

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ

Управління плануванням розвитку закладу загальної середньої освіти в  
умовах реформування освіти (на прикладі Кислицького ліцею  
Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області)

Кваліфікаційна робота здобувачки  
освітнього ступеня магістра  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми «Менеджмент:  
Управління закладом освіти»  
Регуляк Валентина Федорівна

Керівник: к.п.н., доц. Мізюк В.А.   
Рецензент: директор Кислицького  
ліцею Саф'янівської сільської ради  
Ізмаїльського району Одеської області  
Загарій І.П.

Робота допущена до захисту  
на засіданні кафедри управління  
підприємствами та туристичної діяльності  
протокол № 7 від «17» грудня 2025р

Завідувач кафедри

Мельник Микола П. К.

(підпис) (ПРИМІТКА: ПІСЛЯ ПІСЬОМ)

Робота пройшла публічний захист  
на відкритому засіданні ЕК

«14» грудня 2025р

Оцінка 8,1 добре

(ДО СТУДЕНТА ПІСЛЯ ПІСЬОМ) (ПРИМІТКА: ПІСЛЯ ПІСЬОМ)

Голова ЕК

Муратко І. С.

(підпис) (ПРИМІТКА: ПІСЛЯ ПІСЬОМ)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	7
1.1. Планування як інструмент розвитку закладу загальної середньої освіти.....	7
1.2. Класифікація видів планування в системі управління розвитком закладу освіти .....	13
1.3. Сучасні підходи до управління плануванням у контексті реформування освіти.....	19
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ У КИСЛИЦЬКОМУ ЛІЦЕЇ САФ'ЯНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ .....	29
2.1. Організаційно–управлінська структура та науково–методична діяльність закладу .....	29
2.2. Аналіз практики планування освітнього процесу та управлінських рішень Кислицького ліцею Саф'янівської сільської ради.....	40
2.3. Порівняльний аналіз практик планування із досвідом інших закладів загальної середньої освіти.....	50
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	54
3.1. Методичні засади дослідження щодо удосконалення підходів до управління плануванням розвитку Кислицького ліцею .....	54
3.2. Напрями підвищення ефективності планування освітньої діяльності в Кислицькому ліцею в умовах реформування освіти.....	58
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління розвитком.....	64
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ .....	78

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасні трансформаційні процеси в українській системі освіти зумовлюють необхідність оновлення підходів до управління закладами загальної середньої освіти, зокрема щодо планування їхнього розвитку. Концепція Нової української школи, орієнтація на якість освітніх послуг, автономізація закладів та підвищення відповідальності керівників за стратегічне і поточне планування вимагають від управлінської команди високого рівня професійних компетентностей, здатності працювати в умовах змін і приймати обґрунтовані рішення [39, 40, 41]. Так, В.Є. Рогальський і О.М. Попович зазначають, що управління плануванням розвитку закладу освіти нерозривно пов'язане з процесами внутрішніх трансформацій, які відбуваються в умовах реформування загальної середньої освіти. Ключові підходи до управління такими змінами: стратегічне планування, розвиток управлінського лідерства, активна участь педагогічного колективу, формування культури змін та побудова ефективної комунікації. Врахування цих підходів безпосередньо визначають якість і результативність планувальної діяльності, через яке відбувається узгодження цілей, визначення пріоритетів і моделювання майбутнього розвитку закладу. Також автори рекомендують розглядати внутрішні трансформації у школі не лише як реакцію на зовнішні виклики, а як інструмент системного оновлення та вдосконалення освітнього середовища. Планування у цьому контексті виступає провідним механізмом, що забезпечує керованість змін, їхню послідовність, передбачуваність і відповідність стратегічним завданням розвитку закладу освіти [41].

Від ефективності управління планувальною діяльністю значною мірою залежить здатність закладу реагувати на суспільні зміни, забезпечувати якість освіти, оптимізувати ресурси та реалізовувати стратегічні завдання. Про це наголошують такі науковці як Є. Хриков, О. Кравченко, Т. Сич [1], Л. Калініна [5], Л. Карамушка, О. Онаць, Н. Островерхова, Л. Попович [25],

Т. Лукіна [29], Мартинець Л. А. [30], І. Найдьонов [33], С. Немченко, В. Крижко, О. Боднар [36], Н.Черненко [38], О. Мармаза [39], В.Рогальський [40], О. Самойленко [41] та інші. Так, О. Мармаза зазначає, що у таких умовах планування виступає не лише процедурою упорядкування діяльності, а й інструментом стратегічного управління, засобом підвищення освітніх результатів, узгодження інтересів учасників освітнього процесу та побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти [39].

Особливого значення набуває дослідження управління плануванням розвитку на прикладі конкретних закладів, адже саме їхня реальна практика демонструє рівень імплементації реформ, можливі труднощі й успішні управлінські рішення. Кислицький ліцей Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області є сучасним закладом, що функціонує в умовах активних змін та прагне підвищувати ефективність своєї діяльності. Аналіз організаційно–управлінських процесів, моделей планування та напрямів їх удосконалення дозволить виявити сильні сторони та проблемні поля, які потребують модернізації відповідно до вимог освітньої реформи.

Отже, актуальність обраної теми зумовлена потребою осмислення сучасних підходів до управління плануванням у закладах загальної середньої освіти та необхідністю дослідити реальний стан планувальної діяльності конкретного освітнього закладу. Важливим є пошук шляхів удосконалення механізмів планування, що забезпечать сталий розвиток закладу, підвищення якості освіти, ефективність взаємодії учасників освітнього процесу й результативність управлінських рішень.

**Мета дослідження:** обґрунтувати теоретичні засади управління плануванням розвитку закладу загальної середньої освіти, визначити напрями удосконалення управління плануванням розвитку Кислицького ліцею Саф'янівської сільської ради в умовах реформування освіти на основі аналізу реального стану управління плануванням.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких **завдань:**

- 1) проаналізувати теоретичні засади та сучасні підходи до управління плануванням розвитку закладу загальної середньої освіти;
- 2) здійснити діагностику стану організації планувальної діяльності та управлінських процесів у Кислицькому ліцеї Саф'янівської сільської ради;
- 3) провести порівняльний аналіз практик планування Кислицького ліцею з досвідом інших закладів загальної середньої освіти;
- 4) розробити напрями та практичні рекомендації щодо удосконалення підходів до управління плануванням розвитку закладу освіти.

**Об'єкт дослідження** – процес управління плануванням розвитку закладу загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження** – зміст, методи та практичні механізми управління плануванням розвитку Кислицького ліцею Саф'янівської сільської ради в умовах реформування освіти.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс методів, що забезпечують всебічне вивчення проблематики:

– *теоретичні методи* (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння) – для з'ясування сутності поняття «планування» у контексті управління освітою, визначення його ролі у забезпеченні розвитку закладу та окресленні сучасних управлінських підходів. Аналіз нормативно–правових документів (Закону України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Концепції «Нова українська школа», положень щодо внутрішньої системи забезпечення якості освіти тощо) дав змогу виявити вимоги та регулятивні засади, які визначають зміст і структуру планувальної діяльності у закладі;

– *структурно–функціональний аналіз* дав змогу розглянути управління плануванням як цілісну систему, в якій взаємодіють організаційні, кадрові, нормативні та ресурсні компоненти. Використання системного підходу дозволило проаналізувати процеси планування в їх міжзв'язках із загальною стратегією розвитку закладу, внутрішньою системою забезпечення якості освіти та умовами освітньої реформи;

– *діагностичні методи* використані для аналізу внутрішньої документації (освітніх програм, річного плану роботи, плану виховної роботи, плану методичної роботи, розкладів, протоколів та управлінських рішень), спостереження за організацією освітнього процесу та управлінською діяльністю адміністрації, забезпечило можливість оцінити реальний стан планування та визначити чинники, що впливають на його ефективність;

– *порівняльний аналіз* застосовано для зіставлення практик планування у Кислицькому ліцеї з досвідом інших закладів освіти, що забезпечило виявлення відмінностей, спільних характеристик та можливостей адаптації ефективних моделей;

– *педагогічне моделювання* – для розроблення напрямів удосконалення процесів планування відповідно до вимог сучасної освітньої парадигми.

**Практичне значення** результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення планування освітньої діяльності Кислицького ліцею, підвищення ефективності управлінських процесів, покращення роботи педагогічного колективу та оптимізації внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Отримані результати можуть бути корисними керівникам ЗЗСО, заступникам директорів, а також застосовані у подальших дослідженнях з освітнього менеджменту.

**Джерельна база дослідження** включає нормативно–правові акти у сфері освіти (Закони України, Концепція НУШ, державні стандарти), наукові праці з питань освітнього менеджменту та планування діяльності і розвитку закладу освіти, офіційну документацію Кислицького ліцею (статут, освітня програма, річний план, внутрішні положення, аналітичні звіти тощо), а також матеріали порівняльного аналізу закладів загальної середньої освіти.

**Апробація результатів дослідження** проводилася шляхом участі у двох всеукраїнських науково–практичних конференціях:

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 82 сторінки.

## **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

### **1.1. Планування як інструмент розвитку закладу загальної середньої освіти**

Планування закладу освіти багато десятиліть залишається в центрі уваги управлінської науки. Зміна парадигм, доктрин і суспільних вимог призвела до еволюції підходів у цій сфері, тому розуміння історичного підґрунтя процесу розроблення планів у школах і вишах дає змогу ефективніше вибудовувати сучасні моделі. З одного боку, планування зароджувалося як спосіб забезпечення порядку та контролю над великою кількістю учасників освітнього процесу, з другого – поступово набуло характеру гнучкої системи, яка сприяє розвитку інновацій і підвищенню якості навчання.

Історія планування освітньої діяльності бере початок у добу, коли почала формуватися система масової школи. Ранній етап розвитку характеризується централізованим управлінням, оскільки мета полягала в уніфікації змісту навчання й закріпленні єдиних державних стандартів. Педагогічні підходи ґрунтувалися на авторитарних принципах, навчальні програми укладалися без урахування індивідуальних запитів учнів. У такий спосіб планування зводилося до складання розкладу, встановлення переліку предметів і визначення обсягу навчального матеріалу.

У працях теоретиків кінця XIX – початку XX століття, зокрема німецького педагога Г. Кершенштайнера, простежується прагнення впорядкувати навчальні процеси, проте провідну роль віддавали вказівкам «зверху» й намаганням узгодити їх із загальними цілями держави. Поступово з'явилася ідея, що план у закладі освіти не мусить бути лише адмініструванням, а має включати цілісне бачення розвитку дитини, враховувати соціальний контекст і орієнтуватися на майбутнє [1, с. 44].

Вагоме зрушення відбулося завдяки ідеям Дж. Дьюї, котрий критикував шаблонне виконання програм і закликав розглядати школу як спільноту, що розвивається. У його працях формується думка про те, що план потрібен не для стандартизації та контролю, а задля створення умов, де учні й учителі можуть спільно визначати траєкторію руху та забезпечувати практичну спрямованість освіти.

Розвиток теорії управління в середині ХХ століття вплинув на уявлення про стратегічні й оперативні аспекти плану. Адже у бізнесі та державному управлінні посилювався акцент на прогнозування майбутніх викликів, виявлення ризиків і використання сценарного підходу. Ці ідеї відобразилися й у системі освіти, де почалися дискусії про те, наскільки корисно встановлювати далекоглядні цілі та яким чином вони узгоджуються з внутрішньою автономією школи чи університету.

У цей період поняття «перспективне планування» почало набувати поширення, передусім як метод визначення довгострокових цілей розвитку закладу. Автори, серед яких можна згадати П. Друкера в управлінні та Г. Мінцберга в стратегічному менеджменті, наголошували, що вмінню думати на роки вперед має передувати чітке розуміння місії, аналіз можливостей і врахування освітніх тенденцій. Ця ідея активно прижилася в багатьох країнах, адже тривала перспектива дає змогу осмислити якісні зміни у змісті навчання, диджиталізації, професійному розвитку викладацького колективу. М. Фуллан, фахівець із освітніх реформ, стверджує, що стратегічне бачення не може бути надто загальним, інакше воно стає порожнім гаслом. Він зазначає, що якісний план демонструє конкретний напрям перетворень, які варто впроваджувати, і залучає ключових стейкхолдерів – учителів, учнів, батьків, громаду [2, с. 51].

З часом сформувалася класифікація планів за термінами та методами розробки.

Планування – це цілеспрямований, системно організований процес передбачення майбутніх умов діяльності та визначення оптимальних шляхів

досягнення поставлених цілей, що ґрунтується на аналізі ресурсів, ризиків та можливостей.

**Перспективне** (стратегічне) планування охоплює інтервал від трьох до п'яти років або навіть десяти років. Його мета – сформувавши «дорожню карту» розвитку закладу освіти. Ця карта включає стратегічні пріоритети, як–от оновлення навчальних програм, впровадження сучасних технологій, розбудову партнерських відносин із місцевими громадами чи бізнесом, а також визначення шляхів підвищення кваліфікації персоналу. Перспективний план дозволяє передбачати, як можуть змінитися соціальні умови, вимоги суспільства та економічна ситуація, щоби вчасно коригувати освітній процес. Однією з важливих складових є бачення «портрета випускника» закладу, куди закладають компетентності та цінності, необхідні для реалізації себе в майбутньому [42, с. 55].

**Поточне** планування зорієнтоване на середньостроковий період – зазвичай це один навчальний рік. Воно деталізує стратегічні ідеї та подає їх у форматі конкретних заходів, термінів реалізації, призначення відповідальних осіб і ресурсного забезпечення. У такий спосіб школа чи інший освітній заклад поступово рухається до амбітних цілей, фіксованих у стратегічному документі, але враховує поточні обставини й внутрішню динаміку педагогічного колективу. Зазвичай до цього рівня планів належать: розробка календарно–тематичних планів уроків, визначення пріоритетів методичної роботи, організація позакласних і виховних заходів, формування проєктів співпраці з батьками чи громадськими організаціями. І.Зязюн наголошує, що поточне планування дає змогу чіткіше контролювати якість освітнього процесу, оскільки воно містить конкретні кількісні та якісні показники. Зокрема, у плані можна відобразити процедури проміжних замірів навчальних досягнень або опитувань серед учнів, що допомагає швидко реагувати на проблеми та коригувати роботу [3, с. 88].

**Оперативне** планування є найкоротшим за часом і спрямовується на вирішення нагальних завдань упродовж тижня, місяця або конкретного

навчального модуля [32, с. 45]. В освітньому менеджменті воно полягає у складанні графіків уроків, розкладу додаткових занять, позакласних заходів, координації діяльності вчителів у межах групи продовженого дня чи гуртків. Його призначення – узгодити безпосередню діяльність усіх учасників, щоб навчальний процес був безперервний і впорядкований. Від якості оперативного планування залежить, наскільки ефективно відбудуватиметься комунікація, чи будуть враховані інтереси учнів з різним рівнем підготовки, як взаємодіятимуть педагоги між собою. Така форма планів є гнучкою і може змінюватися залежно від обставин, наприклад, появи нових технологій чи потреби в індивідуальних консультаціях.

На сучасному етапі дослідники та практики в галузі освітнього менеджменту роблять акцент на необхідності поєднання стратегічного бачення та оперативних кроків у процесі планування розвитку закладу освіти. Значення має участь колективу в процесі розробки планів, адже коли педагогічний колектив і керівництво спільно аналізують ситуацію, узгоджують пріоритети й формують реалістичні завдання, зростає мотивація дотримуватися ухвалених рішень. Дієвість планів залежить і від того, чи залучаються батьки, здобувачі освіти, місцева громада, фахівці з різних сфер. М. Фуллана зауважує, що план не може бути ефективним, якщо не стає частиною повсякденної практики, тобто коли викладачі та адміністрація не мають усвідомленого бажання втілювати його в життя. Тому найчастіше планування трансформується у відкритий процес, який містить проведення стратегічних сесій, зборів, обговорень, де кожен може висловити ідеї [4, с. 7].

