

ФОП ЛУНЯЧЕК ВАДИМ ЕДУАРДОВИЧ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проекту

«Professional Development»



Вадим ЛУНЯЧЕК

30.04.2026

ПРОГРАМА
підвищення кваліфікації керівників, заступників керівників
закладів загальної середньої освіти
«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА СИСТЕМИ
ПЛАНУВАННЯ ЗЗСО»

Харків – 2026

Розробники: Лунячек В. Е., доктор педагогічних наук, професор;
Мельник Н. А., кандидат педагогічних наук.

Напрямок підвищення кваліфікації: розвиток професійних компетентностей керівників та заступників керівників закладів загальної середньої освіти щодо стратегічного управління розвитком закладу освіти, формування стратегії розвитку та системи планування діяльності ЗЗСО.

Розроблено з врахуванням типових програм: Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти», затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 12.10.2022 № 905; Типова програма підвищення кваліфікації керівників, заступників керівників закладів загальної середньої освіти, які реалізують Державний стандарт профільної середньої освіти на тему «Профільна школа: управління та професійний розвиток», затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 04.11. 2025 № 1464.

Термін дії програми: з 01.05.2026 до 01.05.2031 року.

Рецензенти:

1. Погорєлова Тетяна, кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри педагогіки та іноземної філології ХНЕУ імені Семена Кузнеця.

2. Ткачова Наталія, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства ННІ «Академія вчительства» ХНУ імені В. Н. Каразіна.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми. Сучасний етап розвитку загальної середньої освіти України характеризується масштабними трансформаційними процесами, пов'язаними з реалізацією державної освітньої політики, впровадженням реформи Нової української школи, переходом до профільної середньої освіти, розширенням автономії закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) та посиленням відповідальності керівників за результати діяльності закладу освіти. У цих умовах стратегічне управління стає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку ЗЗСО, його конкурентоспроможності, інституційної спроможності та здатності оперативно реагувати на суспільні виклики.

Особливої актуальності питання формування стратегії розвитку набуває у зв'язку із завершенням реформи базової середньої освіти та поетапним запровадженням профільної середньої освіти, що потребує від керівників ЗЗСО переосмислення місії, візії, стратегічних пріоритетів та моделей функціонування закладу освіти в нових умовах. Водночас процеси децентралізації, демографічні зміни, міграційні процеси, наслідки воєнного стану, необхідність забезпечення безпечного освітнього середовища та подолання освітніх втрат зумовлюють потребу в прийнятті управлінських рішень на основі стратегічного прогнозування та планування.

Відповідно до законодавства України ЗЗСО має забезпечувати функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, здійснювати планування своєї діяльності та визначати перспективи розвитку. Проте аналіз практики діяльності ЗЗСО свідчить, що стратегічні документи нерідко мають декларативний характер, не містять чітких індикаторів результативності, недостатньо пов'язані з річним плануванням, освітньою програмою, системою внутрішнього забезпечення якості освіти та потребами засновника і громади.

Сучасна стратегія розвитку закладу освіти має розглядатися не як формальний документ, а як дієвий інструмент управління змінами, що забезпечує узгодженість діяльності всіх учасників освітнього процесу, раціональне використання ресурсів, досягнення визначених цілей та сталий розвиток ЗЗСО. Ефективна система планування, побудована на основі стратегії розвитку, сприяє послідовній реалізації управлінських рішень, моніторингу результатів, оцінюванню ризиків та своєчасному коригуванню діяльності.

Актуальність програми також обумовлена професійними потребами керівників і заступників керівників ЗЗСО щодо опанування сучасних інструментів стратегічного аналізу, стратегічного та операційного планування, управління проектами розвитку, визначення показників ефективності та організації моніторингу реалізації стратегічних цілей. Особливо важливим є формування практичних навичок розроблення стратегії

розвитку закладу освіти відповідно до сучасних нормативних вимог, пріоритетів освітньої політики та запитів територіальної громади.

