчанні встановлюється Міністерством освіти і науки України.

За успіхи в навчанні (праці) для учасників освітнього процесу можуть встановлюватися різні форми морального й матеріального заохочення.

69. Свідоцтва про базову загальну середню освіту, атестати про повну загальну середню освіту та відповідні додатки до них реєструються у книгах обліку та видачі зазначених документів.

70. Контроль за дотриманням порядку видачі випускникам свідоцтв, атестатів, золотих і срібних медалей, похвальних грамот та листів здійснюється відділом освіти Києво-Святошинської районної державної адміністрації.

### **Учасники освітнього процесу**

71. Учасниками освітнього процесу в закладі є:

здобувачі освіти;

педагогічні, науково-педагогічні та наукові працівники;

батьки здобувачів освіти;

фізичні особи, які провадять освітню діяльність;

інші особи, передбачені спеціальними законами та залучені до освітнього процесу у порядку, що встановлюється закладом освіти.

72. Статус, права та обов'язки учасників освітнього процесу, їх права та обов'язки визначаються Законами України "Про освіту", "Про загальну середню освіту", іншими актами законодавства, Статутом, правилами внутрішнього розпорядку закладу.

73. Здобувачі освіти мають право на:

- якісні освітні послуги;
- справедливе та об'єктивне оцінювання результатів навчання;
- відзначення успіхів у своїй діяльності;
- свободу творчої, спортивної, оздоровчої, культурної, просвітницької, наукової і науково-технічної діяльності тощо;
- безпечні та нешкідливі умови навчання, утримання і праці;
- повагу людської гідності;
- захист під час освітнього процесу від приниження честі та гідності, будь-яких форм насильства та експлуатації, дискримінації за будь-якою ознакою, пропаганди та агітації, що завдають шкоди здоров'ю здобувача освіти;
- користування бібліотекою, навчальною, науковою, виробничою, культурною, спортивною, побутовою, оздоровчою інфраструктурою закладу освіти та послугами його структурних підрозділів упорядку, встановленому закладом відповідно до спеціальних законів;
- доступ до інформаційних ресурсів і комунікацій, що використовуються в освітньому процесі та науковій діяльності;
- забезпечення стипендіями в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України;
- трудову діяльність у позанавчальний час;
- особисту або через своїх законних представників участь у громадському самоврядуванні та управлінні закладом освіти;

- інші необхідні умови для здобуття освіти, у тому числі для осіб з особливими освітніми потребами та із соціально незахищених верств населення.

74. Здобувачі освіти зобов'язані:

- виконувати вимоги освітньої програми (індивідуального навчального плану), дотримуючись принципу академічної доброчесності, та досягти результатів навчання, передбачених стандартом освіти для відповідного рівня освіти;
- поважати гідність, права, свободи та законні інтереси всіх учасників освітнього процесу, дотримуватися етичних норм;
- відповідально та дбайливо ставитися до власного здоров'я, здоров'я оточуючих, довкілля;
- дотримуватися установчих документів, правил внутрішнього розпорядку закладу, а також умов договору про надання освітніх послуг (за його наявності).

75. Здобувачі освіти мають також інші права та обов'язки, передбачені законодавством та цим Статутом.

76. Залучення здобувачів освіти під час освітнього процесу до виконання робіт чи до участі в заходах, не пов'язаних з реалізацією освітньої програми, забороняється, крім випадків, передбачених рішенням Кабінету Міністрів України.

77. Здобувачі освіти залучаються за їх згодою та згодою батьків (інших законних представників) до самообслуговування, різних видів суспільно корисної праці відповідно до Статуту і правил внутрішнього розпорядку, з урахуванням віку, статі, фізичних можливостей.

78. За невиконання учасниками освітнього процесу своїх обов'язків, порушення Статуту, правил внутрішнього розпорядку на них можуть накладатися стягнення відповідно до закону.

