

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Стратегічне управління розвитком закладу загальної середньої освіти:  
розбудова STEM середовища»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0732-зокс-3  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту  
Агапова О.В.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор економічних наук, професор  
Маркова С.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Агапова Ольга Вікторівна

1. Тема роботи «Стратегічне управління розвитком закладу загальної середньої освіти: розбудова STEM - середовища»

керівник роботи: Маркова С.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. СУТНІСТЬ ТА ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2. МЕТОДИКА ГЕНЕРУВАННЯ ТА ВПРОВАЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_  
7 таблиць  
10 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С.В.		
2	Маркова С.В.		
3	Маркова С.В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	17.10.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

О.В.Агапова  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

С.В.Маркова  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Т. М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 65 с., 11 рис., 7 табл., 45 джерел.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та науково-практичні основи стратегічного управління закладом освіти.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей стратегічного управління закладом загальної середньої освіти, яке включає практичний інструментарій формування стратегій розвитку та конкурентоспроможності закладів освіти на прикладі розбудови STEM - середовища, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ними зокрема у воєнний та після воєнний час.

Методи дослідження: фундаментальні положення стратегічного управління, загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів, методи дерев проблем та рішень, SWOT аналіз при плануванні, а також встановлення характеристик окремих об'єктів управління на основі знань про розвиток певних процесів та явищ, методи аналізу і синтезу.

В роботі студенткою визначено, що за умови унікальності різними можливостями як внутрішніми так і зовнішніми кожного закладу освіти не можна створити універсальну стратегію розвитку закладу освіти, але можна передбачити можливі ризики та розглянути шляхи вирішення проблем через аналіз та чітке планування.

Здобувачкою проаналізовано функціонування системи освіти в умовах воєнного стану, а саме розбудова STEM – середовища. В ході досліджень автором пропонуються іноваційні освітні проекти в рамках розбудови STEM освітнього середовища, які зазначає в Дорожній карті «Створення сучасного STEM- середовища в закладі загальної середньої освіти».

В роботі систематизовано шляхи підвищення ефективності стратегічного планування розвитком закладу загальної середньої освіти; надані рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком закладу загальної середньої освіти в розбудові STEM середовища.

В третьому розділі на основі SWOT аналізу розбудови освітнього STEM середовища в ЗГ №51 ЗМР зроблено висновок, що розвиток STEM — освіти в освітньому закладі, є необхідною складовою якісної освіти, що впливає на успішність особистості спрямованої на інтелектуальний, культурний та професійний розвиток.

**STEM СЕРЕДОВИЩЕ, ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ,  
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ, STEM ОСВІТА, СТРАТЕГІЧНИЙ  
АНАЛІЗ**

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 65 p., 11 fig., 7 tab., 45 sources.

The object of the study: the process of strategic management of the development of the institution of general secondary education.

The subject of research: theoretical-methodical and scientific-practical foundations of strategic management of an educational institution.

The purpose of the study: to determine the essence and features of the strategic management of a general secondary education institution, which includes a practical toolkit for forming strategies for the development and competitiveness of educational institutions using the example of the development of a STEM environment, developing recommendations for improving the effectiveness of their management, particularly in wartime and post-war times.

The research methods: fundamental provisions of strategic management, general scientific and special methods of understanding economic phenomena and processes, methods of problem and solution trees, SWOT analysis during planning, as well as establishing the characteristics of individual management objects based on knowledge about the development of certain processes and phenomena, methods of analysis and synthesis.

In the work of the student, it was determined that given the uniqueness of the various internal and external opportunities of each educational institution, it is not possible to create a universal strategy for the development of the educational institution, but it is possible to foresee possible risks and consider ways to solve problems through analysis and clear planning.

The study analyzed the functioning of the education system in the conditions of martial law, namely the development of the STEM environment. In the course of research, the author proposes innovative educational projects within the framework of the development of a STEM educational environment, which he notes in the Roadmap "Creation of a modern STEM environment in an institution of general secondary education".

The work systematizes the ways of increasing the effectiveness of strategic planning in the development of a general secondary education institution; provided recommendations on improving the strategic management of the development of the institution of general secondary education in the development of the STEM environment.

In the third chapter, based on the SWOT analysis of the development of the educational STEM environment in the OG No. 51 of the Ministry of Education, it was concluded that the development of STEM education in an educational institution is a necessary component of quality education, which affects the success of an individual aimed at intellectual, cultural and professional development.

STEM ENVIRONMENT, INSTITUTION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION, EDUCATIONAL INSTITUTION DEVELOPMENT STRATEGY, EDUCATIONAL INSTITUTION DEVELOPMENT STRATEGY, STEM EDUCATION, STRATEGIC ANALYSIS

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	11
1.1 Визначення поняття «стратегія» та її класифікація.....	11
1.2 Зміни в наукових поглядах на стратегічне управління.....	14
1.3 Стратегія управління в освіті: основні принципи та етапи здійснення стратегічного управління.....	16
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ГЕНЕРУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ .....	20
2.1 Характеристика діяльності Запорізької гімназії № 51 Запорізької міської ради.....	20
2.2 Стратегічний аналіз закладу загальної середньої освіти в контексті впровадження STEM – освіти.....	23
2.3 Розробка стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження у воєнний та після воєнний час.....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	38
3.1 Дорожня карта в стратегічному управлінні закладами загальної середньої освіти у воєнний час .....	38
3.2 Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком закладу загальної середньої освіти в розбудові STEM середовища.....	39

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	7 43
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	45
ДОДАТКИ.....	50

## ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодення підтверджує той факт, що якісна освіта — це спільний результат роботи керівника та колективу над розвитком закладу. Від управлінських рішень керівника залежать управлінські процеси, безпосередній вплив на якість освітньої діяльності в закладі, здатність знаходити шляхи розвитку закладу, який він очолює в будь - яких зовнішніх змінах. Необхідною частиною роботи керівника як менеджера є формування стратегічного бачення розвитку закладу в умовах сьогодення.

Мета магістерської роботи – дослідження методів стратегічного управління закладом загальної середньої освіти, яке включає практичний інструментарій формування стратегій розвитку та конкурентоспроможності закладів освіти на прикладі розбудови STEM - середовища, а також розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ними зокрема у воєнний та після воєнний час.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні основи стратегічного управління закладом освіти;
- проаналізувати методіку генерування та впровадження стратегії управління закладом освіти;
- дослідити середовище функціонування закладу загальної середньої освіти;
- здійснити комплексний стратегічний аналіз закладу загальної середньої освіти в контексті розбудови освітнього STEM - середовища;
- проаналізувати досвід стратегічного управління закладами освіти і на цій основі розробити пропозиції та дорожню карту щодо перспектив впровадження цього досвіду в Україні у воєнний та післявоєнний час ;
- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління закладом освіти у воєнний та післявоєнний час.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком закладу загальної середньої освіти.



Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні основи стратегічного управління закладом освіти.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення стратегічного управління. В процесі виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. Методи дерев проблем та рішень, SWOT аналіз при плануванні, а також встановлення характеристик окремих об'єктів управління на основі знань про розвиток певних процесів та явищ. Методи аналізу і синтезу використовувалися при узагальненні позицій науковців з проблематики розробки та впровадження механізмів і моделей стратегічного управління у воєнний та повоєнний час.

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі та інші нормативно-правові акти; результати наукових моніторингових досліджень, що оприлюднені у фахових наукових виданнях, збірниках наукових праць, збірниках матеріалів конференцій; органів державної влади України, інших установ та організацій; сучасними підходами до механізмів управління закладами освіти у воєнний час.

Наукова новизна магістерського дослідження: полягає в обґрунтуванні та узагальненні методів у розробці пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком закладу загальної середньої освіти у воєнний та після воєнний щодо роботи над науково-методичною проблемою «Формування освітнього аксіологічного середовища в умовах впровадження інтегрованого навчання та STEAM - освіти».

Практичне значення дослідження. Реалізація розроблених рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком закладу загальної середньої освіти дозволить оновити погляд на зміст, методи, засоби управління, які в кінцевому результаті вплинуть на якість діяльності закладу загальної середньої освіти у воєнний та післявоєнний час та на відновлення якості освіти в цілому.

Матеріали дослідження можуть бути використані керівниками закладів усіх типів, а також може бути використане слухачами курсів підвищення

кваліфікації, керівниками освітніх установ, у проведенні спецкурсів, написанні курсових і дипломних робіт, а також для подальшого наукового аналізу даної теми.

Апробація і впровадження результатів. Результати дослідження та шляхи їх впровадження за темою обговорювалися на семінарі-вебінарі для заступників директорів закладів загальної середньої освіти Хортицького району м. Запоріжжя «Критерії оцінювання управлінських процесів закладу освіти та внутрішньої системи забезпечення якості освіти». За темою дослідження розглянуто на педагогічній раді Запорізької гімназії № 51 ЗМР.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи 64 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### СУТНІСТЬ ТА ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### 1.1 Визначення поняття «стратегія» та її класифікація

У період розбудови Української держави та реформації освіти зміст шкільної освіти зазнає також великих змін, зокрема стратегічне управління в освіті виходить на новий рівень. Актуальність поставленої проблеми зумовлена тим, що в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа» найбільшим попитом користується технології, які дозволяють розробити власну траєкторію розвитку кожного навчального закладу. Перспективність пов'язана з можливістю практичного застосування власного бачення розвитку освітнього закладу керівником та командою однодумців. Стратегічне планування здійснює великий вплив на розвиток кожної організації. Воно формує загальне бачення та конкретні дії щодо реалізації, що забезпечує свободу і легкість створення образів та оперування ними, причому образів досить абстрактних. Завдання керівника – залучити кожного педагога до самого процесу планування та роботи на результат.