Зміст програми спрямований на розвиток стратегічної, управлінської, проєктувальної, лідерської та оцінювально-аналітичної компетентностей керівників ЗЗСО, необхідних для ефективного управління розвитком закладу освіти в умовах суспільних змін, освітніх реформ та невизначеності зовнішнього середовища. Програма має практикоорієнтований характер і передбачає створення слухачами власних елементів стратегії розвитку та системи планування діяльності ЗЗСО.

Цільова група: керівники та заступники керівників ЗЗСО.

Обсяг (тривалість): 15 годин / 0,5 кредита ЄКТС.

Особливості реалізації програми: програма реалізується на засадах гнучкості, варіативності та практичної спрямованості. До реалізації програми залучаються фахівці, які мають відповідну професійну підготовку та практичний досвід в галузі освіти, а також тренери, які пройшли навчання для здійснення комплексу заходів із підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів освіти, які забезпечуватимуть реалізацію нових освітніх стандартів.

Форма підвищення кваліфікації: дистанційна або змішана (за вибором замовника).

Мета підвищення кваліфікації: розвиток та вдосконалення професійних компетентностей керівників, заступників керівників закладів загальної середньої освіти щодо формування та реалізації стратегії розвитку закладу освіти як інструменту управління змінами, забезпечення якості освіти та сталого розвитку закладу; набуття практичного досвіду застосування інструментів стратегічного аналізу, визначення місії, візії, цінностей, стратегічних і операційних цілей, розроблення системи планування діяльності, моніторингу та оцінювання результатів реалізації стратегічних пріоритетів відповідно до сучасних викликів, освітніх реформ та потреб учасників освітнього процесу.

Завдання підвищення кваліфікації:

розвинути професійні знання щодо нормативно-правових, концептуальних та організаційних засад стратегічного управління ЗЗСО в умовах реалізації державної освітньої політики, децентралізації та реформування системи освіти;

сформувати цілісне розуміння стратегії розвитку закладу освіти як інструменту управління змінами, забезпечення якості освіти, підвищення організаційної спроможності та конкурентоспроможності ЗЗСО;

розвинути здатність здійснювати комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування закладу освіти, виявляти виклики, ризики, ресурси та можливості для його сталого розвитку;

сформувати вміння проєктувати стратегічні орієнтири розвитку закладу освіти, зокрема визначати місію, візію, цінності, стратегічні та операційні цілі з урахуванням потреб учасників освітнього процесу, засновника та територіальної громади;

розвинути компетентність щодо розроблення структури та змісту стратегії розвитку ЗЗСО відповідно до вимог освітнього законодавства, принципів стратегічного менеджменту та сучасних підходів до управління закладом освіти;

удосконалити здатність забезпечувати узгодженість стратегії розвитку із внутрішньою системою забезпечення якості освіти, освітньою програмою, річним планом роботи та іншими документами закладу освіти;

розвинути навички стратегічного, тактичного та операційного планування діяльності ЗЗСО на засадах системності, послідовності та результативності;

сформувати вміння визначати критерії, показники та механізми моніторингу реалізації стратегічних і операційних цілей, оцінювати ефективність управлінських рішень та досягнення запланованих результатів;

удосконалити здатність здійснювати оцінювання результативності реалізації стратегії розвитку закладу освіти, приймати рішення щодо її коригування та забезпечувати безперервне вдосконалення управлінських процесів;

набути практичного досвіду проєктування окремих складників стратегії розвитку та системи планування діяльності власного ЗЗСО з урахуванням його особливостей, ресурсного потенціалу та перспектив розвитку.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:
компетентність стратегічного управління закладом освіти (А 2), компетентність стратегічного управління персоналом (А 3), компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б 1), проєктувальна компетентність (Г 3) відповідно до професійного стандарту «Керівник закладу загальної середньої освіти».