79. Педагогічні працівники закладу мають право на:

- академічну свободу, включаючи свободу викладання, свободу від втручання в педагогічну, науково-педагогічну та наукову діяльність, вільний вибір форм, методів і засобів навчання, що відповідають освітній програмі;
- педагогічну ініціативу;
- розроблення та впровадження авторських навчальних програм, проектів, освітніх методик і технологій, методів і засобів, методик компетентнісного навчання;
- користування бібліотекою, навчальною, науковою, виробничою, культурною, спортивною, побутовою, оздоровчою інфраструктурою закладу у порядку, встановленому закладом відповідно до спеціальних законів;
- підвищення кваліфікації, перепідготовку;

- вільний вибір освітніх програм, форм навчання, закладів освіти, установ і організацій, інших суб'єктів освітньої діяльності, що здійснюють підвищення кваліфікації та перепідготовку педагогічних працівників;
- доступ до інформаційних ресурсів і комунікацій, що використовуються в освітньому процесі та науковій діяльності;
- відзначення успіхів у своїй професійній діяльності;
- справедливе та об'єктивне оцінювання своєї професійної діяльності;
- захист професійної честі та гідності;
- індивідуальну освітню (наукову, творчу, мистецьку та іншу) діяльність за межами закладу освіти;
- творчу відпустку строком до одного року не більше одного разу на 10 років із зарахуванням до стажу роботи;
- безпечні й нешкідливі умови праці;
- подовжену оплачувану відпустку;
- участь у громадському самоврядуванні закладу;
- участь у роботі колегіальних органів управління закладу.

#### 80. Педагогічні працівники зобов'язані:

- постійно підвищувати свій професійний і загальнокультурний рівні та педагогічну майстерність;
- виконувати освітню програму для досягнення здобувачами освіти передбачених нею результатів навчання;
- сприяти розвитку здібностей здобувачів освіти, формуванню навичок здорового способу життя, дбати про їхнє фізичне і психічне здоров'я;
- дотримуватися академічної доброчесності та забезпечувати її дотримання здобувачами освіти в освітньому процесі та науковій діяльності;
- дотримуватися педагогічної етики;
- поважати гідність, права, свободи й законні інтереси всіх учасників освітнього процесу;
- настановленням і особистим прикладом утверджувати повагу до суспільної моралі та суспільних цінностей, зокрема правди, справедливості, патріотизму, гуманізму, толерантності, працелюбства;
- формувати у здобувачів освіти усвідомлення необхідності дотримуватися Конституції та законів України, захищати суверенітет і територіальну цілісність України;
- виховувати в здобувачів освіти повагу до державної мови та державних символів України, національних, історичних, культурних цінностей України, дбайливе ставлення до історико-культурного надбання України та навколишнього природного середовища;
- формувати у здобувачів освіти прагнення до взаєморозуміння, миру, злагоди між усіма народами, етнічними, національними, релігійними групами;
- захищати здобувачів освіти під час освітнього процесу від будь-яких форм фізичного та психічного насильства, приниження честі та гідності,

дискримінації за будь-якою ознакою, пропаганди та агітації, що завдають шкоди здоров'ю здобувача освіти, запобігати вживанню ними та іншими особами на території закладів освіти алкогольних напоїв, наркотичних засобів, іншим шкідливим звичкам;

- дотримуватися установчих документів та правил внутрішнього розпорядку закладу освіти, виконувати свої посадові обов'язки.

81. Педагогічні працівники мають також інші права та обов'язки, передбачені законодавством, колективним договором, трудовим договором, цим Статутом.

82. Права та обов'язки інших осіб, які залучаються до освітнього процесу, визначаються законодавством, відповідними договорами та/або установчими документами закладу.

83. Відвертання педагогічних працівників від виконання професійних обов'язків не допускається, крім випадків, передбачених законодавством.

84. Призначення на посаду, звільнення з посади педагогічних та інших працівників закладу здійснюється директором закладу в порядку, визначеному законодавством про працю, законами України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту», іншими законодавчими актами.