Структура навчального плану модернізувалася й завдяки появі компетентнісного підходу. Його суть у тому, що потрібно визначати кінцеві результати навчання у вигляді конкретних компетентностей (знань, умінь, ставлень), які випускник отримує після завершення програми. Це вимагає, щоб управлінці враховували потреби ринку праці та суспільні запити, а освітній процес періодично переглядався з урахуванням нових професійних стандартів і технологічних змін. У стратегічних і поточних планах дедалі

частіше відображають цілі щодо формування цифрової, комунікативної, підприємницької компетентностей. Інтеграція цих цілей у повсякденну діяльність школи передбачає точне розуміння, які курси, проекти та методи навчання допоможуть їх досягти. На думку О. Савченко, для України важливо, щоб у плануванні враховувалися як загальнолюдські цінності, так і національно–культурна специфіка, оскільки глобалізація не може витіснити національну ідентичність [12, с. 45]

Еволюція планування супроводжувалася й переходом від виключно адміністративного до науково обґрунтованого, базованого на дослідженнях. Менеджери не обмежуються збиранням статистики відвідуваності та успішності, а намагаються вивчати інноваційні методи, опиратися на дані порівняльного аналізу результатів зовнішнього незалежного оцінювання чи міжнародних досліджень на кшталт PISA. Завдяки цьому менеджери освітніх установ можуть виявляти сильні й слабкі місця, формулювати цілі з урахуванням реальних можливостей та водночас орієнтуватися на кращі світові практики. Науковий підхід стимулює проектну діяльність: створюють групи, що відповідають за підготовку нових курсів, модернізацію методичних матеріалів, проведення тренінгів для вчителів. Потреба фіксувати ці заходи і координувати їх у часі робить план інструментом із високим рівнем складності та відповідальності.

Еволюційний розвиток забезпечив і зростання ролі інформаційно–комунікаційних технологій. У сучасних планах важливо відображати питання цифровізації, адже школи використовують навчальні платформи, електронні щоденники, інтерактивні дошки, проводять дистанційні заняття. У оперативних планах часто з'являється розклад вебінарів, графік користування комп'ютерним класом, процедури організації інтернет–тестування. На середньостроковому рівні визначаються заходи щодо закупівлі обладнання чи навчання вчителів, аби вони могли впроваджувати змішані форми навчання. На перспективному рівні формулюється бачення, яким стане цифровий простір закладу через п'ять років, як зміниться

педагогіка, чи зросте взаємодія з іншими інституціями через цифрові мережі. Такий розвиток посилив значення дистанційного та онлайн-навчання, тому в контексті планування йдеться про розгортання середовищ, де учні можуть опановувати матеріал автономно, використовуючи електронні курси.

Планування в сучасних умовах є безперервним процесом, що включає аналіз, розроблення й коригування. Перехід від стратегічних цілей до практичних дій засвідчує динамічну природу освітньої діяльності. Адже потреби учнів і суспільства змінюються швидко, звичні моделі можуть втрачати актуальність. Тому школи та університети все частіше переглядають плани щороку на спеціальних колегіях, узгоджують внутрішні нормативні документи з новими державними стандартами. Такий «цикл планування» дає змогу не лише реагувати на поточні події, а й зберігати перспективне спрямування. Відбувається перегляд показників ефективності: поряд з академічними результатами оцінюють розвиток м'яких навичок, залученість учнів до громадського життя, інклюзивний підхід. Це означає, що у документах з'являються нові критерії, які демонструють успішність адаптації учнів до швидкозмінного світу [5, с. 11].

Отже, еволюція підходів до планування освітньої діяльності пройшла шлях від суто бюрократичної процедури до багаторівневого інструмента розвитку закладу. Зараз на передній план виходять принципи гнучкості, участі стейкхолдерів, орієнтації на результат і відповідності місії школи чи університету. Водночас уніфіковані типи планування (перспективне, поточне, оперативне) лишаються актуальними, оскільки забезпечують різний масштаб і часову прив'язку. Перспективні плани дозволяють тримати фокус на тому, яким має стати заклад у майбутньому, поточні плани допомагають упорядкувати ключові завдання на рік, а оперативні плани дають змогу організувати щоденну роботу максимально ефективно. Взаємодія цих рівнів – запорука цілісного функціонування освітньої установи й досягнення результатів, що відповідають вимогам сучасного суспільства.

## 1.2. Класифікація видів планування в системі управління розвитком закладу освіти

Планування в освітній сфері є складним багаторівневим процесом, який поєднує аналітичну, прогностичну, організаційну й контрольну функції. Воно виступає не лише як елемент управлінського циклу, а як метод організації діяльності закладу освіти, що визначає його стратегічний напрям, забезпечує ефективне використання ресурсів і сприяє досягненню високої якості освітніх послуг. У сучасних умовах реформування освітньої системи України планування набуває особливої ваги, адже від його змісту, форм і методів залежить здатність закладу адаптуватися до змін, розвивати потенціал педагогічного колективу та відповідати новим державним і суспільним вимогам.

Класифікація видів планування в системі управління розвитком закладу освіти здійснюється за різними критеріями — часовими, змістовими, рівневими, функціональними, суб'єктивними та методологічними (рисунок 1.1). Такий багатогранний підхід дозволяє глибше зрозуміти природу управлінського планування, його логіку, взаємозв'язок між різними видами діяльності та визначити, які саме інструменти є найбільш ефективними на кожному етапі розвитку освітньої установи [4, с. 15].

Одним із найпоширеніших критеріїв класифікації є часовий горизонт планування. За цим критерієм розрізняють стратегічне, тактичне й оперативне планування.

**Стратегічне** планування орієнтоване на тривалий період, зазвичай від трьох до п'яти років, і визначає головні напрями розвитку освітнього закладу. Його сутність полягає у формуванні бачення майбутнього, окресленні місії, ключових цілей і пріоритетів діяльності. Воно дає змогу визначити, якою школа чи університет прагне стати у майбутньому, які зміни необхідні для підвищення якості освіти, конкурентоспроможності, інноваційного потенціалу та суспільної довіри. Стратегічне планування

передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування тенденцій, визначення сильних і слабких сторін організації, можливостей і ризиків. У межах такого планування створюються стратегічні програми розвитку, які охоплюють кадрову політику, цифровізацію, міжнародну співпрацю, формування іміджу, удосконалення навчальних програм. Його ефективність залежить від участі всіх зацікавлених сторін — керівництва, педагогічного колективу, батьків, здобувачів освіти, місцевої громади.

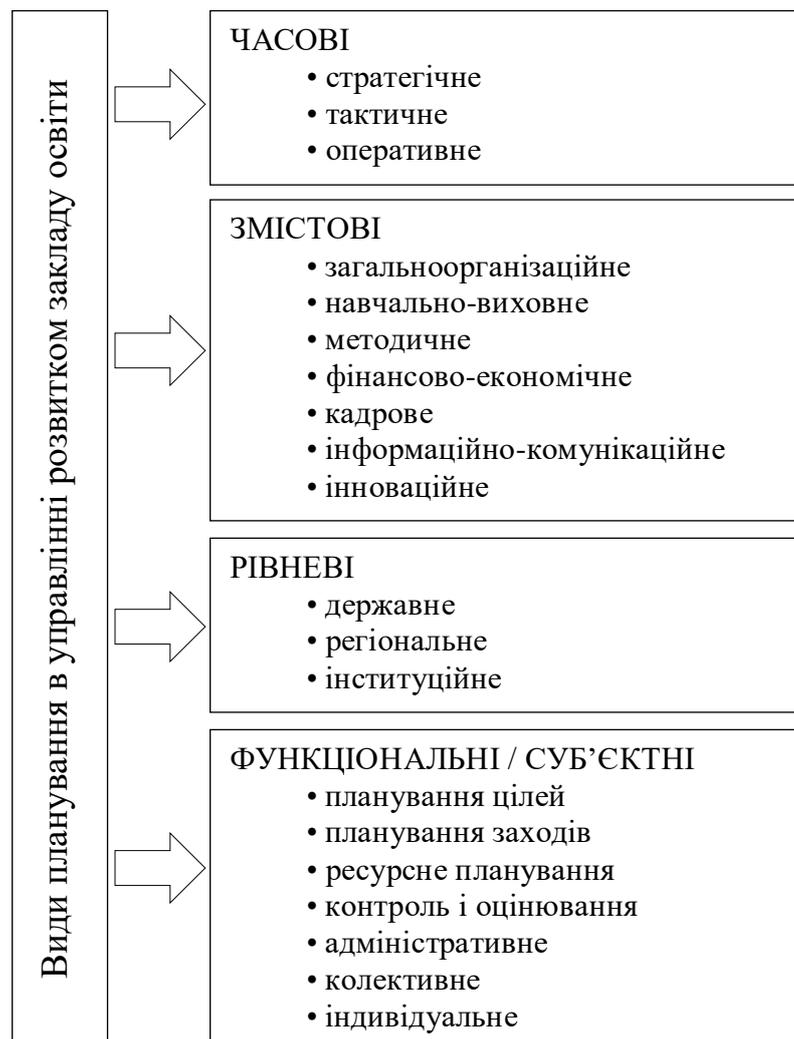


Рис. 1.1 Види планування в управлінні розвитком закладу освіти

**Тактичне** планування охоплює середньострокову перспективу (від одного до трьох років) і деталізує стратегію у вигляді конкретних напрямів і

заходів. Воно спрямоване на реалізацію стратегічних рішень через план дій, що передбачає чіткий розподіл обов'язків, визначення термінів і очікуваних результатів. Це дозволяє узгодити стратегічні цілі із поточними завданнями, оптимізувати ресурси та забезпечити поступовий рух до поставленої мети. Для прикладу, якщо стратегічна мета школи полягає у створенні інклюзивного середовища, то тактичний план може передбачати підготовку педагогів, облаштування навчальних просторів, створення консультативних центрів для батьків і дітей [5, с. 78].

**Оперативне** планування є найкороткотерміновим рівнем і спрямоване на організацію щоденної діяльності освітнього закладу. Воно передбачає складання календарних планів, розкладів, графіків, щотижневих або щомісячних завдань, розподіл поточних ресурсів. Такий вид планування забезпечує гнучкість у реагуванні на непередбачувані обставини: зміни в законодавстві, епідеміологічні виклики, кадрові перестановки, і виступає інструментом регулювання і координації процесів у режимі реального часу, тому воно потребує швидкої аналітики, чіткого контролю та ефективної комунікації між усіма учасниками освітнього процесу.

**За змістом діяльності** планування поділяють на загальноорганізаційне, навчально–виховне, методичне, фінансово–економічне, кадрове, інформаційно–комунікаційне та інноваційне.

Загальноорганізаційне планування охоплює управлінську діяльність керівника закладу освіти та його заступників і стосується розроблення річних планів роботи, положень про структурні підрозділи, визначення функцій педагогічної ради, розподілу обов'язків між працівниками. Це створює основу для злагодженої роботи колективу, забезпечує узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу та запобігає дублюванню функцій [8, с. 12].

Навчально–виховне планування спрямоване на організацію освітнього процесу включає: розроблення навчальних програм, складання календарно–тематичних планів, визначення форм і методів навчання, підготовку позакласних заходів, формування виховних проєктів. Воно має творчий

характер, адже поєднує нормативні вимоги державних стандартів із педагогічною ініціативою вчителя. Ефективність цього виду планування залежить від глибини аналізу потреб учнів, рівня їхньої мотивації, інтересів і соціального контексту.

Методичне планування охоплює діяльність методичних об'єднань, творчих груп і професійних спільнот педагогів і ставить за мету удосконалення педагогічної майстерності, упровадження інноваційних технологій, обмін досвідом і організація підвищення кваліфікації. Планування методичної роботи допомагає створити середовище професійного розвитку, у якому вчитель виступає не лише виконавцем навчальної програми, а й активним дослідником і новатором.

Фінансово–економічне планування забезпечує ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів. У межах цього напрямку визначаються джерела фінансування, розробляється кошторис, плануються видатки на оплату праці, комунальні послуги, придбання обладнання, ремонт, закупівлю навчальних матеріалів. У сучасній освітній системі, де поширюється принцип фінансової автономії, саме цей вид планування стає інструментом підвищення ефективності управління й прозорості використання коштів.

Кадрове планування спрямоване на формування, розвиток і раціональне використання людського потенціалу. Його зміст охоплює аналіз кадрового складу, прогнозування потреб у спеціалістах, організацію підвищення кваліфікації, наставництво, оцінювання результативності праці. У межах кадрового планування формується кадровий резерв, визначаються перспективи кар'єрного росту, створюються умови для професійного вигорання. Це планування відіграє ключову роль у створенні стабільного педагогічного колективу, орієнтованого на спільну мету [9, с. 11].

Інформаційно–комунікаційне планування забезпечує обмін даними всередині закладу та його комунікацію із зовнішнім середовищем. Воно охоплює роботу з електронними платформами, сайтами, соціальними мережами, налагодження взаємодії з батьками, місцевими органами влади,

громадськістю. Чітко спланована комунікаційна стратегія допомагає формувати позитивний імідж закладу, підтримувати прозорість і довіру.

Інноваційне планування спрямоване на впровадження нових педагогічних технологій, цифрових інструментів, проєктного навчання, STEAM-підходів, системи внутрішнього забезпечення якості освіти, що формує культуру змін, стимулює творчість і дослідницьку діяльність педагогів, відкриває можливості для партнерств із бізнесом і науковими установами.

**За рівнем управління** планування поділяють на державне, регіональне, інституційне (на рівні закладу освіти).

Державне планування визначає загальну освітню політику, розробляє національні стратегії, програми й стандарти. Воно формує нормативну базу, фінансові механізми та критерії оцінювання якості освіти. На цьому рівні закладаються основи освітньої реформи, визначаються пріоритети, такі як інклюзія, цифрова трансформація, розвиток професійної освіти.

Регіональне планування координує діяльність закладів освіти у межах певної адміністративної території. Його зміст охоплює моніторинг потреб у навчальних місцях, аналіз кадрового забезпечення, організацію підвищення кваліфікації педагогів, розподіл бюджетних ресурсів. Регіональні органи управління освітою виступають посередниками між державними структурами та конкретними школами, забезпечуючи узгодженість дій і врахування місцевої специфіки.

Інституційне планування здійснюється безпосередньо у навчальних закладах. Його основним документом є річний план роботи, який включає стратегічні, освітні, виховні, господарські та фінансові напрями. Інституційне планування має найбільший практичний вимір, адже саме тут приймаються конкретні рішення щодо організації навчального процесу, підвищення якості освіти, реалізації педагогічних ініціатив.

**За функціональним призначенням** розрізняють планування цілей, завдань, заходів, ресурсів, контролю та оцінювання результатів. Кожен із цих

різновидів виконує власну роль у загальній системі управління. Планування цілей формує орієнтири, планування заходів – конкретизує шляхи їх досягнення, ресурсне планування – визначає матеріальну та кадрову основу, а контрольне – забезпечує зворотний зв'язок і корекцію дій. У поєднанні ці складові створюють цілісний управлінський цикл, у якому кожна дія має логічне продовження [3, с. 73].

Залежно від суб'єкта ініціативи виділяють централізоване і децентралізоване планування. Перше передбачає розроблення планів адміністрацією або вищими органами управління без залучення широкого кола педагогів, тоді як друге базується на колегіальному підході, що включає участь педагогічної ради, методичних об'єднань, учнівського самоврядування, батьківських комітетів. У сучасній парадигмі демократичного управління саме децентралізоване планування визнається більш ефективним, оскільки забезпечує співвідповідальність і ініціативність.

Важливою є класифікація **за методологічним критерієм**: традиційне, програмно–цільове та проєктне планування. Традиційне планування ґрунтується на повторюваних процедурах і нормативно визначених формах. Воно характеризується стабільністю, передбачуваністю та чіткістю регламентації. Такий підхід ефективний у забезпеченні порядку та дисципліни, однак може бути недостатньо гнучким у період швидких змін.

Програмно–цільове планування орієнтується на досягнення конкретних результатів і передбачає розроблення комплексних програм розвитку, де кожна ціль супроводжується системою завдань, показників ефективності, відповідальних осіб і строків виконання. Цей підхід забезпечує прозорість процесів і дозволяє здійснювати оцінку ефективності управління за чітко визначеними критеріями.

Проєктне планування відображає сучасний інноваційний підхід до управління освітою. Воно передбачає реалізацію окремих проєктів, кожен із яких має власну мету, ресурси, терміни та очікувані результати. Проєктна форма планування стимулює креативність, дозволяє експериментувати,

залучати партнерів і гнучко реагувати на зміни. Вона особливо ефективна в контексті децентралізації, де школи отримують більшу автономію у визначенні своїх напрямів розвитку.

У межах освітньої реформи особливого значення набуває інтеграція різних видів планування в єдину систему. Для цього використовується концепція циклічного управління, що включає етапи аналізу, планування, реалізації, моніторингу та корекції. Такий підхід забезпечує безперервність процесу, дозволяє швидко виявляти відхилення та вносити зміни, зберігаючи динаміку розвитку закладу.

Сучасна класифікація видів планування демонструє, що ефективне управління неможливе без взаємодії стратегічного бачення і щоденної практики. Різні види планування не конкурують між собою, а утворюють взаємодоповнюючу систему. Стратегічне забезпечує напрям, тактичне – структуру, оперативне – реалізацію. Загальноорганізаційне створює управлінську основу, навчально–виховне – педагогічний зміст, методичне – професійне зростання, фінансове – стабільність, кадрове – людський потенціал, а інноваційне – рух уперед.

