

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

Навчально–науковий інститут педагогіки і психології

Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Подлесна Юлія Юріївна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ
РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістр

Науковий керівник

_____ О.І. Огієнко

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри педагогіки

«_____» _____ 2020 року

Виконавець

_____ Ю.Ю. Подлесна

«_____» _____ 2020 року

СУМИ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	8
1.1. Сутність управління та проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти	8
1.2. Теоретичні засади застосування технології проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти	13
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЬ ПРОЄКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	20
2.1. Програмно-цільовий підхід як основа проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти	20
2.2. Модель проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти.....	29
2.3. Реалізація моделі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти на засадах програмно- цільового підходу.....	34
2.4. Рекомендації щодо впровадження моделі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти.....	58
Висновки до розділу 2	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Інноваційний розвиток України, обумовлений безперервними змінами в житті суспільства, стрімким розвитком новітніх технологій, зростанням рівня технічного забезпечення виробництва, високими темпами розвитку науки і техніки, потребує істотної модернізації системи вітчизняної освіти. Втілення інновацій в освіту є одним з основних механізмів розвитку як системи освіти країни, так і закладів загальної системи освіти в регіонах.

Одним з основних завдань діяльності вітчизняних закладів загальної середньої освіти є забезпечення конкурентоспроможності освітнього процесу, і зокрема ЗЗСО, а це, в свою чергу, посилить ефективність його розвитку та забезпечить пріоритетні позиції на ринку освітніх послуг. Цьому процесу сприяє і допомагає педагогіка життєтворчості, основу якої складає особистість.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин вітчизняна освіта все більш базується на таких технологіях і засобах впливу на особистість, які забезпечують паритет соціальних і індивідуальних потреб, використовують механізми саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти. А це, в свою чергу, забезпечить готовність до самореалізації та успішності життєдіяльності особистості.

Менеджмент таких освітніх закладів потребує нових підходів для визначення мети діяльності та засобів її реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою управління освітніми закладами і їх діяльності в системі освітнього простору займалися: Г. Азгальдова, В. Андрущенко, О.Ануфрієва, В. Базелюк, В. Беспалько, О.Бондар, Т.Борова, С. Воровщиков, О. Галуса, Б. Гершунський, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, І. Драч, Г. Єльнікова, І. Жерносек, Л. Калініна, В. Камишин, О. Касьянова, О. Козлова, Ю. Конаржевський, Н. Клокар, В. Кремень, О. Локшина, Т. Лукіна, О. Ляшенко, В. Маслов, Т. Махиня, В. Мельник, С. Ніколаєнко, О. Овчарук, В. Олійник, Г.Полякова,

Л. Пшенична, Л.Сергєєва, Т.Сорочан, О.Суббето, Д.Татьянченко, А. Чміль, Є. Хриков та ін.

Як свідчить аналіз наукових джерел, випускник освітнього закладу повинен володіти не тільки комплексом знань, навичок і особистих якостей, але й творчо і креативно підходити до проєктування свого життя, володіти так званим мистецтвом успішності життєдіяльності. Питанням педагогіки життєтворчості присвячені роботи Т. Акбешева, Ш.Амонашвілі, П. Блонський, В.Доній, І.Єрмаков, С.Клепко, В. Лізинський, Г.Несен, В. Паламарчук, М. Поташник, Г. Сагач, Л. Сохань, А. Хуторський та ін.. Успішність життєдіяльності формується на підґрунті життєтворчості. Життєтворчість не можна зволити лише до технологічних процедур. Забезпечити успішність розвитку життєтворчості особистості повною мірою можливо шляхом цілеспрямованого впливу на цей процес. Саме від ефективності та якості управлінських рішень і залежить розвиток життєтворчої особистості. Провідною технологією управління на ЗЗСО на сучасному етапі розвитку суспільства є програмно-цільове проєктування розвитку освітнього закладу.

Вивченню теоретичних і практичних аспектів щодо програмно-цільового підходу в управлінні присвячені праці таких вчених, як М. Батан, В. Беспалько, В. Будавей, О. Дахін, Л.Дідківська, А. Єрмола, В.Іванова, В. Керецман, І. Коновальчук, Г. Кравченко, В. Лазарєв, О. Мармаза, О.Мойсєєв, Є. Павлютенков, М. Поташник, Н. Приходькіна, З. Рябова, О. Снісаренко, Т. Сущенко, Н. Яковлева та ін..

Однак, незважаючи на досить масштабні дослідження науковців, проблема проєктування розвитку вітчизняних закладів загальної середньої освіти недостатньо досліджена як в теоретичному, так і в практичному аспектах. Актуальність означеної проблеми, недостатність її розроблення, педагогічна та практична її значущість й визначили вибір теми магістерської роботи *«Організаційно-педагогічні засади проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти»*.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та практичне застосування технології проектування розвитку закладу загальної середньої освіти на засадах програмно-цільового підходу.

Відповідно до мети визначено такі *завдання*:

1. Здійснити аналіз проблеми проектування розвитку ЗЗСО.
2. Обґрунтувати сутність, зміст, технологію проектування розвитку закладу загальної середньої освіти на основі програмно-цільового підходу до формування життєтворчості особистості.
3. Теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити модель проектування розвитку закладу загальної середньої освіти.
4. Запропонувати методичні рекомендації щодо впровадження і використання моделі проектування розвитку ЗЗСО.

Об'єкт дослідження – розвиток закладу загальної середньої освіти в системі управління освітою.

Предмет дослідження – зміст, структура і технологія проектування розвитку ЗЗСО в системі управління освітою.

Методи дослідження. Для досягнення мети й вирішення поставлених завдань використано комплекс методів дослідження: теоретичний аналіз психологічної та педагогічної літератури з метою визначення сутності програмно-цільового підходу, проектування розвитку закладу загальної середньої освіти, програмно-цільового проектування розвитку закладу загальної середньої освіти; спостереження за особливостями взаємодії учнів у освітньому процесі; методи опитування, тестування, бесіди, анкетування, метод експертних оцінок. З метою обробки отриманих даних було використано низку методів математичної статистики.

Наукова новизна одержаних результатів полягають в обґрунтуванні сутності, змісту, технології проектування розвитку закладу загальної середньої освіти на основі програмно-цільового підходу до формування життєтворчості особистості; експериментальній перевірці моделі проектування розвитку закладу загальної середньої освіти; методичних

рекомендаціях щодо впровадження і використання моделі проєктування розвитку ЗЗСО.

Практичне значення одержаних результатів полягає у впровадженні моделі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти в системі управління освітою в діяльність Ворожбянського НВК: ЗОШ І–ІІІ ст. – ДНЗ № 1, яка забезпечує успішний розвиток освітнього закладу в ринкових умовах та спрямована на збільшення потенційних можливостей закладу за рахунок розвитку особистості учасників освітнього процесу та впровадження інновацій, які орієнтовані на майбутнє.

Апробація результатів та публікації. Матеріали дослідження, його основні положення та практичні результати доповідалися та обговорювалися на VI Міжнародній науково–практичній конференції «Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін» (Суми, 23-24 квітня 2020 р.); IV Міжнародній науково–практичній конференції «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» (Суми, 06-07 травня 2020 р.) та на II Міжнародній науково–практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» (12-13 листопада 2020 р.) при Сумському державному педагогічному університеті імені А.С.Макаренка.

Публікації:

1. Подлесна Ю. Ю. Теоретичні засади застосування технології проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти. *Магістр* : збірник наукових праць молодих учених / гол. Ред. О.Г. Козлова. Суми : ФОП Цьома С.П., 2020. – С. 112–117.

2. Podlesna Yuliya Yuriyivna. Theoretical bases of application of project technology of general secondary educational institution development. *Педагогіка і психологія: сучасний стан розвитку наукових досліджень та перспективи* : збірник наукових праць / гол. ред. А. В. Сущенко. Запоріжжя : Вид – Ак. “Bolashag”, 2020. С.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається з двох розділів, 13 рисунків, 4 таблиць, загальний обсяг сторінок – 73 та використаних джерел – 73 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність управління та проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти

Управління системою освіти та освітнім закладом належить до соціального управління, під яким розуміють вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку [62].

В. Афанасьєв [3], Ю. Конаржевський [39; 4], Т. Шамова [69] визначають управління як процес переводу системи з одного якісного складу в інший. Б. Гаєвський зазначає, що процес управління – це впорядкування системи. Воно здійснюється в системах, у яких існує мережа причинно-наслідкових залежностей, здатних у межах даної основної якості переходити з одного стану в інший [24].

Г. Єльнікова під управлінням розуміє цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення її функціонування та розвитку на основі дій механізмів самоуправління, ефективність та результативність якого залежить від інформаційного забезпечення управлінського процесу [24].

Отже, під управлінням в соціальних системах взагалі й соціально-педагогічних зокрема розуміється цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою її впорядкування та спрямування на досягнення визначеної мети діяльності [8]. Відбувається зазначений вплив через здійснення необхідних управлінських функцій. Розглянемо їхні сутнісні аспекти.

Описанню функцій управління присвячені роботи таких провідних вчених як Л. Даниленко [16; 17; 18], Г. Єльнікова [21; 22; 23],

Ю. Конаржевський [39; 40], В. Маслов [47], Н. Островерхова [50], В. Пікельна [52; 53], А. Моїсєєв, М. Поташнік [54] та ін. Вчені виділяють, що поряд з такими класичними функціями управління як: планування організація, контроль, корекція, регулювання, існують модернізовані (цільові), що їх конкретизують.

Опис сутності та надання характеристики загальних (класичних) або цільових, (конкретних) необхідно для формулювання стадій управлінського процесу, який відбувається в освітньому закладі, та опис його змісту [56].

У класичній літературі розкривається такий алгоритм управлінського процесу: цілестановлення, декомпозиція мети та передача її підлеглим, організація їх діяльності, контроль результату та прогнозування подальшої діяльності.

Будь-який управлінський процес має свої цілі, від яких залежать подальші дії.

За 3. Шершньовою, визначення мети в управлінні – це логікоаналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети [70; 71].

О. Люльов наголошує, що формулювання цілей управління та якість їх визначення пов'язано з певною технологією, яка складається з чотирьох обов'язкових етапів [44] – виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні; встановлення загальної мети організації; побудова ієрархії цілей («дерево цілей»); встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їхнього виконання.

В таблиці 1.1. представлені підходи до визначення цілей на підприємстві (за О. Люльовим)

Таблиця 1.1

Підходи до визначення цілей на підприємстві (за О. Люльовим)

№	Підходи	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	Централізований	Усі цілі визначаються вищими органами управління	Усі цілі підпорядковані єдиній орієнтації, що дає перевагу в	Цілі можуть не сприйматися на нижніх рівнях управління

			управлінні підприємством	
2	Децентралізований	Процес встановлення цілей може проходити після двох схем: а) на верхньому рівні визначають загальні цілі, а кожен підрозділ знаходить в них ті, що можуть бути його метою; б) нижчі ланки самостійно встановлюють собі цілі, синтез яких дає загальну мету	До процесу визначення цілей притягуються представники структурних одиниць підприємства	Складність підрозділів за змістом, часовими параметрами. Можуть мати різну спрямованість і перспективність, що затрудняє їх інтегрувати, об'єднати в єдину цілісну систему
3	Змішаний	Керівники вищого рівня розробляють і доводять цілі до відповідних підрозділів, які аналізують свої можливості у виконанні поставлених завдань і при потребі уточнюють їх, а потім повертають для розгляду і затвердження вищому керівництву	Відбувається процес зворотного зв'язку формування цілей, що дозволяє враховувати інтереси всіх рівнів ієрархії підприємства	Вимагає більше витрачених ресурсів і часу, ніж у двох попередніх підходах

Мета діяльності має свої складові, які дозволяють формувати «дерево цілей». Реалізація мети на кожному етапі досягається за допомогою такої функції управління як планування.

Планування – це оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети [34]. Планування діяльності освітнього закладу є процесом визначення цілей та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення [6; 61]. Планування в самому загальному вигляді передбачає виконання наступних етапів: постановка цілей і завдань; складання програми дій; виявлення необхідних ресурсів та їх джерел; визначення безпосередніх виконавців і доведення планів до них [9].

На основі планування здійснюється діяльність освітнього закладу.

Вагомою структурною частиною планування роботи школи є комплексна цільова програма.

Освітні установи – це динамічні самокеровані системи (адміністративного управління, громадського управління й учнівського самоуправління), які існують в взаємодію на паритетних засадах. Це, в свою чергу, є одним з чинників успішного розвитку закладу загальної середньої освіти [53].

Розвиток закладу загальної середньої освіти – це проце конструктивних якісних змін у всіх системах життєдіяльності закладу загальної середньої освіти, що приводять його до позитивних змін [56].

Сутність управління розвитку закладу загальної середньої освіти полягає у такому:

- це процес цілеспрямованого впливу на керовану систему;
- результатом цього впливу є проведення системи з нижчого рівня до вищого [43].

Наслідком здійснення ефективного процесу управління є покращення якісного стану системи управління. З огляду на це, необхідно зупинитися на розгляді питання про проєктування розвитку ЗЗСО.

Проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти – це створення ідеального опису майбутнього об'єкта, що передуює його реалізації. Існує безліч визначень поняття «проєктування». Термін «проєктування» походить від латинського слова «projectus», що буквально означає «викидання вперед» [26].

В основі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти покладено певну концептуальну ідею, яка визначає стратегію діяльності закладу [56].

У літературі з питань проєктування представлені різні підходи до визначення даного поняття. Згідно з однією з поширених точок зору проєктування – це процес створення проєкту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкта, стану [13]. Дж. К. Пейдж називає

проектування натхненним стрибком від фактів справжнього та можливостей майбутнього, Дж. Б. Різуїк вважає, що проектування – це творча діяльність, яка викликає до життя щось нове і корисне, що раніше не існувало. П. І. Балабанов трактує проектування як комплексно-варіативну діяльність по оптимальному вирішенню конфліктно-проблемної ситуації з метою задоволення суспільних потреб [8]. Л. Тондл, І. Пейшена в найбільш загальному сенсі розуміють його як концептуальну, інформаційну підготовку людиною бажаного зміни.

Виходячи з цих визначень проектування в цілому можна позначити як цілеспрямовану раціональну діяльність людини, мета якої – моделювання уявлень про майбутню виробничої (або невиробничої) діяльності, призначеної для задоволення соціальних потреб; про майбутнє кінцевому результаті такої діяльності; про майбутні наслідки, які виникають в результаті створення і функціонування її продукту.

Процес проектування спирається на практичний досвід та дотримується таких управлінських функцій, як планування, організація, контроль, оцінювання, в цьому зв'язку для забезпечення якості проектування розвитку закладу загальної середньої освіти необхідно здійснити такі покрокові дії:

1. Аналіз поточного стану діяльності ЗЗСО й здійснення співставлення отриманих показників із попередньо визначеними й прийняття управлінського рішення щодо причин відповідності або невідповідності цих показників.
2. Прогнозування розвитку діяльності закладу загальної середньої освіти щодо визначення динаміки показників його стану.
3. Формулюванням перспективних цілей діяльності закладу й визначення ефективності їх досягнення. Декомпозиція цілей та визначення заходів та ресурсів, які необхідні для їх досягнення.
4. Проведення моніторингу стану діяльності закладу загальної середньої освіти. Виявлення та аналіз динаміки змін цього стану.
5. Здійснення управлінських впливів задля забезпечення позитивної

динаміки показників стану діяльності закладу загальної середньої освіти для переведення його у новий, принципово якісний стан [56].

Таким чином, розвиток ЗЗСО є процесом динамічним, невідпинним, який ґрунтується на інформації про стан діяльності закладу й прийняття рішення щодо тактичних змін, пов'язаних з коригуванням цього стану.

1.2. Теоретичні засади застосування технології проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти

Управління та проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти повинно ґрунтуватися на концептуальній ідеї. Ефективне функціонування закладів освіти повинно бути спрямоване на забезпечення її втілення в життя. З огляду цього, розглянемо технологію управління та проєктування розвитку ЗЗСО. Такою технологією може бути технологія формування життєтворчості особистості як провідна концептуальна ідея.

За визначенням І. Єрмакова, життєтворчість – це спроможність суб'єкта відтворювати себе, свою культуру, свої взаємини всупереч нескінченним потокам небезпек, долаючи їх і відповідаючи на них відповідно до реального виклику історії людської долі [30].

Науковці стверджують, що це особлива вища форма виявлення творчої природи людина. Сама педагогіка життєтворчості є досить молодим напрямом розвитку науки. Але сьогодні її ідеї та концептуальні положення активно запроваджуються у практику діяльності закладів освіти.

Розглядання сутнісної характеристики поняття життєтворчості особистості ґрунтується на розумінні генетичних передумов розвитку особистості, виділення змісту, предметної області: чим саме цікавиться та оперує особистість, виведення логічного підґрунтя її життєдіяльності, що буде сприяти її творчому розкриттю та, найголовніше, які цілі ставить перед собою людина, як їх досягає та оцінює ступінь їх реалізації через технологізацію здійснення життєвих функцій [56].