Специфічні особливості стратегічного управління полягають в тому, що замість попереднього управління на основі контролю над виконанням обов'язків виникає принципово нова концепція управління, заснована на передбаченні можливих змін і майбутніх тенденцій, моніторингу й прогнозування зовнішніх умов з метою моделювання організаційних змін, що забезпечують оптимальне функціонування і сталий розвиток закладу освіти.

Сучасний етап розвитку управління закладом освіти об'єктивно викликає необхідність вирішення принципово нових проблем, в основу яких покладено пошук адекватних методів і способів досягнення і утримання конкурентних позицій, розробку стратегії і тактики забезпечення довгострокового успіху тощо.

[1]

Значення і сутність стратегічного управління, насамперед, розкривається через зміст поняття «стратегія»: комплексна програма дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) організації і досягнення її множинних цілей [2]; компонент стратегічного управління, який визначає масштаби й способи використання ресурсів та інших можливостей організації з метою мінімізації загроз для досягнення бажаного результату [5]; програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності [5]; довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [3]; система дій, рішень і заходів, спрямованих на отримання результатів в перспективі [4]; генеральна програма дій та розподілу пріоритетів і ресурсів навчального закладу для досягнення загальних довгострокових цілей, тобто це засіб досягнення цілей [5].

Новий підхід до стратегічного управління пов'язаний з цікавими дослідженнями канадського вченого Генрі Мінцберга та іменами класиків американського менеджменту І.Ансоффом, М.Портером, П.Друкером.

Вчений І.Ансофф визначає стратегію як сукупність правил для ухвалення рішень, які організація використовує у своїй діяльності. Автор виділяє чотири стратегії:

1. Правила для оцінки результатів діяльності організації у теперішньому та майбутньому.
2. Правила, що зумовлюють стосунки організації та її зовнішнього середовища.
3. Правила, що визначають стосунки та процедури зсередини організації.
4. Правила, за якими організація здійснює свою повсякденну оперативну діяльність [5].

На думку Джона М.Брайсона, стратегія – це сукупність принципів організації. М.Шифрін вважає, що цю стратегію можна розглядати як детальний, всеосяжний і всебічний план, спрямований на досягнення місії та досягнення організаційних цілей з найвищою ефективністю.

Майкл Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, розглядає стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. Він стверджує, що стратегія – це перш за все позиція організації на ринку, яка визначається наданням конкретних благ або послуг [6].

Вчений Г.Мінцберг вважає, що стратегію об'єднує «5P»:

- план (plan): набір дій, мисленнєва реалізація задуманих намірів;
- зразок, модель, шаблон (pattern): певні стереотипи поведінки;
- позиціонування (position): пошук свого місця на ринку, досягнення конкурентних переваг, знаходження компромісних рішень;
- перспектива (perspective): концепція, ідея розвитку організації;
- відволікаючий маневр (ploy): стратегія повинна обійти конкурента, перехитрити його [7].

Перелік основних визначень стратегії наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні визначення стратегії

Трактування поняття «стратегія» Автори	Визначення
1	2
І. Ансофф	Стратегія – це перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених завдань.
О.О. Биков, Є.І. Велесько, З. Дражек	Стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи.
Ш. М. Остер	Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим.

З вищезазначеного формується висновок, що стрижнем стратегічного управління виступає система стратегій. Метою стратегії є визначення основних завдань і напрямів діяльності навчального закладу в межах освітньої політики.

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів. По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління організацією в цілому. По-друге, призначення цього плану – це досягнення довгострокових цілей фірми. Отже, стратегія

розробляється і реалізується для всієї організації як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для неї напрямків діяльності.

Таким чином, стратегія управління – це масштабне передбачення місії організації та реалізації довгострокових цілей розвитку.

Отже, різні види стратегії мають свої особливості і сферу застосування. Існує низка стратегій, і кожна з них має прикладне значення. Таким чином, стратегія є генеральним планом розвитку організації в конкурентному середовищі.

## 1.2 Зміни в наукових поглядах на стратегічне управління

Дослідження різноманітних аспектів здійснення стратегічного управління в закладі освіти і забезпечення гуманістичної спрямованості інноваційних змін у ньому здійснено у ряді робіт вітчизняних та зарубіжних авторів. У дослідженнях С.Г. Натрошвілі, О.І. Мармази, М.М. Мартиненко, В.В. Тертички, С.М. Ніколаєнко та інших проаналізовано сучасну теорію та практику управління навчальним закладом у період оновлення, складних трансформаційних перетворень.

Вчений Г.Кляйнер ділить сучасні теорії стратегічного управління організаціями на чотири групи:

- цільові теорії – акцентують увагу на меті функціонування організації,
- позиційні теорії – звертають основну увагу на управління, яке спрямоване на формування визначеної ринкової позиції організації,
- соціальні теорії – розглядають організацію як особливу соціальну організацію, яка повинна задовольняти різні потреби суспільства,
- середовищні теорії – розглядають організацію як утворення, успіх якого в значній мірі залежить від якості середовища [1].

Отже, стратегічний менеджмент – це реалізація концепції, в якій об'єднані цільовий, ситуаційний, системний та інтегральний підходи, які дають можливість визначати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями

та приводити їх у дію тим самим розробляючи та впроваджуючи систему стратегій.

Еволюція наукових поглядів на стратегічний менеджмент відображена в рис.1.1.

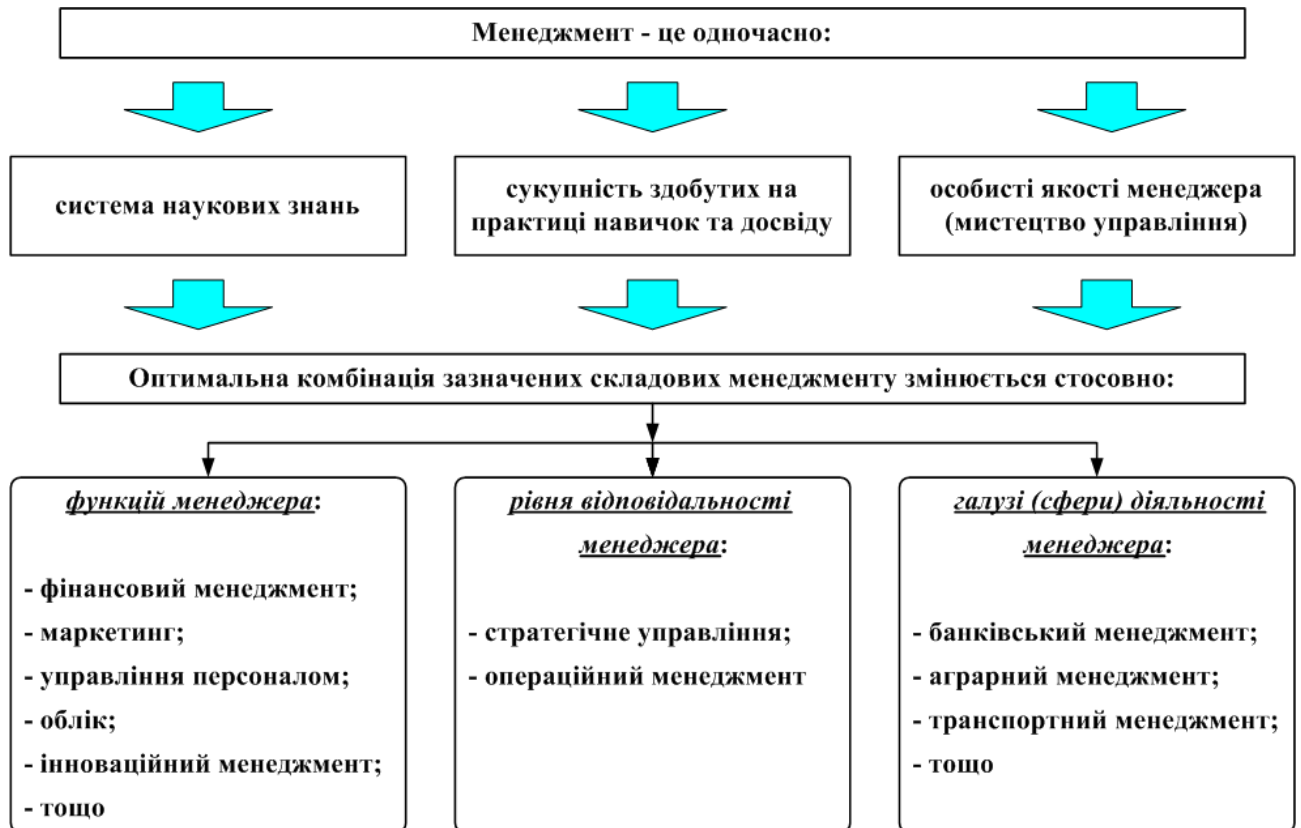


Рис. 1.1 - Основні складові та сфери менеджменту [11].

Метою стратегічного управління є визначення місії, завдань, цілей та стратегій, формулювання та реалізація системи планування як інструменту реалізації стратегічних настанов щодо вдосконалення організації та різних її підсистем, що є основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації [9].

Об'єктом стратегічного управління є процеси планування, коригування, координації, контролю та управління його розвитком та функціонуванням у різних організаціях та установах.

Суб'єктом стратегічного управління являється керівництво організації. Характерна особливість стратегічного управління полягає в тому, що всі працівники беруть участь у обговоренні та формуванні стратегії. Наприклад, у

багатьох західних організаціях співробітники активно беруть участь у формуванні та реалізації стратегій.