Таким чином, класифікація видів планування в управлінні розвитком закладу освіти відображає логіку функціонування освітньої організації. Уміння керівника узгоджувати різні рівні планування та поєднувати стратегічні цілі з оперативними діями є показником професійної зрілості. Планування виступає не лише технічною процедурою, а способом мислення, що забезпечує цілісність і стабільність розвитку закладу в умовах реформування.

### **1.3. Сучасні підходи до управління плануванням у контексті реформування освіти**

Ефективне планування в освіті базується на сукупності принципів і відповідних умов, що дозволяють перетворити загальну ідею на чітку

систему дій. Воно має узгоджуватися із завданнями закладу, потребами учнів та баченням майбутнього, яке спільно розділяють усі учасники процесу. Насамперед ідеться про пріоритет змістовного визначення мети. Якщо мета туманна або занадто широка, план перетворюється на випадковий набір заходів, не об'єднаних логікою розвитку. Тому перший принцип можна сформулювати так: план повинен мати чітко артикульовані цілі, які співвідносяться з реаліями. Яскравим прикладом слугують школи, що прагнуть підвищити рівень цифрової грамотності учнів. Якщо у плані чітко зазначаються поняття «цифрові компетентності», «застосування онлайн-платформ», «формування безпечної поведінки в інтернеті» і все це підкріплено конкретними часовими межами та кроками, то педагоги розуміють, на що спрямовувати сили [10, с. 68].

Другий принцип полягає в узгодженні системи планування з місією та загальною стратегією. Адміністрація школи або іншого закладу повинна мати уявлення про те, який випускник потрібен суспільству, які пріоритети закріплено в державних стандартах, якими є цінності громади. Відповідно до цього створюють концепцію, з якої виростають усі деталізовані плани. Якщо місія проголошує важливість інноваційності, але щоденний розклад і навчальні методи залишаються рутинними, виникає суперечність. Звідси випливає вимога, щоб плани не лише формально посилалися на стратегію, а й розкривали, яким чином кожна ділянка роботи сприятиме реалізації ключових ідей. У цьому допомагає попередній аналіз ресурсів, вимог суспільства і сильних сторін колективу. Фахівці в галузі освітнього менеджменту радять проводити такі аналізи регулярно, адже потреби учнів, зміни в законодавстві та технології постійно впливають на освіту.

Третій принцип пов'язаний із реалістичною оцінкою можливостей. Для досягнення вагомих результатів важить не тільки амбітність плану, а й його відповідність ресурсам. Йдеться про кадровий потенціал, фінансову основу, технічну базу, можливості партнерств. Якщо школа планує перехід на проєктне навчання з використанням мультимедійного обладнання, важливо

заздалегідь оцінити, скільки комп'ютерів є у класах, чи вистачить бюджету на оновлення, чи готові вчителі брати участь у тренінгах. Завищені або нечіткі прогнози призводять до розриву між очікуваннями й результатами, що знижує мотивацію колективу. Тому при розробленні плану доцільно робити перелік ймовірних перешкод та продумувати, якими способами їх долати. Це підтримує стійкість системи й підвищує впевненість педагогів у тому, що план не розсиплеться через першу проблему [11, с. 28].

Четвертий принцип підкреслює орієнтацію на довгостроковий розвиток, а не на швидкі, поверхові результати. Якість освіти неможливо поліпшити миттєво: потрібні послідовні кроки щодо підвищення професійної майстерності педагогів, формування відповідального ставлення учнів до навчання та зміцнення партнерств із зовнішніми стейкхолдерами. У цьому контексті план розвитку виступає інструментом безперервного вдосконалення, що охоплює підвищення кваліфікації, упровадження інновацій, розбудову матеріальної бази й розвиток методичної співпраці. Такий підхід відображає ідею школи як організації, що поступово зростає та розширює свої можливості.

П'ятий принцип визначає, що ефективне планування має включати механізми оцінювання й контролю. Коли мету й заходи прописано, однак відсутні конкретні показники й методи перевірки, складно з'ясувати, чи вдалося досягти бажаного. Тому доцільно встановлювати критерії або індикатори, які стосуються академічної успішності, рівня задоволеності учнів, стабільності кадрового складу, рівня залучення громади тощо. Застосовують кількісні та якісні методи: від аналізу статистичних даних до анкетування, бесід і спостережень. Важливо, щоб цей процес був прозорим і зрозумілим для педагогів, які, в результаті, відчуватимуть відповідальність, але водночас матимуть змогу роз'яснити складності або запропонувати корективи. Моніторинг і коригування дають закладу освіти змогу уникати повторення помилок і розвивати культуру рефлексії [7, с. 6].

Наступна умова полягає в тому, що необхідно організувати спільне розроблення плану. Важливо організувати спільне розроблення плану, коли адміністрація визначає стратегічні напрями, а вчителі, психологи, бібліотекарі та батьки долучаються з власними пропозиціями. Така колективна участь робить план реалістичним і таким, що враховує потреби різних груп. Наприклад, під час оновлення освітнього середовища саме думка педагогів щодо техніки чи оформлення кабінетів може бути визначальною. Водночас зворотний зв'язок від учнів і батьків допомагає вчасно виявляти запити та проблемні аспекти, інколи навіть змінюючи пріоритети, якщо постає потреба посилити увагу до психологічного комфорту чи індивідуальної підтримки.

Ще одна умова пов'язана із наявністю кваліфікованих управлінців, які здатні опанувати інструменти проєктного менеджменту й мотиваційного лідерства. У підручниках з освітнього менеджменту наголошують, що керівник не може ефективно впроваджувати план, якщо не вміє аналізувати ризики, розподіляти обов'язки, делегувати повноваження. Освітні лідери, які мають ґрунтовні знання у психології та комунікаціях, краще досягають співпраці з колективом і створюють середовище, де план стає природною частиною щоденної роботи. Йдеться про здатність коректно стимулювати вчителів, дбати про їхню готовність засвоювати нові технології, запобігати емоційному вигорянню. Якщо ж управлінець має лише формальні навички складання документів, планування перетворюється на звичайну звітність, не пов'язану з реальними процесами [12, с. 90].

Важлива ознака ефективності полягає у здатності до адаптивності. Освітнє середовище перебуває в постійному русі: змінюються законодавчі рамки, виникають нові виклики, пов'язані з розвитком цифрового суспільства, суспільні очікування динамічно еволюціонують. Тому план не можна розглядати як «кам'яну плиту,» яку встановлюють на весь навчальний рік. Необхідна процедура гнучкого оновлення й обговорення проміжних результатів. Це допускає корекцію цілей і дій, якщо ситуація різко

змінюється. Прикладом може бути перехід на дистанційне навчання під час форс–мажорів, коли треба швидко скоригувати річний план, додати нові теми для підготовки вчителів, змінити формат навчально–виховних заходів. Якщо така можливість передбачена, колектив оперативно перебудовується й виконує місію з меншими втратами. Формалізм і не гнучкий під в управлінні дезорганізують діяльність і викликають розгубленість персоналу.

Особливим чинником є чіткий розподіл обов'язків та особиста відповідальність. На практиці трапляється, що план написано грамотно, але кожен пункт лишається абстрактним, бо незрозуміло, хто саме його виконує, як співвідноситься ця робота з іншими задачами. Тому при формуванні плану освіти вказують, які підрозділи чи конкретні особи відповідають за виконання, у які терміни передбачається звітування. Такий підхід стимулює педагогів і керівників груп дотримуватися орієнтирів і своєчасно коригувати діяльність. Якщо людина знає, що в межах певного періоду має підготувати проєкт, залучити учнів, узгодити партнерство з іншою організацією, у неї виникає внутрішня дисципліна. Належить забезпечити й управлінську підтримку, оскільки надмірне навантаження без супроводу призводить до зниження результативності [11, с. 67].

Однією з умов успішного планування в освіті стає регулярна комунікація, яка охоплює адміністрацію, учителів, учнів, батьків і, залежно від напрямку, інші зацікавлені сторони. Для цього може слугувати система зустрічей, засідань методичних об'єднань, електронних платформ. Коли люди бачать, що зміст плану доступний для ознайомлення, а кожен має право висловити думку, формується атмосфера довіри. Якщо виникає потреба впровадити нові підходи, зокрема компетентнісні методи, у колективі проходить обговорення того, як саме це буде реалізовано. Педагоги разом визначають графік семінарів, діляться матеріалами, обирають найбільш оптимальний підхід. Коли настає етап перевірки проміжних результатів, той самий механізм комунікації дозволяє виявляти наявні труднощі й вчасно їх подолати.

Фахівці з організаційної психології наголошують на значенні мотиваційного клімату. Якщо в школі цінується ініціатива, педагогам дають змогу пробувати новаторські підходи, причому успішний результат визнається заслугою всієї команди, тоді планування стає потужним інструментом розвитку. Коли ж панує страх перед помилками й переважає формальна дисципліна, план буде сприйматися як вантаж. Тому серед умов ефективності важливу позицію займає створення позитивної атмосфери для зростання професіоналізму. У ній учителі можуть знайти спільників, об'єднатися у робочі групи, отримати конструктивний зворотний зв'язок. Навіть найбільш зважений документ втрачає сенс, якщо його не підтримують колектив і керівництво своїми діями.

Якість і повнота інформаційного забезпечення теж впливають на реалізацію плану. Якщо школа хоче поліпшити математичну підготовку, їй бажано провести первинний аналіз рівня знань учнів, звернути увагу на методичний рівень викладання, переглянути програми курсів, порадитися з фахівцями. Без точних даних і розуміння актуальної ситуації будь-який план ризикує бути побудованим на припущеннях. Інформаційна відкритість і пошук нових джерел знань створюють простір для обґрунтованих рішень і подальшої корекції кроків. Важливою умовою є доступ до професійної літератури, цифрових ресурсів, баз даних про тенденції в освіті, залучення зовнішніх експертів, здатних надати оцінку чи рекомендації [4, с. 55].

Коли зазначені принципи реалізуються, освітнє планування стає послідовним і дієвим процесом, а не формальною бюрократією. У такій системі кожен етап роботи закладу узгоджується й контролюється, своєчасно виявляються відхилення, формується команда однодумців і забезпечується зв'язок з інноваціями. У результаті заклад отримує не лише виконання вимог, а й реальне покращення навчальних результатів та розвиток учнів. Ефективне планування запобігає хаотичним діям і дає цілісне бачення змін.

Фактори ефективного планування в системі освіти утворюють багатовимірну структуру, у якій поєднуються наукові, організаційні, кадрові,

інформаційні та соціальні чинники. Рівень ефективності управління залежить від того, наскільки ці чинники взаємодіють у цілісній логіці розвитку навчального закладу.

Передусім визначальним виступає опора на достовірні дані та аналітику. План, побудований на фактах, дає змогу керівникові орієнтуватися на реальні показники: успішність учнів, кадровий склад, ресурсну базу, динаміку потреб громади. Обґрунтовані рішення зменшують ризик помилок, допомагають побачити приховані резерви розвитку й забезпечують внутрішню логіку в управлінських діях. Коли рішення приймаються без глибокого аналізу, система починає діяти інерційно, що знижує якість управління і підриває довіру до нього.

Ефективне планування потребує цілісності: усі рівні управління мають діяти узгоджено, від стратегічного бачення до щоденних завдань. Логіка розвитку школи або університету повинна бути безперервною, а не складатися з розрізнених епізодів. Взаємопов'язане планування забезпечує стабільність процесів, чіткість у розподілі відповідальності й послідовність у реалізації цілей. Ця системність формує організаційну культуру, у якій кожен учасник розуміє не лише свої функції, а й роль у досягненні загального результату.

У сучасних умовах ключову роль відіграє адаптивність управління. Освіта постійно перебуває у стані змін: реформування, цифровізація, оновлення змісту навчання, нові моделі взаємодії з громадами. Планування, яке не здатне до корекції, швидко втрачає актуальність. Гнучкі механізми, що передбачають регулярний моніторинг і можливість змінювати цілі залежно від ситуації, роблять управління життєздатним. Така здатність до адаптації стає запорукою стабільності навіть у кризових умовах.

Кадровий чинник є фундаментом усієї системи. Компетентність керівників і педагогів, їхня здатність мислити стратегічно, застосовувати інноваційні методи та приймати рішення на основі аналітики безпосередньо формує якість планування. Участь педагогічного колективу в розробленні

планів розвитку підсилює внутрішню мотивацію, створює відчуття причетності та відповідальності. Ефективність управління народжується там, де існує командна взаємодія, довіра й готовність до співпраці, а не лише формальна дисципліна.

Відкритість інформаційних процесів підсилює довіру та контроль за результатами. Коли стратегічні документи, звіти й рішення доступні для ознайомлення, зростає якість зворотного зв'язку між управлінцями, педагогами, батьками й громадою. Прозоре планування стає інструментом партнерства, а не лише бюрократичною вимогою. Відкритий доступ до інформації створює можливість громадського контролю, стимулює саморегуляцію і відповідальність у прийнятті рішень.

Ресурсне забезпечення визначає практичну реалізацію будь-якого плану. Без продуманого фінансового механізму стратегія лишається декларацією. Раціональне використання коштів, пошук альтернативних джерел фінансування, участь у грантових програмах і створення партнерств дозволяють навчальному закладу залишатися автономним і водночас ефективним. Успішні моделі планування завжди спираються на економічну доцільність і здатність прогнозувати ресурсні можливості наперед.

Управлінська комунікація формує середовище взаєморозуміння. Вона визначає, наскільки злагоджено діють учасники процесу, як швидко передається інформація, чи відчуває колектив підтримку керівництва. Добре налагоджені комунікації перетворюють планування на спільну діяльність, а не на наказову систему. Від цього залежить психологічна атмосфера в колективі, рівень залучення працівників і готовність реалізовувати цілі не з примусу, а з переконання.

Інноваційність поступово стає нормою в управлінні освітою. Використання цифрових інструментів — електронних систем моніторингу, інтерактивних панелей, платформ для спільного планування — дозволяє скоротити час на підготовку рішень і підвищити точність прогнозів. Цифрова аналітика допомагає бачити тенденції, оцінювати ефективність запланованих

заходів і приймати рішення на основі даних, а не інтуїції. Інноваційні технології перетворюють планування на динамічний, контрольований і вимірюваний процес.

Варто враховувати й психологічний чинник. Успішне планування виникає в атмосфері довіри, підтримки, професійної поваги. Людина, яка відчуває цінність власної праці, працює більш відповідально, готова до ініціатив і новаторських рішень. Мотивація колективу впливає на якість виконання завдань набагато сильніше, ніж формальні інструкції. Саме тому управління має передбачати створення умов, у яких кожен працівник відчуває залучення до спільної справи.

Ефективність планування в системі освіти постає як результат взаємодії аналітичного підходу, кадрової зрілості, відкритих комунікацій і готовності до постійного оновлення. Чим глибше ці елементи інтегровані в управлінську практику, тим вищою є здатність освітнього закладу до розвитку, саморегуляції та відповідності сучасним вимогам реформування.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що планування виправдовує себе за умови поєднання принципів смислової чіткості, системності й довгострокового бачення зі здатністю оперативно реагувати на контекст. Залежить воно й від того, чи є в керівника й педагогічного колективу необхідні компетентності, мотивація, ресурси та культура взаємодії. Якщо надати належну увагу саме цим аспектам, планування переросте звичайне накопичення формальних документів і стане справжнім «компасом» у щоденних викликах та стрімких змінах, які відбуваються в сучасній освіті. У такій системі учасники не бояться ініціатив, добре розуміють, навіщо потрібні визначені цілі, й готові враховувати результати аналізу, що сприяє зростанню професійної спроможності всього закладу.

## Висновки до I розділу

У першому розділі дослідження було обґрунтовано еволюцію планування як управлінського інструмента та з'ясовано, що його розвиток має тривалий історичний шлях: від жорстко регламентованих бюрократичних процедур до багатофункціональної системи стратегічного управління розвитком закладу освіти.

Проаналізовано внесок провідних педагогів і теоретиків управління — від Г. Кершенштайнера та Дж. Дьюї до П. Друкера, Г. Мінцберга й М. Фуллана — які заклали підґрунтя для сучасного розуміння планування як процесу прогнозування, розвитку інновацій і залучення спільноти до ухвалення рішень. Ці підходи сформували нову управлінську парадигму, у якій пріоритетами є не контроль і регламентація, а розвиток, автономія та партнерська взаємодія.

Таким чином, результати аналізу доводять, що планування в закладі загальної середньої освіти є основою стратегічного управління, яка забезпечує послідовність, передбачуваність і якість освітніх процесів. Воно виступає інструментом розвитку, що дозволяє закладу своєчасно реагувати на виклики, узгоджувати діяльність різних підрозділів і досягати результатів, орієнтованих на формування компетентного, автономного й конкурентоспроможного випускника. Розуміння сутності, функцій і класифікації планування створює підґрунтя для подальшого дослідження сучасних підходів до управління та розроблення ефективних моделей планування у контексті реформування освіти.