Технологія проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти – це певний алгоритм дій суб'єкта управління щодо використання комплексно-цільового підходу в процесі формування механізму забезпечення конкурентоспроможності ЗЗСО [31].

Таким чином, діяльність проєктувальника синтезує різні підходи, будучи складною по структурі і міждисциплінарної за змістом.

Проєктування – універсальний та самостійний в інтелектуальному і соціокультурному відносінах тип діяльності, спрямований на створення реальних об'єктів (і ефектів) з заданими функціональними, техніко-економічними, екологічними і споживчими якостями, що включає в себе: розробку документованого проєкту (опису, зображення, системи формул, комп'ютерної програми і т. д.), що задовольняє прийнятим в даній галузі критеріям проєктності; науково-технічне та соціокультурне обґрунтування, оцінку та узгодження проєкту серед зацікавлених сторін (офіційних або громадських організацій, споживчих груп або окремих осіб), що закінчуються рішенням про прийняття проєкту; реалізацію проєкту доступними для виробника технологічними, організаційними, інвестиційними та іншими засобами.

Автономність проєктування як виду діяльності означає, що воно типологічно віддільно від інших видів інтелектуальної та соціокультурної діяльності, таких, наприклад, як наукове дослідження, програмування, прогнозування, управління, конструювання, комунікація та т. д. На кожному етапі науково-технічного розвитку суспільство має різноманітним видів діяльності, за допомогою яких вирішуються його найважливіші економічні, соціальні, культурні та інші проблеми [56]. В. Ямницький виділяє провідні психологічні чинники життєтворчої активності особистості у процесу проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти: зовнішні (організаційні умови і побудоване середовище) так й внутрішні (адаптація, рефлексія, творчість і пізнання) чинники [72].

Грунтовними напрацюваннями щодо формування культури

життєтворчої особистості є роботи В. Акопяна. Автор розкриває сутність культури життєтворчої особистості як такий спосіб життя людини, при якому людина існує як істота, яка відтворює сама себе у всіх загальнолюдських характеристиках [2].

Головним компонентом культури життєтворчості особистості є компетентність, сформованість високого рівня якої у подальшому житті зможе забезпечити гідність життя особистості [56].

Провідні науковці вважають, що сьогодні замало зупинятися тільки на педагогіці життєтворчості. Необхідно здійснити інтегративний підхід й об'єднати її з компетентнісним підходом.

Компетентнісний підхід тісно пов'язаний із життєтворчістю, який, на думку Д. Леонтьєва, можна визначити як особистісно-орієнтовану практику розвитку і корекції відносин зі світом [66].

Поняття «компетентність» означає коло повноважень будь-якої посадової особи чи органу; володіння знаннями, досвідом у певній галузі [72]. Стосовно характеристики рівня професійної підготовки використовується відносно недавно. Але, у зв'язку із тим, що відрізня професійної компетентності залежить рівень сформованості життєвої компетентності учнівf науковці стали активніше розвивати дану позицію.

Спираючись на роботи провідних вчених, таких як В. Адольфа [1], В. Бондаря [6], В. Дьоміна [19], Г. Єльнікової [26], Л. Іванової [37], І. Зимньої [35; 36], А. Маркової [45], В. Сластьоніна [62], можна зазначити, що під професійною компетентністю, педагога розуміють особистісні можливості учителя, які дозволяють йому самостійно й ефективно реалізовувати цілі педагогічного процесу [56].

Професійна компетентність учителя формується шляхом цілеспрямованого впливу на педагога через побудову системи безперервної освіти, через використання програмно-цільового підходу, як організація науково-методичної роботи у освітньому закладі [56].

З метою досягнення найбільшої ефективності використовуються

певний алгоритм професійної компетентності вчителя [41]:

1. Визначення сутності професійної компетентності педагогів (теоретичний аспект).
2. Визначення рівня професійної компетентності вчителів (діагностування).
3. Визначення потреб вчителів щодо напрямів розвитку їх професійної компетентності.
4. Побудова комплексно-цільової програми розвитку професійної компетентності педагогічних працівників.
5. Визначення ефективності реалізації програми.

Останнім часом в педагогічних дослідженнях розробляються та активно запроваджуються факторно-критеріальні моделі самооцінювання та зовнішнього оцінювання (при проведенні атестації) рівня професійної компетентності педагогічних працівників [41].

Технологія проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти ґрунтується на реалізації програмно-цільового підходу в управлінні розвитком життєтворчої особистості, використовує кваліметричний підхід для забезпечення якості діяльності закладу. Її покрокове здійснення спрямовано на формування життєтворчої компетентності учнів на високому рівні й сприяє забезпеченню конкурентоспроможності закладу [56].

Технологія проєктування – це система знань про способи та засоби обробки і якісного перетворення об'єкта; сформований на основі попереднього досвіду певний і обґрунтований шлях досягнення конкретної педагогічної мети. Технологія являє собою обґрунтування (опис) етапів, методів і засобів соціально-педагогічної діяльності, які забезпечують досягнення результату; доцільну, оптимальну послідовність діяльності, спрямовану на досягнення соціально-педагогічної мети [56].

Наукову та технологічну основу проєктування розвитку ЗЗСО складає комплекс соціально-педагогічного проєктування, тобто така інноваційна форма організації освітнього середовища, комплексний характер управління

якої започаткований на основі нормативного , науково-методологічного та технологічного забезпечення, що відбувається в умовах активної взаємодії з соціумом, спрямований на реалізацію стратегічних цілей і завдань в контексті сучасних викликів [13].

Згідно зі статутом закладу загальної середньої освіти, в структурі якого є загальноосвітня школа I–III ступенів та колегіум, Концепція передбачає становлення та розвиток закладу загальної середньої освіти як навчально-виховного, науково-методичного та дослідницько-пошукового центру, де реалізуються новітні підходи до навчання школярів шляхом вивчення дисциплін філологічного напрямку та впровадженням вивчення двох іноземних мов [56].

Процес проектування розвитку закладу загальної середньої освіти в ринкових умовах буде ефективним, якщо забезпечити цілісність і системність науково-методичного супроводу, впровадження інновацій у практику роботи школи. Сама технологія ґрунтується на програмно-цільовому, технологічному, кваліметричному та компетентнісному підходах.

Висновки до розділу 1

Інноваційний розвиток України, обумовлений безперервними змінами в житті суспільства, стрімким розвитком новітніх технологій, зростанням рівня технічного забезпечення виробництва, високими темпами розвитку науки і техніки, потребує істотної модернізації системи вітчизняної освіти. Втілення інновацій в освіту є одним з основних механізмів розвитку як системи освіти країни, так і закладів загальної системи освіти в регіонах.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин вітчизняна освіта все більш базується на таких технологіях і засобах впливу на особистість, які забезпечують паритет соціальних і індивідуальних потреб, використовують механізми саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти. А це, в свою чергу, забезпечить готовність до самореалізації та успішності життєдіяльності особистості.

Проектування розвитку закладу загальної середньої освіти – це цілеспрямована спільна діяльність суб'єктів управління щодо визначення параметрів якісно нового стану діяльності закладу загальної середньої освіти та впливу на цю діяльність з метою її спрямування на запланований результат.

Процес проектування спирається на практичний досвід та дотримується таких управлінських функцій, як планування, організація, контроль, оцінювання. Управління та проектування розвитку закладу загальної середньої освіти повинно базуватися на концептуальній ідеї. Ефективне функціонування закладів освіти повинно бути спрямоване на забезпечення її втілення в життя. З огляду цього, розглянемо технологію управління та проектування розвитку ЗЗСО. Такою технологією може бути технологія формування життєтворчості особистості як провідна концептуальна ідея.

За визначенням І. Єрмакова, життєтворчість – це спроможність суб'єкта відтворювати себе, свою культуру, свої взаємини всупереч нескінченним потокам небезпек, долаючи їх і відповідаючи на них

відповідно до реального виклику історії людської долі.

Поділяємо думку О. Родиш про те, що управління та проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти повинно базуватися на концептуальній ідеї. Ефективне функціонування закладів освіти повинно бути спрямоване на забезпечення її втілення в життя. З огляду цього, розглянемо технологію управління та проєктування розвитку ЗЗСО. Такою технологією може бути технологія формування життєтворчості особистості як провідна концептуальна ідея.

Останнім часом в педагогічних дослідженнях розробляються та активно запроваджуються факторно-критеріальні моделі самооцінювання та зовнішнього оцінювання. У процесі дослідження обґрунтовано технологію проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти, що представлена такими кроками: уточнення освітнього результату в формі компетенцій певного рівня; проєктування пізнавальної діяльності учня як типового елемента із загальнопедагогічних технологій, обраної на основі аналізу необхідних компетенцій; підбір змісту навчального матеріалу, який відбиває необхідний рівень освітнього результату і відповідна його інтерпретація; вибір методів навчання, адекватних бажаного рівня активності пізнавальної діяльності учня; оцінка обмежень застосування даної технології, що накладаються тимчасовими ресурсами, готовністю і зацікавленістю учнів, продумування потенційних виборів навчаються рівнів вивчення матеріалу і можливих індивідуальних маршрутів навчання; розробка дидактичного забезпечення всіх можливих траєкторій розвитку закладу загальної середньої освіти; продумування моніторингу процесу та результатів розвитку закладу загальної середньої освіти.

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛЬ ПРОЄКТУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Програмно-цільовий підхід як основа проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти

У сучасній системі управління сформувалися певні концептуальні основи програмно-цільового підходу і його використання у різних сферах діяльності людини, у тому числі й в управлінні соціально-педагогічними системами [56].

У програмно-цільовому підході здійснюється інтеграція основних принципів управлінського процесу та його певного етапу – планування. За Д. Вердієвим це такі принципи: цільовий (спрямований на кінцевий результат), комплексності, зв'язку цілей та ресурсів, конкретності, єдності усіх видів планування [8].

Спираючись на роботи провідних науковців, можна виділити аспекти цього підходу в управлінні: системне бачення об'єкта управління, спрямованість на кінцевий результат, комплексний аналіз проблеми, комплексний підхід до вибору цілей та засобів їх досягнень, єдиний зв'язок цілей та ресурсів, вироблення продукту – цільової програми, спрямованість на максимальну ефективність досягнення цілей при раціональному використанні ресурсів, інтеграція зусиль, суб'єктів навчально-виховного процесу і єдність усіх видів планування діяльності освітнього закладу [56].

Використання програмно-цільового підходу в управлінні освітніми закладами ґрунтовно розглядали В. Єрошин, А. Капто, В. Лазарев, В. Лизинський, О. Мармаза, А. Моїсєєв, М. Поташник та інші [56].

Проєктувати можна педагогічні системи (розвиток освітнього закладу в цілому, діяльність окремих служб, види діяльності тощо); педагогічні процеси (освітні технології, режим діяльності, відносини між учасниками

навчально-виховного процесу тощо); педагогічні ситуації (стан системи діяльності, відносин, зумовлених певними факторами, тощо) [56].

За дослідженнями О. Гуменної, проектування системи управління закладів освіти має складатися з таких елементів: місце і значення цієї системи в загальній системі управління (організації); системні властивості цієї системи, її функціональні можливості; основні компоненти системи; суб'єкти системи; ціннісно-нормативний компонент (система цінностей, принципів); місія, спрямованість, цілі; результативний компонент (продукти діяльності, кінцеві результати); змістовний компонент (зміст діяльності); технологічний компонент (методи, засоби діяльності); організаційний компонент (організаційна структура, форми організації); ресурсний компонент (ресурси, їх забезпечення); умови діяльності; прогностичний компонент (процес управління, організаційні механізми) [13]

Даний підхід в управлінні спрямований на задоволення певних освітніх потреб учасників освітнього процесу: учнів, їх батьків, вчителів, адміністрації та ін. [56].

Задоволення освітніх потреб учасників освітнього процесу, є привідною характеристикою програмно-цільового підходу в проектуванні розвитку ЗЗСО в ринкових умовах.

О. Мармаза аналізуючи підходи до проектування стратегій розвитку загальноосвітнього освітнього закладу, виділяє програмно-цільовий підхід як найефективніший в управлінні навчальним закладом і виділяє його рівні: визначення місії освітнього закладу, формулювання основної мети діяльності, її декомпозиція (розчленування), вимірювання результатів [46, с. 32].

Програмно-цільове проектування розвитку закладу загальної середньої освіти – це технологія управління, що ґрунтується на визначенні й декомпозиції основної мети діяльності освітнього закладу і розробленні відповідних програм для її досягнення на основі врахування вимог ринків праці та освітніх послуг й потребі і запитів усіх учасників навчально-

виховного процесу [56]. Ядром комплексно-цільової програми – є основна мета, яка декомпозована на часткові цілі, що розподілені на завдання і доведені до кожного структурного підрозділу освітнього закладу та виконавця, організація досягнення кожного завдання, проведення певних заходів, отримання запланованого результату як досягнення основної мети діяльності освітнього закладу. Тобто, спрацьовує така схема: мета → цілі → завдання → заходи → результат.

Досягнення запланованого результату сприяє певна організація, що ґрунтується на таких педагогічних умовах: створення ділової та творчої атмосфери в педагогічному колективі, розвиток творчого потенціалу діяльності педагогів та учнів, міжособистісних відношень, забезпечення на цій основі взаємодії учнів та педагогів як суб'єктів управлінської діяльності, інтеграція активних форм та методів методичного забезпечення розвитку педагогів, педагогічна діагностика з урахуванням індивідуальних особливостей учасників освітнього процесу, розширення ділових зв'язків [49].

Структурними компонентами програмно-цільового підходу в проєктуванні розвитку освітнього закладу на сучасному етапі розвитку вітчизняної освіти виступають такі елементи: місце і значення даної системи в системі управління закладом освіти, властивості даної системи і її функціональні можливості, основні компоненти, суб'єкти системи, ціннісно-нормативний компонент, місія, спрямованість, цілі, результативний компонент, змістовний компонент, технологічний компонент, організаційний компонент, ресурсний компонент, умови діяльності, прогностичний компонент, зв'язки і відносини між компонентами системи, зв'язки і відносини з іншими системами [14].

Спираючись на роботи провідних науковців [14, с. 33] можна визначити, що критеріями успішності програмно-цільового підходу в управлінні виступають чітке цілевстановлення і технологічна ефективність діяльності учасників освітнього процесу та ресурсне забезпечення (умови)

функціонування освітнього закладу [56].

При використанні програмно-цільового підходу в управлінні необхідно розрізняти освітні цілі функціонування самого освітнього закладу і цілі самої програми, які визначені для забезпечення якісно нового рівня розвитку особистості учня [48].

Для розробки комплексно-цільової програми створюється робоча група та координаційна рада, які заздалегідь знайомляться з основними вимогами до програми, прогнозом кінцевих результатів, цілями і завданнями, враховує наявність засобів, і ресурсів, способи їх освоєння, можливості технологічного професійного контролю і корекції нововведень.

Проект комплексно-цільової програми готується на основі концепції з урахуванням пропозицій усіх структурних підрозділів освітнього закладу. Проект повинен відповідати таким вимогам: конкретність і спроможність до реалізації, чітке обґрунтування результатів (соціально-педагогічних, психологічних, урахування принципу оптимальності, комплексне вирішення проблем управління навчанням, вихованням, розвитком [56].

Сама програма повинна зафіксувати рівень розвитку системи освіти, виявити проблемні моменти та описати модель очікуваного стану. Провідним моментом є описання стратегії та плану поетапних дій щодо стратегічного досягнення бажаного результату [56].

Розглянемо провідну ідею у програмно-цільовому підході в управлінні закладом. Такою ідеєю може бути ідея формування життєтворчості особистості, як найціннішого капіталу, у наслідок чого діти глибше осмислюють своє життя, навчаються для того, щоб оволодіти мистецтвом життєтворчості.

Візія освітнього закладу: педагогічний колектив-однодумців усвідомлює свій навчальний заклад як острівець гуманізму і творчості. Стратегічна мета діяльності: виховання і розвиток, вільної, життєлюбної талановитої особистості, збагаченої знаннями про природу і людину, готової до творчої діяльності і моральної поведінки; сприяння входженню учня у

контекст сучасної культури і освіти [51].

Концептуальна ідея – формування системи суб'єкт-суб'єктних взаємодій між учасниками навчально-виховного процесу на сонові гуманної педагогіки. Саме за допомогою цієї цільової програми у навчальному закладі будується така система партнерських відносин між батьками, учнями, педагогами [56].