85. Обсяг педагогічного навантаження вчителів визначається відповідно до законодавства директором закладу.

Обсяг педагогічного навантаження може бути меншим за тарифну ставку (посадовий оклад) лише за письмовою згодою педагогічного працівника.

Перерозподіл педагогічного навантаження протягом навчального року допускається лише в разі зміни кількості годин для вивчення окремих предметів, що передбачається робочим навчальним планом, або за письмовою згодою педагогічного працівника з дотриманням вимог законодавства про працю.

86. Директор закладу призначає класних керівників, завідувачів навчальних кабінетів, майстерень, навчально-дослідних ділянок, права та обов'язки яких визначаються нормативно-правовими актами Міністерства освіти і науки України, правилами внутрішнього розпорядку для працівників закладу та Статутом закладу.

87. Педагогічні працівники закладу підлягають атестації відповідно до порядку, встановленого Міністерством освіти і науки України.

88. Атестація педагогічних працівників може бути черговою або позачерговою. Педагогічний працівник проходить чергову атестацію не менше одного разу на п'ять років, крім випадків, передбачених законодавством.

89. За результатами атестації визначається відповідність педагогічного працівника займаній посаді, присвоюються кваліфікаційні категорії, педагогічні звання. Перелік категорій і педагогічних звань педагогічних працівників визначається Кабінетом Міністрів України.

90. Рішення атестаційної комісії може бути підставою для звільнення педагогічного працівника з роботи у порядку, встановленому законодавством.

91. Педагогічні працівники закладу на добровільних засадах та за власною ініціативою можуть проходити сертифікацію – зовнішнє оцінювання

професійних компетентностей педагогічного працівника (у тому числі з педагогіки та психології, практичних вмінь застосування сучасних методів і технологій навчання), що здійснюється шляхом незалежного тестування, самооцінювання та вивчення практичного досвіду роботи.

92. Педагогічні працівники, які отримують доплату за успішне проходження сертифікації, впроваджують і поширюють методики компетентнісного навчання та нові освітні технології.

93. Професійний розвиток педагогічних працівників передбачає постійну самоосвіту, участь у програмах підвищення кваліфікації та будь-які інші види і форми професійного зростання. Заклад сприяє їхньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації.

94. Підвищення кваліфікації може здійснюватися за різними видами (навчання за освітньою програмою, стажування, участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, семінарах-нарадах, семінарах-тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо) та у різних формах (інституційна, дуальна, на робочому місці (на виробництві) тощо).

95. Педагогічні працівники мають право підвищувати кваліфікацію у закладах освіти, що мають ліцензію на підвищення кваліфікації або провадять освітню діяльність за акредитованою освітньою програмою. Результати підвищення кваліфікації в таких закладах освіти не потребують окремого визнання і підтвердження.

Педагогічні працівники мають право підвищувати кваліфікацію в інших суб'єктів освітньої діяльності, фізичних та юридичних осіб. Результати підвищення кваліфікації педагогічного працівника в таких суб'єктів визнаються окремим рішенням педагогічної ради в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

96. Щорічне підвищення кваліфікації педагогічних працівників здійснюється відповідно до Закону України "Про освіту". Загальна кількість академічних годин для підвищення кваліфікації педагогічного працівника впродовж п'яти років не може бути меншою за 150 годин, з яких певна кількість годин має бути обов'язково спрямована на вдосконалення знань, вмінь і практичних навичок у частині роботи з дітьми з особливими освітніми потребами.

97. Педагогічні працівники, які систематично порушують Статут, правила внутрішнього розпорядку для працівників закладу, не виконують посадових обов'язків, умови трудового договору (контракту) або за результатами атестації не відповідають займаній посаді, звільняються з роботи згідно із законодавством.

98. Права та обов'язки батьків або інших законних представників здобувачів освіти.