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

За результатами навчання слухачі оволодіють знаннями та набудуть (удосконалять) уміння, навички та способи діяльності щодо:

нормативно-правових основ стратегічного управління і планування діяльності ЗЗСО;

застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу для визначення перспектив розвитку закладу освіти та технологій стратегічного, тактичного й операційного планування в управлінській діяльності;

використання механізмів та інструментів забезпечення якості освіти під час формування та реалізації стратегії розвитку закладу освіти;

здійснення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування закладу освіти, визначення місії, візії, цінностей і стратегічних пріоритетів його розвитку;

планування діяльності закладу освіти на стратегічному, тактичному та операційному рівнях;

здійснення моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегічних цілей розвитку закладу освіти;

аналізу взаємозв'язку стратегії розвитку із внутрішньою системою забезпечення якості освіти, освітньою програмою, річним планом роботи та іншими документами закладу освіти;

оцінювання відповідності стратегії розвитку вимогам державної освітньої політики, потребам територіальної громади та ефективності управлінських рішень щодо реалізації стратегічних цілей;

оцінювання ризиків, ресурсів і можливостей розвитку закладу освіти, а також результативності системи моніторингу реалізації стратегії розвитку;

проектування структури стратегії розвитку та розроблення системи планування діяльності закладу освіти;

розроблення фрагментів стратегії розвитку власного ЗЗСО, системи планування його діяльності, показників та індикаторів оцінювання результативності реалізації стратегічних і операційних цілей.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання результатів навчання керівників та заступників керівників ЗЗСО здійснюється на засадах об'єктивності, справедливості, прозорості, академічної доброчесності та відповідності меті й очікуваним результатам навчання програми.

Оцінювання спрямоване на визначення рівня розвитку професійних компетентностей, пов'язаних зі стратегічним управлінням розвитком закладу освіти, здатністю здійснювати стратегічний аналіз, визначати пріоритети розвитку, проектувати стратегічні та операційні цілі, розробляти систему планування діяльності закладу освіти, використовувати інструменти моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегії розвитку, приймати обґрунтовані управлінські рішення та здійснювати професійну рефлексію.

Підтвердження результатів навчання відбувається за умови проходження слухачем від 70 % до 100 % обсягу програми, участі в практичних заняттях та успішного виконання підсумкових тестів.

Для оцінювання результатів навчання використовуються такі інструменти:

тестові завдання для перевірки знань щодо нормативно-правових, організаційних та методичних засад стратегічного управління і планування діяльності закладу загальної середньої освіти;

практичні завдання, що передбачають аналіз управлінських ситуацій, виконання SWOT-аналізу, визначення місії, візії, цінностей, стратегічних і операційних цілей розвитку закладу освіти; розроблення фрагмента стратегії розвитку або системи планування діяльності ЗЗСО.

Підсумковий рівень результатів навчання слухачів визначається за такими критеріями:

виконання тестових завдань із результатом від 70 % до 100 % правильних відповідей;

актуальність, інноваційність, практична цінність та методична обґрунтованість виконаних практичних завдань щодо визначення місії, візії, стратегічних і операційних цілей розвитку закладу освіти;

рівень професійної рефлексії, що проявляється у здатності оцінювати власну управлінську діяльність, визначати напрями професійного вдосконалення та готовності до впровадження стратегічних змін у закладі освіти.

Документ що видається за результатами підвищення кваліфікації:
сертифікат відповідно до встановленого зразка обсягом 15 годин / 0,5 кредита ЄКТС.

Вартість: 500 грн.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено розвиток професійних компетентностей керівників та заступників керівників ЗЗСО щодо стратегічного управління розвитком закладу освіти, формування стратегії розвитку та побудови ефективної системи стратегічного, тактичного й операційного планування в умовах реалізації державної освітньої політики, автономії закладів освіти, реформування загальної середньої освіти та забезпечення якості освітньої діяльності.

Особливістю практичних занять є спрямованість на формування та вдосконалення вмінь застосовувати сучасні підходи та інструменти стратегічного управління у професійній діяльності, здійснювати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування закладу освіти, визначати стратегічні пріоритети розвитку, приймати обґрунтовані управлінські рішення, проектувати місію, візію, цінності, стратегічні та операційні цілі розвитку закладу освіти, розробляти систему планування діяльності та механізми моніторингу реалізації стратегії розвитку.

У процесі виконання практичних завдань слухачі відпрацьовують навички застосування інструментів стратегічного аналізу (SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу стейкхолдерів, аналізу ризиків), здійснення стратегічного прогнозування, визначення показників результативності реалізації стратегічних цілей, оцінювання ефективності управлінських рішень, побудови взаємозв'язків між стратегією розвитку, внутрішньою системою забезпечення якості освіти, освітньою програмою та річним планом роботи закладу освіти. Особлива увага приділяється використанню цифрових сервісів для стратегічного планування, моніторингу виконання завдань, аналізу даних та управління розвитком закладу освіти.