Провідними напрямками розвитку закладу загальної середньої освіти в ринкових умовах, у цьому контексті є такі:

- упровадження маркетингового управління для оптимізації відносин освітнього закладу з об'єктами зовнішнього середовища (освітніми структурами за вертикаллю, партнерськими стосункам з адміністративно-територіальною громадою, церковними громадами; зв'язками з меценатами, спонсорами);
- оволодіння технологіями моделювання партнерських відносин у колективі закладу загальної середньої освіти;
- вироблення моделі структурно-громадського супроводу та інформаційно-громадського супроводу управління загальноосвітнім навчальним закладом;
- гуманізація міжособистісних стосунків у процесі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти;
- оптимізація суб'єкт-суб'єктних відносин закладі загальної середньої освіти;
- налагодження мікроклімату в учнівському колективі шляхом покращення стосунків між учнями;
- розвиток партнерських відносин через формування педагогічного керівництва самопізнанням, саморозвитком, самореалізацією особистості;
- стимулювання розвитку педагогічного колективу шляхом самоосвіти, самоконтролю, самокорекції стану професійної діяльності [56].

За таких умов заклад загальної середньої освіти стає осередком людяності і гуманності, творчості і постійного пошуку.

Випускники школи засвоюють правило успішності життєтворчості: якщо хочеш бути щасливим, сповідуй правило: «розум в голові, чесність у серці, здоров'я у тілі» [56].

Педагогам закладу загальної середньої освіти в ринкових умовах необхідно в основу своєї діяльності покласти усвідомлення того, що час відмовитися від школи, від усього консервативного та рутинного, з чим вона пов'язана. Саме тому пріоритетами у освітньому процесі визначаються такі гасла: працьовитість і творчість, професіоналізм і компетентність, патріотизм і толерантність.

Задля виконання поставленого завдання визначається й певна символіка. Саме тому бренд-неймом у освітньому закладі стає символічна писанка, яка розписана у традиційній кольоровій гамі, притаманній Кіровоградщині. У зв'язку з ситуацією, яка склалася на ринку освітніх послуг, як ніколи гостро стоїть питання про формування іміджу освітнього закладу.

Найвагомішим аспектом є формування зовнішнього іміджу закладу на ринку освітніх послуг і ринку праці. Він полягає у наступному: при взаємодії освітнього закладу з соціальним середовищем у районі, області (розробка символіки, атрибутики, форми одягу, бланків, грамот, перехід з одного ступеня навчання на інший; оформлення приміщення, підготовка ділових паперів, інформаційних проєктів, буклетів, презентацій освітнього закладу, розробка проєкту його розвитку) [56].

Виходячи з вищесказаного, впливає, що імідж освітньої установи складається з наступних компонентів.

- 1) стиль освітнього закладу, який полягає в ефективній організаційній культурі закладу загальної середньої освіти; наявності та функціонуванні дитячих та юнацьких об'єднань, візуальної самобутності школи, традиції, стилі взаємодії між учасниками освітнього процесу;

- 2) якість освітніх послуг, які відображаються у внеску закладу загальної середньої освіти, в розвиток освітньої підготовки учнів, їх

вихованості, психічних функцій, творчих здібностей, формування здорового способу життя; ясне бачення цілей освіти та виховання, сформульоване в місії освітньої установи; зв'язку школи з різними соціальними інститутами;

3) рівень психологічного комфорту на увазі, повагу в системі взаємовідносин учитель-учень; безконфліктне спілкування, оптимізм та доброзичливість в колективі, своєчасна психологічна допомога окремим учасникам освітнього процесу.

4) образ персоналу – це кваліфікація, особисті якості, зовнішній вигляд, педагогічна, соціальна і управлінська компетентність співробітників.

5) зовнішня атрибутика має на увазі наявність фірмового стилю, шкільної форми, шкільної газети, власного сайту в Інтернеті.

6) позитивний образ керівника – це персональні фізичні особливості (характер, культура), соціальні характеристики (освіта, біографія, спосіб життя), професійні характеристики (технології знання, навчання, виховання). Створення позитивного іміджу школи – складний і тривалий процес формування міцної і високої репутації, привабливості, створення ситуації успіху на всіх рівнях роботи закладу [56]. Проєктування розвитку ЗЗСО здійснюється на основі програмно-цільового управління, що передбачає модернізацію управлінської діяльності, використання ІТ та інноваційних технологій, з урахуванням основних засад педагогічного менеджменту, само менеджменту.

Крім того, провідним напрямом, що забезпечує розвиток закладу загальної середньої освіти є зростання педагогічної майстерності вчителів, що забезпечується ефективною науково-методичною роботою. Науково-методична рада НВК детально аналізує та направляє діяльність методичних структур освітнього закладу на реалізацію основних завдань розвитку життєтворчості учнів [56].

Якісне забезпечення загальноосвітньої профільної підготовки гуманітарно-естетичного напрямів навчально-виховного комплексу спирається на чинники, представлені на рисунку 2.1.

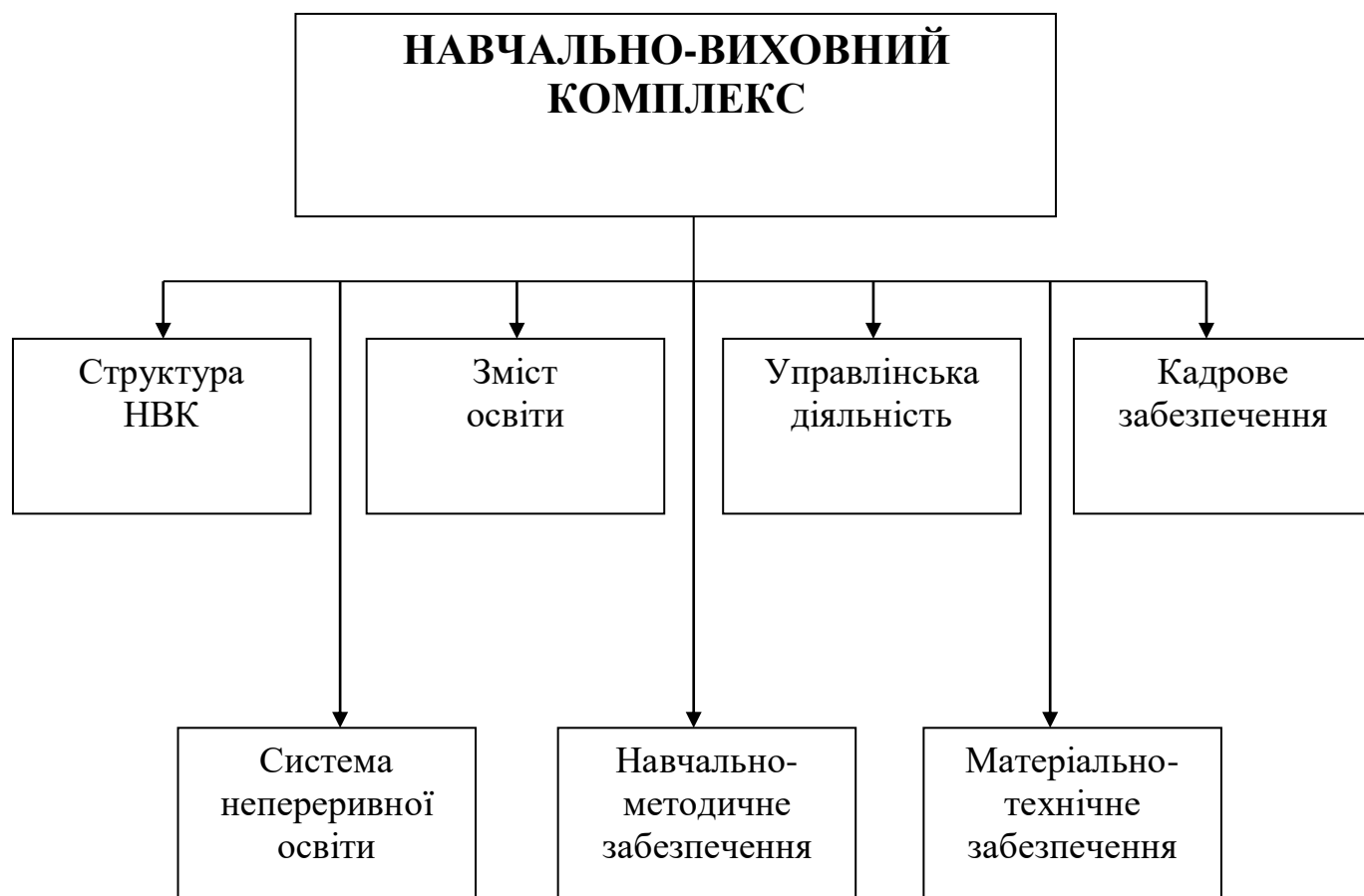


Рис. 2.1. Чинники функціонування навчально-виховного комплексу [56]

У освітньому закладі необхідно розробити прогностичні моделі випускника початкової ланки, основної школи, старшої школи, які дають уявлення про те, яким бачать у майбутньому свого випускника адміністрація, педагоги, учні та батьки освітнього закладу. Особливістю цих моделей є органічне поєднання освітнього процесу з набуттям необхідних компетенцій, з соціальною адаптацією, активною громадською позицією. Найважливішою складовою названих моделей є реалізація шкільної програми життєтворчості особистості [56]. Зазначене можна зробити за допомогою впровадження в управління освітнім закладом програмно-цільового підходу, під яким розуміється технологія управління, яка враховує потреби та запити всіх учасників освітнього процесу, в основі якого покладено визначення основної мети діяльності освітнього закладу її декомпозиція і розробка відповідних програм для її досягнення. Використання такого підходу має точний набір інструкцій, що описують послідовність дій виконавця для досягнення

результату рішення задачі за кінцевий час. Тобто, він має певний алгоритм [56].



Рис. 2.2. Алгоритм роботи закладу загальної середньої освіти на основі програмно-цільового підходу щодо розвитку життєтворчості особистості

За роботами науковців, алгоритм – це точне визначена інструкція, послідовно використовуючи яку до вихідних даних, можна отримати вирішення задачі. Для кожного алгоритму є певна безліч об’єктів, які допускаються у якості вихідних даних [66, с. 69]. Необхідно використовувати алгоритм проектування розвитку загальноосвітнього освітнього закладу на основі програмно-цільового підходу шляхом управління розвитку життєтворчої особистості у освітньому закладі. (рис. 2.2). Даний алгоритм складається з визначення проблеми, її декомпозиція на завдання, аналіз

діяльності освітнього закладу, проведення педагогічного аналізу, розробка програм розвитку життєтворчості особистості, її апробація, організація впровадження, моніторинг [56].

Отже, описана сутність і алгоритм використання комплексно-цільового підходу в проєктуванні розвитку ЗЗСО надали можливість зробити виносок про те, що цей алгоритм є актуальним і необхідним при визначенні стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти та забезпечує його конкурентоспроможність.

2.2. Модель проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти

Зміни в галузі вітчизняної освіти викликані процесами інтеграції в світовий освітній простір [56]. Актуалізація задачі моделювання розвитку закладу загальної середньої освіти, середовища як багатовимірного простору, адекватного сучасним потребам всіх суб'єктів освітнього процесу, пов'язана з відповідними тенденціями розвитку сучасної парадигми освіти. Назріла необхідність в розробці гнучкої моделі освітнього простору освітнього закладу, орієнтованої не стільки на об'єктний, предметний світ, скільки на розвиток світу комунікацій, зв'язків і взаємин в освітніх системах, на предметне і комунікаційне забезпечення розвиваючого та організуючого освітнього процесу.

У філософському словнику під моделюванням розуміється «метод опосередкованого практичного та теоретичного оперування об'єктом, при якому використовується не сам об'єкт, а допоміжна штучна або природна система, що знаходиться в певній об'єктивній відповідності до пізнаваним об'єктом, здатна заміщати його на певних етапах пізнання і дає при дослідженні, в кінцевому рахунку, інформацію про сам об'єкт моделювання» [56].

Аналіз наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених щодо

методології моделювання, таких як Н. Алексєєва, В. Беспалько, Б.Гершунський, І. Єрмаков, В.Загв'язінський, В. Маслова, В. Пікельна, Н. Шиян, І. Якиманська, Є.Ямбурга показує, що моделювання як метод пізнання є складовою у вирішенні актуальних питань проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти [50, с. 44]

Основою процесу моделювання розвитку освітнього закладу є методологія процесу моделювання, яка ґрунтується на технології життєтворчості.

Сучасна система освіти повинна стати генератором нових ідей, однією з основ динамічного розвитку суспільства в Україні. Вітчизняна освіта знаходиться в стані постійного реформування та реалізації нових ідей щодо адаптації до стандартів європейського освітнього простору. З огляду на ці кардинальні зміни створюються нові «стандарти» управління та шляхи розвитку загальноосвітніми навчальними закладами, як спрямовані на якісні та позитивні зміни в системі функціонування вітчизняних ЗЗСО.

В кваліфікаційній роботі магістра ми використаємо модель проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти, запропоновану вперше дослідницею Радиш О.Ю [56].

Пропонована модель складається з таких складових: теоретико-методологічної, змістової, технологічної, результативно-регулятивної.

Наочно модель проєктування розвитку ЗЗСО представлено на рисунку 2.3.

Системно важливою є теоретико-методологічна складова, яка визначає мету створення моделі та включає в себе такі складові як: теоретичні основи проєктування розвитку ЗЗСО; закономірності, закони і принципи управління закладом загальної середньої освіти.

Теоретичні основи проєктування розвитку ЗЗСО базуються на розумінні поняття «теорія». А теоретичні основи – це сукупність наукових понять, певних закономірностей, принципів, що системно розкривають проблему, яка досліджується [52; 53].

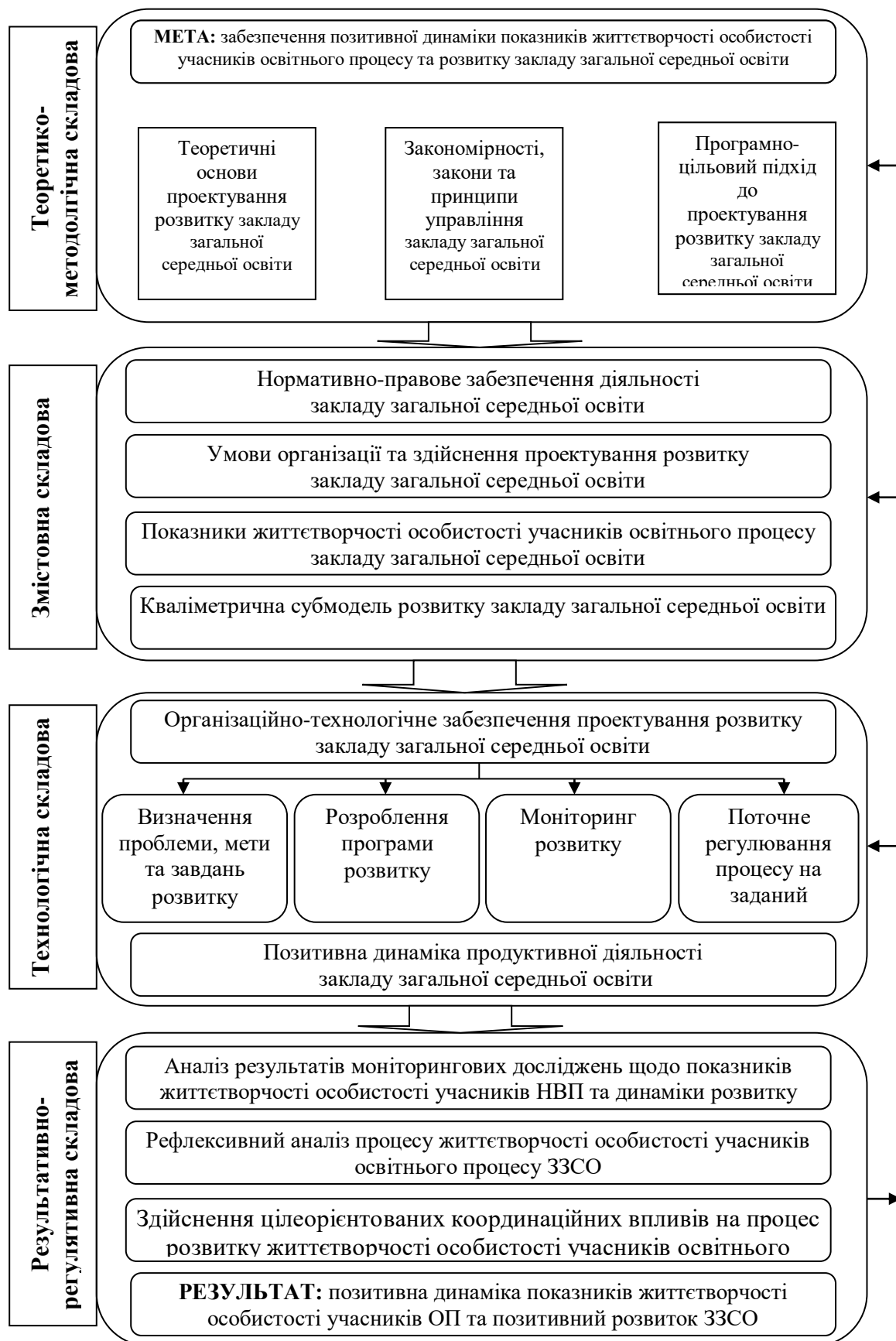


Рис. 2.3. Модель проектування розвитку ЗЗСО [56]

Змістова складова моделі, що розглядається, містить нормативно-правове забезпечення діяльності закладу загальної середньої освіти; умови організації та здійснення проектування розвитку ЗЗСО; показники життєтворчості особистості учасників навчально-виховного процесу закладу загальної середньої освіти; кваліметричну субмодель розвитку закладу загальної середньої освіти в ринкових умовах [56].