Таким чином, стратегічне управління базується на сукупності принципів, які необхідно враховувати в процесі впровадження. Основними з них є: мистецтво, тобто здатність менеджера знаходити індивідуальні методи для кожної ситуації; цілеспрямованість – зосередженість на вирішенні конкретних проблем; поєднання стратегічних планів і планів, тобто стратегія злиття організаційних складових; гнучкість як основа для зовнішнього та можливості перегляду стратегічних планів через зміни у внутрішньому середовищі.

### 1.3 Стратегічне управління в освіті: основні принципи та етапи здійснення стратегічного управління

Перш ніж розглядати стратегічне управління системою освіти, необхідно з'ясувати, що таке освіта та в чому проявляється сутність системи освіти.

Освіта являє собою процеси, за допомогою яких суспільство цілеспрямовано передає людям для їх навчання накопичені століттями інформацію, знання, розуміння, цінності, уміння, моделі поведінки та інші компетентності, включаючи професійну підготовку, яка спрямована на досягнення конкретних навчальних цілей [10].

Закон України «Про освіту» наголошує, що освіта є основою інтелектуального, культурного, духовного, соціального та економічного розвитку суспільства та держави [11].

Провідні тенденції освіти у світі пов'язані з ідеєю створення умов для розвитку особистості. Потреба в самореалізації - одна з провідних потреб особистості, що є внутрішнім стимулом людської діяльності. Першорядне значення має соціально-прогресивний тип самореалізації особистості, що виражається в прагненні самореалізації себе як частини соціуму. Створення освітнього середовища для розвитку особистості, здатної до такого типу самореалізації - основне завдання сучасного закладу освіти.



Концепція «Нова українська школа» зазначає, що виклики часу зумовили розроблення Концептуальних засад реформування середньої освіти – документа, який проголошує збереження цінностей дитинства, необхідність гуманізації навчання, особистісного підходу, розвитку здібностей учнів, створення навчально-предметного середовища, що в сукупності забезпечують психологічний комфорт і сприяють вияву творчості дітей.

Таким чином, теоретико-методологічними засадами управління закладами освіти вважаємо: принципи управління, використання системного, синергетичного, інноваційного підходів, теорії освітнього менеджменту тощо. Урахування вищезазначених теоретико-методологічних засад є необхідною, з нашої точки зору, умовою ефективного управління сучасними закладами освіти.

Орієнтація на забезпечення довгострокового успіху навчальних закладів різних рівнів освіти в мінливих умовах зовнішнього середовища обґрунтовує перехід до стратегічного управління як одного з найбільш перспективних управлінських нововведень в освіті. Досягнення високої якості освіти стане більш реалістичним завдяки чітко визначених цілей, детермінацію стратегій їхнього досягнення та стимулювання працівників на ефективне упровадження визначених завдань.

Формування стратегії організації є процесом, який проходить певні етапи (рис.1.2.).



Рис.1.2 - Головні етапи процесу стратегічного управління [10]

Перший етап розробки стратегії організації передбачає проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ, прогнозування майбутнього

розвитку організації, виявлення її сильних і слабких сторін, можливостей загроз, проведення оцінки конкурентноздатності та здійснюють прогнози майбутнього розвитку [12].

На другому етапі визначають місію, мету і цілі організації. Якщо організація тільки створена то роблять це на першому етапі.

Третій етап включає здійснення стратегічного аналізу, суть якого полягає в співставленні мети і цілей з результатами аналізу середовища, а також у виявленні і ліквідації недоліків між ними, а основне у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються можливі сценарії розвитку подій і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначаються конкурентні переваги організації у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

П'ятий етап характеризується здійсненням вибору найбільш прийнятної стратегії з альтернативних. Якщо стратегія відповідає цілям організації, її оцінюють за такими напрямками: відповідність вибраної стратегії стану і потребам середовища; відповідність вибраної стратегії потенціалу і можливостям організації; здатність до ризику.

На шостому етапі формується кінцевий остаточний варіант стратегічного плану організації.

Стратегічний план – це послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що змінюють поточне становище на бажане. Реалізується план тільки за певних зовнішніх умов, а також він повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при змінах у внутрішньому середовищі.

Сьомий етап характеризується розробкою тактичних середньострокових планів, основою яких виступає стратегічний план.

Процес стратегічного планування завершується на восьмому етапі розробкою оперативних планів та проектів. Після цього розпочинається процес реалізації стратегічного плану. Він передбачає не тільки організацію реалізації стратегії, але й її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок,

якщо виявляються помилки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. В окремих випадках зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися неефективними [13].

Різноманітні підходи та трактування сутності стратегічного управління дозволили суттєво розширити уявлення про стратегічний менеджмент як про наукову течію, сформулювати принципи, визначити завдання та функції, розробити механізми та узагальнити методологічну базу його реалізації. Вважаємо, що у сучасних умовах стратегічний менеджмент можна визначити як складний процес, заснований на стратегічному позиціонуванні, як частину бізнес-філософії, спрямованої на досягнення майбутніх цілей, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентної позиції та довгострокового успіху організації [14].

Таким чином, стратегія – це загальний план дій, який вимагає розподілу пріоритетів і ресурсів для досягнення спільних довгострокових цілей. Отже, Стратегічне управління – це реалізація концепції, що поєднує цілеспрямований і комплексний підхід до діяльності, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та підтримувати їх шляхом формулювання та впровадження стратегічної системи.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИКА ГЕНЕРУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### 2.1 Характеристика діяльності Запорізької гімназії № 51 ЗМР

В рамках дослідження проаналізовано діяльність Запорізької гімназії № 51 Запорізької міської ради.

Запорізька гімназія № 51 Запорізької міської ради – це заклад загальної середньої освіти, який реалізує освітні програми на двох рівнях повної загальної середньої освіти (початкова і базова середня) та за різними видами освіти, що діє на підставі Статуту Запорізької гімназії № 51 Запорізької міської ради (нова редакція), затвердженого Наказом департаменту освіти і науки Запорізької міської ради від 28.06.2023р. № 196р.

Запорізької гімназії № 51 Запорізької міської ради почала працювати у 1979 році. За час існування тричі змінювала назву. Адреса: м.Запоріжжя, вул. Стародніпровська, 4. Заклад загальної середньої освіти: гімназія. Форма власності: комунальна. Мова навчання: українська. З 1 вересня 2017 року почав працювати перший клас за навчальним планом, навчальними програмами та навчально-методичним забезпеченням, чинним в межах науково-педагогічного проєкту «Інтелект України». У 2023-2024 навчальному році працюють за навчальним планом початкової та базової школи з українською мовою навчання для закладів загальної середньої освіти, що впроваджують даний проєкт. У закладі ефективно працює психологічна і соціальна, медична та логопедична служби, зокрема у воєнний час. Працює шкільна бібліотека. Відкрито 7 інклюзивних класів, в яких навчається 11 дітей з особливими освітніми потребами. Працює темна сенсорна кімната для релаксації та психологічного розвантаження. Функціонує ресурсна кімната, яка надає додаткові можливості розвитку та включення у соціальну активність дітей з особливими освітніми потребами. Базова середня освіта в закладі може здійснюватися за очною

(денною), дистанційною, екстернатною, сімейною (домашньою) формами чи формою педагогічного патронажу. Створено групу подовженого дня (для здобувачів освіти 1-4 класів).

Державно-громадське управління ЗГ № 51 здійснюється за схемою:

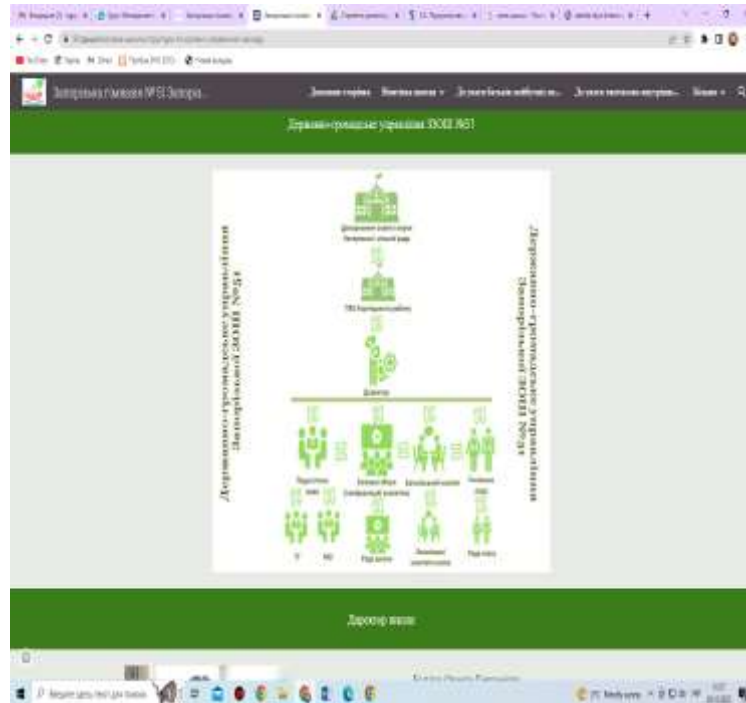


Рис. 2.1 - Державно-громадське управління ЗГ № 51 [17]

Стратегією розвитку Запорізької загальноосвітньої школи I-III ступенів № 51 Запорізької міської ради Запорізької області (Запорізької гімназії № 51 ЗМР) розробленою на період до 2028 року, спирається на результати SWOT-аналізу (Додаток А), який визначив сильні та слабкі сторони освітньої діяльності закладу.

У відповідності до візії сформовано стратегічні цілі закладу, у відповідності до стратегічних цілей визначено операційні цілі, які конкретизовані у чітких завданнях, завдання - у потенційних проєктах, напрацюваннях, заходах, через які втілюються цілі; визначається фінансове забезпечення реалізації проєктів, заходів тощо та координатори з цілей.