Самостійна робота передбачає індивідуальну роботу над практико орієнтованими завданнями, аналіз чинної стратегії розвитку власного закладу освіти, проведення SWOT-аналізу, визначення стратегічних пріоритетів розвитку, розроблення окремих складників стратегії розвитку (місії, візії, цінностей, стратегічних та операційних цілей), створення елементів системи планування діяльності закладу освіти та інструментів моніторингу реалізації стратегічних завдань.

Підсумкові заходи передбачають складання підсумкового тесту з метою перевірки рівня засвоєння змісту програми та набуття практичних умінь щодо їх застосування на практиці.

Зміст програми складається з 2 модулів та 4 взаємопов'язаних тем, що забезпечують послідовне формування компетентностей зі стратегічного управління та планування розвитку закладу освіти. Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту програми, становить 15 годин. З них: 4 год – лекційні заняття, 6 год – практичні заняття, 3 год – самостійна робота, 2 год – контрольні заходи.

Назва навчальних тем	Форма навчання				Усього
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	
МОДУЛЬ 1. Стратегічні засади розвитку ЗЗСО					
Тема 1.1. Нормативно-правові та концептуальні засади стратегічного управління закладом освіти	1	1	1		2
Тема 1.2. Формування стратегії розвитку ЗЗСО	1	2	1		4
Усього годин за модулем	2	3	2		7
МОДУЛЬ 2. Система планування та моніторингу реалізації стратегії розвитку ЗЗСО					
Тема 2.1. Система планування діяльності закладу освіти	1	1	1		3
Тема 2.2. Моніторинг, оцінювання та коригування стратегії розвитку закладу освіти	1	2			3
Усього годин за модулем	2	3	1		6
Підсумкові заходи				2	2
Усього	4	6	3	2	15

3. ЗМІСТ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. Стратегічні засади розвитку ЗЗСО

Тема 1.1. Нормативно-правові та концептуальні засади стратегічного управління закладом освіти.

Сучасні тенденції розвитку освіти в Україні та світі як чинники трансформації управління ЗЗСО. Державна освітня політика в умовах реформування загальної середньої освіти. Стратегічні орієнтири розвитку освіти в контексті реалізації концепції Нової української школи, впровадження профільної середньої освіти, децентралізації управління та забезпечення якості освіти.

Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку закладу освіти. Повноваження керівника щодо стратегічного управління, планування розвитку та забезпечення функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Вимоги професійного стандарту керівника ЗЗСО до здійснення стратегічного управління розвитком закладу освіти.

Теоретичні основи стратегічного менеджменту в освіті. Місце стратегії розвитку в системі управлінських документів закладу освіти. Взаємозв'язок стратегії розвитку з освітньою програмою, річним планом роботи, внутрішньою системою забезпечення якості освіти та іншими документами закладу освіти.

Роль стратегічного управління в підвищенні якості освітньої діяльності, розвитку кадрового потенціалу, формуванні безпечного та інклюзивного освітнього середовища, забезпеченні ефективного використання ресурсів закладу освіти.

Лідерство керівника як чинник успішної реалізації стратегії розвитку закладу освіти. Роль керівника у формуванні стратегічного бачення, залученні учасників освітнього процесу до планування розвитку та управлінні змінами.

Практичне заняття. Аналіз нормативно-правових та стратегічних документів, що визначають розвиток ЗЗСО. Визначення ключових викликів і тенденцій розвитку власного закладу освіти. Самооцінювання готовності закладу освіти до стратегічного планування та управління розвитком.

Самостійна робота. Опрацювання нормативно-правових документів щодо стратегічного розвитку закладу освіти. Аналіз чинної стратегії розвитку власного закладу освіти на відповідність сучасним вимогам державної освітньої політики та принципам стратегічного управління.

Тема 1.2. Формування стратегії розвитку ЗЗСО.