Розглянемо детальніше нормативно-правове забезпечення організації діяльності ЗЗСО з точки зору його менеджменту. Нормативно-правове забезпечення діяльності керівника школи починається з посадової інструкції, яка є першим і основним документом у його діяльності. Посадова інструкція розробляється на основі тарифно-кваліфікаційної характеристики керівника освітнього закладу, що затверджена профільним міністерством (Міністерством освіти і науки України). Директор ЗЗСО призначається на посаду відповідним виконавчим комітетом в особі начальника Управління освіти і науки шляхом укладання з ним контракту відповідно до порядку, що затверджується рішенням виконкому [56].

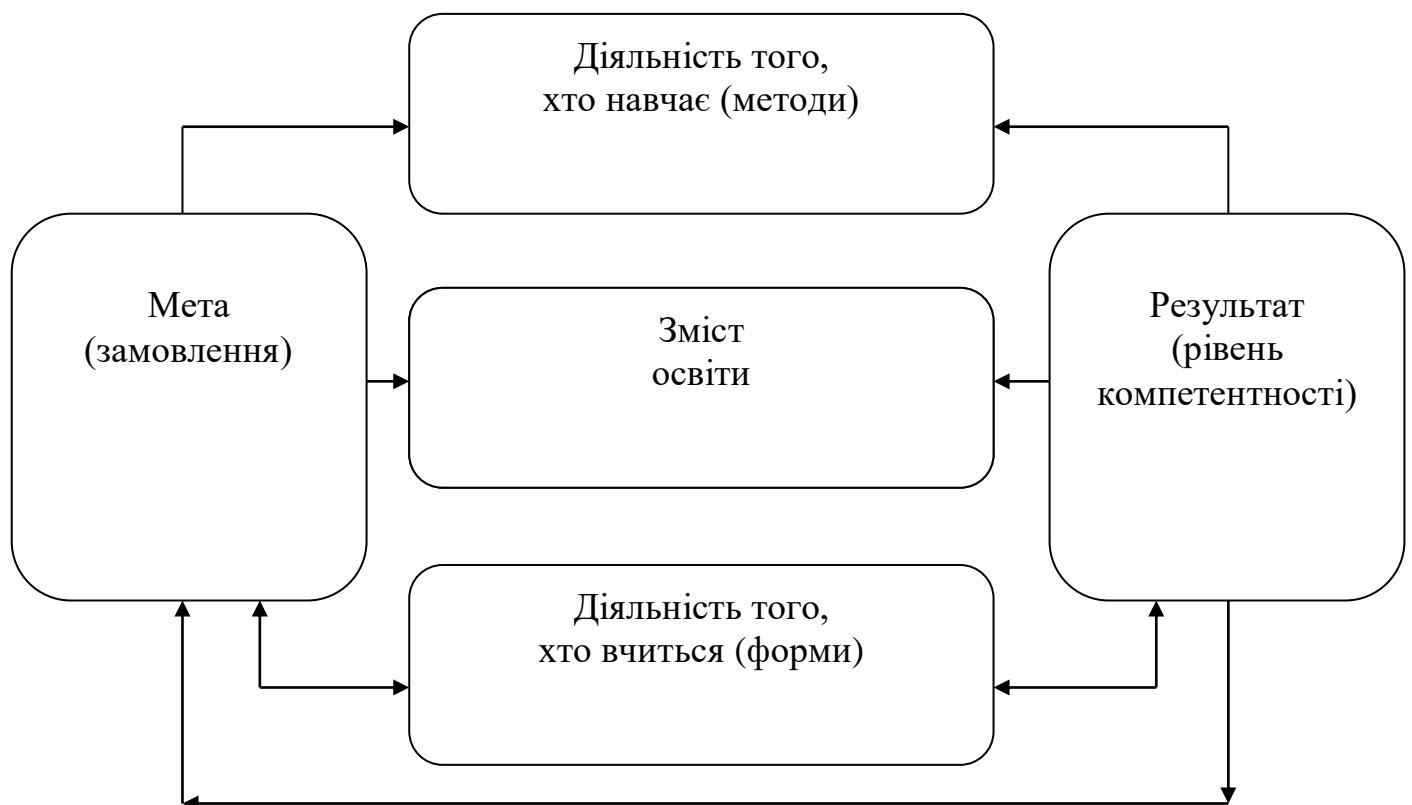


Рис. 2.4. Складові освітнього процесу ЗЗСО [58]

Таким чином, нормативно-правове забезпечення діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, в першу чергу, залежить від його правової компетентності і визначається певними нормативними документами.

Наступна складова моделі – умови організації та здійснення проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти [56].

Умовами організації та здійснення проєктування розвитку ЗЗСО є:

- готовність керівника та педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти до використання інновацій в професійній діяльності;
- організація діяльності освітнього закладу на основі результатів маркетингово-моніторингових досліджень
- використання керівником ЗЗСО у професійній діяльності модернізованих функцій та методів управління;
- виявлення напрямів стратегічного розвитку освітнього закладу на основі аналізу ринку праці на ринку освітніх послуг;
- реалізація організаційно-управлінської моделі розвитку закладу;
- розробка та реалізація механізму інтеграції зусиль учасників навчально-виховного процесу на основі формування згуртованого педагогічного колективу;
- організація взаємодії суб'єктів та об'єктів управління;
- створення ефективного механізму реалізації мотиваційно-стимулюючої функції системи управління ЗЗСО [56].

Д. В. Макаричев вважав, що головною конкурентною перевагою закладів освіти та індивідуальних підприємців, освітні послуги, якість освіти. Терміном «якість освіти» прийнято позначати «ступінь задоволення очікувань різних учасників процесу освіти від наданих ЗЗСО освітніх послуг» або «ступінь досягнення поставлених в освіті цілей і завдань»[4].

А. І. Адамський акцентував, що саме рівень успішності та соціалізації громадянина, рівень умов освоєння ним освітньої програми ЗЗСО є якістю освіти. При цьому результатами, що забезпечують високий рівень якості,

вважаються академічні знання, соціальні та інші компетентності, соціальний досвід, набутий учнями у процесі освоєння освітньої програми школи [5].

Так, Н. Ф. Єфремова, кажучи про розвиток творчих і прогностичних здібностей людини у взаємозв'язку з етичним компонентом в освітніх та соціальних умовах, вважає, що в даний час особливо до якості освіти пред'являються все нові і нові вимоги. З огляду на постійну мінливість соціального середовища, саме поняття «якість освіти» буде безперервно трансформуватися і в подальшому [6].

Таким чином, заклад загальної середньої освіти, як основний надавач освітніх послуг, відповідно до нормативних документів, повинен найбільш повно задовольняти запити учнів в якісному навчанні, тобто задовольняти їхні освітні потреби. При цьому необхідно враховувати економічний аспект надання освітньої послуги: стан матеріально-технічної бази, навчально-методичне, інформаційно-технологічне забезпечення і т. д. Тому коли мова йде про якість надання освітніх послуг, орієнтування на якість навчання, як невід'ємної частини якості освіти в цілому, є найбільш пріоритетним завданням для загальноосвітньої організації з урахуванням економічних параметрів щодо забезпечення освітнього процесу.

Таким чином, технологічна складова включає в себе організаційно-технологічне забезпечення проєктного розвитку ЗЗСО (визначення проблеми, мети, завдання розвитку; розроблення програми розвитку, регулювання процесу) та позитивну динаміку продуктивної управлінської діяльності ЗЗСО [56].

2.3. Реалізація моделі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти на засадах програмно-цільового підходу

Запровадження моделі проєктування розвитку освітнього закладу в практичну діяльність передбачає розробку певної технології [56]. Для формування моделі розвитку закладу загальної середньої освіти важливо,

щоб дорослі (батьки, фахівці, педагоги, вчені) усвідомили свою роль в успішному проходженні процесу переходу предметного і смислового змісту в суб'єктні якості учнів і могли на практиці внести свій вклад в покращення освітнього простору ЗЗСО. Таким чином, процес моделювання розвитку закладу загальної середньої освіти являє собою цілісний процес забезпечення необхідних соціально-культурних умов, реалізації відповідних принципів, комплексного використання різноманітних форм, методів та технологій педагогічної діяльності, спрямований на перехід якостей освітнього простору в суб'єктні якості індивідуальності учнів.

У таблиці 2.1. представлено методологічні вимоги до педагогічних технологій (за Ф. Фуцілою) [66].

Таблиця 2.1.

Методологічні вимоги до педагогічних технологій (за Ф. Фуцілою) [66]

№	Методологічна вимога	Сутність
1	Концептуальність	Кожній педагогічній технології повинна бути притаманна опора на певну наукову концепцію, яка забезпечує філософське, психологічне, дидактичне і соціально-педагогічне обґрунтування досягнення освітніх цілей
2	Системність	Педагогічна технологія повинна мати всі ознаки системи: логіку процесу, взаємозв'язок усіх його частин, цілісність
3	Керованість	Передбачає діагностичне планування, проектування процесу навчання, поетапну діагностику, варіювання засобами і методами з метою корекції результатів.
4	Ефективність	Педагогічні технології існують у конкурентних умовах і повинні бути ефективними за результатами і оптимальними витратами, гарантувати досягнення певного стандарту навчання
5	Відтворюваність	Уможливорює застосування (повторення відтворення) педагогічної технології в інших однотипних освітніх установах іншими суб'єктами

На рисунку 2.5. представлено алгоритм дій, необхідних при використанні моделі проектування розвитку вітчизняних ЗЗСО [56].

Технологія використання моделі – це алгоритмізований порядок дій, який носить системний характер, має необхідний методичний супровід і забезпечує досягнення запланованого результату [56].

Використання в практичній діяльності моделі проектування розвитку

закладу загальної середньої освіти є необхідною умовою для забезпечення продуктивної діяльності закладу і сприятиме правильному визначенню стратегічних позицій розвитку закладу.

Крім того, використання моделі забезпечить більш високий рівень організації освітнього процесу, сприятиме формуванню в учнів базових компетенцій, важливих для формування їх конкурентоспроможності та успішного їх входження у конкурентне середовище ринкової економіки [56].

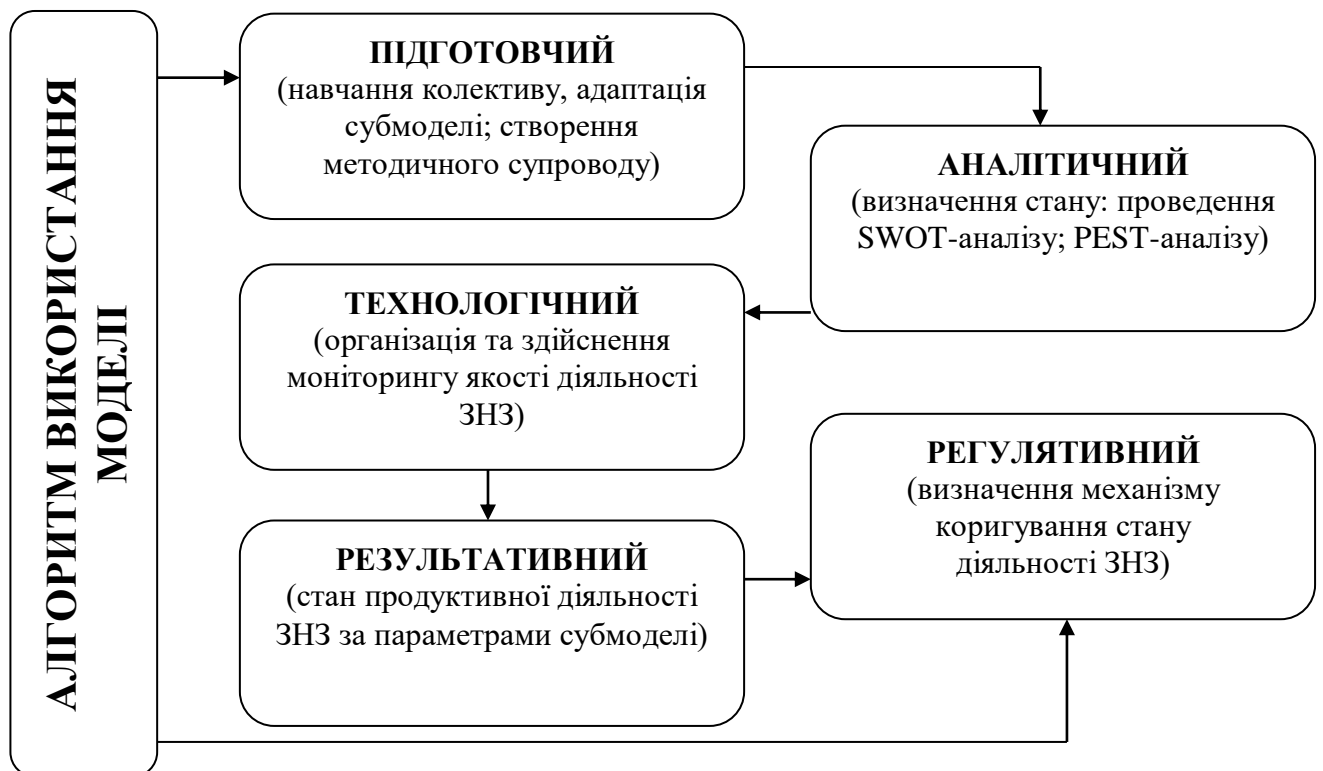


Рис. 2.5. Технологія використання моделі проєктування розвитку ЗЗСО

Таким чином, модель проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти є найважливішим чинником успішного розвитку ЗЗСО і забезпечу його продуктивну діяльність. Вона сприяє збільшенню потенційних можливостей закладу за рахунок нововведень і орієнтована на майбутнє формуючи життєтворчість кожного учасника навчально-виховного процесу [56].

Для перевірки ефективності моделі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти проведемо експеримент її запровадження в

практику управління Ворожбянського НВК: ЗОШ I – III ступенів – ДНЗ № 1

Навчальний експеримент – це експеримент, при якому навчання проводиться з введенням нового фактору (нові матеріали. Нові засоби, нові прийоми навчання) і визначається ефективністю їхнього застосування. Методами експериментальної перевірки були спостереження за особливостями взаємодії учнів у процесі навчально-пізнавальної діяльності; методи опитування, анкетування, тестування, бесіди, контент-аналізу, методи експертної оцінки, обчислення середньої арифметичної величини та індексної оцінки. Експериментальна перевірка моделі проєктування розвитку ЗЗСО здійснювалась в декілька етапів.

Підготовчий етап, під час якого, було створено науково-методичну та емпіричну базу, визначено експериментальний навчальний заклад. На констатувальному етапі було проведено виміри існуючого стану експериментального освітнього закладу, стану використання програмно-цільового проєктування розвитку ЗЗСО в практиці управління закладом загальної середньої освіти, визначено пріоритети діяльності суб'єктів ОП експериментального освітнього закладу щодо розвитку закладу, проведено діагностування рівня навчальних досягнень учнів. На формувальному було запроваджено в діяльність експериментального освітнього закладу технологію використання моделі проєктування розвитку ЗЗСО, здійснено реалізацію розробленої системи заходів щодо проєктування розвитку ЗЗСО, проводився моніторинг проміжних результатів експериментальної перевірки тощо. На завершальному етапі здійснювалося підведення підсумків експериментальної перевірки через аналіз результатів динаміки показників стану розвитку експериментального освітнього закладу, порівняння пріоритетів діяльності суб'єкта ОП експериментального освітнього закладу й рівня навчальних досягнень учнів на початку та наприкінці експериментальної перевірки.

Результативність моделі перевірялася кваліметричною субмоделлю розвитку закладу загальної середньої освіти, яка була розроблена на основі

факторно-критеріальної модель діяльності закладу загальної середньої освіти (розроблена науковою школою Г. Єльнікової). За цією субмоделлю визначалися пріоритети діяльності суб'єктів ОП та результативність діяльності освітнього закладу. Залежними змінними виступали стан професійної компетентності вчителів, рівень навчальних досягнень учнів, участь вчителів у професійних конкурсах, педагогічних ярмарках та учнів у конкурсах, олімпіадах, виставках тощо. Проміжними змінними стало підвищення вмотивованості діяльності учасників ОП (вчителів та учнів). Під час експериментальної перевірки моделі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти в ринкових умовах залежні, незалежні змінні вимірювалися та підлягали математичній обробці за допомогою відповідно до підібраних методів математичної статистики.

Застосування моделі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти було проведено на базі освітнього закладу Ворожбянського НВК: ЗОШ I – III ступенів – ДНЗ № 1.

На базі НВК працюють методичні об'єднання, а саме:

- початкових класів та вихователів ДНЗ (керівник МО Поляруш С.В.);
- вчителів суспільно-гуманітарного та художньо – естетичних циклів (керівник МО Логвин О.Ю.);
- вчителів природничо-математичного та фізкультурно – оздоровчого циклів (керівник МО Андрущенко Н.М.);
- класних керівників (керівник Сутула Т.О.)