Система внутрішнього забезпечення якості освіти Запорізької гімназії № 51 Запорізької міської ради складається з наступних компонентів:

Таблиця 2.1 - Кадрове забезпечення освітньої діяльності:

Вчитель (предметна галузь)	Кваліфікаційна категорія					Вища категорія та педагогічне звання	
	Т.р.	СП	II	I	Вища	Старший учитель	Вчитель-методист
Початкові класи				1	6	2	2
Математична					3	3	1
Природнича				2	2	1	
Мовно-літературна		1	1	2	8	4	2
Громадянська та історична		2					
Технологічна	1						
Інформаційна					2	1	
Мистецька					1		1
Фізична культура				1	2	1	
Асистент вчителя	7						
Вихователь ГПД	1						
Соціально-психологічна служба		1			1	1	

Навчально-методичне забезпечення освітньої діяльності здійснюється методичною та педагогічною рад, методичних об'єднань:

- вчителів початкових класів;
- вчителів української мови та літератури, зарубіжної літератури;
- вчителів іноземної мови;
- вчителів математики, інформатики та технологій;
- вчителів природничого циклу;
- вчителів суспільно-гуманітарного циклу та мистецтва;
- вчителів фізичної культури;
- асистентів вчителя;
- класних керівників.

Матеріально-технічне забезпечення освітньої діяльності включає навчальні кабінети для учнів початкових класів з відповідним обладнанням навчального і загального призначення, визначеним у Наказі МОН України від

07.02.2020 №143 «Про затвердження Типового переліку засобів навчання та обладнання для навчальних кабінетів початкової школи» [18], а саме: комп'ютерне обладнання, прилади і пристосування, меблі, друковані засоби навчання, інструменти та інвентар, моделі та муляжі, обладнання загального призначення тощо. У кожній класній кімнаті передбачені шафи для роздягання, в блоках - санвузли.

Для учнів закладу II ступеня у наявності навчальні кабінети з відповідним обладнанням навчального і загального призначення, визначеним у наказах МОН України від 14.12.2012 №1423 «Про затвердження Положення про навчальні кабінети природничо-математичних предметів загальноосвітніх навчальних закладів», від 20.07.2004 №601 «Про затвердження Положення про навчальні кабінети загальноосвітніх навчальних закладів» .

Соціально-побутова інфраструктура передбачає наявність у закладі медичного кабінету з ізолятором, харчоблоку, актової зали, спортивної зали (2), спортивного майданчику, кабінету практичного психолога, ресурсної кімнати, темної сенсорної кімнати. До послуг здобувачів освіти та педагогічних працівників бібліотека з достатнім фондом підручників та навчальної літератури.

Матеріально-технічна база закладу дозволяє в повному обсязі виконувати вимоги навчальних програм.

В закладі освіти забезпечено доступ до Internet через високошвидкісний канал.

2.2 Стратегічний аналіз закладу загальної середньої освіти в контексті впровадження STEM – освіти.

Концепція «Нова українська школа» одними з ключових компетентностей математичну компетентність, компетентності природничих наук і технологіях, інформаційно-цифрова компетентність, уміння вчитися впродовж життя. Ці компетентності вдало реалізуються через STEM — освіту [18].

Напрямок освіти STEM охоплює природничі науки (Science), технології (Technology), технічну творчість (Engineering), мистецтво (Art) та математику (Mathematics) [18].

В закладі освіти проаналізовано стан викладання предметів природничо-математичного циклу, як базову складову STEM – освіти та проведено вивчення (самоаналіз) стану організації освітнього процесу за дистанційною формою здобуття освіти в закладі загальної середньої освіти. Створена орієнтовна карта вивчення (самоаналізу) стану організації освітнього процесу за дистанційною формою здобуття освіти в закладі загальної середньої освіти (Додаток Б)

Результати участі учнів школи у II етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з математики

Таблиця 2.2 - Всеукраїнських учнівських олімпіад з математики

	2018-2019	2019-2020	2021-2022
К-ть призерів	-	III - 2	-

Також здобувачі гімназії систематично, щорічно результативно беруть участь у Міжнародному та Всеукраїнському конкурсах «Кенгуру»

Таблиця 2.3 - Результати участі здобувачів гімназії у Міжнародному та Всеукраїнському математичних конкурсах «Кенгуру»

№ з\п	Назва	Дата проведення	Кількість учасників в	Кількість переможців			Координатор
				I місце	II місце	III місце	
1	Міжнародний математичний конкурс «Кенгуру»	15.03.2021	93	-	23	70	Агапова О.В.
2	Всеукраїнський математичний конкурс «Кенгуру»	07.12.2022	107				Агапова О.В.

Ефективною є робота зі здобувачами початкової школи, здійснюється під керівництвом заступника директора з НВР початкової школи. Учні 1Б та 2Б класів здобувають освіту за програмою Навчальні програми для



загальноосвітніх навчальних закладів, які працюють за науково-педагогічним проектом «Інтелект України», що активізує розвиток математичних компетентностей [20].

В процесі вивчення стану реалізації викладання було проаналізовано результати успішності здобувачів освіти з навчальних предметів природничо-математичного циклу за I семестр.

Таблиця 2.4 - Результати представлені в таблиці.

№з\п	Класи	Успішність	Якість
1	5	92.8%	39,8%
2	6	64%	16.9%
3	7	98,5%	51.5%
4	8	76.4%	20.8%
5	9	79.2%	43.75%

З метою підвищення рівня якості знань результати моніторингу обговорюються на засіданні методичних об'єднань вчителів предметних галузей, а також батьківських зборах .

Моніторинг стану викладання предметів природничо-математичної галузі у ЗГ №51 показав, освітній заклад повністю забезпечений педагогічними працівниками, які мають необхідний рівень педагогічної кваліфікації; в освітньому закладі належним чином оснащені кабінети; учителі постійно працюють над підвищенням рівня фахової майстерності; адміністрація гімназії сприяє покращенню матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, здійснює постійний моніторинг стану викладання предметів з метою розроблення плану заходів щодо надолуження навчальних втрат.

Однак, є певні резерви для підвищення рівня викладання та якості знань учнів та проведення роботи з надолуження навчальних втрат. Вони полягають у зростанні рівня кваліфікації вчителів, у більш досконалому аналізі викладання предметів на методичних об'єднаннях, що дасть змогу ефективній розбудові освітнього STEM – середовища. (Презентація виступу на педагогічній раді ЗГ № 51. (Додаток В)

В роботі закладу керівник перед прийняттям рішень радиться з підлеглими. Педагоги залучаються до обговорення проблемних, стратегічних питань шляхом опитування, висловлення власної позиції на педагогічних радах, нарадах тощо. Рішення доводяться до підлеглих виходячи із ситуації наказом, пропозицією, узгодженням. Відповідальність частіше за все розподіляє у відповідності з переданими повноваженнями. Стосовно ініціативи, придушує, коли певен у правоті, заохочує, якщо потрібно колегіальне рішення. До підбору кадрів підбирає ділових, грамотних працівників. Намагається бути у курсі сучасних проблем, постійно підвищує кваліфікацію. В спілкуванні дружньо настроєний, любить спілкування. З підлеглими переважно доброзичливий. Прихильник поміркованої дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей. В залежності від ситуації і рівня підлеглих застосовує різні засоби морального впливу [19].

Кризову ситуацію заклад переживає наразі. Значний рух здобувачів освіти на зменшення. Через військовий стан в країні значний відсоток учнів емігрували за кордон та за межі області. Це зменшення кількості учнів в закладі, як результат - зменшення класів, зменшення робочих місць (навантаження) педагогів.

2.3 Розробка стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження у воєнний та після воєнний час.

Кожний заклад освіти унікальний зі своєю історією і традиціями, можливостями як внутрішніми так і зовнішніми. Не можна створити універсальну стратегію розвитку закладу освіти, але можна передбачити можливі ризики та розглянути шляхи вирішення проблем через аналіз та чітке планування [21].

Основна задача базової освіти сьогодні це спрямованість розвитку особистості на практикоорієнтовність, цілісність сприйняття світу, збереження ментального здоров'я.

Основним стратегічним баченням розвитку закладу є розбудова закладу, як «Школа Розвитку», що передбачає функціонування закладу, у якому не тільки здобувається освіта та формується знаннєвий компонент, а й створені умови, за яких кожна дитина може реалізувати себе як особистість, реалізується її індивідуальний поступ, завдяки чому здобувачі освіти почувають себе вільно, безпечно та реалізують свої індивідуальні здібності за власною траєкторією [22].

Місія закладу: навчання, то є розвиток через призму радості пізнання, якісної освіти, безпеки та захисту інтересів кожної особистості, виховання через цінності патріотизму, толерантності, компетентності і як результат успішність.

Візія закладу: освітня установа, здатна завдяки комплексному вирішенню проблем підтримувати середовище, в якому кожна дитина має право на власну траєкторію розвитку, безпеку, участі у прийнятті рішень.

За Концепцією «Нова українська школа» випускник школи - особистість, патріот, інноватор. Кожна дитина - неповторна, наділена від природи унікальними здібностями, талантами та можливостями. Місія нової української школи – допомогти розкрити та розвинути здібності, таланти і можливості кожної дитини на основі партнерства між учителем, учнем і батьками. Мета школи: допомогти розкрити та розвинути таланти та можливості кожної дитини. Кожен випускник має опанувати ключовими компетентностями: математична грамотність, обізнаність та самовираження у сфері культури, спілкування державною мовою, спілкування іноземною мовою, основні компетентності у природничих науках та технологіях, інформаційно-цифровою, уміння вчитися впродовж життя, ініціативність і підприємливість, соціальна та громадянська, екологічна грамотність та здорове життя [23].