Батьки здобувачів освіти мають право:

- захищати відповідно до законодавства права та законні інтереси здобувачів освіти;
- звертатися до закладу з питань освіти;
- обирати вид і форму здобуття дітьми відповідної освіти;

- брати участь у громадському самоврядуванні закладу, зокрема обирати й бути обраними до органів громадського самоврядування закладу;
- завчасно отримувати інформацію про всі заплановані в закладі та позапланові педагогічні, психологічні, медичні, соціологічні заходи, дослідження, обстеження, педагогічні експерименти та надавати згоду на участь у них дитини;
- брати участь у розробленні індивідуальної програми розвитку дитини та/або індивідуального навчального плану;
- отримувати інформацію про діяльність закладу, результати навчання своїх дітей (дітей, законними представниками яких вони є) і результати оцінювання якості освіти в закладі та його освітньої діяльності.

99. Батьки здобувачів освіти зобов'язані:

- виховувати в дітей повагу до гідності, прав, свобод і законних інтересів людини, законів та етичних норм, відповідальне ставлення до власного здоров'я, здоров'я навколишніх і довкілля;
- сприяти виконанню дитиною освітньої програми та досягненню дитиною передбачених нею результатів навчання;
- поважати гідність, права, свободи й законні інтереси дитини та інших учасників освітнього процесу;
- дбати про фізичне і психічне здоров'я дитини, сприяти розвитку її здібностей, формувати навички здорового способу життя;
- формувати в дитини культуру діалогу, культуру життя у взаєморозумінні, мирі та злагоді між усіма народами, етнічними, національними, релігійними групами, представниками різних політичних і релігійних поглядів та культурних традицій, різного соціального походження, сімейного та майнового стану;
- настановленням і особистим прикладом утверджувати повагу до суспільної моралі та суспільних цінностей, зокрема правди, справедливості, патріотизму, гуманізму, толерантності, працелюбства;
- формувати в дітей усвідомлення необхідності дотримуватися Конституції та законів України, захищати суверенітет і територіальну цілісність України;
- виховувати в дитини повагу до державної мови та державних символів України, національних, історичних, культурних цінностей України, дбайливе ставлення до історико-культурного надбання України;
- дотримуватися установчих документів, правил внутрішнього розпорядку закладу освіти, а також умов договору про надання освітніх послуг (за наявності).

100. Заклад надає батькам здобувачів освіти допомогу у виконанні ними своїх обов'язків.

Заклад поважає право батьків виховувати своїх дітей відповідно до власних релігійних і філософських переконань та враховує відповідні переконання під час організації та реалізації освітнього процесу, що не повинно

порушувати права, свободи та законні інтереси інших учасників освітнього процесу.

101. Інші права та обов'язки батьків здобувачів освіти можуть встановлюватися законодавством, установчими документами закладу.

102. У разі невиконання батьками та особами, які їх замінюють, обов'язків, передбачених законодавством, заклад може порушувати в установленому порядку клопотання про відповідальність таких осіб, зокрема позбавлення їх батьківських прав.

### **Управління закладом**

103. Управління закладом у межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють: засновник або уповноважена ним особа; керівник закладу (директор); колегіальний орган управління закладу; колегіальний орган громадського самоврядування.

104. Права і обов'язки засновника щодо управління закладом визначаються Законом України «Про освіту» та іншими законами України, цим Статутом.

105. Засновник закладу або уповноважена ним особа:

- затверджує установчі документи закладу, їх нову редакцію та зміни до них;
- укладає строковий трудовий договір (контракт) з керівником закладу, призначеним у порядку, встановленому законодавством та установчими документами закладу освіти;
- розриває строковий трудовий договір (контракт) з керівником закладу освіти з підстав та в порядку, визначених законодавством та установчими документами закладу освіти;
- затверджує кошторис та приймає фінансовий звіт закладу освіти у випадках та порядку, визначених законодавством;
- здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю закладу;
- здійснює контроль за дотриманням установчих документів закладу освіти;
- забезпечує створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування;
- здійснює контроль за недопущенням привілеїв чи обмежень (дискримінації) за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, сімейного та майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками;
- реалізує інші права, передбачені законодавством.