Усі вчителі НВК беруть активну участь в районних семінарах згідно плану, діляться своїм досвідом із учителями закладу та району.

Згідно графіка проводяться вернісаж відкритих уроків.

Учителі-предметники своєчасно проходять курсову перепідготовку та атестацію. Атестація педагогічних працівників проходить за планом заходів з проведення атестації, який передбачає перевірку строків проходження курсів підвищення кваліфікації педпрацівників; закріплення вчителів за членами адміністрації закладу, виявлення кількості уроків, необхідних для

відвідування представниками адміністрації, профкому, членами атестаційної комісії; оформлення методичних папок для накопичення матеріалів на період атестації; складання графіка проведення відкритих уроків учителів, який атестувалися, а також позакласних заходів, вивчення рівня кваліфікації, професійної діяльності та загальної культури в педколективі, серед учнів та їх батьків.

Протягом 2019–2020 н.р. атестувалися вчителі Руденко Г.В., Логвин О.Ю., Терещенко Н.В., Логвин О.М., Куриленко Н.В. педагоги вчасно пройшли курсову перепідготовку підвищення кваліфікації. Рішенням районної атестаційної комісії вчителю Логвин О.Ю. підтвердили кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії» та звання «старший учитель», вчителю Терещенко Н.В. рішенням шкільної атестаційної комісії присвоєно категорію «спеціаліст першої категорії», педагогу – організатору Руденко Г.В. присвоїли звання «старший вчитель», вихователю ДНЗ Логвин О.М. підтвердили другу категорію та вчителю Куриленко Н.В. десятий розряд.

Методичне навчання й самоосвітня діяльність учителів є однією із проблем, над вирішенням якої працює педагогічний колектив НВК.

План методичної роботи на 2019 – 2020 н. р. виконано. Підсумки участі педагогічних працівників у загальношкільних та районних педагогічних заходах свідчать про ефективність цієї роботи в колективі.

Методична робота в закладі розглядається як цілісна система підвищення науково-теоретичного і загальнокультурного рівня вчителя, психолого-педагогічної підготовки й професійної майстерності педагогів. Робота планується в тісній співпраці директора, заступників та керівників шкільних методичних об'єднань.

Методоб'єднання вчителів початкових класів та вихователів ДНЗ працювало над темою: «Розвиток креативності молодших школярів й вихованців ДНЗ; удосконалення освітнього процесу як умова формування

необхідних життєвих компетенцій і розвиток творчої самостійної особистості».

Методоб'єднання вчителів суспільно-гуманітарного та художньо – естетичного циклів працювало над темою: «Розвиток творчості вчителів та здійснення особистісно орієнтованого навчання учнів».

Методоб'єднання вчителів природничо-математичного та фізкультурно – оздоровчого циклів працювало над темою: «Підвищення якості природничо-математичної освіти учнів шляхом впровадження традиційних та інноваційних форм і методів роботи».

Пріоритетними у виховному процесі є національні та патріотичні мотиви. І вся робота з виховання підростаючого покоління підпорядкована комплексному підходу до формування національно-патріотичних якостей дитини, майбутнього патріота незалежної України (ціннісне ставлення особистості до суспільства і держави).

У закладі освіти сплановано систему заходів із національно-патріотичного виховання дітей та учнівської молоді, згідно з якими організовано роботу вчительського та учнівського колективів.

Так, уже доброю традицією стало проведення у НВК тижнів: «Стежками партизанських звитяг», «Тижня Пам'яті», «Герої в пам'яті навіки», «Ми діти твої, Україно!», тижня присвяченого Дню Гідності і Свободи, тижня присвяченого жертвам Голодоморів в Україні, «Тижня українського народного календаря», тижня патріотичного виховання, присвяченого Дню Соборності України та протягом грудня – місячника військово-патріотичного виховання, січня – місячника національно-патріотичного виховання.

Серед проведених заходів особливо слід відзначити День української писемності та мови. Уже традиційно старшокласники 9 листопада беруть участь у Всеукраїнському радіодиктанті, а учні 5 -7 класів у веселому квесті «Мова моя солов'їна» (Логвин О.Ю.).

Протягом листопада відбудеться патріотичний форум учнів 5-11 класів «Україна – країна нескорених». Учні 6-7 класів представлятимуть його ліричну частину, старшокласники підготують хроніко-документальні матеріали.

22 листопада 2019 року члени учнівського самоврядування 9–11 класів стали учасниками мітингу-реквієму до Дня Пам'яті жертв Голодомору 1932–1933 рр. в Україні «Схилимо голови в скорботі... Запалимо свічки». Традиційно захід пройшов біля пам'ятного знаку всім невинно загиблим, померлим страшною голодною смертю. Також учні НВК ушанували жертв голодоморів в Україні під час проведення сторінки пам'яті «Горить свіча... А може, то душа?» (учитель Савінкіна І. С., учні 8 класу). Діти згадали історичні хроніки геноциду української нації, наголосили на шанобливому відношенню до хліба, переглянули відеоматеріали «Голодний дух» та документальні підтвердження голоду 1932-1933 років, запалили свічки в пам'ять про невинно померлих і пом'янули їх хвилиною мовчання.

10 грудня 2019 року на базі НВК відбувся «Форум національно-патріотичного виховання учнівської молоді міста». Цей захід пройшов для старшокласників усіх навчальних закладів Ворожби за сприяння громадських організацій «Граніт», «Українське об'єднання учасників бойових дій та волонтерів АТО в Сумській області», членів Національно-визвольного руху «Правий сектор». Ворожбянським школярам були запропоновані теоретично-практичні заняття за такими локаціями, як: «Тактична медицина», «Розбирання - збирання зброї», «Тактика бою»

11 грудня 2019 року відповідно до календарно-тематичного плану предмету «Захист Вітчизни» і річного плану роботи НВК для учнів 10-11 класів пройшов інтегрований урок з теми "Вогняна підготовка. Стрілецька зброя. Практичне заняття «Розбирання-збирання автомату» (учитель Забара О. М.). Проведення даного заходу стало можливим за сприяння та участі представників райвійськкомату: заступника військового комісару начальника відділення комплектування майора Гаманенка Юрія Васильовича

та молодшого сержанта Курченка Олександра Сергійовича. Учні 10-11 класів отримали змістовні й корисні знання з будови та характеристики автомату АК-74, пістолету Макарова та практичного застосування багнета-ножа. У другій частині занять старшокласники здобували практичні навички у розбиранні та збиранні АК-74 й пістолету.

Під час місячника національно-патріотичного виховання, із нагоди відзначення Дня Соборності України у НВК відбулося свято «Моя Соборна Україна», під час якого діти згадали важливий момент історичного минулого – День злуки ЗУНР та УНР в одну державу та нинішню боротьбу проти російської агресії як віхи єдиного процесу боротьби за незалежність України й на завершення – з'єдналися в магічне Коло Злуки та побажали своїй Батьківщині миру, благополуччя й процвітання.

Під час дистанційного навчання у зв'язку з карантинними заходами пандемії коронавірусу в Україні робота із патріотичного виховання підростаючого покоління проходила в режимі онлайн. Так 26 квітня 2020 року на сторінці НВК у мережі Facebook проведено історичний меседж «Чорнобильська катастрофа», до Дня Європи 16 травня 2020 року – віртуальна подорож «Парад країн Європи», онлайн урок «Простір толерантності на шляху до європейських цінностей», до Дня пам'яті жертв політичних репресій – книга пам'яті «Роковини терору», до Дня пам'яті жертв геноциду кримськотатарського народу та Дня боротьби за права кримськотатарського народу – перегляд фільму «Хайтарма».

Важливим напрямком роботи з патріотичного виховання є залучення учнів до волонтерської благодійної діяльності. Юні волонтери загону «Небайдужі» ведуть роботу в зоні активної бойової дії, вітають із Днем народження учасників АТО – жителів мікрорайону та учасника Другої світової війни Гамалій З.І., проводять акції по збору гуманітарної допомоги в зону АТО, «Привітай Берегиню», «Зігрій любов'ю захисника», «Військові обереги до Святого Миколая». У переддень Жіночого свята представники волонтерського об'єднання «Небайдужі» відвідали матір загиблого в зоні

АТО випускника навчального закладу Батраченка Руслана. Діти привітали Любов Іванівну зі святом весни, жіноцтва, відродження. Також волонтери НВК провели серед учнів благодійну акцію «Сила дитячих сердець» по збору коштів для онкохворої дівчинки Лисенко Златослави.

Традиційно у вересні в закладі відбувся місячник по профілактиці ДТП «Увага! Діти!», у якому активну участь узяв загін юних інспекторів руху (керівник Савінкіна І.С.). Члени загону розробили для учнів НВК пам'ятку «Безпечна дорога до школи» та провели для учнів початкових класів тренувальні навчання «Правила руху пішохода», «Як безпечно перейти дорогу, залізничну колію». Керівник загону ЮІР виступила на загальношкільних батьківських зборах із лекцією «Двоколісна небезпека. Про що забувають водії мопедів та скутерів».

Значна увага приділялася профілактиці шкідливих звичок. У закладі працював наркологічний пост та велася постійна профілактична робота згідно плану на 2019-2020 н.р.

У НВК активно пропагувався здоровий спосіб життя, проводилися виховні заходи зі сприяння зміцненню здоров'я. Традиційним для нашого закладу стало проведення у вересні Олімпійського тижня та загальношкільної ранкової зарядки. Забезпечувався розвиток фізичних здібностей не тільки на уроках, а й у позаурочний час – працював гурток «Волейбол» під керівництвом вчителя фізичної культури Єгорова Д.Л. Крім того команда спортсменів НВК брала участь у районних спортивних змаганнях «Нащадки козацької слави», змаганнях із футболу, баскетболу, шахів, настільного тенісу, футзалу на приз «Шкільної футзальної ліги» (III місце), у змаганнях II етапу літньої Гімназіади серед освітніх закладів Білопільського району, де учні вибороли II командне місце.

Протягом 2019 – 2020 н.р. працювала Дружина юних пожежних «Іскорка» (керівник Кальченко Л.В.), яка була ініціатором проведення в жовтні місячника протипожежної безпеки та в листопаді - місячника безпечного використання газу в побуті. Згідно плану місячників у НВК було

оновлено куточки з безпеки життєдіяльності, проведені інструктажі по профілактиці нещасних випадків при поводженні з вогнем, газовими та електричними приладами, конкурс презентацій «Правила безпечної поведінки з вогнем знають усі діти», конкурс стіннівок та літературних творів «Що я знаю про пожежника-рятувальника», тематичні бесіди «Експлуатація побутових газових та електричних пристроїв», «Новорічні свята. Безпека та здоров'я», «Пожежа в квартирі», відбулися відвідини пожежної частини.

В Україні щороку зростає кількість дітей, які отримують доступ до Інтернету. Задля захисту дітей від ризиків, пов'язаних із використанням Інтернету, та з метою формування в них навичок безпечного спілкування і безпечної поведінки в Інтернеті учителем інформатики Буцик О.М. до Дня безпечного інтернету було проведено уроки на тему: «Не ведусь: Я знаю як спілкуватись в Інтернеті».

Тиждень толерантності у НВК розпочався з тематичної лінійки з інтерактивними вправами для усіх бажаючих. Протягом тижня соціальний педагог Мельник Н. О. та психолог Сазоненко І. В. залучили учнів різних вікових категорій до КТС «Квітка толерантності»: діти створювали паркан настрою, ділилися добрими порадами, а також обирали «Містера» і «Міс-толерантність».

25 листопада 2019 року у Ворожбянському НВК під гаслом «Подолаймо негативні явища дружньою командою» стартувала Всеукраїнська акція «16 днів проти насильства». Особлива увага під час її проведення приділялася питанням насильства в учнівському середовищі. Підсумував акцію квест «Мир – це я», під час якого діти активізували свої знання про конфлікт та булінг, та практичне заняття для старшокласників «Запобігання насильству над дітьми», у ході якого діти отримали навички безпечної поведінки в ситуації насильства.

1 грудня 2019 року у НВК знову відбулася зустріч у молодіжному клубі інтерактивного спілкування на тему «1 грудня – Всесвітній День боротьби зі

СНІД та День порозуміння з ВІЛ-позитивними людьми». Практичний психолог Сазоненко І. В. провела для старшокласників практичне заняття – квест «Дорога життя».

Для соціалізації дітей, допомоги старшим учням із визначенням професійного життєвого шляху, надання інформації про професії і вимоги, які вони ставлять перед людиною, консультування про можливі шляхи здобуття освіти, професії був проведений тиждень профорієнтаційної роботи «Моя майбутня професія», під час якого відбулася профорієнтаційна зустріч майбутніх випускників Ворожбянського НВК № 1 із заступником начальника 20-ї державної пожежно-рятувальної частини Управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Сумській області Мартиненком Я. О. щодо вступу до вищих навчальних закладів.

Із метою формування ціннісного ставлення до природи учні навчального закладу були запрошені на екскурсії до осіннього та зимового лісу для спостереження за сезонними змінами у живій природі, проведено акції «Чисте подвір'я» (у рамках тижня «Збережемо довкілля чистим»), «Еко – Новий рік», конкурс «Замість ялинки букет», відкрите засідання позакласного заняття «Юні екологи», взято участь у акції «За чисте довкілля».

На зимових канікулах учні НВК здійснили екскурсійну поїздку 30 грудня – до театру С.М. Щепкіна на новорічну виставу «Чарівник країни Оз».

Традиційно в II семестрі 2019–2020н.р. проходили предметні тижні. Найцікавішими були заходи «Калейдоскоп умінь і знань» (захід проходив у рамках тижня трудового навчання та технологій), літературний квест «Подорожуємо з літературними героями» (тиждень зарубіжної літератури), урок за темою: «Електроенергетика України і світу. Використання відновлюваних джерел енергії», що проводився у формі відкритої географічної студії і був побудований за принципом BYOD (BringYourOwnDevice – принеси власний девайс) (тиждень географії), виставка малюнків «Мій улюблений монстр», а також випробування знань із

англійської мови у «Клубі веселих й винахідливих» (тиждень англійської мови).

Також цілеспрямовано протягом року працювала шкільна бібліотека. Бібліотекарем Сафіною А.М. згідно плану роботи бібліотеки було проведено 6 вересня 2019 року захід «Подорож до Читай-міста» (1 кл.), 17 вересня 2019 року екологічна вікторина «Природи ніжний пагінець» (4 кл.), у жовтні – місячник шкільних бібліотек «Бібліотека НУШ – простір для освітніх можливостей кожного учня», 16 листопада 2019 року – диспут «Чи знаєш, що ти людина?...», 20 січня 2020 року – презентація книги «Сумщина в боротьбі» (10 кл.), 10 березня 2020 року відбулася зустріч у «Кобзаревій світлиці» на тему:»Ми чуємо тебе, Тарасе, крізь століття». 23 квітня до Всесвітнього дня книги – онлайн-челендж для дітей, батьків, вчителів «Яку книгу я зараз читаю».

Сучасна школа повинна виробити в кожного учня вміння, звичку активно діяти в розв'язанні найважливіших питань життя країни, свого колективу, бути справжнім патріотом, навчити дітей формулювати, висловлювати та відстоювати власну думку, розвивати його соціальну активність. Вирішення цього питання та реалізація основних орієнтирів виховання можливе шляхом розвитку учнівського самоврядування, яке в навчальному закладі здійснювалося через роботу Президентської служби під керівництвом президента НВК. Найголовнішим органом учнівського самоврядування є загальношкільні учнівські збори, які були проведені 2 рази на семестр за потребою. На них вирішувалися всі нагальні проблеми, розглядалися всі важливі питання, обговорювалися ситуації, справи шкільного життя.

Самоврядування здійснювалося через роботу Президентської служби, на чолі якої стоїть Президент. У минулому навчальному семестрі були проведені вибори лідерів учнівського самоврядування. За результатами таємного голосування, після відкритих громадських виступів кандидатів, Президентом НВК обрано учня 10 класу Петрусенка Даніїла. До служби

входять міністерства: милосердя та праці, освіти та науки, спорту і культури, внутрішніх справ. Усіх учнів об'єднала республіка «Школяр».

За ініціативи та допомоги членів учнівського самоврядування були проведені безліч заходів: участь юних артистів у відкритті міської ялинки, новорічний ранок для вихованців ДНЗ, учнів 1-4 класів «Новорічна рукавичка, або як звірі Новий рік зустрічали», карнавал для учнів 5-7 класів «Новорічна круговерть, або майстерня Діда Мороза», новорічний вечір старшокласників «Як три богатирі подарунки купували та Новий рік зустрічали» (класний керівник Андрущенко Н. М.), розважальний програм «Хлопці-дівчата» до Дня святого Валентина.