Мета Стратегії розвитку: забезпечити стабільного розвиток закладу у воєнний та після воєнний час рівні, створити модель закладу загальної середньої освіти, що передбачає побудову особливого аксіологічного освітнього середовища, що забезпечить цілісний, всебічний розвиток усіх учасників

освітнього процесу спрямованого на активізації механізмів їх особистісного самопроєктування, реалізації положень концепції Нової української школи.

Стратегічні цілі:

1. Створення безпечного ціннісного, динамічного та інноваційного освітнього середовища.
2. Створення ефективної системи оцінювання, направленої на розвиток всіх суб'єктів освітньої діяльності.
3. Інноваційна та ефективна педагогічна діяльність педагогічних працівників.
4. Управлінські процеси, націлені на вирішення проблем та інноваційний розвиток закладу та учасників освітнього процесу.

Операційні цілі:

1. Оновлення змісту освіти.
2. Зміни в організації освітнього процесу у воєнний та після воєнний час.
3. Забезпечення комфортних та безпечних умов навчання та праці.
4. Створення середовища вільного від дискримінації та насильства.
5. Формування інклюзивного, розвивального та мотивувального до навчання освітнього простору.
6. Вдосконалення системи оцінювання.
7. Функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти.
8. Формування відповідальності за результати навчання, здатність до самооцінювання та взаємооцінювання.
9. Використовувати сучасних освітніх підходів до організації освітнього процесу з метою формування компетентностей та цінностей здобувачів освіти.
10. Постійне підвищення професійного рівня і педагогічної майстерності педагогічних працівників.
11. Створення комфортного середовища.
12. Забезпечення прозорості діяльності.
13. Взаємодія з громадою.

Завдання Стратегії розвитку:

- урізноманітнення програм варіативної складової річногогт навчального плану до освітньої програми;
- розширення спектра інтеграції навчання;
- впровадження STEM -освіти;
- розширення варіативних модулів в процес фізичного виховання;
- удосконалення роботи під час змішаного та дистанційного навчання;
- діджиталізація освітнього процесу;
- розвиток аксіалогічної складової в освітньому процесі;
- налагодження профконсультативної психодіагностики;
- розширення діапазону інтерактивного навчання;
- забезпечення комфортних та безпечних умов навчання та праці;
- придбання сучасного корекційно-реабілітаційного обладнання та іншого обладнання для дітей з ООП;
- осучаснення матеріального-технічного оснащення освітнього процесу;
- залучення джерел та механізмів додаткового фінансування;
- реконструкція будівель, споруд, приміщень закладу з урахуванням принципів універсального дизайну та розумного пристосування;
- удосконалення системи наскрізного виховання;
- мотивація до відповідального батьківства;
- розширення інформаційного простору;
- розвиток системи формувального оцінювання;
- вдосконалення коригування освітніх втрат;
- забезпечення самооцінювання та взаємооцінювання здобувачів освіти;
- вдосконалення роботи по використанню хмарних технологій;
- систематичне оновлення технологій, стратегій, методик навчання учасників освітнього процесу;
- наскрізне формування суспільних цінностей у здобувачів освіти;
- підготовка кадрів до проєктного та інтегрованого навчання;
- вивчення стану матеріально-технічної бази, планування її розвитку;
- створення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників;

- покращення загального психологічного клімату у закладі;
- забезпечення прозорості діяльності;
- взаємодія з громадою.

Для реалізації поставлених цілей та завдань, відповідно до пріоритетів розвитку закладу освіти та напрямків діяльності, заплановано комплекс освітніх, методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації, в яких максимально враховані потреби всіх учасників освітнього процесу [24].

Потенційні проєкти, практики, напрацювання, заходи, через які втілюється ціль:

Апробація навчальних програм Всеукраїнського проєкту «Я — дослідник».

Посилення наскрізних змістовних ліній, спільних для всіх навчальних дисциплін.

Оснащення STEM лабораторії (комп'ютери, 3D – принтери, 3D- сканер), міні-лабораторій у навчальних кабінетах НУШ, обладнання природничо-математичних кабінетів закладу.

Оновлення дизайну території закладу.

Упровадження гуртків науково-технічного напрямку.

Впровадження сучасних методик природничо-математичних дисциплін.

Впровадження основ роботехніки.

Створення арт-проєктів.

Навчання вчителів STEM – підходів.

Участь у Всеукраїнських проєктах спортивного спрямування.

Впровадження цифрових технологій.

Проведення DOCU днів та DOCU тижнів.

Організація літніх оздоровчих таборів за участі у волонтерських програмах.

Оновлення освітньої програми.

Модернізація шкільної їдальні.

Популяризація культури здорового харчування.

Придбання сходиноквого підйомника на гусенічному ході (для транспортування дітей з ООП).

Створення зон активного та пасивного відпочинку у коридорах закладу.

Створення та обладнання медіатеки простору інформаційної взаємодії, соціально-культурної комунікації.

Реконструкція спортивного майданчика.

Розробка проєктів для участі у конкурсах на отримання грантів.

Участь у програмах міжнародної технічної допомоги, міжнародного співробітництва.

Створення служби порозуміння в закладі за принципом «рівний-рівному».

Забезпечення архітектурної доступності для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення.

Застосування специфічних технологій (арт-терапії, піскової терапії, ігрової терапії тощо).

Розробка проєктів: «Кроки до успіху», «Освітнє STEM середовище: Реалії та перспективи».

Застосування активних та інтерактивних методів навчання у роботі з батьками.

Функціонування офіційної сторінки закладу на FB, офіційного сайту, висвітлення діяльності закладу у засобах масової інформації.

Апробація сучасних прийомів самооцінювання та взаємооцінювання.

Оснащення захисних споруд в закладі освіти (укриття).

Формування бюджетних запитів. Фандрейзингова діяльність.

Терміни та етапи реалізації Стратегії розвитку

Стратегія розвитку закладу має бути реалізована протягом 2023-2028 рр.

Метою першого, установчо-організаційного етапу (2023-2024 рр.), є створення оптимальних організаційно-педагогічних умов (нормативно-правова база + прогностична та організаційна діяльність, проєктування та моделювання розвивального освітнього середовища) для реалізації Стратегії розвитку [25].

Основними завданнями є:

- забезпечити необхідні організаційно-педагогічні умови реалізації Стратегії розвитку;

- розробити локальні нормативно-правові документи;

- створити необхідну інформаційно-методичну базу, що забезпечить підтримку діяльності всіх структурних підрозділів Гімназії та реалізацію Стратегії розвитку.

Метою другого, змістово-перетворювального етапу (2023-2028рр.) є перехід освітнього простору гімназії в новий якісний стан, що передбачає: коригування усіх компонентів освітнього процесу відповідно до положень Стратегії розвитку, їх організацію з урахуванням провідної ідеї.

Завдання другого етапу полягають у:

- моніторингу щодо реалізації локальних нормативно-правових документів;

- удосконаленні медико-соціально-психолого-педагогічного супроводу розвитку дітей;

- індивідуалізації методичних розробок педагогічних працівників;

- систематичному аналізі та узагальненні досвіду з питань реалізації Стратегії розвитку;

- розробці методичних матеріалів з питань реалізації Стратегії розвитку гімназії.

Метою третього, підсумково-узагальнюючого етапу Стратегії розвитку (2027-2028рр.) є рефлексивний аналіз отриманих результатів та визначення перспектив подальшого розвитку [26].

З метою підвищення ефективності діяльності в рамках реалізації стратегії закладу освіти звернута увага на розвиток:

1. Акцент на STEM освіті.

2. Залучення кадрів природничо-математичного циклу на вільні вакансії.

3. Впровадження міжгалузевих інтегрованих курсів таких, як «STEM», «Робототехніка».



В цьому напрямку було проведено анкетування педагогічного колективу Запорізької гімназії №51 ЗМР, з метою моніторингу потреб при розбудові STEM середовища в закладі освіти.

Чи знайомі Ви зі STEM-технологією навчання?

 Копирова

28 ответов

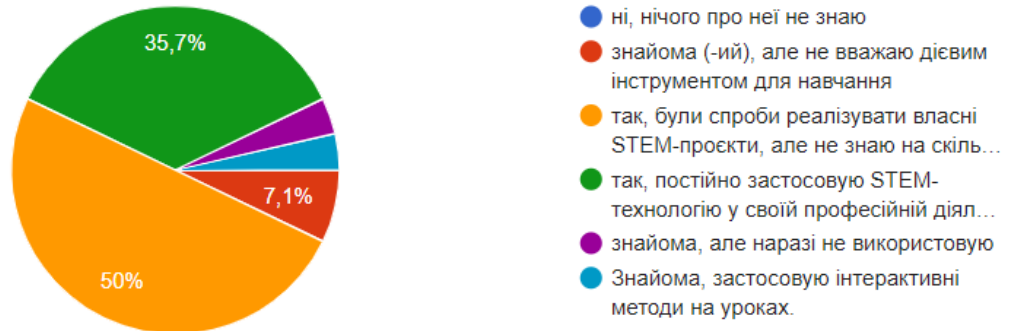


Рис. 2.2 - STEM – технології навчання

36 % вчителів гімназії постійно застосовують STEM — технологію у своїй професійній діяльності;

-50% педагогів пробували та реалізовували власні STEM проекти;

- 50% педагогів знайомі зі змістом Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM освіти);

- 43% педагогів знайомі зі змістом документа і мають власний План заходів реалізації Концепції;

Чи знайомі Ви із Концепцією розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти), реалізація якої передбачена до 2027 року (можна обрати декілька варіантів)?