## **РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ У КИСЛИЦЬКОМУ ЛІЦЕЇ САФ'ЯНІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

### **2.1. Організаційно–управлінська структура та науково–методична діяльність закладу Кислицького ліцею Саф'янівської сільської ради**

Кислицький ліцей Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області є провідним освітнім осередком громади, що поєднує багату історичну спадщину з сучасними підходами до організації навчання. Історія закладу бере початок від 1880 року, коли у Кислиці було відкрито міністерську школу, а у 1908 році – церковно–приходську на утриманні Кислицького комунального управління. Уже в 1915–1916 роках у селі діяли два початкові училища, що свідчило про зростання потреби населення у загальній грамотності та початковій освіті. Перед Другою світовою війною функціонувала чотирирічна школа, яку після визволення було реорганізовано у семирічну (1949 р.). Того року в чотирьох пристосованих будівлях працювало 17 учителів. Подальший поступ громади сприяв будівництву у 1970 році триповерхової школи, що отримала статус середньої та стала центром культурно–освітнього життя села.

Станом на 2025 рік ліцей очолює директор Іван Павлович Загарій. Навчально–виховний процес забезпечують 35 учителів, які охоплюють увесь спектр предметних галузей Нової української школи, а також 21 представник технічного персоналу, що гарантує безперебійну роботу інфраструктури. У закладі навчається 303 учні, сформовано 16 класів, з яких 12 – інклюзивні (у них здобувають освіту 15 дітей з особливими освітніми потребами). Показник інклюзивності становить близько 75 % від загальної кількості класів, що перевищує середній рівень по області й засвідчує дієву реалізацію принципу рівного доступу до якісної освіти [8].

Матеріально–технічна база ліцею налічує 30 навчальних і допоміжних приміщень: кабінети предметів, ресурсну кімнату, комп'ютерний клас, бібліотеку, спортивну та актову зали, харчоблок і майстерні. Приміщення обладнані доступом до Інтернету, мультимедійною технікою, сучасними дидактичними засобами, що створює умови для впровадження змішаного та компетентнісно орієнтованого навчання. У контексті безпеки у воєнний період облаштовано найпростіше укриття, розроблено маршрути евакуації та інтегровано алгоритми дистанційного навчання через платформи «Єдина школа» й «Google Workspace for Education» [23, с. 89].

Організаційно–управлінська структура Кислицького ліцею ґрунтується на принципах єдності виконавських, педагогічних та громадських інституцій управління, що забезпечує чітке розмежування повноважень і відповідальності й сприяє оперативному прийняттю рішень. Ліцей є комунальним закладом освіти, власником якого виступає Саф'янівська сільська рада Ізмаїльського району. До складу ліцею входять: початкова школа (1–4 класи), базова середня школа (5–9 класи) та профільна середня школа (10–11 класи).

На чолі Кислицького ліцею стоїть директор, який несе повну відповідальність за освітню, фінансово–господарську й адміністративну діяльність закладу. Директор здійснює безпосереднє управління ліцеєм, представляє його інтереси перед органами місцевого самоврядування, районним управлінням освіти та іншими інституціями в межах повноважень, визначених законодавством і Статутом закладу. Директор організовує роботу ліцею, погоджує структуру та штатний розклад, ухвалює рішення про прийом і звільнення працівників, затверджує розподіл їхніх посадових обов'язків. З–поміж інших обов'язків директор контролює виконання навчального плану, керує внутрішньою системою забезпечення якості освіти, бере участь у розробці стратегії розвитку закладу та інформує громадськість про результати роботи ліцею.

Директора підтримують декілька заступників, які курують окремі напрями (рис. 2.1). Один заступник відповідає за навчально–виховний процес у початковій та базовій школі, координує роботу вчителів початкових класів, методичні об'єднання, організовує атестацію педагогів і контролює виконання освітніх програм. Інший заступник відповідає за напрям профільної середньої освіти та роботу з учнівським самоврядуванням, організовує підготовку старшокласників до НМТ, сприяє участі учнів в олімпіадах і наукових конкурсах. Окремо виділено посаду заступника директора з адміністративно–господарської діяльності, який стежить за збереженням матеріально–технічної бази, ремонтом і утриманням будівель, безпекою навчального середовища, контролює роботу обслуговуючого персоналу.



Рис. 2.1 Структура управління Кислицького ліцею

Найвищим колегіальним органом управління освітнім процесом є Педагогічна рада, до якої входять усі вчителі ліцею. Педагогічна рада ухвалює рішення з організаційних і методичних питань: затвердження навчальних програм, розробка і впровадження нових методик, аналіз

результатів зовнішнього та внутрішнього моніторингу якості освіти, розв'язання кадрових питань і питання атестації педагогів. Засідання Педагогічної ради проводяться не рідше ніж одного разу на квартал, а результати її рішень оформлюються наказами директора та обов'язкові до виконання всіма працівниками ліцею (див. Додаток А).

Методичні об'єднання сформовано за основними предметними галузями: мовно–літературне, природничо–математичне, суспільно–гуманітарне та художньо–естетичне спрямування. У межах кожного методичного об'єднання вчителі спільно розробляють навчально–методичне забезпечення, обмінюються кращими практиками і координують роботу зі своїх дисциплін. Методичні об'єднання організовують семінари–практикуми для педагогів, здійснюють аналіз результатів учнів на рівні предмету та готують пропозиції щодо коригування навчальних планів і програм.

Навчально–виховна структура ліцею розгорнута за класно–урочною системою. Класний керівник несе персональну відповідальність за виховну роботу в своєму класі: організовує бесіди, класні години, допомагає учням адаптуватися, вирішує індивідуальні конфліктні ситуації та сприяє формуванню позитивного психологічного клімату серед учнів. Класи об'єднуються в ланки початкової, базової та профільної школи, і кожна ланка має координатора (заступника директора), який контролює організацію навчального процесу на відповідному рівні, веде облік відвідування й успішності, співпрацює з батьківськими комітетами.

Позашкільна діяльність здійснюється через підрозділи додаткової освіти: гуртки та секції організовані на базі ліцею та позашкільних установ громади. До них належать спортивні секції (футбол, волейбол), творчі гуртки (драматичний, образотворче мистецтво, вокально–хоровий ансамбль). Керівники цих гуртків мають змогу розширювати інтереси учнів, готувати їх до виступів на рівні району й області, що реалізує одну з основних функцій ліцею — виховання творчо й фізично розвиненої особистості.

Функцію психолого–педагогічної підтримки виконують шкільний психолог і соціальний педагог. Психолог здійснює діагностичну роботу, надає індивідуальні й групові консультації учням, учителям і батькам, проводить тренінги з профілактики стресу та булінгу. Соціальний педагог опікується соціально–педагогічними аспектами: виявленням учнів, які перебувають у складних життєвих обставинах, організовує співпрацю з соціальною службою громади, формує групи підтримки і класні самоврядування як механізм профілактики соціальної дезадаптації.

Адміністративно–господарський персонал охоплює бухгалтерію, інженерно–технічних працівників і обслуговуючий персонал (технічний працівник, двірник, прибиральники). Бухгалтер веде фінансову документацію, готує звіти, контролює видатки бюджетних і позабюджетних коштів. Інженерно–технічний персонал відповідає за технічне обслуговування навчальних кабінетів, комп'ютерного обладнання й інженерних систем будівлі (опалення, освітлення, вентиляція). Обслуговуючий персонал забезпечує чистоту приміщень, дотримання санітарно–гігієнічних норм і збереження господарського інвентарю.

Вищим органом громадського самоврядування в ліцеї є Загальні збори колективу, на яких обговорюються питання стратегії розвитку, затверджуються річні плани заходів і погоджуються основні фінансові витрати. Поряд із цим діє Шкільна батьківська рада, яка виступає як консультативно–дорадчий орган: батьки беруть участь у формуванні бюджетних статей, спрямованих на оновлення обладнання, організації харчування та спільних дозвіллевих заходів.

Координацію діяльності ліцею здійснює відділ освіти Саф'янівської сільської ради, який надає методичну, фінансову та організаційну підтримку, контролює виконання державних програм і погоджує структуру закладу. Управління Кислицьким ліцеєм у межах повноважень, визначених законодавством і Статутом, здійснюють засновник (Саф'янівська сільська

рада) через відділ освіти, керівник закладу (директор ліцею), Педагогічна рада й органи шкільного самоврядування.

Усі елементи цієї організаційної структури взаємозалежні, що забезпечує безперервний процес прийняття управлінських рішень, гнучку реакцію на зміни в освітньому середовищі та постійне підвищення якості навчально–виховного процесу.

Науково–методична робота в Кислицькому ліцеї функціонує як цілісна, багаторівнева система професійного розвитку педагогів, що безпосередньо інтегрується у цикл стратегічного, тактичного й оперативного управління закладом. Методичний компонент очолює заступник директора з навчально–методичної роботи, який координує діяльність методичної ради, п'яти методичних об'єднань (гуманітарного, математико–інформатичного, природничого, естетико–технологічного та початкової освіти) й творчих груп учителів–шеберів. Щороку ці структури спільно розробляють план методичної роботи, що узгоджується з річним планом ліцею та освітньою програмою Нової української школи [14, с. 68].

План методичної роботи містить модулі внутрішнього підвищення кваліфікації, дослідно–експериментальну діяльність, взаємовідвідування уроків, тьюторські консультації й мікродослідження з використанням Lesson Study і педагогічного коучингу. Особлива увага приділяється інклюзивній педагогіці: для вчителів щомісяця проводяться семінари–практикуми із застосування адаптаційних технологій, а асистенти вчителя проходять супервізії, де аналізують кейси супроводу учнів з особливими освітніми потребами.

Паралельно із традиційними формами працює електронна методична платформа на базі Microsoft Teams, де розміщені інтерактивні курси: «STEM–проектування», «Діджитал–інструменти оцінювання», «Освітня аналітика». Кожен учитель має власний цифровий портфоліо–кабінет, що містить індивідуальний план професійного зростання, результати формативного оцінювання відвіданих уроків, записи педагогічних воркшопів

і сертифікати зовнішніх курсів. Інформація з портфоліо автоматично підтягується у модуль внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО), забезпечуючи керівництво об'єктивними даними для ухвалення кадрових та методичних рішень. На основі аналізу портфоліо формується «карта компетентностей» колективу, що відображає сильні й проблемні зони, дозволяючи раціонально планувати наставницькі пари «вчитель–консультант / учитель–менті» та мікрогрантові проєкти для розробки нових освітніх курсів.

Управлінська вертикаль побудована за принципами педагогіки партнерства та розподіленого лідерства. Стратегічні рішення ухвалюються педагогічною радою й затверджуються радою ліцею, що включає представників учителів, батьків, учнів і громади. У тактичному горизонті функціонує адміністративна нарада, де директор, заступники та керівники методичних об'єднань визначають ключові завдання місяця, коригують часові ресурси й затверджують міжпредметні проєкти. Оперативний рівень забезпечується щопонеділковим «ранковим менедж–брифінгом», що триває 15 хвилин і дозволяє синхронізувати розклад подій, технічне забезпечення та кадровий резерв на тиждень. Для учнівського самоврядування запроваджено модель «парламент ліцею», який через онлайн–форму подає пропозиції до календаря подій та бере участь у плануванні тижнів корисних звичок, спортивних викликів і благодійних акцій [15, с. 4].

Ключовим елементом управління стає циклічний моніторинг якості освітнього процесу. Діє триступенева система (рис. 2.2): щоденний (учительський формативний контроль і електронний журнал), щомісячний (предметно–методичні демонстраційні уроки, аналітичні довідки заступника директора) та щорічний аудит (внутрішнє оцінювання освітньої програми за критеріями Державної служби якості освіти). Дані моніторингу трансформуються у «матрицю результатів», за якою відстежуються навчальні досягнення, емоційний добробут учнів, індекс залученості та коефіцієнт відвідування.



Рис. 2.2 Система моніторингу якості освітнього процесу

Управління кадровим потенціалом здійснюється за принципом «цифрової кадрової картки». Кожен працівник має електронний профіль, де фіксуються кваліфікаційна категорія, успіхи у підвищенні кваліфікації, результати самооцінки та річні цілі (рис.2.3.). На підставі цієї картки у вересні укладається індивідуальний план професійного розвитку, який щоквартально обговорюється під час співбесіди з адміністрацією. Такі зустрічі не є формальними: вони містять аналіз сильних сторін, визначення зон для зростання та узгодження ресурсу (час, менторська підтримка, фінансування зовнішніх курсів). Практика показала, що персоналізовані плани підвищують самооцінений рівень професійної автономії вчителів і знижують опір змінам під час інтеграції нових педагогічних технологій [12, с. 22].

**Загарій Іван Павлович**  
visited 11 квітня о 14:59

---



**Директор школи**

Phone number: [+380970939519](tel:+380970939519)

**Worktime:** пн-пт: 08.00-17.00  
сб: 09.00-13.00  
нд: вихідний

Спеціаліст вищої категорії  
Вчитель "Захисту України", громадянська освіта

---



**Schedule**

### Рис. 2.3 Електронний профіль директора школи

Фінансово–господарські управлінські процеси підтримує електронна система «ProSchool Fin», у якій моделюються бюджетні сценарії: наповнюваність класів, видатки на енергоносії, харчування, дрібний ремонт і розвиток освітнього середовища. Прозорість фінансів посилює довіру батьківської громади, яка щоквартально отримує звіт про використання коштів і має можливість ініціювати проекти громадського бюджету ліцею (наприклад, облаштування відкритої коворкінг–зони чи закупівля STEM–лабораторії). Система електронних петицій на сайті ліцею дозволяє будь–якому учаснику освітнього процесу запропонувати ініціативу, яка після збору 10 % підписів автоматично потрапляє на розгляд ради ліцею.

Науково–методична робота отримує підкріплення у формі шкільного мікрогрантового фонду «Інноваційна ідея». Щороку кращі педагогічні проекти (інтегрований курс «Еко–англійська», VR–модуль з історії Бессарабії, математичний квест «Algebra Go») отримують фінансування на придбання матеріалів і експериментальне впровадження. Публікація результатів відбувається через електронний репозиторій ліцею і стає частиною внутрішньої системи морального визнання успіхів педагогічних працівників [17, с. 87].

Цифрова інфраструктура управління включає систему безперервного зв'язку «Guestbook, куди інтегровано оголошення, розклад замін, електронну дошку з питань батьків і онлайн–підтримку служби психолого–педагогічної допомоги. Такий комунікаційний канал мінімізує інформаційну асиметрію, сприяє партнерству і робить процес управління прозорим та оперативним (рис. 2.4).

Соціальне партнерство підтримується угодами про співпрацю з вищими навчальними закладами (Ізмаїльський державний гуманітарний університет, Одеська політехніка) та підприємствами громади. Студенти університетів проходять у ліцеї практику, беруть участь у спільних

дослідницьких проєктах, а випускники ліцею отримують можливість ранньої профорієнтації.

The image shows a web form titled "Guestbook". At the top, there is a header "Guestbook" and a link "Write a message". The form contains several input fields:

- "Ваше ім'я:" (Your name) with a red asterisk and a text input field.
- "Про себе:" (About yourself) with a text input field and a small note below it: "Деякі слова про себе" (Some words about yourself).
- "Ваші контакти:" (Your contacts) with a red asterisk and a text input field. Below it is a note: "Вкажіть додаткову контактну інформацію. Наприклад, телефон або адресу." (Specify additional contact information. For example, phone number or address).
- "Повідомлення:" (Message) with a red asterisk and a large text area.
- "Spam protection:" (Spam protection) with a red asterisk, a CAPTCHA image showing the letters "RRBK", and a text input field.

At the bottom of the form, there is a blue "Send" button and a note: "After moderation the message will appear in the 'Guestbook' section."

Рис. 2.4 Система безперервного зв'язку для комунікації з батьками, учнями

План роботи Кислицького ліцею Саф'янівської сільської ради Ізмаїльського району Одеської області вибудовується як живий управлінський документ, що не обмежується фіксованими схемами, а реагує на зміни в освітньому середовищі так само природно, як сама шкільна спільнота. Структура плану нагадує гнучку систему координат, у якій кожен освітній напрямок має власний ритм розвитку й власну логіку впливу на результати навчання.

У проектуванні навчального процесу дедалі частіше застосовується формат дизайн-листів – коротких інтелектуальних маршрутів, де вчитель не просто розкладає урок на етапи, а моделює можливі ситуації взаємодії з учнями, прогнозує рівень складності матеріалу, добирає техніки підтримки тих, хто рухається повільніше. Такий спосіб планування позбавляє урок рутинності та перетворює його на мініатюрний педагогічний експеримент.