У зв'язку із пандемією COVID-19 та оголошенням загальнонаціонального карантину завдяки активістам учнівського самоврядування виховна робота серед учнівського загалу НВК не припинилася. Ними було проведено такі заходи: до Дня перемоги – патріотичний флешмоб та акція «Запалимо свічу пам'яті», до Дня матері і Дня сім'ї – мистецька хвиля «Тобі, Берегине» , до Дня вишиванки – фото-парад «День вишиванки єднає українців», до Дня захисту дітей – медіа-конкурс «Моє щасливе дитинство», вчительський челендж «Я сумую за вами», «Останній дзвоник» у режимі онлайн, селфі-марафон «Мій тато – мій супер-герой!».

Крім цього активісти учнівської громади брали участь у багатьох районних заходах:

- У районному заході «Мистецькі локації» в рамках Всеукраїнського проєкту «Пізнай краще позашкілля», обласній естафеті «49+» (учасники – Охріменко В., Чернявський Р., Костюченко Д.);
- зустрічі поетів-початківців та читців у Клубі О. Олеся (Батраченко Є., Грищенко О., Сіднін В., Опришко К., Нагорна Д.);
- у районній екологічній «Зеленій естафеті»;
- у краєзнавчому патріотичному проєкті «Голос крові – ми українці». Тема «Слобожанський оберіг» (Чернявська А. – призове місце);

- краєзнавчому стартапі в рамках акції «Я маю право», «Заповідними стежинами»;
- конкурсі «Моя Батьківщина - Україна»;
- зльоті екологів-натуралістів (6 клас – 2 місце);
- звіті молодшої групи Всеукраїнської гри «Сокіл» («Джура») – 1 місце, участь у обласному етапі;
- конкурсі «Сумщина в міфах та легендах» (Данільченко А., Романько В);
- конкурсі юних художників «Молода палітра Сумщини» (роботи учнів Сазоненко А., Данільченко А., Бдюхіної Д. увійшли до фіналу);
- участь у відкритті міської ялинки 19 грудня 2019 року.

Правове виховання у НВК здійснюється на основі Конституції України, Закону України «Про освіту», Програми правової освіти населення України, Сімейного кодексу України, Конвенції про права дитини, Конвенції старшокласників України від 26.11.2006 р., Декларації прав дитини, Загальної Декларації прав людини, Всесвітньої декларації про забезпечення виживання, захисту і розвитку дітей, шкільної програми правової освіти та річного плану роботи НВК. Молодшим школярам надаються початкові знання про норми поведінки під час вивчення курсу «Я і Україна», «Основи здоров'я», на годинах спілкування.

Із метою правовиховної роботи серед учнівського колективу Річним планом роботи НВК передбачено проведення місячника, тижнів права, засідання Ради профілактики правопорушень, зустрічі з працівниками правоохоронних органів, юстиції, проведення годин спілкування, лекцій, бесід, консультації з правової тематики, робота з громадськими організаціями, консультації для батьків.

Під час Всеукраїнського тижня права заступником директора Сутулою Т.О. та практичним психологом Сазоненко І. В. було проведено для учнів 8-11 класів практичне заняття-тренінг «Як захистити свої права», а також організована зустріч старшокласників із працівником ювенальної

превенції Білопільського ВП Сайко І.А. Також учень 2 класу Філімонков Андрій узяв участь у районному конкурсі малюнків «Правосуддя» та посів 1 місце.

Цікавим було практичне заняття з правознавства для старшокласників «Знаємо і реалізовуємо свої права», що підсумувало тиждень історії та правознавства (Сутула Т.О., Сазоненко І.В., Мельник Н.О.). На занятті групи учнів розглядали життєві ситуації, говорили про кіберзлочинність та безпеку дітей в інтернеті, правила поведження в громадських місцях та небезпеку, що несе наркоманія, згенерували основні тези безпеки свого життя.

Також у НВК ведеться облік дітей, що потребують особливої педагогічної уваги, оскільки їхні сім'ї перебувають у складних життєвих обставинах: Скоробагатько, Зуєнко, Ігнатенко. Кожен класний керівник працював за планом роботи із цими родинами, відвідував учнів удома, слідкував за їх діяльністю у позаурочний час, складав акти обстеження, планував роботу над недоліками в поведінці учнів.

У ході експерименту спостерігалась динаміка якісних та кількісних змін кадрового складу у педагогічному колективі Ворожбянського НВК: ЗОШ І – ІІІ ступенів – ДНЗ № 1.

Якісний склад експериментального освітнього закладу, як на початок експерименту (лютий 2019 р.), так і на кінець експерименту (грудень 2019 р.) залишився незмінним: спеціалісти вищої кваліфікаційної категорії – 8, І кваліфікаційної категорії – 10, ІІ кваліфікаційної категорії – 11, спеціалісти – 17.

Кадрове забезпечення Ворожбянського НВК: ЗОШ І – ІІІ ступенів – ДНЗ № 1 представлено на рис. 2.6. – 2.7.



Рис. 2.6. Кадрове забезпечення навчального закладу

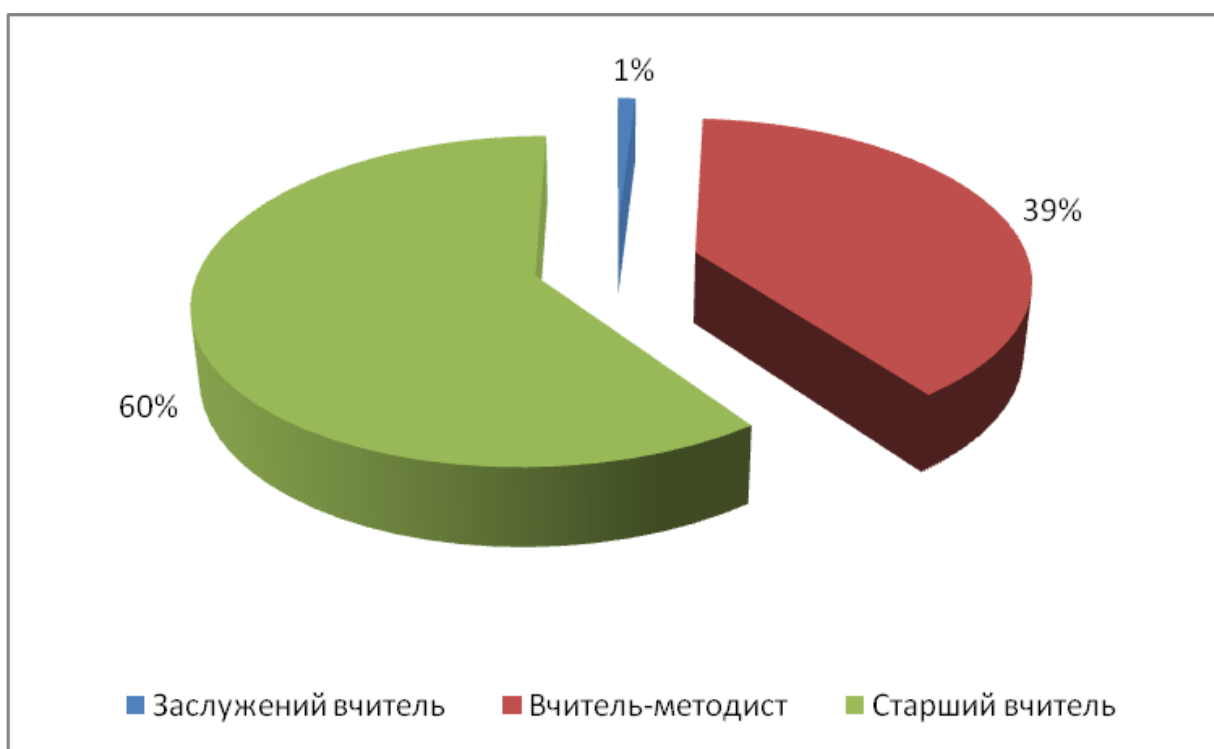


Рис. 2.7. Рівень професійної компетентності (педагогічні звання)

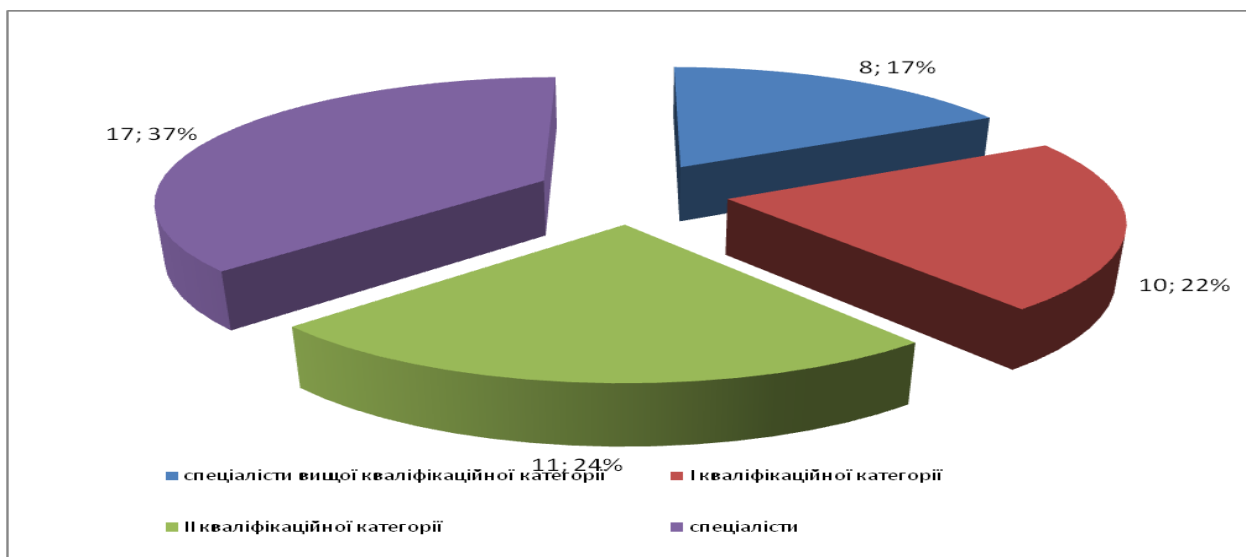


Рис. 2.8. Рівень професійної компетентності педагогів (кваліфікаційні категорії)

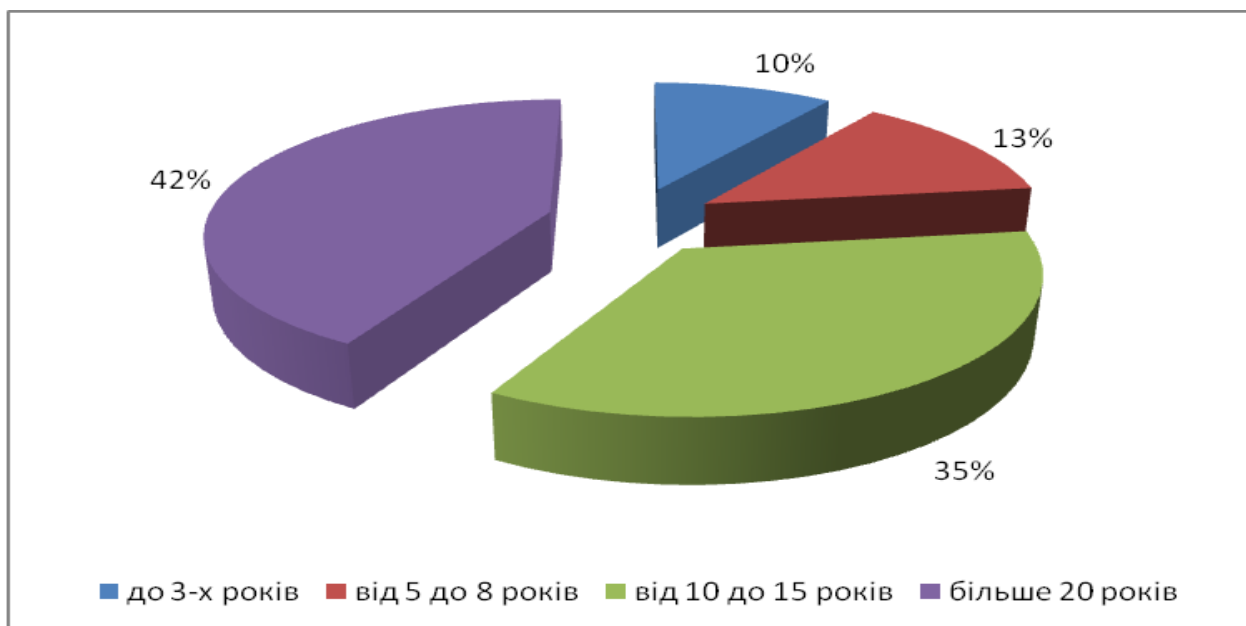


Рис. 2.9. Рівень професійної компетентності педагогів (стаж роботи)

Важливою умовою підвищення ефективності методичної роботи ЗЗСО є організація їх системи. У Ворожбянському НВК: ЗОШ I – III ступенів – ДНЗ № 1 працюють шкільні методичні кабінети, в яких систематизована вся методична робота.

Аналіз навчально-виховної роботи в Ворожбянського НВК: ЗОШ І – ІІІ ступенів – ДНЗ № 1 відображено на рис. 2.8, де висвітлено результативність впровадження експериментальної діяльності шляхом дослідження стану рівня навченості учнів.

Успішність учнів початкової ланки Ворожбянського НВК: ЗОШ І – ІІІ ступенів – ДНЗ № 1 становить 92 %, і підвищилася порівняно з початковими замірами (лютий 2019 р.) на 7%. Якість знань становить 64 %, підвищилася порівняно з початковими замірами на 12 %.

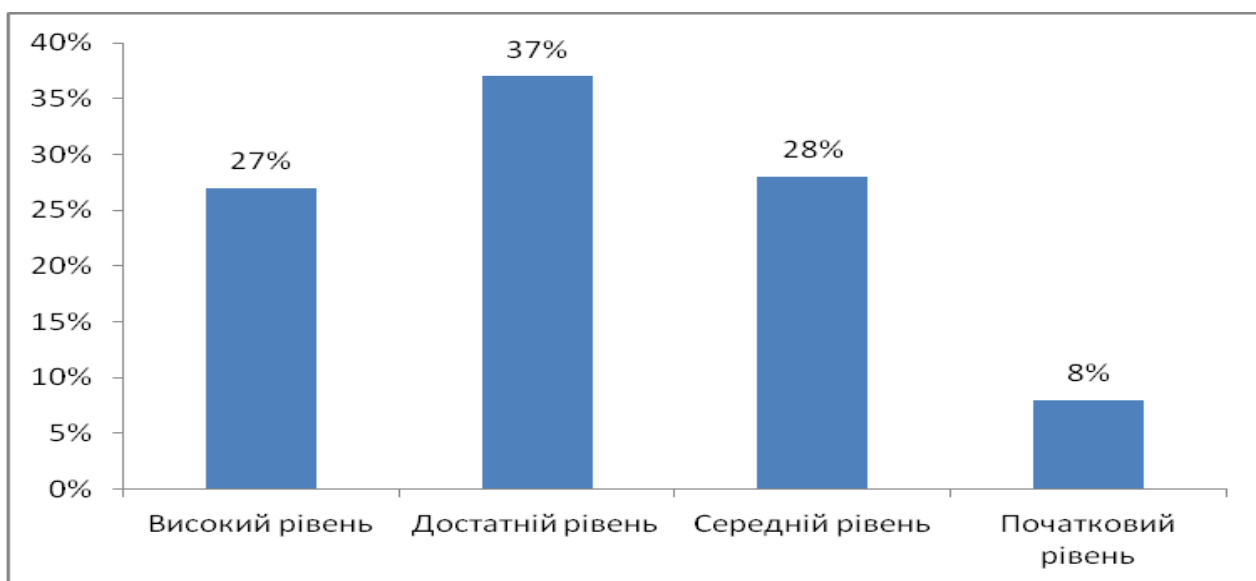


Рис. 2.10. Рівень навченості учнів наприкінці експерименту
(грудень 2019 р.)

У Ворожбянському НВК: ЗОШ І – ІІІ ступенів – ДНЗ № 1 відпрацьована система проведення відкритих уроків, різних конкурсів, виховних заходів. Свідченням цього є проведення Тижня початкової освіти, метою якого був цілісний і різнобічний розвиток дитини. Згідно з річним планом роботи школи та з метою контролю якості за рівнем навчальних досягнень учнів дирекцією школи проводились зрізові контрольні роботи з української мови, математики в 1-3 класах та державна підсумкова атестація з української мови, читання, математики в 4 класах. Результати перевірки свідчать про те, що вчителі досягли задовільних результатів з питань

формування загально навчальних умінь і навичок школярів, проведена значна робота над закріпленням орфографічних і пунктуаційних умінь, обчислювальних умінь і навичок.

Вчителі початкових класів беруть участь урізних конкурсах, свідченням цього є участь їх у конкурсі «Вчитель року». Вони стали призерами в районному турі. Аналіз навчальних досягнень учнів 5-11 класів зображено на рисунках 2.9 – 2.10.