 Копирова

28 ответов

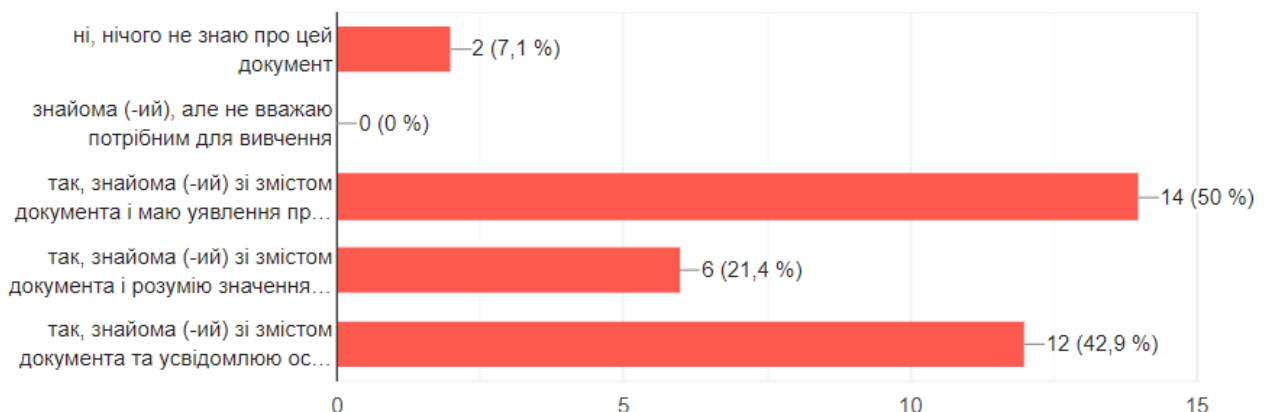


Рис. 2.3 - Концепція розвитку природничо- математичної освіти

- понад 82% педагогів знайомі зі змістом Планом заходів щодо реалізації Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти) і розуміють важливість реалізації всіх 17 напрямків реалізації;

-54% вчителів знайомі зі змістом Методичних рекомендацій щодо розвитку STEM-освіти в закладах загальної середньої освіти і маю уявлення про впровадження STEM — освіти;

Чи знайомі Ви з Методичними рекомендаціями щодо розвитку STEM-освіти в закладах загальної середньої освіти та позашкільної освіти у 2022-2023 навчальному році (можна обрати декілька варіантів)

[Копировать](#)

28 ответов

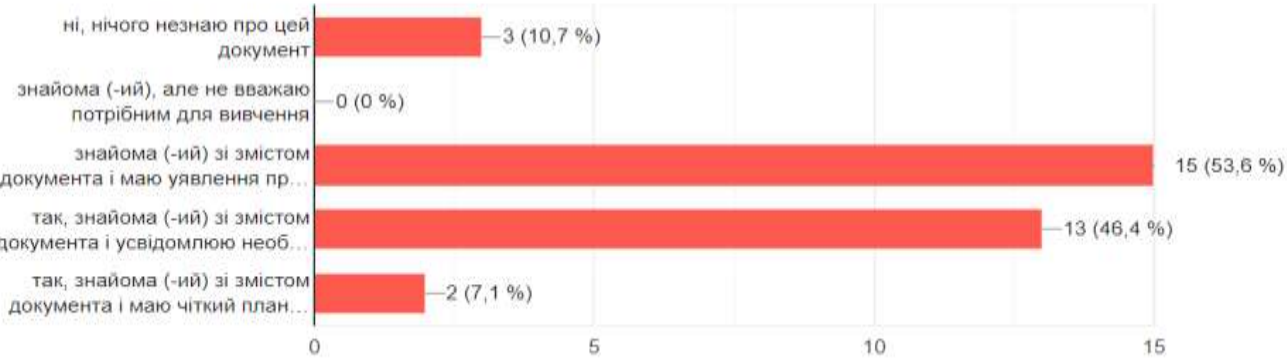


Рис. 2.4 - Методичні рекомендації щодо розвитку STEM - освіти

- 46% педагогів знайомі зі змістом документа і усвідомлюю необхідність роботи в STEM;

Чи знайомі Ви з планом заходів щодо реалізації Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти) до 2027 року (можна обрати декілька варіантів)

[Копировать](#)

28 ответов

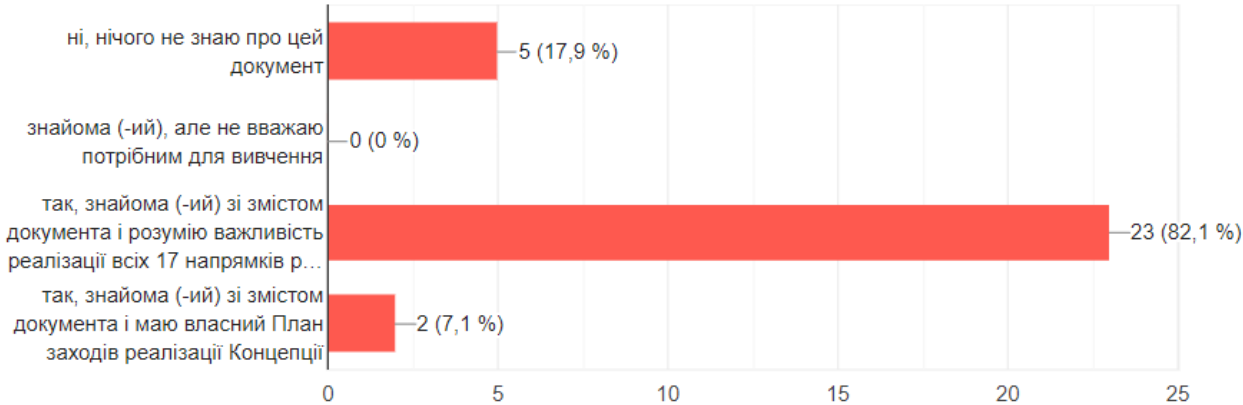


Рис. 2.5 - Заходи реалізації Концепції розвитку природничо-математичної освіти

- 79% вчителів закладу вважають STEM технологію навчання актуальним питанням сьогодення;

Чи  
3€  
28 Оцініть рівень власної цифрової компетентності  
28 28 ответов

Копировать

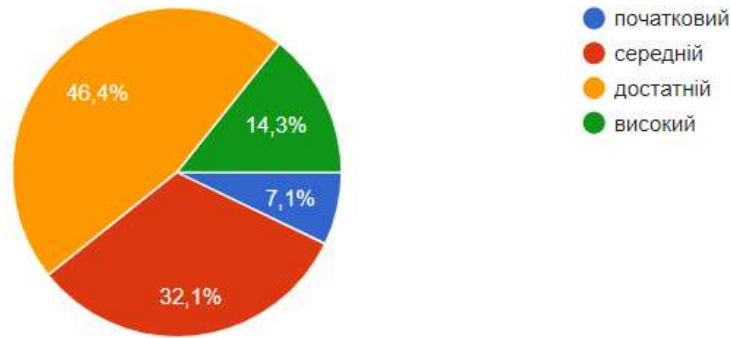


Рис. 2.6 - Рівень цифрової компетентності педагогів

- 47% педагогів оцінюють рівень власної цифрової компетентності на достатній;

- 14% педагогів оцінюють рівень власної цифрової компетентності на високий;

Чи створюєте Ви  
особисто власні інтерактивні вправи, використовуючи сервіси для створення інтерактивних вправ?

Копировать

28 ответов



Рис.2.7 - Рівень створення власного цифрового контенту педагогами

- 61% вчителів створюють особисто власні інтерактивні вправи, використовуючи сервіси для створення інтерактивних вправ;
- 70% педагогів мають достатній рівень цифрової компетентності, використовують в роботі STEM технології навчання, готові поділитися досвідом.

За результатами анкетування (Додаток 1) створенно тимчасову творчу групу з підготовки до педагогічної ради «Освітнє STEM середовище. Реалії та перспективи». Творчою групою здійснено моніторинг STEM заходів обласного та міського рівнів з метою пропозиції участі здобувачів освіти гімназії, моніторинг STEM заходів обласного та міського рівнів з метою пропозиції участі педагогів гімназії. Систематично відбувалося регулювання роботи творчої групи педагогів з підготовки до педагогічної ради «Освітнє STEM середовище. Реалії та перспективи». Проведено роботу над SWOT аналізом Запорізької гімназії №51 ЗМР на педагогічній раді «Освітнє STEM середовище. Реалії та перспективи» розглянуто та узагальнено досвід роботи педагогів над розбудовою STEM середовища та за результатами анкетування та дослідження аналіз роботи зі створення «Дерева проблем» (Додаток Г) з теми розбудови освітнього STEM середовища в закладі загальної середньої освіти та «Дерева рішень» (Додаток Г) з теми розбудови освітнього STEM середовища в закладі загальної середньої освіти. За результатами дослідження створено дорожню карту «Створення сучасного STEM – середовища». Також, здійснювався методичний супровід педагогів під час реалізації навчальних STEM проєктів. Проведено повторне анкетування педагогічного колективу Запорізької гімназії №51 ЗМР. Досвід роботи узагальнено та представлено під час участі у Міському проєкті «Створення STEM – середовища» у вигляді презентації власного досвіду від закладів загальної середньої освіти м. Запоріжжя.