У кадрових процесах поступово формується культура професійного супроводу. Менторські пари, що працюють у ліцеї, не виконують роль контролю чи нагляду — це атмосфера взаємного професійного тяжіння, коли

досвід стає ресурсом, а молодість — джерелом нових педагогічних енергій. Під час таких взаємодій народжуються ідеї, для яких у традиційних планах рідко знаходилося місце.

Календар подій набуває здатності «дихати». Жодна дата не закріплюється жорстко: педагогічна рада й учнівське самоврядування постійно переглядають акценти, додають ініціативи, що народжуються всередині спільноти, або трансформують ті, що втратили актуальність. Це дає змогу вибудувати рік шкільного життя як послідовність змістовних практик, а не як перелік заходів, відірваних від потреб дітей [14, с. 45].

У професійному середовищі ліцею поступово з'являється простір для сміливих педагогічних рішень. «Ліцей Upgrade» – внутрішній освітній акселератор, що діє впродовж року, – надає можливість учителям і учням представляти власні освітні прототипи, перевіряти їх на практиці, одержувати мініфінансування, рухатися від ідеї до реалізації. Завдяки цьому план роботи перетворюється на лабораторію, у якій існує місце для творчих ризиків.

Управлінська система набуває нових тонів і в комунікаційній площині. Короткі діалогові зустрічі, під час яких педагоги діляться спостереженнями та сумнівами, створюють ефект спільного професійного мислення. Рішення не нав'язуються зверху – вони виникають у процесі обговорень, коли стає очевидним, як саме маленька педагогічна деталь може змінити загальний результат [15, с. 67].

Психолого–педагогічний компонент теж інтегрується у план роботи більш природно. Концепція «школи без стресу» покликана знизити емоційні перевантаження учнів і вчителів: у розкладі з'являються хвилини для саморегуляції, у приміщеннях – куточки тиші, у колективі – готовність говорити про втому без остраху бути незрозумілим. Освітній простір поступово переходить від дисциплінарної напруги до відчуття підтримки.

Для врегулювання складних ситуацій формується внутрішня група кризового реагування. Вона не лише опрацьовує інциденти, а й створює

культуру швидкого й людського реагування, що дає змогу зменшити напругу ще до того, як проблема переросте у конфлікт.

План роботи охоплює і взаємодію з громадою. Ліцей поступово стає відкритою платформою, де зустрічаються учні, батьки, місцеві фахівці, представники вишів і підприємств. Освітні події переходять межі школи, а проєкти, що починаються у класі, знаходять продовження у житті громади. Саме в такому форматі план роботи набуває реального суспільного змісту.

Так вибудовується нова логіка розвитку Кислицького ліцею — логіка, у якій план не обмежує, а направляє, не дисциплінує, а надихає, не диктує, а пропонує можливості. Документ перестає бути формальністю й перетворюється на карту руху, яка постійно уточнюється та відкриває простір для педагогічних відкриттів.

Загалом науково–методична робота та управлінські процеси в Кислицькому ліцеї утворюють інтегровану екосистему, де стратегічні цілі розвитку перетворюються на конкретні методичні заходи, управлінські рішення підкріплюються цифровою аналітикою, а кожен учасник освітнього процесу має канал впливу на планування й оцінювання. Така система підсилює педагогічну майстерність, забезпечує інклюзивність, підвищує прозорість ресурсів і формує культуру постійного вдосконалення, що відповідає вимогам Нової української школи та сучасних викликів громади.

## **2.2. Аналіз практики планування освітнього процесу та управлінських рішень Кислицького ліцею Саф'янівської сільської ради**

Планування в закладі загальної середньої освіти традиційно сприймається як провідний інструмент упорядкування завдань, ресурсів та очікуваних результатів. Однак на практиці саме під етапі планувальної діяльності акумулюються управлінські похибки, що згодом спричиняють системний дисбаланс навчальної, виховної і адміністративної складових.

Однією з найпоширеніших помилок є формалізація стратегічних документів. Освітні програми, річні плани, програми розвитку нерідко перетворюються на компіляцію нормативних вимог і гасел, не прив'язаних до реального контексту закладу. Формалізм підсилюється тоді, коли у процесі розроблення планів керівник зосереджується на відповідності шаблону, а не на формуванні дієвих цілей, забезпечених конкретними ресурсами та наборами показників. Унаслідок цього стратегічні документи виконують роль пасивних атрибутів інституційної легітимації, замість виконання функції осі для координації зусиль педагогів [13, с. 80].

Іншою характерною помилкою виступає обмеженість аналітичної бази. Під час затвердження річних пріоритетів адміністратори часто спираються на вибіркові, а подекуди й інтуїтивні судження, ігноруючи системний моніторинг академічних показників, соціального середовища та фінансових прогнозів. Відсутність даних про диференційовану успішність, освітні втрати або емоційний добробут учнів призводить до того, що річний план репродукує минулорічну структуру без урахування зміни контингенту та зовнішніх викликів. Коли ж управлінська команда ігнорує інформаційно–аналітичні інструменти, план виявляється неспроможним передбачити ризики й адекватно визначити пріоритети для цільового використання бюджету, підвищення кваліфікації або корекції навчального навантаження.

Надмірна централізація прийняття рішень формує третій тип помилок. Класичний вертикально–управлінський підхід, за якого директор і вузьке коло заступників монополізують планувальні повноваження, нівелює партнерські засади Нової української школи. Відсутність інклюзивних процедур, зокрема реального залучення педагогів, учнів та батьків, створює інформаційну асиметрію: учасники освітнього процесу не ідентифікують себе з поставленими завданнями, не відчують відповідальності за їх виконання та формально звітують про результати. У практичній площині це провокує поверхове виконання інноваційних ініціатив, наприклад формування проєктних груп лише на папері чи імітацію міжпредметної

інтеграції, коли зміст уроків залишається фрагментарним і не відповідає задекларованій компетентнісній логіці [17, с. 25].

Варто звернути увагу й на помилки у ресурсному прогнозуванні. Часто фінансові й матеріально–технічні потреби визначаються за залишковим принципом після того, як укладено перелік заходів. Це створює диспропорцію між запланованою активністю та реальними можливостями. Наприклад, передбачаються STEM–тижні й хакатони, однак бюджет розвитку не включає витрат на реактиви, ліцензійне програмне забезпечення чи супровід ІТ–фахівця. Невідповідність призводить до відтермінування або скасування заходів, що підриває довіру до адміністрації й демотивує педагогів. Додаткову загрозу становить недооцінка людських ресурсів: планування заходів без урахування навантаження педагогів посилює перенасичення календаря, провокує професійне вигоряння та спричиняє зниження якості підготовки до уроків.

Ще один комплекс управлінських хиб пов'язаний із недостатньою гнучкістю плану. Річні документи нерідко оперують статичними строками та подійними блоками, які складно адаптувати в умовах динамічної епідеміологічної чи воєнної ситуації. Коли виникає потреба оперативно перейти на змішане або дистанційне навчання, план втрачає актуальність: календарно–тематичні плани не містять інтегрованих тем із дистанційними модулями, а освітня програма не передбачає корекції годинного фонду. Подібна негнучкість супроводжується помилкою «затримана реакція»: кінцевий аналіз результатів відбувається постфактум і не дозволяє своєчасно реалізувати підтримувальні заходи, наприклад, компенсаторні уроки чи менторські сесії для учнів, що відстали [14, с. 90].

Недостатня увага до інклюзивного планування становить окрему групу проблем. У закладах із високим рівнем інклюзивності адміністрація декларує індивідуальний підхід, але не завжди закріплює його в плані конкретними адаптаційними механізмами, графіками роботи асистентів учителя, часовими ресурсами фахових корекційних занять. У результаті індивідуальні програми

розвитку залишаються номінальними, а педагоги «зшивають» інклюзивний компонент у межах загальної тематики без методичної та ресурсної підтримки. Диспропорція між кількістю інклюзивних класів і запланованими корекційними заходами поглиблює соціально–емоційний розрив і знижує академічні результати як учнів з ООП, так і їхніх однокласників [23, с. 90].

Психологічний аспект управління часом і навантаженням створює ще один вимір помилок. Орієнтація на зовнішні рейтинги, міцно вкоренена у свідомості менеджерів міських ліцеїв, стимулює гонитву за високими оцінками та перемогами в олімпіадах, що у плані фіксується численними предметними тижнями, факультативами та гуртками. За відсутності механізмів балансування навчальної та відновлювальної діяльності це призводить до хронічної втоми, зростання ефекту емоційного вигорання у старшокласників і педагогів. Планування без урахування психологічних нормативів здоров'я суперечить принципу здоров'язбереження, що декларує НУШ, і порушує баланс між академічними та соціально–когнітивними завданнями [13, с. 79].

Суттєвою управлінською помилкою є відсутність системи формативного оцінювання плану. У багатьох закладах практикується напіврічний або річний звіт, що має описовий характер і спрямований радше на формальне підтвердження виконання заходів, ніж на глибоке осмислення їх ефективності. Не проводиться аналіз досягнення запланованих ключових результатів, не розглядаються альтернативні сценарії чи ризики, а відтак план на черговий період укладається без реальної інформації про попередні помилки й успіхи. Відсутність системи «Plan–Do–Check–Act» позбавляє планування характеру безперервного вдосконалення й перетворює його на рутинний риторичний ритуал [21, с. 68].

Сукупність зазначених помилок пригнічує потенціал педагогічного колективу, гальмує розвиток інноваційних практик і нівелює зусилля учасників освітнього процесу, спрямовані на оновлення змісту й форм навчання. Універсальним чинником, що живить більшість управлінських

хіб, є дефіцит рефлексивної культури: нездатність адміністраторів і педагогів відкрито визнавати проблеми, осмислювати причини відхилень і коригувати траєкторію в реальному часі. Подолання цього дефіциту потребує впровадження системи даних, партнерської моделі прийняття рішень, гнучкого бюджетування та механізмів зовнішньої і внутрішньої експертизи. Саме ці умови здатні трансформувати планувальний процес із формального інструмента у рушійну силу інституційного розвитку школи, забезпечуючи стає підвищення якості освіти й адаптивність до швидкоплинних викликів суспільства.

Визначити ключові проблеми керівництва в Кислицькому ліцеї допоміг внутрішній аналіз та опитування 60 учасників освітнього процесу (30 педагогів і 30 батьків), проведене наприкінці 2024 року за допомогою Google Forms. Анкета складалася з п'яти закритих питань, що охоплювали фінанси, кадрові питання, матеріально-технічну базу, адміністративну навантаженість та внутрішню систему забезпечення якості. Результати показали, що серед вчителів і батьків переважає відчуття нестачі ресурсів і недостатньої автономії керівництва, що ускладнює реалізацію освітніх ініціатив.

Так, відповіді на перше питання «Чи достатньо фінансування має ліцей для забезпечення навчального процесу?» показало, що 48 респондентів (80 %) вважають, що коштів не вистачає навіть для покриття базових потреб (комплектування кабінетів, оновлення підручників). Лише 12 осіб (20 %) відзначили, що поточного фінансування достатньо для задоволення найнагальніших потреб (таблиця 2.1).

Відповіді на перше запитання чітко демонструють, що фінансування залишається найгострішим питанням: для 80 % опитаних базового бюджету не вистачає навіть на оновлення підручників чи закупівлю дидактичних матеріалів. Це призводить до того, що директор змушений шукати додаткові джерела (гранти, благодійні внески), проте їхня сукупність покриває лише частину потреб класних кімнат.

Таблиця 2.1

Розподіл відповідей на питання «Які три основні проблеми, на вашу думку, є критичними для керівництва ліцею?»

Проблема	Кількість респондентів	Частка (%)
Недостатність фінансування	48	80 %
Дефіцит кваліфікованих педагогів	36	60 %
Низька матеріальна мотивація вчительства	15	25 %
Застаріле обладнання та умови класів	32	53 %
Висока адміністративне навантаження	28	47 %
Надмірна звітність та бюрократія	22	37 %
Недостатня автономія в управлінні	18	30 %
Відсутність ефективних механізмів моніторингу якості	20	33 %

*Розроблено автором*

На друге питання «Чи має ліцей кадрові проблеми?» 36 респондентів (60 %) вказали на дефіцит кваліфікованих учителів, особливо з предметів природничо–математичного циклу й іноземних мов. Ще 15 осіб (25 %) назвали проблему низької мотивації педагогів через невисоку заробітну плату, а 9 респондентів (15 %) не вбачають серйозних проблем із кадрами. Зазначимо, що у ліцеї, за даними внутрішнього обліку, у 2023 р. залишилося лише двоє вчителів із профільною вищою освітою з роботи з природничих дисциплін на чотири необхідних ставок, що призводить до того, що частина уроків замінюється дистанційними трансляціями або викладами педагогів–сумісників. Низька матеріальна мотивація педагогів (25 % учасників) посилює проблему плинності кадрів: кілька вчителів молодого покоління у 2022–2023 рр. виїхали в обласні центри, шукаючи вищу платню та кращі умови праці.

Щодо матеріально–технічної бази, 53 % опитаних зазначили, що кабінети не відповідають сучасним вимогам: меблі старі, інтерактивного обладнання бракує, у деяких класах надто низька швидкість інтернету.

Адміністративні та бюрократичні обов'язки, що відволікають директора й заступників від педагогічних завдань, відзначили 37 %

респондентів. Ліцею доводиться щоквартально готувати до 10 видів звітності (місцевому відділу освіти, Держстату, Пенсійному фонду, медзакладам, енергопостачальникам тощо), і це значною мірою забирає час, який можна було б спрямувати на методичний супровід учителів чи роботу з учнівським самоврядуванням.

Нарешті, 33 % учасників опитування вважають, що керівництво ліцею не має достатніх інструментів для моніторингу та оцінювання якості освіти. Наприклад, попри наявність внутрішньої системи самооцінювання (щоквартальні анкетування учнів і педагогів), відсутні чіткі алгоритми аналізу результатів, а також адаптації програми під висновки цих анкет. Це ускладнює прийняття своєчасних коригувальних заходів і не дає можливості комплексно оцінити роботу ліцею за єдиними критеріями.

Таким чином, основними проблемами керівництва Кислицького ліцею, спираючись на опитування й внутрішню статистику, є:

- недостатність фінансування (80 % опитаних).
- дефіцит кваліфікованих педагогів (60 % опитаних) та низька матеріальна мотивація (25 %).
- застаріла матеріально–технічна база, що ускладнює впровадження сучасних методик (53 %).
- висока адміністративно–бюрократична навантаженість (37 %), яка відволікає керівництво від стратегічного розвитку.
- недостатньо розвинута система моніторингу якості освіти (33 %).

Ці виклики свідчать про необхідність розробки комплексного плану заходів із залученням додаткового фінансування, кадрових стимулів, модернізації матеріально–технічної бази та оптимізації управлінських процедур, що стане основою для наступного розділу про шляхи вирішення цих проблем.

Усунення управлінських недоліків у діяльності Кислицького ліцею вимагає комплексного підходу, що передбачає як покращення внутрішніх процедур, так і налагодження зовнішніх зв'язків та раціональне

використання наявних ресурсів. По–перше, необхідно диверсифікувати джерела фінансування, оскільки низький рівень бюджетних надходжень був визначений як найгостріша проблема (80 % опитаних). Для цього слід сформулювати чітку стратегію залучення грантів та благодійних внесків: укласти спільні проєкти з місцевими підприємцями і громадськими організаціями, які можуть профінансувати оновлення обладнання кабінетів та лаборанських або облаштування ресурсних кімнат. Окрім того, доцільно звернутися до обласного відділу освіти з проханням підтримати проєкт оновлення комп'ютерного класу, показавши конкретні результати досліджень, які демонструють зв'язок між доступом учнів до сучасних ІКТ і їхньою успішністю на НМТ. Таким чином, керівництво ліцею зможе отримати фінансування на закупівлю хоча б восьми нових комп'ютерів і двох інтерактивних дошок у найближчому навчальному році.

По–друге, подолати дефіцит кваліфікованих педагогів (60 %) і підвищити їх матеріальну мотивацію (25 %) можна шляхом перегляду системи стимулювання та розвитку кадрового потенціалу. Передусім слід запровадити щорічні конкурси на внутрішні стипендії, наприклад, «Вчитель року ліцею» з грошовою винагородою та можливістю безкоштовного участі в регіональних методичних конференціях. У тому самому контексті варто передбачити надбавки для тих учителів, чії учні впродовж року демонструють найвищі середньокласні результати на НМТ: наприклад, встановити надбавку 10 % до окладу для двох педагогів, які мають найбільшу кількість учнів–стипендіатів обласного рівня. Наступним кроком є створення системи наставництва: молоді вчителі, які лише закінчили педагогічний університет, отримують підтримку від наставника (учителя вищої категорії), що не тільки покращить рівень їхнього викладання, а й підвищить шанси залишитися працювати в ліцеї. Також рекомендовано розробити програму часткової компенсації витрат на курси підвищення кваліфікації, відшкодовуючи 50 % вартості тренінгу для тих педагогів, які добровільно проходять курси з інклюзивної освіти або STEM–технологій.