106. Засновник або уповноважена ним особа не має права втручатися в діяльність закладу, що здійснюється ним у межах його автономних прав, визначених законом та установчими документами.

107. Засновник або уповноважена ним особа може делегувати окремі свої повноваження органу управління закладу та/або наглядовій (підключальній) раді закладу освіти.



108. Засновник закладу зобов'язаний:

- забезпечити утримання та розвиток матеріально-технічної бази закладу на рівні, достатньому для виконання вимог стандартів освіти та ліцензійних умов;
- у разі реорганізації чи ліквідації закладу забезпечити здобувачам освіти можливість продовжити навчання на відповідному рівні освіти;
- забезпечити відповідно до законодавства створення в закладі безперешкодного середовища для учасників освітнього процесу, зокрема для осіб з особливими освітніми потребами.

109. Безпосереднє керівництво закладом здійснює його директор.

110. Директор несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу.

Директор є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти.

111. Директор закладу призначається засновником у порядку, визначеному законами та установчими документами, з числа претендентів, які вільно володіють державною мовою і мають вищу освіту.

Додаткові кваліфікаційні вимоги до керівника та порядок його обрання (призначення) визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу.

112. Директор закладу в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність закладу;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечує дотримання в закладі норм охорони праці, техніки безпеки, протипожежної безпеки, санітарно-гігієнічних вимог до утримання закладу;
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;
- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу.

113. У закладі створюються та діють колегіальні органи управління.

Основним колегіальним органом управління закладу є педагогічна рада, яка створюється у випадках і порядку, передбачених спеціальними законами.

114. Директор закладу є головою педагогічної ради.

115. Засідання педагогічної ради проводяться за потреби, але не менш як чотири рази на рік.

116. Педагогічна рада закладу:

- планує роботу закладу;
- схвалює освітні програми закладу та оцінює результативність їх виконання;
- формує систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості освіти, включаючи систему та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- розглядає питання щодо вдосконалення і методичного забезпечення освітнього процесу;
- ухвалює рішення щодо переведення учнів (вихованців) до наступного класу і їх випуску, видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні;
- обговорює питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи, визначає заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, затверджує щорічний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- розглядає питання впровадження в освітній процес найкращого педагогічного досвіду та інновацій, участі в дослідницькій, експериментальній, інноваційній діяльності, співпраці з іншими закладами освіти, науковими установами, фізичними та юридичними особами, які сприяють розвитку освіти;
- ухвалює рішення щодо відзначення, морального та матеріального заохочення учнів (вихованців), працівників закладу та інших учасників освітнього процесу;
- розглядає питання щодо відповідальності учнів, працівників закладу та інших учасників освітнього процесу за невиконання ними своїх обов'язків;
- має право ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту закладу та проведення громадської акредитації закладу;
- розглядає інші питання, віднесені законом та/або статутом закладу до її повноважень.

Рішення педагогічної ради закладу набувають чинності наказом директора.

117. Органом громадського самоврядування в закладі є конференція його колективу, що скликається не менш як двічі на рік.

Конференція заслуховує звіт директора про здійснення керівництва закладом, розглядає питання освітньої, методичної, економічної і фінансово-господарської діяльності закладу.

118. У закладі за рішенням конференції створюється і діє рада закладу, діяльність якої регулюється Положенням, що затверджується конференцією, а

також можуть створюватися піклувальна рада, учнівський комітет, батьківський комітет, методичні об'єднання, комісії, асоціації.

До складу ради закладу обираються представники педагогічного колективу, учнів, батьків і громадськості.

119. Опікунська рада закладу освіти створюється за рішенням засновника відповідно до спеціальних законів. Порядок формування наглядової (опікунської) ради, її відповідальність, перелік і строк повноважень, а також порядок її діяльності визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

120. Опікунська рада закладу освіти сприяє вирішенню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійсненню контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами.