Розбудова STEM – середовища в закладі загальної середньої освіти забезпечує впровадження інтегрованого навчання, що забезпечує поєднання проєктного та міждисциплінарного підходів. [27]Застосування отриманих знань в реальних життєвих ситуаціях, також формується за допомогою STEM підходів [28]. Розвиток критичного мислення формує компетентність орієнтуватися в життєвих ситуаціях, приймати самостійні рішення та нести відповідальність за

власні рішення [29]. Впевненість у власних силах, практично втілює власні ідеї підвищує самооцінку і сприяє подальшому розвитку своїх компетентностей [30]. Сприяє креативності, що дозволяє втілювати в життя принципово нові ідеї; командній роботі та комунікації, працюючи разом набувається компетентність виражати власну думку, обґрунтовувати її, знаходити компроміси та обмінюватись досвідом [31].

Фінансування Стратегії розвитку гімназії буде здійснюватися завдяки бюджетним та позабюджетним коштам (завдяки отриманню премій та грантів, коштам благодійних організацій). В процесі реалізації Стратегії розвитку буде застосована система моральних та матеріальних стимулів підтримки педагогічного колективу[32].

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### 3.1 Дорожня карта в стратегічному управлінні закладами освіти у воєнний час

Військова агресія російської федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 р., стала викликом самому існуванню України, її суверенітету та соборності. У ході військових дій система освіти зазнала великих втрат: зруйновано інфраструктурні освітні об'єкти, серед учнів/студентів та вчителів/викладачів є вбиті й поранені, велика частина населення вимушена була залишити свої домівки та тікати від війни.[33] Такі трагічні події стали серйозним викликом для системи освіти України, спонукаючи освітніх управлінців швидко створювати необхідні інституційно-правові умови, забезпечувати організаційну трансформацію освітнього процесу. [34]Робота в умовах воєнного стану зобов'язує керівників сфери освіти приймати нестандартні управлінські рішення та вже сьогодні дбати про відновлення освітніх закладів у післявоєнний час[35].

За результатами досліджень Державної служби якості освіти України щодо змін в контингенті учнів та вчителів під час воєнного стану в країні виявлено: лише у 45% шкіл не було змін у педагогічному складі закладу, найбільше на півночі країни, де лише 30% керівників вказали, що змін у педагогічному складі не було. До причин змін у педагогічному контингенті відносять: 40% звільнення вчителів за власним бажанням (найбільше на півночі країни); 21%-призов на військову службу; 14% - відпустка без збереження заробітної плати; 9%-призупинення трудового договору. Також зазначають про зменшення контингенту учнів, зокрема в місті Запоріжжя на 5% в Запорізькій області на 7%. [36]

Функціонування системи освіти в умовах воєнного стану характеризується інтенсивним пошуком нових підходів до навчання, інноваційних форм організації освітнього процесу, ефективних педагогічних та інформаційних технологій. [37] Саме тому підтримка активного упровадження інновацій в освітню галузь під час війни стала одним із ключових напрямів роботи Міністерства освіти і науки України та його підрозділів.[38]

В ході досліджень пропонуються такі іноваційні освітні проєкти в рамках розбудови STEM освітнього середовища, що зазначені в Дорожній карті «Створення сучасного STEM-середовища в закладі загальної середньої освіти» (Додаток Д).

Дорожня карта дає можливість розбудови освітнього STEM середовища в кожному закладі загальної середньої освіти, що є необхідною складовою сучасної Нової української школи для реалізації діяльнісного та компетентнісного підходів в освіті[39].

3.2 Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком закладу загальної середньої освіти в розбудові STEM середовища.

Основна мета трансформації системи освіти України – поставити в центр уваги людину, її потреби й цінності. Тільки освічені українці можуть створити міцну, життєздатну державу, збудувати сучасну економіку, забезпечити майбутнє прийдешніх поколінь.[40] Сьогодні перед освітою в Україні постає задача створити умови для здобуття освіти в умовах війни та вимушеної міграції. Усе це зумовлює гостру потребу в пошуку нових підходів до розвитку освіти, що мають відповідати на всі запити сучасності й майбутнього, задовольняти потреби українців. В основі бачення майбутнього – прагнення українців до європейської інтеграції, забезпечення важливих для нас загальнолюдських та європейських цінностей.[41] Дитина, її життя, безпека й доступ до освіти були та залишаються ключовими, оскільки діти є найважливішими агентами змін і побудови майбутнього[42].

Таблиця 3.1 - SWOT аналіз розбудови освітнього STEM середовища в ЗГ

№51 ЗМР

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вмотивовані педагоги щодо впровадження STEM підходів у навчанні (67% педагогів пройшли курси підвищення кваліфікації в напрямку STEM, інтегрованих курсів тощо);</li> <li>- реалізація проєктів: Всеукраїнський проєкт впровадження курсу «Я-дослідник», міський проєкт «Розбудова STEM середовища в закладі загальної середньої освіти; науково- педагогічний проєкт «Інтелект України»;</li> <li>- впровадження міжгалузевого курсу «Робототехніка»;</li> <li>- реалізація учнівських проєктів за участі волонтерських організацій таких як Програма UPSHIFT (грандова діяльність на отримання STEM лабораторії), благодійний освітній проєкт Flowers4School (оздоблення квітника, реалізація інтеграції екології, біології, мистецтво тощо);</li> <li>- співпраця з КЗ «Запорізьким обласним центром туризму і краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді» ЗОР, учні закладу учасники наукової конференції з темою «Деревна рослинність балки «Червоних сараїв»;</li> <li>- навчання через дослідження.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- брак кадрів природничо-математичного циклу (вакансії вчителів математики та хімії);</li> <li>- зменшення контингенту учнів (за рік зменшення на 7%);</li> <li>- недостатній рівень матеріально-технічної бази закладу освіти (відсутність STEM лабораторій, сучасних кабінетів біології, хімії, фізики тощо);</li> <li>- потребують вдосконалення потреби безбар'єрності в освіті (обладнання для дітей з ООП).</li> </ul>
	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-підвищення мотивації учнівської молоді до вивчення предметів природничо-математичного цикл;</li> <li>- підвищення рівень критичного мислення здобувачів освіти;</li> <li>- інтеграція знань зі зв'язком із життям;</li> <li>- виконання запиту виробничої сфери на працівників, що володіють компетентностями для постановки і виконання завдань у сферах: інженерії, медицини, екології, ІТ, фармацевтики, нанотехнологій, авіабудуванні та інши;</li> <li>- реалізація ключових положень Концепції «Нова українська школа» щодо оновлення дидактичних методів, засобів, форм та принципів навчання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- активність бойових дій на території міста (унеможливує навчання взагалі);</li> <li>- руйнування будівлі, наявних знищення матеріально-технічних засобів навчання;</li> <li>- реорганізація закладу освіти.</li> </ul>

Кроком вперед є STEM-освіта, що базується на використанні засобів та обладнання, пов'язаних із технічним моделюванням, електротехнікою, інформатикою, ІКТ, науковими дослідженнями в галузі енергозберігаючих



технологій, автоматикою, робототехнікою, інтелектуальними системами тощо [43].

В процесі стратегічного планування пропонується розробити критерії та індикатори технології забезпеченості і компетентності кадрів, на прикладі STEM спроможності [44].

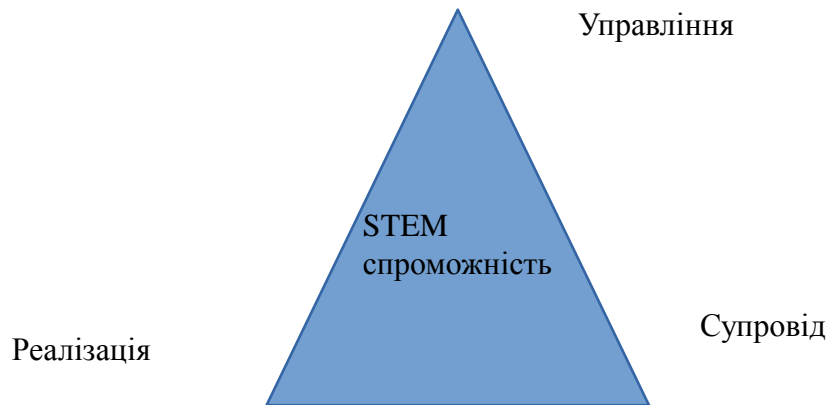


Рис. 3.1 - STEM спроможність

STEM спроможність досліджується за критеріями та індикаторами наведених в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Критерії STEM спроможності

	Критерії STEM спроможності	Індикатори STEM спроможності	Опис діяльності
1	Управління	Інноваційна готовність	Передумови: STEM -орієнтири; елементи STEM – освіти тощо
		Стратегічна готовність	Дотримання плану стратегії розвитку закладу
		Матеріальна готовність	Можливості, які є тут і зараз
2	Супровід	Когнітивна готовність	Готовність вивчення нового або розширення теми
		Афективна готовність	Сприйняття нових підходів
		Поведінкова готовність	Вихід на діяльність, користуючись новою технологією
3	Реалізація	Компетентнісна готовність	Обмін досвідом педагогів
		Розвиток наукового мислення	Активна участь всіх учасників освітнього процесу з використанням технології
		Емоційна готовність	Ставлення учасників освітнього процесу до своєї участі.

В роботі гімназії зазначається у здобувачів освіти класів, що брали участь експериментальному Всеукраїнському проєкті «Я — дослідник» в 5 та 6

класі, це класи «А» та «Б» в паралелі, показник мотивації до навчання порівняно з учнями класу «В» перевищує на 12%. Це і участь в олімпіадах з предметів різних предметних галузей також, участь різноманітних конкурсах Всеукраїнського рівня, протягом навчання в базовій школі. В 9 класі учні продовжують діяльність в напрямку STEM, це участь у навчальних проєктах, участь у наукових конференціях у співпраці з КЗ «Запорізьким обласним центром туризму і краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді» ЗОР. Моніторинг успішності учнів гімназії вказує на зростання успішність з 78% до 93% .