Стратегія розвитку ЗЗСО як інструмент управління змінами та забезпечення сталого розвитку закладу освіти. Призначення, структура та

основні складники стратегії розвитку закладу освіти. Вимоги до змісту та оформлення стратегічних документів. Типові помилки під час розроблення стратегії розвитку та шляхи їх уникнення.

Стратегічний аналіз як основа формування стратегії розвитку закладу освіти. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування закладу освіти. Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку закладу освіти. Використання інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу стейкхолдерів та аналізу ризиків у процесі стратегічного планування.

Місія, візія та цінності закладу освіти як основа стратегічного розвитку. Підходи до формування місії та візії закладу освіти. Ціннісні орієнтири діяльності закладу освіти в контексті реалізації державної освітньої політики, принципів людиноцентризму, партнерства, інклюзивності, безпечності та якості освіти.

Визначення напрямів розвитку закладу освіти, формулювання стратегічних та операційних цілей. Використання технології SMART для постановки цілей. Побудова логіки досягнення стратегічних результатів через систему цілей, завдань і заходів.

Залучення учасників освітнього процесу, засновника, органів громадського самоврядування та інших зацікавлених сторін до розроблення стратегії розвитку закладу освіти.

Цифрові інструменти та онлайн-сервіси для стратегічного аналізу, планування та візуалізації результатів стратегічного розвитку закладу освіти.

Практичне заняття. Проведення SWOT-аналізу діяльності закладу освіти. Визначення ключових викликів, можливостей та стратегічних пріоритетів розвитку. Розроблення проєктів місії, візії та цінностей закладу освіти. Формулювання стратегічних та операційних цілей розвитку закладу освіти з використанням технології SMART.

Самостійна робота. Підготовка проєкту одного зі стратегічних напрямів розвитку власного закладу освіти, що включає обґрунтування стратегічної цілі, операційних цілей, очікуваних результатів та показників їх досягнення

МОДУЛЬ 2. Система планування та моніторингу реалізації стратегії розвитку ЗЗСО.

Тема 2.1. Система планування діяльності закладу освіти

Планування як функція управління та інструмент реалізації стратегії розвитку закладу освіти. Роль планування у забезпеченні сталого розвитку закладу освіти, підвищенні якості освітньої діяльності та ефективності управлінських процесів. Принципи, підходи та сучасні тенденції планування діяльності ЗЗСО.

Система планування діяльності закладу освіти: стратегічний, тактичний та операційний рівні. Взаємозв'язок стратегії розвитку, освітньої програми, річного плану роботи, внутрішньої системи забезпечення якості освіти, плану підвищення кваліфікації педагогічних працівників та інших документів, що регламентують діяльність закладу освіти.

Трансформація стратегічних цілей у конкретні завдання, заходи та управлінські рішення. Використання технології SMART для планування результативної діяльності.

Планування розвитку закладу освіти за основними напрямками діяльності. Врахування результатів самооцінювання освітніх і управлінських процесів, внутрішніх моніторингових досліджень, інституційного аудиту, потреб учасників освітнього процесу та територіальної громади під час формування планувальних документів.

Інтеграція внутрішньої системи забезпечення якості освіти у процес планування діяльності закладу освіти. Планування заходів щодо забезпечення якості освітньої діяльності, розвитку кадрового потенціалу, формування безпечного та інклюзивного освітнього середовища, цифрової трансформації та партнерської взаємодії.

Використання сучасних цифрових інструментів для планування, організації діяльності, контролю виконання завдань та командної взаємодії.

Участь педагогічного колективу, органів громадського самоврядування, засновника та інших зацікавлених сторін у плануванні діяльності закладу освіти. Формування культури спільного планування та відповідальності за досягнення стратегічних результатів.

Практичне заняття. Розроблення фрагмента системи планування діяльності закладу освіти на основі визначеної стратегічної цілі. Побудова логічного ланцюга: стратегічна ціль → операційні цілі → завдання → заходи → очікувані результати → показники результативності. Аналіз взаємозв'язку між стратегією розвитку, річним планом роботи та внутрішньою системою забезпечення якості освіти.