По-третє, оновлення застарілої матеріально-технічної бази (53 %) слід проводити поетапно, починаючи з найбільш пріоритетних напрямів. Рекомендується розпочати з капітального ремонту навчальних кабінетів, де бракує сучасних меблів та інтерактивного обладнання: наприклад, спланувати ремонт кабінету математики й закупити нові учнівські робочі столики, замінити лампи на LED-світильники, що дозволить зекономити близько 20 % електроенергії. Паралельно необхідно провести інвентаризацію існуючої техніки та списати застарілі комп'ютери, а отримані з них узгоджено з обласним методичним центром комплектуючі використати для ремонту інших станцій. Наступним кроком буде придбання не менше чотирьох ноутбуків для використання вчителями на виїзних секційних зборах та офлайн-тренінгах. Для залучення додаткових коштів можна ініціювати соціально-освітній проєкт «Інтерактивний клас», підготувавши обґрунтування економічної вигоди (зниження витрат на паперові роздаткові матеріали, підвищення залученості учнів до навчання) і подати його на конкурс грантів обласної ради.

По-четверте, щоб зменшити адміністративне навантаження (47 %), варто впровадити електронну систему звітності та документообігу. Замість щоквартальних паперових звітів до різних інстанцій доцільно налаштувати у ліцейній локальній мережі електронний портал, де автоматично формуються фінансові звіти (платіжні доручення, відомості про оплату праці) та статистичні дані (таблиці відвідуваності, успішності учнів). Це можна робити за допомогою безкоштовних модулів обліку, наприклад, Google Sheets, інтегрованих із внутрішньою електронною поштою. У результаті адміністрація зекономить приблизно 15 % робочого часу щомісяця, який досі витрачався на паперову роботу. Крім того, рекомендується делегувати частину рутинних обов'язків (реєстрація відомостей, оформлення наказів) старшому лаборанту чи педагогові-організатору з чітким визначенням термінів виконання, щоб звільнити час директора й заступників на аналітичні й стратегічні завдання.

По-п'яте, удосконалення системи моніторингу якості освіти (33 %) полягає в розробці єдиних критеріїв оцінювання та регулярному аналізі отриманих даних. На базі ліцейного порталу слід створити електронний реєстр, куди педагоги кожного семестру вносять результати НМТ та анкетування учнів. За цими даними утворюється дашборд із графіками динаміки успішності за предметами (наприклад, математика, українська мова, інформатика), що оновлюватиметься в реальному часі. Кожна дисципліна супроводжується короткими рекомендаціями: у разі падіння середнього балу нижче 70 % необхідно планувати тижневі факультативи або індивідуальні консультації. Щоб заохотити педагогів до своєчасного внесення даних, слід передбачити премію в кінці року для тих методичних об'єднань, чії результати успішності учнів зростуть мінімум на 5 % порівняно з попереднім роком.

Важливим є налагодження системи комунікації з місцевою громадою та засновником. Щоб збільшити прозорість рішень і підвищити довіру, керівництво ліцею має регулярно звітувати про фінансові показники, кадрові зміни та успішність освітніх програм перед сільською радою та батьківським комітетом. Для цього можна щоквартально проводити «Дні відкритих дверей», де педагогічна рада, адміністрація та представники батьків обговорюють виконання бюджету, потреби в ремонті, кадрові рішення й плани на наступний квартал. Такий формат сприятиме усуненню адміністративних бар'єрів і дозволить оперативно вирішувати конфліктні ситуації, покращуючи загальну ефективність управлінського процесу.

Таким чином, запропоновані рекомендації охоплюють шість ключових напрямів: залучення зовнішніх фінансових ресурсів та оптимізація бюджетного розпису, модернізація мотиваційної політики та кадрове наставництво, поетапне оновлення матеріально-технічної бази з використанням грантових інструментів, оптимізація внутрішніх рутинних процедур через впровадження електронного документообігу, створення прозорої системи моніторингу якості освіти та активізація комунікації з

громадами. Їхня послідовна реалізація сприятиме подоланню виявлених проблем і створить умови для сталого розвитку Кислицького ліцею.

### **2.3. Порівняльний аналіз практик планування із досвідом інших закладів загальної середньої освіти.**

Вивчення практик планування у різних типах закладів загальної середньої освіти дає змогу з'ясувати, наскільки ефективні управлінські моделі узгоджуються з адміністративно–територіальним контекстом, ресурсною забезпеченістю та культурними особливостями громад. Для репрезентативності зіставлення обрано три заклади, територіально та управлінськи наближені до Кислицького ліцею, а саме: Саф'янівський ліцей Саф'янівської сільської ради та Бросківський заклад загальної середньої освіти Саф'янівської сільської ради. Кожен із них функціонує в єдиному нормативно–правовому полі, проте оперує відмінними організаційними ресурсами, що уможлиблює аналіз варіативності планувальних процедур і управлінських пріоритетів.

Саф'янівський ліцей, розташований на відстані тридцяти кілометрів від Кислиці, обслуговує 303 здобувачів освіти, має 22 класи й 41 педагогічного працівника. Структура планування закладу залишається переважно традиційною: стратегічний документ представлено «Програмою розвитку на 2023–2027 рр.», що зорієнтована передусім на матеріально–технічне оновлення, зокрема створення STEM–осередку і модернізацію спортивної інфраструктури. Річний план роботи деталізує господарські заходи, однак педагогічні та компетентнісні цілі у ньому окреслено фрагментарно; вони репрезентовані переважно у вигляді заходів виховного характеру. Календарно–тематичні плани складаються за типовими шаблонами та переглядаються двічі протягом року на підставі результатів семестрового контролю. Позитивною особливістю є системність взаємодії з учнівським самоврядуванням: плани виховної роботи формуються за процедурою

проектного відбору, що сприяє реалізації принципу педагогіки партнерства. Утім, відсутність автоматизованих модулів аналітики гальмує оперативність управлінських рішень, адже статистичні дані збираються вручну, що затримує зворотний зв'язок і знижує адаптивність плану [9].

Бросківський заклад загальної середньої освіти Саф`янівської сільської ради, де навчається 289 учнів у 18 класах і працює 28 учителів, використовує змішану модель планування, поєднуючи елементи типової освітньої програми Нової української школи з авторськими мікропланами. Характерним є кластерний підхід: зміст усіх освітніх галузей інтегрується навколо локальних тематичних доменів, зокрема «Дунайська екологічна спадщина», «Аграрна культура Придунав'я» та «Волонтерство». Річний план поділено на шість рівновеликих циклів протягом навчального року; за підсумками кожного циклу проводиться так званий педагогічний спринт – короткий аналітичний семінар, під час якого актуалізуються проміжні результати, визначаються відхилення та ухвалюються корекційні заходи. Цифровий компонент представлено інформаційно–аналітичною панеллю «School BI Lite», яка автоматично агрегує показники відвідування, середній тематичний бал і результати щомісячних опитувань здобувачів освіти. Така інформаційна підтримка дозволяє адміністрації своєчасно коригувати календарно–тематичні плани, проте технічні обмеження – один системний адміністратор на кілька закладів, іноді уповільнюють реагування на технічні збої. Критичним викликом залишається відсутність штатної психологічної служби, що обмежує комплексність моніторингу емоційного благополуччя учнів, хоча цей компонент заявлено в освітній програмі [10].

У таблиці 2.2 узагальнено ключові особливості управлінських моделей закладів, що дозволяє побачити різницю у стилях керівництва, рівні участі стейкхолдерів та стратегічній зрілості управлінських процесів. Різні управлінські моделі формують різний рівень залученості, відповідальності та стійкості закладу.

Таблиця 2.2

## Організаційні форми управлінських процесів в закладах освіти

Заклад освіти	Основна управлінська модель
Кислицький ліцей	Партнерська, із залученням учнівського парламенту
Саф'янівський ліцей	Вертикально–ієрархічна, з акцентом на адміністративне планування
Бросківський ЗЗСО	Кластерна мережа (крос–функціональні педагогічні групи)

Розроблено автором за даними: [8; 9; 10]

Система планування Кислицького ліцею, порівняно із зазначеними закладами, посідає проміжне положення. З одного боку, вона запозичує структурованість та показниковий менеджмент міської школи: функціонують електронні портфоліо педагогів і матриця компетентностей, що забезпечують аналітичний моніторинг професійного зростання. З іншого боку, гнучкий «спринтовий» цикл коригування календарно–тематичних планів і активне залучення громади зближують модель із практикою Бросківського ліцею. Важливою відмінністю є високий рівень інклюзивності: із шістнадцяти класів дванадцять працюють за інклюзивною формою, що потребує розширеного спектра планувальних документів – від індивідуальних програм розвитку до адаптованих календарних планів та спеціальної ресурсної карти. У цьому аспекті Кислицький ліцей випереджає аналогічні заклади, адже інтегрував інклюзивні програми у єдину цифрову систему, де педагоги, асистенти й батьки мають спільний доступ до корекційних рекомендацій та щотижневих звітів про успішність.

Зазначимо, що найбільш збалансованою з огляду на критерії «гнучкість – аналітичність – інклюзивність» є модель Кислицького ліцею, яка поєднує сучасні цифрові підходи з адаптивною структурою календарно–тематичного плану та орієнтацією на потреби різних груп здобувачів освіти. Разом з тим, надалі закладу доцільно посилити інтеграцію зовнішніх партнерських програм, насамперед у галузі STEM та учнівського підприємництва, що

наблизить систему планування до кращих практик міського ліцею, водночас зберігши контекстуальну чутливість і педагогічну автономію.

## **Висновки до II розділу**

Проведений аналіз управлінських та організаційних практик Кислицького ліцею засвідчив наявність багаторівневої системи управління, що поєднує традиційну адміністративну модель із сучасними цифровими та партнерськими підходами. Історично сформована структура забезпечує чітку вертикаль управління та ефективну роботу педагогічних і самоврядних органів.

Науково–методична діяльність ліцею відзначається системністю: методичні об'єднання, творчі групи, Lesson Study та цифрові інструменти сприяють професійному розвитку педагогів і впровадженню стандартів НУШ. Важливою інновацією є електронні портфоліо та «цифрові кадрові картки», які підвищують прозорість і якість управління кадрами.

Опитування педагогів і батьків виявило ключові проблеми: нестача фінансування, кадрові труднощі, застаріла матеріально–технічна база та надмірне бюрократичне навантаження. Це підтверджує потребу в оновленні управлінських процедур та модернізації ресурсної бази.

Таким чином, Кислицький ліцей має значний потенціал розвитку, однак його реалізація потребує комплексного вдосконалення управління, зміцнення кадрової політики й упровадження інструментів аналітики. Отримані результати створюють основу для формування стратегічних рекомендацій, що будуть розглянуті у наступному розділі.

## **РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

### **3.1. Методичні засади дослідження щодо удосконалення підходів до управління плануванням розвитку Кислицького ліцею**

Методичні засади дослідження щодо удосконалення підходів до управління плануванням розвитку Кислицького ліцею ґрунтуються на розумінні управління як складного динамічного процесу, у якому поєднуються аналітичні, прогностичні, організаційні, комунікативні та контрольні функції. Дослідження проводиться в межах сучасної управлінської парадигми, яка розглядає планування не як формальну адміністративну процедуру, а як стратегічний інструмент забезпечення розвитку освітньої установи, підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Методичний підхід спрямований на те, щоб виявити закономірності функціонування системи планування в конкретних умовах Кислицького ліцею, проаналізувати наявну практику та запропонувати механізми її вдосконалення з урахуванням соціальних, організаційних, кадрових і ресурсних чинників [14, с. 56].

У процесі дослідження управління плануванням розвитку Кислицького ліцею використовується поетапна методологічна логіка, яка передбачає рух від аналітичного осмислення проблеми до створення практичних рекомендацій. Спершу здійснюється глибоке теоретичне опрацювання понятійного апарату та наукових підходів до планування в освіті, аналізуються нормативні засади діяльності закладу, вивчаються державні та місцеві документи, що визначають політику у сфері освіти. У цьому контексті увага зосереджується на порівнянні різних управлінських моделей – класичної адміністративної, стратегічної, програмно–цільової, компетентнісної та проєктної, що дозволяє обґрунтувати доцільність інтеграції їхніх елементів у діяльність ліцею.

Наступним кроком виступає емпіричне дослідження, метою якого є виявлення фактичного стану управління плануванням у Кислицькому ліцеї. Для цього використовуються методи аналізу документів, спостереження, опитування, анкетування та інтерв'ювання. Зібрана інформація стосується рівня участі педагогічного колективу у процесах планування, якості розроблених річних планів, узгодженості між стратегічними та оперативними завданнями, ефективності комунікацій, рівня прозорості ухвалення рішень. Особливе значення надається вивченню внутрішніх механізмів планування: послідовності розроблення документів, способів узгодження планів між структурними підрозділами, форм звітності, методів оцінювання результатів.

Для отримання достовірних даних здійснюється систематичне спостереження за діяльністю адміністрації, педагогічної ради, методичних об'єднань і класних керівників. Спостереження дозволяє виявити неформальні аспекти управлінської взаємодії, визначити, наскільки колектив відчуває себе залученим до прийняття управлінських рішень. Інтерв'ювання адміністрації дає змогу з'ясувати підходи керівництва до формування цілей і завдань, розподілу ресурсів, здійснення контролю за виконанням планів. Анкетування педагогів і батьків допомагає оцінити рівень поінформованості, відкритість і результативність планової діяльності [12, с. 78].

Методичну основу дослідження становить поєднання якісних і кількісних методів, що дозволяє сформувати цілісну картину управлінських процесів. Кількісні методи використовуються для вимірювання ступеня задоволеності учасників освітнього процесу, рівня ефективності виконання планів, співвідношення між запланованими та досягнутими результатами. Якісні методи — спостереження, інтерв'ю, аналіз змісту документів — дають можливість оцінити характер управлінських рішень, їх відповідність реальним потребам закладу та принципам педагогічного менеджменту.

У процесі аналізу результатів емпіричного етапу використовується метод системного узагальнення, який дозволяє інтегрувати інформацію з різних джерел у єдину концептуальну схему. Отримані дані порівнюються із

сучасними вимогами до управління освітою, визначеними в державних програмах розвитку освіти України, рекомендаціях Міністерства освіти і науки, а також у наукових публікаціях. Такий підхід забезпечує об'єктивність висновків і дозволяє уникнути суб'єктивних оцінок.

Після етапу діагностики розробляється модель удосконалення управління плануванням розвитку Кислицького ліцею. Методологічною базою виступає принцип системного моделювання, який передбачає розгляд закладу як відкритої соціально–педагогічної системи. У межах цієї системи планування розглядається як взаємодія кількох підсистем: аналітичної, цільової, організаційно–планувальної, комунікаційної та контрольної–оцінювальної. Аналітична підсистема забезпечує моніторинг внутрішнього й зовнішнього середовища; цільова визначає напрями розвитку; організаційно–планувальна відповідає за координацію діяльності; комунікаційна формує зв'язки між учасниками процесу; контрольна–оцінювальна здійснює зворотний зв'язок і корекцію дій [16, с. 22].

Для побудови моделі використовуються такі методи, як SWOT–аналіз, експертне оцінювання та порівняльний аналіз. SWOT–аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управлінської системи ліцею, можливості для розвитку і зовнішні загрози. Експертне оцінювання проводиться серед керівників освітніх установ громади, представників місцевої влади, методистів та педагогів–новаторів. Це дає змогу побачити систему управління очима фахівців і сформулювати незалежну оцінку її ефективності. Порівняльний аналіз допомагає виявити відмінності між існуючою моделлю управління в ліцеї та оптимальними зразками, описаними у науковій літературі.

Апробація запропонованої моделі проводиться в умовах реальної діяльності закладу. Її реалізація передбачає впровадження цифрових інструментів для організації планування, таких як електронні платформи моніторингу, інтерактивні графіки, спільні календарі, онлайн–звіти. Практична перевірка ефективності здійснюється через вимірювання динаміки

основних показників - своєчасності виконання планів, рівня узгодженості дій між структурними підрозділами, швидкості комунікації, участі колективу у прийнятті рішень. Для цього використовується метод порівняння даних, отриманих до і після впровадження інноваційних підходів.