### **Матеріально-технічна база та фінансово-господарська діяльність**

121. Матеріально-технічна база закладу включає будівлі, споруди, землю, комунікації, обладнання, транспортні засоби, службове житло, інші матеріальні цінності, вартість яких зазначено в балансі.

122. Майно, закріплене за закладом, належить закладу на правах оперативного управління та не може бути вилученим у нього, якщо інше не передбачено законодавством.

123. Фінансування закладу здійснюється його засновником у порядку, визначеному чинним законодавством.

124. Фінансово-господарська діяльність закладу проводиться відповідно до Бюджетного кодексу України, Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та інших нормативно-правових актів.

125. Джерелами фінансування закладу є:

- кошти освітньої субвенції Державного бюджету в розмірі, передбаченому нормативами фінансування загальної середньої освіти для забезпечення освітнього процесу в обсязі, визначеному Державними стандартами загальної середньої освіти;
- кошти місцевого бюджету;
- кошти, отримані за надання платних послуг;
- доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, навчально-дослідних ділянок, підсобних господарств, від передачі в оренду приміщень, споруд, обладнання;
- благодійні внески юридичних та фізичних осіб;
- інші джерела, не заборонені законодавством.

126. Порядок діловодства і бухгалтерського обліку в закладі визначається законодавством, нормативно-правовими актами Міністерства освіти і науки

України. Бухгалтерський облік може здійснюватися самостійно або через централізовану бухгалтерію.

127. Заклад має право згідно із законодавством купувати та орендувати необхідне обладнання та інші матеріальні ресурси, користуватися послугами підприємств, установ, організацій та фізичних осіб, фінансувати за рахунок власних коштів заходи, що сприяють поліпшенню соціально-побутових умов працівників закладу.

128. Звітність про діяльність закладу ведеться відповідно до законодавства.

### **Міжнародне співробітництво**

129. Заклад за наявності належної матеріально-технічної та соціально-культурної бази, відповідного фінансування має право проводити міжнародний учнівський та педагогічний обмін у рамках освітніх програм, проектів, встановлювати відповідно до законодавства прями зв'язки з міжнародними організаціями та освітніми асоціаціями.

Заклад має право відповідно до законодавства підписувати договори про співпрацю з навчальними закладами, науковими установами, підприємствами, організаціями, громадськими об'єднаннями інших країн.

130. Участь закладу в міжнародних програмах, проектах, учнівському та педагогічному обміні здійснюється відповідно до законодавства.

### **Контроль за діяльністю закладу**

131. Державний контроль за діяльністю закладу здійснюється з метою забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері загальної середньої освіти.

132. Основною формою державного контролю за діяльністю закладу є інституційний аудит - комплексна зовнішня перевірка та оцінювання освітніх і управлінських процесів закладу, які забезпечують його ефективну роботу та сталий розвиток.

133. Інституційний аудит проводиться один раз на 10 років у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України.

134. Результати інституційного аудиту оприлюднюються на сайтах закладу, засновника та органу, що здійснив інституційний аудит.

135. У закладі може проводитися внутрішній моніторинг якості освіти відповідно до Положення, схваленого педагогічною радою закладу.

### **Реорганізація або ліквідація закладу**

136. Рішення про реорганізацію або ліквідацію закладу ухвалює засновник.

137. Ліквідація проводиться ліквідаційною комісією, призначеною власником, а у разі ліквідації за рішенням господарського суду - ліквідаційною комісією, призначеною цим органом.

З часу призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження щодо управління навчальним закладом.

138. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно закладу, виявляє його дебіторів і кредиторів і розраховується з ними, складає ліквідаційний баланс і представляє його власнику.

139. У разі реорганізації права та зобов'язання закладу переходять до правонаступників відповідно до чинного законодавства або визначених закладів.

140. При реорганізації та ліквідації закладу педагогічним та іншим працівникам, які звільняються, гарантується дотримання їх прав та інтересів відповідно до законодавства України.