Самостійна робота. Розроблення проєкту плану реалізації одного зі стратегічних напрямів розвитку власного закладу освіти із визначенням операційних цілей, заходів, ресурсів, термінів виконання, відповідальних осіб та очікуваних результатів.

Тема 2.2. Моніторинг, оцінювання та коригування стратегії розвитку закладу освіти.

Моніторинг як складова стратегічного управління розвитком закладу освіти. Мета, завдання та принципи моніторингу реалізації стратегії розвитку. Забезпечення зворотного зв'язку між плануванням, реалізацією та оцінюванням результатів розвитку закладу освіти.

Критерії, показники та індикатори оцінювання результативності реалізації стратегії розвитку. Визначення цільових значень показників та джерел інформації для оцінювання результатів. Формування системи збору, узагальнення та аналізу даних для прийняття управлінських рішень.

Моніторинг реалізації стратегічних пріоритетів у контексті функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Використання результатів самооцінювання освітніх і управлінських процесів, внутрішніх моніторингових досліджень, інституційного аудиту та громадського оцінювання для коригування стратегії розвитку закладу освіти.

Аналіз результативності реалізації стратегії розвитку закладу освіти. Оцінювання ефективності використання ресурсів та управлінських рішень. Виявлення факторів успіху, проблем, ризиків та бар'єрів у реалізації стратегії розвитку. Ідентифікація, оцінювання та мінімізація ризиків. Планування заходів реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Коригування стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу освіти за результатами моніторингу та оцінювання. Підготовка управлінських рішень щодо оновлення стратегічних документів.

Публічна звітність щодо реалізації стратегії розвитку закладу освіти. Формування культури відповідальності, відкритості та партнерства в управлінні розвитком закладу освіти.

Практичне заняття. Розроблення системи моніторингу реалізації одного зі стратегічних напрямів розвитку закладу освіти. Визначення критеріїв, показників та індикаторів оцінювання результативності. Аналіз ризиків реалізації стратегічної цілі та підготовка пропозицій щодо коригування управлінських рішень.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Здійснити аналіз чинної стратегії розвитку закладу освіти щодо її відповідності сучасним вимогам державної освітньої політики, принципам стратегічного управління та забезпечення якості освіти.
2. Провести SWOT-аналіз діяльності закладу освіти та визначити сильні й слабкі сторони, можливості та ризики його розвитку.
3. Визначити ключових стейкхолдерів закладу освіти та проаналізувати їх вплив на формування й реалізацію стратегії розвитку.
4. Розробити проєкт місії, візії та цінностей ЗЗСО з урахуванням особливостей територіальної громади та сучасних викликів розвитку освіти.
5. Визначити напрями та сформулювати стратегічні та операційні цілі розвитку закладу освіти із застосуванням технології SMART.
6. Розробити логічну модель реалізації стратегічної цілі за схемою: стратегічна ціль – операційні цілі – завдання – заходи – очікувані результати – показники результативності.

7. Проаналізувати взаємозв'язок стратегії розвитку із внутрішньою системою забезпечення якості освіти, освітньою програмою та річним планом роботи закладу освіти.

8. Розробити фрагмент річного плану роботи закладу освіти на основі визначеної стратегічної цілі.

9. Створити матрицю моніторингу реалізації стратегії розвитку закладу освіти.

10. Підготувати та презентувати фрагмент стратегії розвитку власного закладу освіти або модель системи планування діяльності закладу освіти.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання

1. Стратегічне управління в освіті: сутність, принципи та особливості реалізації в ЗЗСО.

2. Нормативно-правове забезпечення формування стратегії розвитку ЗЗСО.

3. Автономія закладу освіти та її вплив на стратегічне планування розвитку закладу освіти.

4. Роль керівника ЗЗСО у формуванні та реалізації стратегії розвитку.

5. Місія, візія та цінності закладу освіти як основа стратегічного розвитку.

6. Інструменти стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз стейкхолдерів, аналіз ризиків) та можливості їх використання в управлінській діяльності.

7. Взаємозв'язок стратегії розвитку, внутрішньої системи забезпечення якості освіти, освітньої програми та річного плану роботи закладу освіти.

8. Система стратегічного, тактичного та операційного планування діяльності ЗЗСО.

9. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегії розвитку закладу освіти: критерії, показники, індикатори результативності та управлінські рішення за результатами оцінювання.

10. Управління змінами та ризиками в процесі реалізації стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах освітніх реформ, демографічних змін та безпекових викликів.

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 21.06.2026).
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 23.06.2026).
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення механізмів формування мережі ліцеїв для запровадження якісної профільної середньої освіти : Закон України від 15.07.2021 № 1658-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1658-20#Text> (дата звернення: 22.06.2026).
4. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-p#Text>. (дата звернення: 24.06.2026).
5. Про затвердження Державного стандарту базової середньої освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 30.09.2020 № 898. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-p#Text> (дата звернення: 24.06.2026).
6. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL: https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/403-profstandart_kerivnik_zakladu_zagalnoi_serednoi_osviti.pdf (дата звернення: 24.06.2026).
7. Абетка для директора : рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / Державна служба якості освіти України. Київ, 2021. URL: <https://sqe.gov.ua> (дата звернення: 24.06.2026).
8. Методичні рекомендації щодо формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти / Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua> (дата звернення: 24.06.2026).

Основна література

1. Вознюк Л. В., Доброгорський О. В. Освітній менеджмент в умовах інноваційних змін. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 2. С. 73–81.
2. Гагарін М. І. Управління розвитком закладу освіти. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. 2023. № 2. С. 138–144.
3. Гречаник О. Є. (ред.). Менеджмент освітніх організацій: стратегічний розвиток, управління якістю та цифрові комунікації в умовах

трансформації освітніх систем України : монографія. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2026.

4. Желанова В. В. Інноваційний вектор розвитку освіти: технології, методики, форми : монографія. Київ : Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, 2023. 240 с.

5. Кремень В. Г., Топузов О. М., Ляшенко О. І., Мальований Ю. І., Засекіна Т. М. Профільна середня освіта: концептуальні засади для Нової української школи. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2023. Т. 5, № 2. С. 1–8.

6. Любченко Н. В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Імідж сучасного педагога. 2020. № 6 (195). С. 26–32.

7. Мармаза О. І. Управління стратегією інноваційного розвитку закладу освіти. Менеджмент освітніх організацій: стратегічний розвиток, управління якістю та цифрові комунікації в умовах трансформації освітніх систем України : монографія / за ред. О. Є. Гречаник. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2026. С. 6–58.

8. Мельник Н. Планування діяльності закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект / Н. Мельник // Нова педагогічна думка. 2020. № 2 (102). С. 44–49.

9. Новаковець В. П. Стратегічне управління закладом освіти: теоретичні засади. Педагогічні науки. 2024. № 105. С. 34–41.

10. Швардак М. В., Кулакова В. Стратегічне управління закладом освіти на перетині соціоекономічних та освітніх інновацій. У кн.: Соціально-економічні та освітні трансформації в умовах сучасних викликів. 2025. С. 102–116.

Додаткова література

1. Гуцало Л. В., Маркевич О. В. Організація профільного навчання в Україні: законодавство та практичне втілення (на прикладі Наукового лицю Житомирського державного університету імені Івана Франка). Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 24. С. 798–812. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/40114/> (дата звернення: 23.06.2026).

2. Методика здійснення внутрішнього контролю та оцінювання якості освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти : методичні рекомендації / Л. С. Ващенко, С. Г. Головка, А. В. Гривко [та ін.]; за наук. ред. Ю. О. Жука. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 140 с.

3. Профільна середня освіта: виклики і шляхи реалізації : зб. матеріалів / за заг. ред. О. І. Ляшенка, Т. М. Засекіної, Ю. І. Мальованого, С. Г. Литвинової, А. В. Малиношевської. Київ : Освіта, 2024. 288 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740085/> (дата звернення: 24.06.2026).

4. Саух П. Ю., Базелюк Н. М. Культура управління закладом освіти в умовах суспільних трансформацій : навчально-методичний посібник. Київ : Педагогічна думка, 2023.

Примітка. Посилання на авторів програми є обов'язковим згідно із Законом України «Про авторське право і суміжні права».