Важливим елементом методики є оцінювання ефективності управлінських дій через систему кількісних та якісних індикаторів. До кількісних відносяться відсоток виконаних пунктів річного плану, кількість педагогів, які залучені до розроблення планів, кількість ініційованих інноваційних проєктів, частота оновлення стратегічних документів. Якісні індикатори відображають рівень задоволеності колективу, ступінь розвитку внутрішньої комунікації, наявність механізмів зворотного зв'язку, гнучкість управлінських рішень, довіру між адміністрацією і працівниками. Отримані показники зіставляються між собою, що дає змогу простежити загальну динаміку розвитку управлінської системи [11, с. 81].

На завершальному етапі дослідження результати узагальнюються, і на їх основі формуються методичні рекомендації для адміністрації ліцею. Вони стосуються організації стратегічного планування, удосконалення структури річних планів, упровадження індикаторного підходу до оцінювання результатів, розвитку цифрової культури управління, посилення взаємодії з батьківською та місцевою громадою. Особливу увагу приділено створенню умов для колективного планування, у якому кожен педагог має можливість вносити пропозиції та брати участь у визначенні пріоритетів. Такий підхід дозволяє зробити управління прозорим, відкритим і орієнтованим на результат.

Методологічна цілісність дослідження забезпечується дотриманням базових принципів. Перш за все, принцип наукової обґрунтованості передбачає опору на сучасні досягнення педагогічної науки та управлінської теорії. Принцип системності вимагає розглядати планування як частину цілісного управлінського циклу, де кожна дія логічно пов'язана з попередньою та наступною. Принцип інтеграції забезпечує узгодження

управлінських, педагогічних і соціальних аспектів діяльності. Принцип колегіальності передбачає рівноправну участь усіх членів колективу у процесі планування. Принцип адаптивності орієнтує на постійне оновлення форм і методів управління відповідно до змін у законодавстві, технологіях і суспільних запитах. Принцип зворотного зв'язку гарантує можливість аналізу результатів і своєчасного коригування дій.

Використання комплексного методичного підходу дозволяє не лише описати стан управління плануванням у Кислицькому ліцеї, а й запропонувати реальні механізми його вдосконалення. Очікується, що впровадження розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню комунікацій, зміцненню колективної відповідальності, а також розвитку інноваційної культури в закладі. Планування набуде стратегічного характеру, стане інструментом розвитку, а не звичайною формальністю, що відповідає вимогам сучасної освіти і сприяє підвищенню її якості [12, с. 89].

Удосконалення підходів до управління плануванням розвитку Кислицького ліцею передбачає перехід від адміністративно–розпорядчої моделі до моделі стратегічного партнерства, де рішення ґрунтуються на аналізі, співпраці й довірі. Методична побудова дослідження дає змогу перетворити управління на інструмент сталого розвитку, у якому планування виступає засобом досягнення не лише організаційної ефективності, а й педагогічної результативності, професійного зростання вчителів і формування позитивного іміджу закладу освіти.

### **3.2. Напрями підвищення ефективності планування освітньої діяльності в Кислицькому ліцею в умовах реформування освіти**

Підвищення ефективності планування освітньої діяльності в Кислицькому ліцеї можливе лише за умови переосмислення підходів до управління, переходу від формального складання планів до осмисленого

стратегічного процесу, що охоплює аналіз, прогнозування, реалізацію, контроль і корекцію. Сучасна школа існує у складному середовищі постійних реформ, цифровізації, змін державних стандартів та очікувань громади. Тому планування має сприйматися не як обов'язок, а як інтелектуальний інструмент розвитку закладу, що визначає його напрям, темп і здатність до оновлення. У Кислицькому ліцеї саме цей підхід здатен забезпечити системність, гнучкість і реальну ефективність усіх управлінських рішень.

Розбудова дієвої системи планування починається з чіткої постановки цілей і узгодження їх зі стратегічними орієнтирами розвитку ліцею. Кожна мета повинна бути вимірюваною, досяжною, часово обмеженою і зрозумілою для всіх учасників освітнього процесу. Необхідно перейти від декларативних формулювань до конкретних завдань, підкріплених показниками виконання. Планування має враховувати не лише навчальний процес, а й позаурочну діяльність, виховні ініціативи, соціальні проекти, взаємодію з громадою. Уся система має спиратися на реальні потреби учнів і вчителів, а не на шаблонні схеми [21, с. 26].

Освітня реформа вимагає від закладу орієнтації на результат, тому в основу планування слід покласти дані внутрішнього моніторингу. У Кислицькому ліцеї доцільно створити цілісну систему збору, аналізу та використання інформації про освітні результати, психологічний стан учнів, рівень професійної компетентності вчителів, забезпеченість ресурсами. Аналітичні матеріали стають відправною точкою для ухвалення управлінських рішень. Такий підхід дозволяє не лише описати ситуацію, а й прогнозувати її розвиток, виявляти приховані проблеми й швидко на них реагувати.

Ефективність планування посилюється через впровадження цифрових інструментів управління. Електронне середовище відкриває можливість для створення інтегрованої платформи, де всі плани, завдання, звіти та результати зберігаються у спільному доступі. Це усуває дублювання, пришвидшує обмін інформацією, спрощує контроль виконання. Для

Кислицького ліцею доцільно використовувати сучасні платформи спільної роботи, що дозволяють автоматично оновлювати графіки, виставляти нагадування, створювати візуальні аналітичні панелі. Цифровізація планування робить управління прозорим і керованим, а педагогічну діяльність — більш організованою.

Будь-яка система управління втрачає ефективність без людського ресурсу. Розвиток управлінської та аналітичної компетентності педагогічного колективу є ключовою умовою якісного планування. Кожен педагог має розуміти структуру освітньої стратегії, цілі закладу й власну роль у їх досягненні. У цьому контексті необхідно запровадити постійну систему внутрішнього навчання — короткострокові тренінги, семінари, робочі сесії, під час яких обговорюються методи планування, критерії оцінки результатів, використання цифрових інструментів. Така практика формує єдине управлінське бачення, підсилює взаємну довіру між адміністрацією та колективом і сприяє появі нових управлінських ініціатив.

Колективна участь у плануванні створює передумови для стабільності системи. Необхідно розподіляти відповідальність горизонтально, залучаючи педагогів до створення планів розвитку своїх напрямів. Розроблення підрозділових або предметних планів сприяє глибшому усвідомленню завдань і посиленню почуття особистої причетності до спільного результату. Таке планування забезпечує командну взаємодію, дозволяє поєднати управлінське бачення керівництва з практичним досвідом учителів, які щоденно реалізують навчальний процес [22, с. 90].

Орієнтація на гнучкість та адаптивність планів забезпечує стабільність у динамічних умовах. Будь-який план повинен передбачати можливість корекції залежно від змін у нормативно-правовому полі, соціальних умовах чи матеріальній базі. Планування, побудоване на жорстких схемах, не здатне ефективно реагувати на нові виклики. У Кислицькому ліцеї слід запровадити практику щоквартального перегляду планів із метою оновлення завдань, перерозподілу ресурсів та оцінки реальних результатів. Така система дає

змогу підтримувати постійний управлінський тонус, стимулює аналітичне мислення та сприяє підвищенню відповідальності кожного учасника.

Проектне управління відкриває нові перспективи для підвищення ефективності планування. Кожен масштабний напрям діяльності ліцею може бути оформлений як окремий проєкт із чітко визначеною метою, етапами реалізації, ресурсами, ризиками й критеріями оцінки. Наприклад, створення освітнього хабу, організація STEM–простору або запуск програми учнівського самоврядування можуть функціонувати у форматі проєктів, що мають власні команди й терміни реалізації. Такий підхід дисциплінує, підсилює мотивацію учасників, дозволяє вимірювати прогрес та закріплює культуру управлінської відповідальності.

Планування у контексті реформування освіти повинно ґрунтуватися на принципі відкритості. Участь батьків, представників громади, місцевих органів влади в обговоренні планів розвитку створює додатковий рівень контролю і сприяє формуванню спільної відповідальності за результати. Для цього у Кислицькому ліцеї варто проводити громадські слухання або круглі столи, де презентуються річні плани, обговорюються нові ідеї, аналізуються досягнення. Публічність управлінських процесів не лише зміцнює довіру до закладу, а й відкриває можливість залучення додаткових ресурсів через партнерські програми, гранти чи благодійні ініціативи [24, с. 11].

Оновлення системи планування передбачає запровадження механізму самооцінювання. Кожен педагог, класний керівник чи підрозділ має здійснювати регулярний аналіз своєї діяльності. Таке оцінювання не повинно сприйматися як контроль, а як інструмент розвитку. Для цього можна створити систему внутрішніх звітів, де зазначаються досягнення, труднощі та пропозиції щодо поліпшення. Підсумки цих звітів використовуються для корекції планів, що забезпечує постійне оновлення і підвищення ефективності.

Серед напрямів, що потребують особливої уваги, — удосконалення виховного компонента. Планування освітньої діяльності повинно включати

системну виховну стратегію, де чітко визначено мету, зміст і форми виховної роботи. Тематика заходів має відображати актуальні суспільні виклики — розвиток громадянської свідомості, толерантності, екологічного мислення, медіаграмотності. Кожен захід має бути логічно пов'язаний із загальною концепцією виховної діяльності ліцею, що забезпечить послідовність і цілісність виховного впливу.

Оптимізація структури планових документів сприяє зменшенню формалізму. Доцільно перейти від громіздких річних планів до компактних, структурованих документів, побудованих за логікою «мета – завдання – результат – показник». Це спрощує контроль, робить план зрозумілим для всіх учасників і підвищує ефективність реалізації. Важливо, щоб кожен пункт плану мав чітке обґрунтування і безпосередньо впливав на досягнення стратегічних цілей. У Кислицькому ліцеї варто створити єдиний шаблон планування, який забезпечить логічну узгодженість між усіма видами документів — стратегічним, річним, тематичним, індивідуальним.

Використання індикаторів ефективності дає змогу перевести процес планування з описового у вимірюваний формат. Для оцінювання результатів доцільно використовувати поєднання кількісних і якісних показників: рівень успішності учнів, відвідуваність, участь у конкурсах, задоволеність педагогів і батьків, виконання завдань у межах термінів. Індикатори формують об'єктивну картину, дозволяють аналізувати динаміку та робити корективи у реальному часі. Такий підхід забезпечує прозорість і підзвітність управління, а отже, підвищує довіру до нього [26, с. 71].

Професійне зростання педагогів стає фундаментом якісного управління. Кожен учитель повинен мати можливість реалізовувати власні ініціативи, пропонувати нові форми роботи, експериментувати з методиками. Для цього слід створити умови для інноваційної діяльності, підтримки авторських проєктів, обміну педагогічними ідеями. У межах планування слід передбачити окремий розділ, присвячений дослідницькій роботі, творчим ініціативам і педагогічним експериментам. Коли інновації стають частиною

системи планування, навчальний заклад набуває здатності до самооновлення, а колектив — відчуття професійної свободи.

Підвищення ефективності планування неможливе без якісної комунікації. Зворотний зв'язок між адміністрацією, педагогами, учнями і батьками формує єдність цілей і забезпечує взаєморозуміння. У Кислицькому ліцеї необхідно створити канали відкритої комунікації — електронні форуми, регулярні зустрічі, анкетування, внутрішні інформаційні бюлетені. Обмін думками й досвідом допомагає виявляти проблеми, формулювати рішення і підсилює колективну відповідальність [25, с. 90].

Культура планування розвивається тоді, коли існує позитивний психологічний клімат. Співпраця, взаємоповага й підтримка в колективі створюють передумови для ініціативності. Коли вчитель відчувається почутим, він охочіше долучається до планування, пропонує ідеї й бере участь у реалізації нових проєктів. Атмосфера партнерства робить управління більш людським і гнучким, що безпосередньо позначається на результатах діяльності закладу.

Реалізація запропонованих напрямів дозволяє створити у Кислицькому ліцеї збалансовану систему управління, у якій планування виконує роль стрижня всіх процесів. Така система поєднує стратегічне бачення з оперативною діяльністю, аналітику з творчістю, цифрові технології з людським потенціалом. У результаті ліцей перетворюється на простір ефективного управління, де кожна дія підпорядкована меті розвитку, кожне рішення має аналітичне підґрунтя, а кожен учасник освітнього процесу усвідомлює власну роль у спільному успіху.

Справжня ефективність планування полягає не у кількості заходів, а у здатності системи передбачати, узгоджувати, оновлюватися й навчатися. У контексті реформування освіти саме така модель управління дозволяє навчальному закладу залишатися сучасним, гнучким і результативним, утримуючи баланс між стабільністю та розвитком, традицією й інновацією, адміністративною дисципліною й творчою свободою. Кислицький ліцей,

орієнтуючись на ці засади, здатен не лише адаптуватися до нових умов, а й стати прикладом ефективної освітньої організації, у якій планування перетворюється на живий процес саморозвитку і взаємодії.

### **3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління розвитком**

Практичне вдосконалення управління розвитком Кислицького ліцею передбачає створення гнучкої, ефективної та інноваційної системи, яка спирається на аналітику, стратегічне бачення і колегіальну взаємодію всіх учасників освітнього процесу. Сучасна школа вже не може функціонувати як замкнута структура, що лише виконує державні вимоги. Вона має бути відкритою освітньою екосистемою, здатною до самоорганізації, прогнозування, саморегулювання і постійного оновлення. Удосконалення управління розвитком полягає не лише у впровадженні нових документів або процедур, а в зміні управлінського мислення, у переході від адміністративного контролю до стратегічного партнерства між керівництвом, педагогами, учнями, батьками та громадою [16, с. 61].

Першочергове завдання — побудова системи стратегічного управління розвитком закладу, яка передбачає узгодження всіх напрямів діяльності ліцею з його місією, візією та цінностями. Для цього необхідно оновити стратегічний план розвитку, зробивши його не формальним документом, а дієвим інструментом прийняття рішень. Стратегія має охоплювати освітню, виховну, методичну, фінансово-економічну та кадрову політику, але головним орієнтиром повинна залишатися якість освіти та розвиток особистості учня. У межах цієї стратегії кожен працівник ліцею має розуміти, як його щоденна робота сприяє реалізації загальних цілей. Для цього варто запровадити практику регулярних стратегічних сесій, під час яких педагогічний колектив спільно аналізує досягнуті результати, визначає проблеми і формулює нові завдання. Така модель сприяє формуванню

колективної відповідальності та розвитку стратегічного мислення у всіх членів команди.

Розвиток управління вимагає якісної аналітичної бази. Планування і прийняття рішень мають ґрунтуватися на даних, а не на інтуїції чи досвіді окремих працівників. Для цього у Кислицькому ліцеї доцільно створити систему освітньої аналітики, яка включатиме показники успішності учнів, результати моніторингу якості освіти, дані про участь у конкурсах, стан психологічного клімату, кадрову стабільність, рівень професійної компетентності педагогів, фінансові показники. Зібрані дані мають узагальнюватися в електронній формі, що дає змогу формувати звіти, діаграми, графіки та прогнози. Це перетворює управлінський процес із реактивного на проактивний — такий, що здатен передбачати тенденції й завчасно готуватися до можливих викликів.

В управлінській практиці необхідно запровадити циклічну модель управління розвитком. Кожен рік роботи закладу має розпочинатися з аналітичного етапу — оцінювання результатів попереднього періоду, виявлення досягнень і проблем. Далі відбувається формулювання цілей, планування дій, розподіл ресурсів, реалізація завдань, моніторинг, аналіз і корекція. Таким чином утворюється замкнений управлінський цикл, який постійно оновлюється. Цей підхід дозволяє підтримувати актуальність планів, своєчасно виявляти неефективні напрямки й оперативно замінювати їх новими.

Розвиток управління неможливий без удосконалення кадрової політики. Людський ресурс — основна сила освітнього закладу, і будь-яка реформа втрачає сенс без мотивованого, компетентного та згуртованого колективу. Тому в Кислицькому ліцеї необхідно створити комплексну систему роботи з кадрами, яка передбачає прогнозування потреб у фахівцях, підтримку професійного зростання, оцінювання компетентностей і формування кадрового резерву. Важливою умовою ефективного управління є розвиток наставництва, коли досвідчені вчителі супроводжують молодих

спеціалістів, допомагаючи їм адаптуватися до професійного середовища. Така взаємодія створює атмосферу довіри, посилює командний дух і сприяє передачі педагогічного досвіду.

Удосконалення управлінських процесів потребує переходу до горизонтальної моделі керівництва, у якій рішення приймаються не лише директивно, а й колегіально. Для цього можна створити робочі групи за напрямками діяльності — навчальна, виховна, інноваційна, методична, інформаційна, соціальна. Кожна група відповідає за розроблення власних планів, ініціатив і звітів, які узгоджуються з адміністрацією. Такий підхід формує відчуття спільної відповідальності, розвиває ініціативність педагогів, зменшує навантаження на керівництво та підвищує гнучкість управлінської структури [17, с. 21].