**Перелік нормативних документів  
для організації освітнього процесу  
в 2019-2020 навчальному році**

1. Інформаційна система КВНЗ КОР «Академія неперервної освіти» Нормативно-правове і навчально-методичне забезпечення освітнього процесу.
2. Методичний поради́ник 2018-2019 н.р.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лютого 2018 року № 87 «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти».
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1392 «Про затвердження Державного стандарту базової і повної середньої освіти».
5. Наказ МОН України від 16.04.2018 р. № 367, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 05.05.2018 року № 564/32016 «Про затвердження порядку зарахування відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної загальної середньої освіти».
6. Лист МОН України від 08.05.2018 р. № 1/9-292 «Лист роз'яснення щодо застосування окремих положень нового Порядку зарахування, відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття загальної середньої освіти».
7. Наказ МОН України від 21.03.2018 р. № 268 «Про затвердження типових освітніх програм для 1-2 класів закладів загальної середньої освіти».
8. Наказ МОН України від 23.03.2018 р. № 283 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо організації освітнього простору Нової української школи».
9. Наказ МОН України від 20.04.2018 р. № 407 «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти I ступеня».
10. Наказ МОН України від 20.04.2018 р. № 405 «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти II ступеня».
11. Наказ МОН № 406 від 20.04.2018 р. «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня».
12. Наказ МОН № 408 від 20.04.2018 р. «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня».
13. Лист МОН України від 20.04.2018 р. № 1/9-254 «Щодо типових освітніх програм 2-11 класів».
14. Лист МОН України від 25.05.2018 р. № 1/9-344 стосовно відповідності нетипових програм Державному стандарту.
15. Наказ МОН України від 20.08.2018 р. № 924 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо оцінювання навчальних досягнень учнів першого класу у Новій українській школі».

16. Лист МОН України від 03.07.2018 р. № 1/9-415 «Щодо вивчення у закладах загальної середньої освіти навчальних предметів у 2018-2019 н.р.».
17. Наказ МОН України від 20.08.2018 р. № 923 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо адаптаційного періоду для учнів першого класу у Новій українській школі».
18. Наказ Міністерства освіти і науки України від 16.04.2014 р. № 460 «Про внесення змін до Типових навчальних планів загальноосвітніх навчальних закладів» (стосовно викладання інформатики).
19. Наказ МОН України від 12.12.2014 р. № 1465 «Про внесення змін до Типових навчальних планів загальноосвітніх навчальних закладів» (стосовно математики, 7 клас).
20. Наказ МОН від 07.08.2015 р. № 855 «Про внесення змін до Типових навчальних планів загальноосвітніх навчальних закладів» (стосовно викладання іноземних мов).
21. Наказ міністерства освіти і науки України від 08.05.2015 р. № 518 «Про внесення зміни до деяких наказів»(стосовно викладання зарубіжної літератури).
22. Наказ МОН України від 29.05.2014 р. № 657 «Про внесення змін до Типових навчальних планів загальноосвітніх навчальних закладів» (стосовно предмету «Захист Вітчизни»).
23. Наказ Міністерства освіти і науки України від 20.02.2002 р. № 128 «Про затвердження Нормативів наповнюваності груп дошкільних навчальних закладів (ясел-садків) компенсуючого типу, класів спеціальних загальноосвітніх шкіл (шкіл-інтернатів), груп подовженого дня і виховних груп загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів та Порядку поділу класів на групи при вивченні окремих предметів у загальноосвітніх навчальних закладах», зареєстрований в Міністерстві юстиції України (06 березня 2002 року за № 229/6517), зі змінами.
24. Наказ Міністерства освіти і науки України від 08.04.2009 р. № 312 «Про затвердження Положення про класи з поглибленим вивченням окремих предметів у ЗНЗ».
25. Наказ Міністерства освіти і науки України від 20.12.2002 р. № 732 «Про затвердження Положення про індивідуальну форму навчання в ЗНЗ».