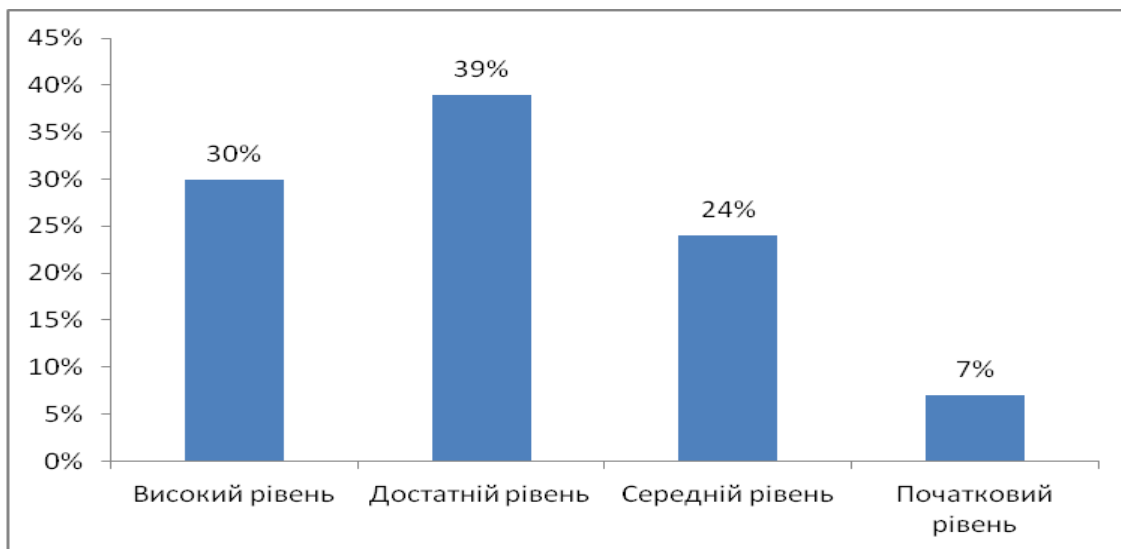


Рис. 2.11. Аналіз навчальних досягнень учнів 5-10 класів наприкінці експерименту (грудень 2019 р.)

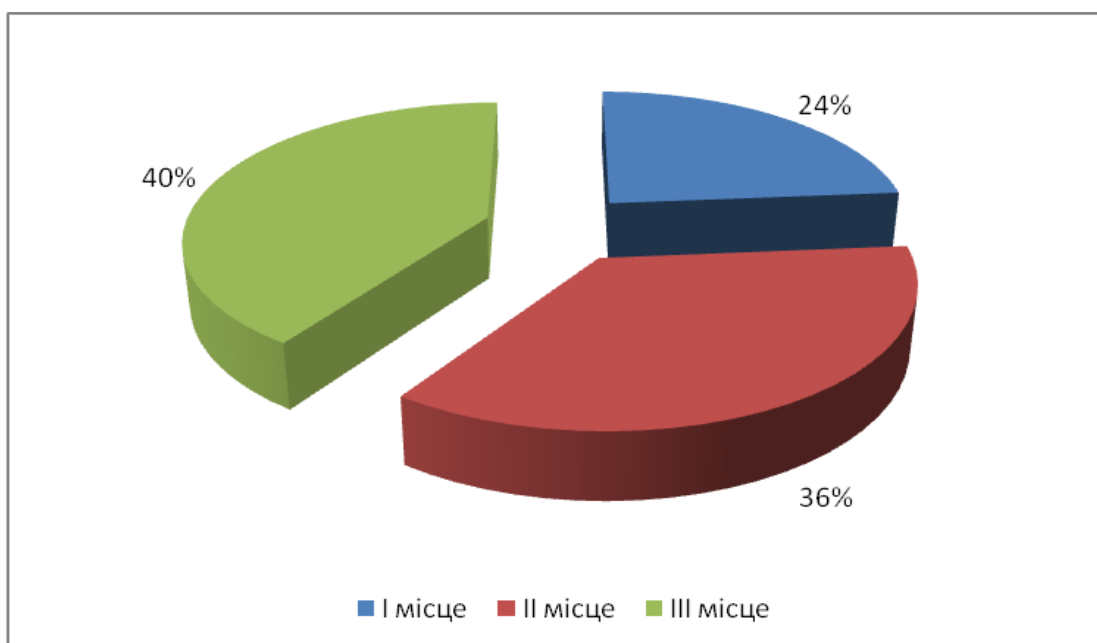


Рис. 2.12. Моніторинг результативності участі у II етапі Всеукраїнської олімпіади з базових знань

Аналіз результатів експерименту свідчить про те, що використання моделі проектування розвитку ЗЗСО сприяло тому, що у 2019 році близько 60% випускників Ворожбянського НВК: ЗОШ I – III ступенів – ДНЗ № 1 вступили до ЗВО III–IV рівнів акредитації, близько 20 % – до навчальних закладів I–II рівнів акредитації. в Україні та за її межами, біля 20 % навчаються на різноманітних курсах чи в інший спосіб розвивають свою майстерність із промислів, якими займаються батьки; усі вони вміють творити власний життєвий проєкт, реалізуватися як успішні люди.

Також було проаналізовано стан виховної роботи та діяльність класних керівників Ворожбянського НВК: ЗОШ I – III ступенів – ДНЗ № 1 щодо проведення тематичних місячників, тижнів, вшанування пам'ятних дат.

У Ворожбянському НВК: ЗОШ I – III ступенів – ДНЗ № 1 процес виховання здійснюється на основі національних пріоритетів із врахуванням кращих здобутків світової педагогіки. Основою виховної роботи школи є діяльність класних колективів, які очолюють класні керівники, та парламенту школи – органу дитячого самоврядування. На рисунку 2.11. наглядно представлено рівень вихованості учнів Ворожбянського НВК: ЗОШ I – III ступенів – ДНЗ № 1.

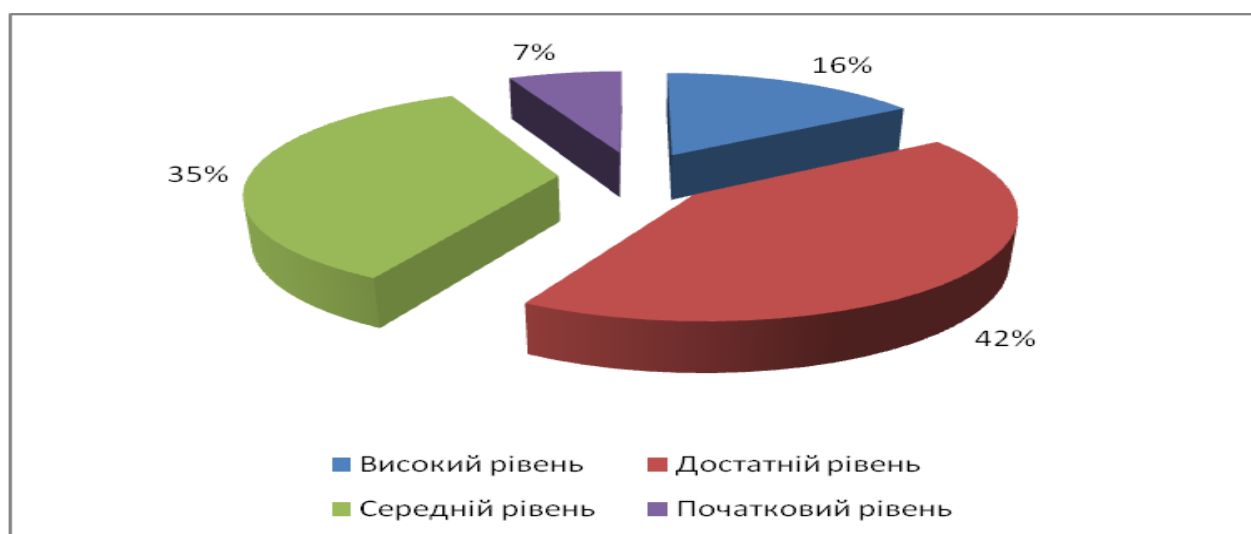


Рис. 2.13. Рівень вихованості учнів Ворожбянського НВК: ЗОШ I – III ступенів – ДНЗ № 1

З метою виконання навчальних планів і програм педагогами проводиться контроль за календарним плануванням учителів-предметників, їх відповідність вимогам програм; проходженням програмового матеріалу згідно з календарним планом; заміна уроків; виконання практичної частини програми; виконання навчальних програм за записами в журналах. Результати контролю було висвітлено у відповідних наказах по школі.

Під час проведення експерименту визначався рівень викладання навчальних предметів.

З метою підвищення рівня якості викладання предметів в навчальному закладі адміністрацією школи проводився контроль за станом викладання предметів та рівнем навчальних досягнень учнів згідно з перспективним плануванням системи контролю та річних циклограм.

У ході проведення експерименту вивчалися такі підходи і аспекти:

1. Обізнаність учителів із вимогам навчальних програм та методичними рекомендаціями щодо викладання предмета.
2. Стан календарного планування: відповідність планування вимогам навчальних програм; доцільність розподілу тем; чи передбачені форми проведення тематичних оцінювань.
3. стан поурочного планування (систематичність, якість). Використання додаткової літератури під час підготовки до уроків.
4. Стан навчально-матеріальної бази викладання предмета.
5. Якість навчального процесу.
6. Спостереження за уроками, співбесіди з учнями, вчителями.
7. Позакласна робота з предмета.
8. Виховний вплив навчання.
9. Стан ведення та перевірки учнівських зошитів.
10. Стан ведення класного журналу.
11. Рівень навчальних досягнень школярів та сформованості загально-навчальних умінь і навичок.

Для вивчення впливу моделі проєктування розвитку загальноосвітнього

освітнього закладу в ринкових умовах на результати навчального процесу були зіставлені дані рівня навченості учнів Ворожбянського НВК: ЗОШ I – III ступенів – ДНЗ № 1, показник якості знань та обчислене їх середнє значення. Отриманні дані заносилися у кваліметричну субмодель стану розвитку Помічянської загальноосвітньої школі I-III ступенів № 1.

Інструментарієм для замірів виступала розроблена кваліметрична субмодель розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах сьогодення. В її основу покладено факторно-критеріальну (кваліметричну) модель діяльності закладу загальної середньої освіти, що розроблена науковою школою Г. Єльнікової.

У ході експерименту відбувся поступовий перерозподіл пріоритетів, що зазначаються суб'єктами (табл. 2.2., 2.3). Аналіз та інтерпретація отриманих показників свідчить про суттєву зміну у пріоритетах діяльності закладу, які зазначили суб'єкти експерименту.

Наприклад, показники, що наведені у таблиці 2.2, наприкінці експерименту пріоритет віддається організації роботи з педагогічними кадрами та організації роботи закладу як «Школа життєтворчості» (вагомість дорівнює 0,20), на другому місці – системі управління закладом (вагомість дорівнює 0,19).

Таблиця 2.2

Динаміка пріоритетності факторів субмоделі розвитку ЗЗСО за першим параметром «Рівень організації діяльності закладу»

№	Фактори розвитку ЗЗСО	Початок експерименту	Середина експерименту	Закінчення експерименту
1	Система управління навчальним закладом	0,16	0,17	0,19
2	Організація навчально-виховного процесу	0,23	0,20	0,15
3	Матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу	0,19	0,14	0,14
4	Організація роботи закладу як «Школа життєтворчості»	0,20	0,20	0,20
5	Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я учнів і	0,08	0,12	0,14

	працівників			
6	Σ	1,00	1,00	1,00

Фактор «Організація роботи з педагогічними кадрами» з другого місця на початку експерименту перейшов на перше, а фактор «Система управління освітнім закладом», яка була на четвертому місці, тепер знаходиться на другому.

Крім того, необхідно акцентувати стабільність показника такого фактору як «Організація роботи закладу як «Школа життєтворчості» (0,2) і значний приріст за фактором «Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я учнів і працівників» (з 0,08 до 0,14), що вказує на переорієнтацію суб'єкта експерименту на необхідність забезпечення стабільності позитивного розвитку закладу, яке можна досягти тільки шляхом соціального захисту всіх учасників освітнього процесу. Схожа ситуація виникла із факторами другого параметру «Рівень результативності освітньої діяльності закладу».

Наприкінці проведення експерименту на першому місті виявився такий фактор як «Стан соціальної адаптації учнів», який на початку був на останньому.

У таблиці 2.3. відображено динаміку пріоритетності факторів розвитку ЗЗСО за другим параметром «Рівень результативності освітньої діяльності закладу».

Таблиця 2.3

Динаміка пріоритетності факторів субмоделі розвитку ЗЗСО за другим параметром «Рівень результативності освітньої діяльності закладу»

№	Фактори розвитку ЗЗСО	Початок експерименту	Середина експерименту	Закінчення експерименту
1	Стан загальноосвітньої підготовки випускників	0,3	0,31	0,32
2	Стан соціальної адаптації учнів	0,25	0,44	0,5
3	Ступінь впливу закладу на рівень конкурентоспроможності випускників	0,45	0,25	0,18
4	Σ	1,00	1,00	1,00

При проведенні експерименту за цією моделлю проєктування розвитку ЗЗСО, керівнику Ворожбянського НВК: ЗОШ I – III ступенів – ДНЗ № 1 пропонується проводити певні заміри стану свого закладу освіти за кваліметричною моделлю розвитку закладу освіти й при необхідності здійснювати коригування цього стану.

Таким чином, експериментальним шляхом було доведено, що модель проєктування розвитку освітнього закладу сприяє позитивній динаміці цього розвитку, створює позитивний імідж закладу, формує в учнів життєву компетентність та забезпечує перехід від моделі закладу, що функціонує до моделі закладу, що розвивається, і забезпечує розвиток особистості, оволодіння нею мистецтвом життєтворчості в умовах партнерської співпраці, успіху та довіри, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності кожного суб'єкта освітнього процесу [44].

2.4. Рекомендації щодо впровадження моделі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти

Посилення ефективності розвитку закладу освіти та успішності його позиціонування на ринку праці й освітніх послуг залежить від рівня конкурентоспроможності як кожного учасника навчально-виховного процесу, так і від самого закладу освіти.

Програмно-цільове проєктування розвитку освітнього закладу – це технологія управління, що ґрунтується на визначенні й декомпозиції основної мети діяльності закладу освіти, а також розробленні відповідних програм для її досягнення на основі врахування вимог ринків праці та освітніх послуг, потреб і запитів усіх учасників навчально-виховного процесу [56].

Дана модель проєктування розвитку закладу освіти складається з таких складових: теоретико-методологічної, змістової, технологічної, результативно-регулятивної.

Системо утворюючою є теоретико-методологічна складова, яка

розкриває мету, що має бути досягнута при використанні моделі в практичній діяльності освітнього закладу та включає теоретичні основи проєктування розвитку закладу освіти; закономірності, закони та принципи управління освітнім закладом; комплексно-цільовий підхід до проєктування розвитку закладу освіти.

Проєктуючи розвиток освітнього закладу необхідно акцентувати увагу на такі аспекти:

- мотивація та обґрунтування доцільності впровадження моделі проєктування розвитку освітнього закладу;
- етапи реалізації впровадження моделі проєктування розвитку закладу освіти;
- вимоги до складання програми розвитку освітнього закладу;
- моніторинг ефективності впровадження моделі проєктування розвитку закладу освіти [56].

Для успішного втілення даної моделі доцільно здійснювати комплексний системний програмно-цільовий підхід до проєктування розвитку освітнього закладу.

В Україні, як і інших країнах світу, в контексті реформування освіти, розробляються педагогічні моделі, які відображають ідеї життєтворчості.

Теорія життєтворчості передбачає впровадження технологій конструювання індивідуальності школяра як суб'єкта навчання, виховання та впливу.

Для результативного втілення запропонованої в кваліфікаційні роботі магістра моделі необхідно враховувати умови, принципи та вимоги до управлінської діяльності

Складаючи цільову програму, необхідно чітко усвідомити зміст державних і нормативних документів із управління освітою, проаналізувати соціальне замовлення школи, громади, на діагностичній основі всебічно вивчити роботу педагогічного колективу, беручи до уваги інтереси, практичні потреби всіх учасників навчально-виховного процесу.

Проведення аналізу діяльності закладу освіти – це складний процес. Окрім проблемного аналізу, доцільним є проведення SWOT-аналіз. Уміле його використання надасть об'єктивну інформацію про те, що являє собою заклад освіти в даний час [44].

Педагогічному аналізу притаманний цілісний, системний підхід. Він включає суб'єктивний підхід, ґрунтується на сучасних науково-педагогічних вимогах до управління освітнім процесом.

Доцільними є такі блоки питань, що аналізують внутрішнє, зовнішнє середовище, а також наявні резерви та можливі загрози в проєктуванні розвитку ЗЗСО у ринкових умовах.

При розробці цільової програми, слід враховувати такі детермінанти як мета діяльності освітнього закладу; місце закладу в освітній мережі населеного пункту; основні підходи до управління структурними компонентами закладу освіти; вплив учасників навчально-виховного процесу на функціонування та проєктування розвитку освітнього закладу; переваги використовуваної в закладі освіти моделі проєктування розвитку освітнього закладу над іншими можливими моделями; застосування в освітньому закладі нових форм та методів управління.