Інтеграція цифрових технологій є одним із найефективніших напрямів удосконалення управління. В умовах реформування освіти саме цифрові інструменти забезпечують оперативність комунікацій, прозорість дій і зручність аналізу результатів. У Кислицькому ліцеї доцільно створити електронну систему управління, у якій зосереджуються всі управлінські документи, плани, звіти, графіки, інформація про учнів і працівників. Така платформа дозволить автоматизувати рутинні процеси, підвищити швидкість прийняття рішень і зменшити ризики втрати інформації. Крім того, цифровізація робить управління відкритим для батьків та громадськості, що підвищує довіру до закладу.

Ефективне управління неможливе без розвитку внутрішнього моніторингу якості освіти. Цей механізм дозволяє відстежувати динаміку результатів, своєчасно виявляти проблеми і коригувати діяльність. Для цього варто запровадити регулярне оцінювання освітнього середовища, рівня задоволеності учнів і батьків, ефективності педагогічних методик. Результати моніторингу мають обговорюватися на засіданнях педагогічної ради та використовуватися як основа для прийняття рішень щодо планування наступних кроків.

Фінансово–економічна складова управління також потребує вдосконалення. Ефективне використання ресурсів має спиратися на принципи прозорості, прогнозування та раціонального розподілу. Доцільно запровадити фінансове планування за програмно–цільовим принципом, коли кожен напрям діяльності має власний бюджет, пов’язаний із конкретними результатами. У межах такого підходу керівництво закладу не просто витрачає кошти, а інвестує їх у досягнення вимірюваних цілей. Цей механізм створює умови для залучення додаткових джерел фінансування — грантів, благодійних внесків, партнерських програм, участі у конкурсах на підтримку освітніх проєктів [18, с. 51].

В управлінській діяльності доцільно впровадити культуру постійного вдосконалення, коли кожен працівник сприймає зміни не як зовнішній тиск, а як природну частину професійного розвитку. Для цього слід запровадити систему внутрішніх управлінських тренінгів, на яких обговорюються реальні кейси, проблеми та рішення. Під час таких зустрічей колектив спільно аналізує ситуації, розробляє варіанти дій і узгоджує підходи. Це підвищує управлінську компетентність педагогів, розвиває навички аналізу, планування та рефлексії.

Особлива увага має бути приділена розвитку комунікаційної складової управління. Успіх будь–якої управлінської системи залежить від якості обміну інформацією між усіма учасниками. У Кислицькому ліцеї варто налагодити систему регулярних комунікацій: адміністративні зустрічі, спільні наради, тематичні консультації, онлайн–обговорення. Важливо, щоб інформація про прийняті рішення, заплановані заходи та результати діяльності була доступною для кожного члена колективу. Комунікаційна відкритість формує довіру, зменшує ризики конфліктів і сприяє формуванню позитивного мікроклімату.

Розвиток партнерських відносин між ліцеєм, громадою, підприємствами, культурними та освітніми установами відкриває додаткові можливості для управління. Залучення зовнішніх партнерів до процесу

планування і реалізації освітніх програм дозволяє розширити ресурсну базу, урізноманітнити зміст навчання, надати учням можливість практичного застосування знань. Партнерські зв'язки з громадськими організаціями сприяють розвитку волонтерства, соціальних ініціатив, екологічних проєктів. Така взаємодія робить освітній процес більш гнучким, а управління — відкритим і соціально відповідальним.

Удосконалення управління розвитком передбачає створення умов для інноваційної діяльності. Кислицький ліцей може стати лабораторією нових педагогічних і управлінських ідей, де експериментування сприймається як нормальний елемент освітнього процесу. Для цього необхідно формувати інноваційні команди, які розробляють, тестують і впроваджують нові методики навчання, способи оцінювання, підходи до виховання. Адміністрація має підтримувати такі ініціативи, забезпечуючи необхідні ресурси та моральне заохочення. Це створює атмосферу творчості та довіри, сприяє формуванню іміджу ліцею як сучасного й прогресивного навчального закладу [20, с. 78].

Важливим практичним кроком є удосконалення структури управлінських документів. Документообіг має бути зрозумілим, зручним і мінімалістичним. Усі документи слід уніфікувати, створивши єдині шаблони для планів, звітів, аналітичних довідок. Це зменшує бюрократичне навантаження, забезпечує узгодженість між різними рівнями планування та полегшує контроль за виконанням. Варто запровадити систему щорічного аудиту управлінських документів із метою оновлення їх змісту та приведення у відповідність до нових вимог.

Механізми контролю потребують переосмислення. Контроль не повинен зводитися до пошуку недоліків, він має стати інструментом розвитку. Для цього необхідно перейти до формату моніторингу, який базується на самооцінюванні та взаємооцінюванні. Кожен підрозділ або педагог складає власний звіт про досягнення, труднощі та пропозиції, які потім обговорюються на педагогічній раді. Це створює атмосферу

відкритості, формує культуру відповідальності й стимулює до постійного самовдосконалення.

Підвищення ефективності управління розвитком неможливе без налагодження внутрішнього і зовнішнього іміджу закладу. Іміджова політика має бути системною частиною управлінської діяльності. Вона включає інформаційну присутність у медіа, участь у конкурсах, громадських ініціативах, партнерських програмах, поширення позитивного досвіду. Формування позитивного іміджу підвищує довіру до закладу, залучає нових учнів, сприяє підтримці з боку громади й партнерів.

Управління розвитком у сучасній школі потребує переходу від моделі «керівник — виконавець» до моделі «команда — стратегічний партнер». Це означає, що всі рішення мають прийматися із залученням педагогічного колективу, а обговорення стратегічних питань повинно стати частиною корпоративної культури. Для цього варто створити умови для відкритих обговорень, пропозицій і зворотного зв'язку. Така модель стимулює педагогів до ініціативності, зменшує психологічну дистанцію між керівництвом і колективом, підсилює мотивацію до співпраці.

Система управління розвитком потребує постійного оновлення. Кожен навчальний рік має завершуватися управлінським аудитом, у межах якого аналізуються досягнення, проблеми й напрямки вдосконалення. За підсумками аудиту формується план змін, який інтегрується у наступний стратегічний цикл. Така практика формує культуру аналітичного управління, робить розвиток прогнозованим і контрольованим.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить перетворити управління у Кислицькому ліцеї на цілісну систему, де всі елементи взаємопов'язані і взаємодоповнюють один одного. Аналітична основа забезпечить обґрунтованість рішень, кадрова політика — стабільність колективу, цифровізація — оперативність і прозорість, партнерство з громадою — відкритість і підтримку, інноваційність — розвиток і конкурентоспроможність.

Такий підхід формує сучасну управлінську культуру, у якій стратегія стає реальним інструментом щоденної роботи. Управління розвитком Кислицького ліцею набуває інтегрованого характеру, поєднуючи педагогічні традиції та принципи сучасного освітнього менеджменту. Завдяки системності, гнучкості та орієнтації на результат заклад може демонструвати ефективну модель управління, у якій планування, аналіз і розвиток працюють як єдина система постійного вдосконалення.

### **Висновок до III розділу**

У третьому розділі було узагальнено методичні, змістові й практичні засади удосконалення управління плануванням розвитку Кислицького ліцею. Аналіз показав, що управління розвитку є динамічною системою, яка поєднує стратегічні цілі, інноваційні підходи, цифрові інструменти та партнерську взаємодію всіх учасників освітнього процесу.

Методологія дослідження, що включала системний аналіз, SWOT-оцінювання та використання кількісних і якісних методів, дала змогу об'єктивно визначити стан планування в ліцеї та сформувати модель його вдосконалення.

Розроблені рекомендації окреслюють управлінську модель, яка поєднує стратегічне бачення з оперативною гнучкістю та забезпечує перехід від формального планування до реального впливу на якість освітнього процесу. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості закладу, розвитку професійної спільноти та зміцненню його позицій у сучасних умовах.

Загалом, результати розділу показують, що ефективне планування розвитку Кислицького ліцею можливе за умови комплексної модернізації управлінських практик, цифровізації процесів, активної участі педагогів і формування культури стратегічного мислення. Запропонована модель створює основу для сталого розвитку закладу освіти в умовах сучасних реформ.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження розкрито сутність планування як ключового інструмента розвитку закладу загальної середньої освіти. Доведено, що планування забезпечує цілісність управлінського циклу, сприяє раціональному використанню ресурсів, формує основу для стратегічного розвитку та підвищення якості освітнього процесу. Планування виступає механізмом узгодження цілей, завдань, очікуваних результатів і реальних можливостей закладу, забезпечуючи його адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Охарактеризовано класифікацію видів планування в системі управління розвитком закладу освіти. До основних різновидів віднесено стратегічне, тактичне, оперативне, перспективне, календарно–тематичне та індивідуальне планування. З'ясовано, що багаторівнева система планів забезпечує комплексність управління, узгодженість дій педагогічного колективу та ефективність реалізації освітньої програми. Встановлено, що чітка класифікація планів підвищує прозорість управлінської діяльності й полегшує контроль за виконанням поставлених завдань.

Проаналізовано сучасні підходи до управління плануванням у контексті реформування освіти. Встановлено, що актуальними є компетентнісний, системний, програмно–цільовий, проєктний та інклюзивно–орієнтований підходи, які відображають нову філософію управління НУШ. Визначено основні принципи ефективного планування — демократичність, прозорість, гнучкість, науковість, узгодженість та орієнтація на результат. З'ясовано, що умови успішного планування включають достатню автономію закладу, високий рівень управлінських компетентностей та культуру внутрішньої взаємодії.

Досліджено організаційно–управлінську структуру Кислицького ліцею та зміст його науково–методичної діяльності. Встановлено, що структура відповідає сучасним вимогам ЗЗСО: здійснюється розподіл управлінських

функцій, забезпечується внутрішня координація між адміністрацією, педагогічними працівниками та методичними об'єднаннями. Науково–методична робота ліцею спрямована на професійний розвиток педагогів, удосконалення методів навчання та створення умов для реалізації компетентнісного підходу.

Досліджено реальну практику планування освітнього процесу та управлінських рішень у Кислицькому ліцеї. Виявлено, що планувальна діяльність здійснюється системно і охоплює всі напрями роботи: освітній процес, виховну діяльність, методичну роботу, фінансово–господарську діяльність. Разом з тим виявлено потребу в удосконаленні стратегічної частини планування, розширенні використання аналітичних даних та посиленні результативно–орієнтованого підходу.

Здійснено порівняльний аналіз практик планування Кислицького ліцею з досвідом інших закладів загальної середньої освіти. Порівняння засвідчило, що ліцей демонструє відповідність базовим вимогам НУШ та освітнього менеджменту, однак у низці провідних закладів спостерігається більш розвинена система стратегічного планування, використання цифрових інструментів, ширша участь громади та учнівського самоврядування у формуванні планів. Це визначило орієнтири для подальшої модернізації планувальної діяльності.

Обґрунтовано методичні засади удосконалення управління плануванням розвитку Кислицького ліцею. До ключових засад віднесено: поєднання стратегічного і проєктного підходів; використання моніторингових процедур; підвищення кваліфікації управлінської команди; впровадження цифрових інструментів для планування та оцінювання результатів. Методичні засади створюють основу для переходу ліцею до моделі стратегічно орієнтованого розвитку.

Розроблено напрями підвищення ефективності планування освітньої діяльності в умовах реформування освіти. Сформульовано пропозиції щодо удосконалення стратегічного плану розвитку, модернізації річних планів,

посилення внутрішньої системи забезпечення якості освіти, розширення участі педагогів, здобувачів освіти та громади в управлінні. Окрему увагу приділено впровадженню інноваційних практик, орієнтованих на результат і компетентнісні підходи.

Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком закладу. Рекомендації передбачають удосконалення управлінської структури, підвищення прозорості та відкритості планування, впровадження систематичного моніторингу, розвиток партнерств і педагогічного лідерства, що сприятиме підвищенню якості освітніх послуг та сталому розвитку Кислицького ліцею.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту: монографія / Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Т. В. Сич, О. М. Птахіна, О. А. Саєнко, А. Г. Розказов, Є. В. Іванов, І. С. Паславська, Н. В. Циган. Харків : ХОГОКЗ, 2019. 328 с.
2. Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.
3. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : Консум, 2004. 208 с.
4. Забродська Л. М. Інформатизація закладу освіти: управлінський аспект. Харків: Видав. Група «Основа», 2003. 240 с.
5. Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім освітнім закладом: системи, процеси, технології: Монографія. Київ: Інформавтодор, 2008. 472 с.
6. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч–метод посіб. Харків : Вид–во : Іванченка І. С., 2019. 138 с.
7. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. 2–е вид. Київ: Т–во «Знання» України, 2011. 520 с.
8. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / За заг. ред. О. І. Локшиної. Київ : К.І.С., 2004. 128 с.
9. Освітній менеджмент в умовах змін: Навчальний посібник /Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін./ За ред. В. Олійника, Н. Протасової. Луганськ : СПД Резніков В.С., 2011. 308 с.
10. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. Ч. 1 Харків: ФОП Андреев К. В., 2016. 354 с.
11. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. Ч. 2. Харків: ФОП Андреев К.В., 2016. 338 с.

12. Шаповал М. І. Менеджмент якості. Навчальний посібник. Київ: Знання. 2007. 471 с.
13. Закон України. Про освіту : Закон від 05.09.2017 № 2145–VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380.
14. Закон України. Про повну загальну середню освіту : Закон від 16.01.2020 № 463–IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 11. Ст. 76.
15. Державний стандарт початкової освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2018 № 87. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87–2018–п> (дата звернення: 11.06.2025).
16. Державний стандарт базової середньої освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 898. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898–2020–п> (дата звернення: 11.06.2025).
17. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988–2016–р> (дата звернення: 11.06.2025).
18. Про затвердження типової освітньої програми для 5–9 класів закладів загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 19.10.2021 № 1373. Офіційний вісник України. 2021. № 91. Ст. 583.
19. Про затвердження типових навчальних планів для 10–11 класів закладів загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 28.04.2022 № 406. Офіційний вісник України. 2022. № 41. Ст. 239.
20. Офіційний сайт Кислицького ліцею. URL: <https://kislitsa.e-schools.info/> (дата звернення: 11.06.2025)
21. Офіційний сайт Саф'янівського ліцею. URL: <https://scsafyanska.e-schools.info/> (дата звернення: 11.06.2025)
22. Офіційний сайт Бросківського закладу загальної середньої освіти URL: <https://broska-school.e-schools.info/> (дата звернення: 11.06.2025)

23. Адміністративний менеджмент: навч. посіб./ Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
24. Блага Н. В. Управління проєктами: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
25. Громадсько–активні школи: управління та механізми розвитку: практичний посібник / О. М. Онаць, Н. М. Островерхова, Л. М. Попович, М. Г. Шевцов К.: КОНВІ ПРІНТ, 2019. 96с.
26. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проєктами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ, БЖД, 2019. 173 с.
27. Інноваційні освітні технології: навчально–методичний посібник / упорядник Л.М. Прокопів. Івано–Франківськ, 2020. 172 с.
28. Литвин А., Максимова Л., Ципуринда Я. Менеджмент управлінської діяльності в закладі фахової передвищої освіти з досвіду роботи Олександрійського педагогічного фахового коледжу імені В.О. Сухомлинського [Електронний ресурс]. Олександрія, 2024. 45 с.
29. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчальнометодичний посібник. Київ: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
30. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
31. Менеджмент: навчально–методичний посібник / уклад.: О.В.Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун–т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.
32. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид–во «Рута», 2021. 856 с.
33. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту: навч. посібник. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.
34. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти: методичний посібник для керівників закладів загальної середньої освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк. Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.

35. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.

36. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар та інші. 2–е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

37. Управління школою в час кризи: метод. рекомендації. ГО “Про.Світ”, 2021. 92 с.

38. Черненко Н.М. Теорія та менеджмент організації: навчальний посібник. Одеса: ПНПУ, 2018. 212 с.

39. Мармаза О. І. Вимоги до управління закладом освіти у контексті модернізації освіти. *Global Trends in Science, Technology, and Economy : Global Trends in Science, Technology, and Economy with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference (Graz, Austria, April 16–18, 2025)*. Graz, 2025. Pp. 158–162.

40. Рогальський В.Є. Внутрішні зміни закладу загальної середньої освіти як об’єкт стратегічного управління. *НАУКА МАЙБУТНЬОГО*. 1(15), 2025. С. 76–81

41. Самойленко О. Управління змінами в закладі загальної середньої освіти: роль педагогічного супроводу та менторингу як інноваційних інструментів // *Наукові записки*. Серія: Психолого–педагогічні науки. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя. 2025. № 3. С. 36–45.

42. Gardner H. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books, 1983. 528 с.