При проєктуванні розвитку освітнього закладу необхідно дотримуватися наступних принципів планування: гуманізму; демократизації; науковості і аналітичності; системного підходу; перспективності, спрямованості на кінцевий результат; послідовності; ритмічності; конкретності; реальності; динамічності; головної ланки [56].

Для отримання результатів реалізації моделі проєктування розвитку закладу освіти необхідно проводити моніторингові дослідження, відстежувати ефективність запропонованого підходу до управлінської діяльності. Проєктування розвитку освітнього закладу передбачає:

- надання освітніх послуг, які відповідають потребам ринку праці, попиту населення;
- постійне оновлення асортименту освітніх послуг з урахуванням попиту

ринку праці і населення;

- проведення активної комунікаційної політики, спрямованої на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг;
- прийняття стратегічних рішень щодо управління освітнім закладом висококваліфікованими і компетентними керівниками;
- здійснення науково-педагогічних досліджень у таких сферах як ринку праці та освітніх послуг і підготовки кадрів закладів освіти [44].

Передумовою ефективного проєктування розвитку освітнього закладу є чітка сегментація ринку.

Такий підхід дозволяє успішно впроваджувати різнорівневі навчальні програми, стимулювати розвиток педагогічної думки, створювати можливості проєктування розвитку освітнього закладу із забезпеченням досягнення мети головної мети реформування вітчизняної освіти – формування конкурентоспроможного випускника.

Проєктування розвитку освітнього закладу забезпечує найбільш продуктивне задоволення потреб особистості в освіті, освітнього закладу – у конкурентоспроможності на ринку, організацій – у розвитку персоналу.

Висновки до розділу 2

У сучасній системі управління сформувалися певні концептуальні основи програмно-цільового підходу і його використання у різних сферах діяльності людини, у тому числі й в управлінні соціально-педагогічними системами.

У програмно-цільовому підході здійснюється інтеграція основних принципів управлінського процесу та його певного етапу – планування. За Д. Вердієвим це такі принципи: цільовий (спрямований на кінцевий результат), комплексності, зв'язку цілей та ресурсів, конкретності, єдності усіх видів планування.

Задоволення освітніх потреб учасників освітнього процесу, є привідною характеристикою програмно-цільового підходу в проєктуванні розвитком ЗЗСО в ринкових умовах.

Поділяємо думку О. Радиш про те, що програмно-цільове проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти – це технологія управління, що ґрунтується на визначенні й декомпозиції основної мети діяльності освітнього закладу і розробленні відповідних програм для її досягнення на основі врахування вимог ринків праці та освітніх послуг й потребі і запитів усіх учасників навчально-виховного процесу. Ядром комплексно-цільової програми – є основна мета, яка декомпозована на часткові цілі, що розподілені на завдання і доведені до кожного структурного підрозділу освітнього закладу та виконавця, організація досягнення кожного завдання, проведення певних заходів, отримання запланованого результату як досягнення основної мети діяльності освітнього закладу. Тобто, спрацьовує така схема: мета → цілі → завдання → заходи → результат.

Для розробки комплексно-цільової програми створюється робоча група та координаційна рада, які заздалегідь знайомляться з основними вимогами до програми, прогнозом кінцевих результатів, цілями і завданнями, враховує наявність засобів, і ресурсів, способи їх освоєння, можливості технологічного

професійного контролю і корекції нововведень.

Таким чином, модель проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти є найважливішим чинником успішного розвитку ЗЗСО і забезпечу його продуктивну діяльність.

Подано рекомендації щодо впровадження моделі проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти на засадах програмно-цільового підходу.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено аналіз проблеми проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти на засадах програмно-цільового підходу, що уможливило такі висновки:

1. Управління системою освіти і освітніми закладами належать до соціального управління, під яким розуміють вплив на суспільство з метою його упорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку.

Управління є процесом, яке здійснюється на наукових засадах його якість залежить від визначеної мети діяльності освітнього закладу та складання програми щодо її досягнення. Це досягається за рахунок програмно-цільового підходу в управлінні.

Конкурентоспроможний освітній заклад – це заклад, в якому створені сприятливі умови для розвитку учасників навчально-виховного процесу, який успішно функціонує і має певні переваги на ринку освітніх послуг.

Розвиток освітнього закладу – процес конструктивних якісних змін у всіх системах життєдіяльності закладу освіти.

Проєктування розвитку освітнього закладу – цілеспрямована спільна діяльність суб'єктів управління щодо визначення параметрів якісно нового стану діяльності освітнім закладом та впливу на цю діяльність. В основі проєктування розвитку освітнього закладу покладено певну концептуальну ідею, яка визначає стратегію діяльності закладу.

Розвиток освітнього закладу – процес неперервний. В основу розвитку закладу освіти покладено певне проєктування як процес визначення параметрів ідеального стану життєдіяльності освітнього закладу.

За концептуальну ідеєю розвитку освітнього закладу в кваліфікаційній роботі прийнято технологію формування життєтворчості особистості.

Технологія проєктування розвитку освітнього закладу – це певний алгоритм дій суб'єкта управління щодо використання програмно-цільового

підходу в процесі формування життєтворчості особистості як основи її успішності та механізму забезпечення конкурентоспроможності освітнього закладу.

Технологія ґрунтується на програмно-цільовому підході, технологічному, кваліметричному та компетентісному підходах. Провідним підходом є програмно-цільовий.

Програмно-цільовий підхід в проєктуванні розвитком освітнього закладу – це технологія управління, яка враховує потреби та запити всіх учасників навчально-виховного процесу, в основі якого покладено визначення основної мети діяльності освітнього закладу її декомпозиція і розробка відповідних програм для її досягнення.

2. Аналіз наукових досліджень дозволяє визначати моделювання як метод пізнання і невід’ємну складову у вирішенні питань ефективного управління закладом освіти. Метою моделі проєктування розвитку освітнього закладу є забезпечення позитивного розвитку закладу освіти. Модель складається з таких складових: теоретико-методологічної, змістової, технологічної, результативно-регулятивної.

В кваліфікаційній роботі магістра описано процес створення та наведено структуру кваліметричної субмоделі розвитку освітнього закладу. Під час створення субмоделі було використано технологію факторно-критеріального моделювання. Сутність моделі технології використання моделі проєктування розвитку освітнього закладу полягає у поетапному порядку дій, який носить системний характер, має методичний супровід і забезпечує досягнення запланованого результату: позитивну динаміку показників життєтворчості особистості учасників ОП та позитивний розвиток освітнього закладу. В основу цієї технології покладено принцип реалізації програмно-цільового підходу.

3. Застосування моделі розвитку освітнього закладу здійснювалась в декілька етапів. Перший, підготовчий – створення науково-методичної та емпіричної бази. Експериментальним закладом освіти обрано –

Ворожбянський НВК: ЗОШ I–III ст. – ДНЗ № 1. На констатувальному етапі проведено виміри існуючого стану закладу освіти. На формальному етапі запроваджено в діяльність Ворожбянського НВК: ЗОШ I–III ст. – ДНЗ № 1 технологію використання моделі проєктування її розвитку, здійснено реалізацію розробленої системи заходів щодо проєктування її розвитку. Завершальний етап – підведення підсумків проведеного експерименту.

У результаті застосування моделі було доведено, що модель проєктування розвитку освітнього закладу сприяє позитивній динаміці цього розвитку, створює позитивний імідж закладу, формує в учнів життєву компетентність, забезпечує розвиток особистості.

За результатами проведення експерименту розроблено рекомендації щодо проєктування управління розвитком закладу загальної середньої освіти в системі управління освітою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адольф В. А. Формирование профессиональной компетентности будущего учителя. *Педагогика*. Москва, 1998. № 1. С. 72–75
2. Акопян В.Г. Культура життєтворчості особистості: проблема визначення. *Гілея*. Київ. 2010. Вип. 32. С. 192–298.
3. Афанасьев В. Г. Системность и общество. Москва : Политиздат, 1980. 368 с.
4. Берегій В. М. Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою : навчальний посібник. Львів: ЛДУ, 1994. 152 с.
5. Богданова Н. Культура життєтворчості особистості як філософська проблема. *Вища освіта України*. Київ. 2011. № 7. С. 21–27
6. Бондар В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект : монография. Киев : Высшая школа, 1997. 256 с.
7. Бондар В. І. Конкурентоздатність педагога як складова його професійної компетентності. *Початкова школа*. Київ. 2008. № 7. С. 22–23
8. Вердиев Д. М. Программно-целевой подход к управлению образованием. URL: <http://www.t21.grups.ru.doc.2010/9/01.doc>
9. Волкова Н. П. Педагогіка : навчальний посібник. Київ : Академія, 2001. 576 с.
10. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : навчальний посібник. Київ: Міжрегіональна академія управління персоналом. 1997. 110 с.
11. Глазунов А. Т. Педагогические исследования: содержание, организация, обработка результатов. Москва : АПО, 2003. 41 с.
12. Григораш В. В., Касьянова О. М., Мармаза О. І. Управління навчальним закладом. Харків : Ранок, 2003.
13. Гуменна О. Проектування управління розвитком освітнього закладу. URL:

http://www.nbug.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pftu/2010_7/.../PD710_09.pdf.

14. Гущина С. В. Программно-целевой подход к управлению дополнительным образованием школьников (муниципальный аспект): автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед.наук : 13.00.01. Челябинск, 2000. 20 с.
15. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія. Київ : Логос, 1998. 140 с.
16. Даниленко Л. І. Підготовка керівника середнього закладу освіти: науково-методичний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 305 с.
17. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.
18. Даниленко Л. І., Довбищенко В. І. Експертиза педагогічних інноваційних проектів та технологія їх здійснення. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*: збірник наукових праць. м. Київ. Вип. 4. 2001 р. Київ, 2001. С. 12–17.
19. Демин В. А Профессиональная компетентность специалиста: понятия и виды. *Стандарты и мониторинг в образовании*. Москва. 2000. № 34. С. 34–42
20. Дубасенюк О. А. Вплив ідей життєвотворчості на формування особистості старшокласників. URL : <http://studentam.net.ua/content/view/7761/97//>
21. Єльнікова Г. В. Розвиток цільових функцій управління на різних рівнях організації середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. Полтава. 2000. №3. С. 9–11.
22. Єльнікова Г. В. Використання кваліметричних моделей діяльності учасників освітнього процесу на рівні закладу загальної середньої освіти. *Єдине інформаційне середовище освітнього закладу в контексті стратегічного управління освітою в Україні*: матеріали

- міжнарод. наук.-практич. конф. м. Київ, 2008 р. Київ : УМО АПН України, 2008. № 5. С. 56–60.
23. Єльнікова Г. В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого освітнього закладу. *Теорія і методика управління освітою*: електрон. фахове вид., 2010. № 4. URL : http://www.nbuiv.pov.ua/e-journals/ttmuo/2010_4/10elneel.pdf/
 24. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Центр. ін-т післядип. пед. освіти АПН України. Київ, 2005. 453 с.
 25. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
 26. Єльнікова Г. В., Ануфрієва О. Л., Даніленко Л. І. Діагностика управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2004. 452 с.
 27. Єльнікова Г. В., Борова Т. А., Касьянова О. М. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингова система : монографія. Чернівці : Технодрук, 2009. 572 с.
 28. Єльнікова Г. В., Зайченко О. І., Маслов В. І. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти : монографія. Чернівці : Книги-XXI, 2010. 460 с.
 29. Єльнікова Г. В., Маслов В. І. Моделювання управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. Полтава. 2008. № 3–4 (82–83). С. 3–8.
 30. Єрмаков І. Г., Сохань Л. В. Життєва компетентність особистості : монографія. Київ : Богдана, 2003. 520 с.
 31. Єрмаков І. Г., Сохань Л. В. Психологія і педагогіка життєтворчості: навчально-методичний посібник. Київ : Знання, 1996. 792 с.
 32. Єрмаков І., Паламарчук В., Румянцева Д., Шевченко В. Педагогічні інновації в сучасних умовах. Київ : Основа, 1994. 88 с.
 33. Загвязинский В. И., Поташник М. М. Как учителю подготовит и

- провести експеримент. Москва: Педагогическое общество России, 2006. 144 с.
34. Замулко О. І. План розвитку школи – шлях підвищення ефективності освітнього закладу. *Школа для заступників директорів і не тільки*. Київ. 2011. № 7. С. 36–37
 35. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Москва: ИЦПКПС, 2004. 320 с.
 36. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования Высшее образование сегодня. Москва. 2003 № 5. С. 34–42
 37. Иванова Л. Ф. Инновационные условия развития профессиональной компетентности учителя. *Инновации в образование*. Москва. 2003. № 4. С. 69–80
 38. Камишин В. В., Рева О. М. Психолог-педагогічний практикум кваліметрії обдарованості : посібник. Київ : Знання, 2013. 376 с.
 39. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент. Минск : Б.И., 1992. 139 с.
 40. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. Сосква : Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.
 41. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти : монографія. Полтава : Грант, 2007. 168 с.
 42. Леонтьев Д. В. Жизнетворчество как практика расширения жизненного мира. *1-ая Всероссийская научно-практическая конференция по экзистенциальной психологии*. Москва: Смысл, 2001. С.100–109.
 43. Лузан Л. О. Інноваційні підходи до розвитку управління процесом неперервної освіти. *Нова педагогічна думка*. Ріне. 2012. № 2. С. 60–66
 44. Люльов О. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Mre/2009_4_1/3_5.pdf/
 45. Маркова А. К. Психология профессионализма. Москва: Знание. 1996.

308 с.

46. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху. Харків : Основа, 2006. 160 с.
47. Маслов В.І. Функції процесу управління навчальним закладом як наукова основа розробки змісту і методів підвищення посадово-функціональної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. Київ. 2012. №1. С. 3–7.
48. Набок М. Програмно-цільове управління системи освіти міста і району в сучасних умовах. URL :
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gvpkhdpi/2008_16/138-140.pdf.
49. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. URL: <http://guonkh.gov.ua/content/documents/16/1517/Attaches/4455.pdf>.
50. Островерхова Н. М., Даніленко Л. І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект : монографія. Київ : Школяр, 1996. 302 с.
51. Пайгусов О. Як сформулювати місію школи. URL:
<http://osvita.ua/school/theory/1318/>
52. Пикельная В. С. Теоретические основы управления: (школоведческий аспект): методическое пособие. Москва : Высшая школа. 1990. 175 с.
53. Пікельна В. С., Удод О. А. Управління школою. Дніпропетровськ : Альфа, 1998. 284 с.
54. Поташник М. М., Моисеев А. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах) : пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и органов образования. Москва : Новая школа, 1997. 352 с.
55. Прокопенко І. Ф., Євдокимов В. І. Сучасні педагогічні технології в підготовці вчителів: навчальний посібник. Київ: Знання, 1996. 792 с.
56. Радиш О. Ю. Проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу в ринкових умовах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Нац. акад. пед. наук України. ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ, 2016, 255 с.

57. Рябова З. В. Кваліметричний підхід у підготовці фахівців з педагогіки вищої школи. *Психолого-педагогічні та управлінські концепти розвитку сучасної освіти*: матеріали Всеукр. наук.-практичн. конф. (Харків, 2015 р.). Харків : Щедра садиба плюс, 2015. Ч. 1. С. 310–319.
58. Рябова З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. Теорія та методика управління освітою: електрон. фахове вид., 2012. № 8. URL: <http://tme.umo.edu.ua/>
59. Рябова З. В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів 6-7 річного віку (управлінський аспект) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Центр. ін-т післядип. пед. освіти АПН України. Київ, 2004. 162 с.
60. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ : Педагогічна думка, 2013. 268 с.
61. Сиротенко Г. О., Мартинець О. М. План розвитку школи. Полтава: ПОППО, 2010. 56 с.
62. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика : учебное пособие. Москва: Академия, 2002. 576 с.
63. Словник іншомовних слів: 23 000 слів та термінологічних сполучень / уклад. Л.О. Пустовіт. Київ: Довіра, 2000. 1018 с.
64. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/>
65. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. Москва : Республика, 1992. 315 с.
66. Фуціла М. М. Педагогіка: навчальний посібник. Київ : Академія, 2009. 560 с.
67. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 575 с.
68. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования. *Народное образование*. Москва. 2003. № 2. С. 58–64.
69. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление

образовательной системы : учебное пособие для вузов. Москва: Владос, 2002. 319 с.

70. Шершньова З. Є. Антикризисний «стратегічний набір»: характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування. *Управління розвитком*. Харків. 2006. № 7. С. 186–190.
71. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
72. Ямницький В. М. Психологічні чинники розвитку життєтворчої активності особистості в дорослому віці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра психол. наук : 19.00.07. Київ, 2005. 40 с.
73. Яновська Л. В. Динаміка здатності до життєвотворчості особистості у дорослому віці : автореф. дис на здобуття наук. ступеня к-та психол. наук : 19.00.07. Одеса, 2006. 20 с.