Таким чином, можна зробити висновки, що здобувачі освіти, які в системі навчаються на засадах STEM освіти, а саме: навчаються діяльністю, практикоорієнтовано, інтегрують отримані знання в повсякденне життя, беруть участь в проєктах, самі реалізують проєкти, більш адаптовані до подальшого навчання і як результат, більш успішні, спрямовані на інтелектуальний, культурний та професійний розвиток.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розвиток освіти залежить від усвідомлення плідної співпраці учасників освітнього процесу та реалізації наступності освітніх сходинок. Міркуючи, над тим як досягти бажаних результатів, хочеться пригадати давньогрецьку легенду. Зодчий Дедал за наказом царя Криту Міноса збудував для ув'язнення чудовиська Мінотавра лабіринт. Мав цей лабіринт величезну кількість кімнат, у кожній з яких було по кілька входів і виходів. Хто туди заходив – вийти вже не міг. Проникнути в лабіринт і вбити Мінотавра допомогла Тесеєві дочка царя Міноса – Аріадна, яка закохалася в юного героя. Аріадна передала йому клубок ниток, початок якого він прив'язав біля входу в лабіринт, і, отже, повернувся назад. Розв'язком задачі – виходом з лабіринту – був клубок Аріадни.

Чи не з допомогою «клубка Аріадни», розв'язуючи стратегічні задачі, керівник-менеджер відшукує виходи з проблем? Той, хто не витратить сили і час на аналіз, обґрунтування особливостей тієї чи іншої управлінської задачі, не досягне успіху, тобто йому важко буде вибратись із лабіринту проблем швидкозмінного сьогодення в управлінні.

Виникає думка, що все зводиться до того, щоб використати інтуїцію керівника. Це не зовсім так, але для щасливої здогадки потрібно мати досвід, знання, стратегічне бачення та детальне планування.

Керівник-професіонал не може змиритися зі своїм безсиллям перед недосяжним і вперто шукає розв'язання управлінських задач. Стратегія управління підтримує авторитет керівника і допомагає йому досягти мети. А щасливий «клубок Аріадни» передається лише тим її обранцям, які відповіли їй взаємністю – повагою і любов'ю.

Отже, основною метою управлінця вбачаю в тому, щоб в управлінні було стратегічно сплановане відповідно до потреб відповідного освітнього закладу, кожна з яких – своєрідний лабіринт, з якого потрібно командно знайти вихід. А «клубок Аріадни» в цьому контексті є реалізація стратегії.

Війна внесла свої жахливі корективи в життя людей, що не могло не вплинути на освіту, як на соціальний інститут.

Розвиток закладу освіти у воєнний та післявоєнний час, напряму залежить від розбудови сучасного аксіологічного освітнього середовища, спрямованого на якісну освіту, через STEM-освіту, що є інтегроване навчання застосування науковотехнічних знань у реальному житті. Перспективи подальшої розбудови STEM середовища в закладах загальної середньої освіти полягають у координації зусиль науковців і педагогів закладів освіти, позашкільних навчальних закладів, вищих навчальних закладів з метою поширення кращих STEM-освітніх практик, створенні стратегічного партнерства між закладами загальної середньої освіти, вищими навчальними закладами та підприємствами.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Десятов Т. М. Стратегічні напрями реформування педагогічної освіти і моделей модернізації управління освітою в зарубіжних країнах: *Вісник Черкаського університету*. Серія Педагогічні науки № 12 , 2016. С.48-56
2. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 352 с.
3. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Експрес-Поліграф, 2001. 559 с.
4. М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова, І.М. Олійченко, Т.В. Пепа, С.В. Повна, Ю.В. Шабардіна, О.М. Шевченко Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 231с.
5. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий Світ, 2006. 388с.
6. Лебідь О.В. Сутність та основи поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом: наукова стаття. Черкаси: *Вісник Черкаського університету*. Серія «Педагогічні науки». Вип. № 32 (365) 2015 С.326
7. Василенко В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 108с.
8. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела, 2008. 480с.
9. Джон М. Брайсон Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій: навчальний посібник. Київ: Літопис, 2004. 34с.
10. Кірдан О.Л. Управління вищими навчальними закладами на зламі тисячоліття: генезис поглядів. Управління навчальними закладами: досвід, проблеми, перспективи: *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса: ПНПУ імені К.Д.Ушинського, 2012. С.44-49.

11. С. Кириленко, І. Євтушенко Освіта України в умовах воєнного стану: науково-популярне видання *Інноваційна та проєктна діяльність Науково-методичний збірник*; Київ 2022. 53-56с
12. Біла С.О. Вплив чинників і діалектики розвитку ринкових відносин на реформування системи вищої освіти в Україні: наукова стаття. Київ: *Вісник КНУТД*, № 5, 2011. С.7-11.
13. Даниленко Л.І., Сергеева Л.М. та ін. за загальною ред. В.В. Олійника. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами: навчально-методичний посібник . Київ: ТОВ «Етіс Плюс», 2007. 264 с.
14. Бондаренко О.О. Системне управління інноваційною діяльністю у вищому навчальному закладі: наукова стаття. Київ: вісник КНУТД № 4, 2012. С. 295-302.
15. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навчальний посібник Харків: Знання , 2006. 186 с.
16. Біла С.О. Вплив чинників і діалектики розвитку ринкових відносин на реформування системи вищої освіти в Україні: наукова стаття. Київ: *Вісник КНУТД*, 2011. С.120-124.
17. Сайт Запорізької гімназії № 51 ЗМР URL: <http://surl.li/npsew> (дата звернення: 14.09.2023).
18. Сайт Інституту модернізації змісту освіти URL: <https://imzo.gov.ua/stem-osvita/> (дата звернення: 14.09.2023).
19. Морзе Н. В., Нанаєва Т., Омельченко Н. О. STEM в освіті: навчальний посібник. Київ: Рідна школа №21 (ІІІ), 2018. 188 с.
20. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. Київ: МОН України, 2016. С. 25-27.
21. Н.Р. Балик, Г.П. Шмигер Підходи та особливості сучасної STEM – освіти: стаття. *Тернопіль: фізико-математична освіта*. 2017. С. 26-30.
22. Балик Н.Р. Формування інформаційних та соціальних компетентностей студентів з метою їх професійної підготовки у педагогічному університеті: науковий огляд. Київ: Наукові записки. *Серія Педагогічні науки* №1(22), 2016. С.14-21.

23. Гончарова Н. О. Професійна компетентність вчителя у системі навчання STEM: збірник наукових праць ЗОППО – № 2(24). Київ: *Наукові записки МАН України № 7*, 2015. С.106-115.

24. Морзе Н.В. Основи робототехніки: навчальний посібник. Кам'янець-Подільськ: Інституційний репозитарій Київського університету ім. Б. Гринченка, 2016. 260 с.

25. О.С. Кузьменко Сутність і напрямки розвитку STEM освіти: наукова стаття. Кропивницький: *Наукові записки випуск №9*, 2017. С.188-190.

26. Гладченко М. М. SWOT-аналіз – складова частина стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів країн ЄС: наукові записки. Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, серія Педагогічні та історичні науки вип. 109, 2013 с.33-40

27. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника: навчальний посібник. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди , 2007. 330 с.

28. Полянська А. С. Дорожня карта формування компетенцій сучасного менеджера: наукова стаття. Київ, 2018. 310-316с.

29. Ярмош О. В. Розробка дорожньої карти інноваційного проєкту як інструмент стратегічного менеджменту: наукова стаття. *Хмельницький: вісник ХНУ*, 2014. С. 149-152.

30. О.І. Кондрів Дорожня карта формування сучасного менеджера: наукова стаття. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/8da9ef2f-7c97-40f9-840c-40121caa3904/content> (дата звернення 14.09.2023)

31. Кудlach В.І. Філософське осмислення сучасного менеджменту: навчальний посібник. Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2016. 567 с.

32. Сайт Міністерства освіти і науки України URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola> (дата звернення 14.09.2023).

33. Концепція розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти), реалізація якої передбачена до 2027 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D1%80#n8> (дата звернення 15.09.2023)

34. План заходів щодо реалізації Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти) до 2027 року: Кабінет МУ. Київ, розпорядження від 5 серпня 2020 р. № 960-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/131-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.09.2023).

35. Методичні рекомендації щодо розвитку STEM-освіти в закладах загальної середньої та позашкільної освіти у 2023/2024 навчальному році: Лист ІМЗО від 01.08.2023 № 21/08-1242 URL: [https://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/87129/](https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/87129/) (дата звернення 15.09.2023).

36. Сайт науково-педагогічного проєкту «Інтелект України»: URL: <https://intellect-ukraine.org/> (дата звернення 15.09.2023).

37. Платформа українського проєкту «Якість освіти»: URL: <https://yakistosviti.com.ua/> (дата звернення 15.09.2023).

38. Абетка для директора: рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ: ДСЯО, 2021. URL: [https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka\\_dyrektora\\_2021\\_SQE\\_SURGe.pdf](https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Abetka_dyrektora_2021_SQE_SURGe.pdf) (дата звернення 15.09.2023).

39. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ: ДСЯО, 2021, 240с.

40. Актуальні аспекти розвитку STEAM-освіти в умовах євроінтеграції: збірник матеріалів *Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, Кропивницький: ДонДУВС, 2023. С. 219-236.

41. С. Доценко STEM-освіта: науковий дискурс та освітні практики: наукова стаття. Харків: Рідна школа №3, ХНПУ ім. Г. Сковороди, 2021. С.31-35.

42. Патрикеева О. О. Актуальність запровадження STEM-навчання в Україні: інформаційний збірник для директорів школи та завідуючого дитячим садочком. Київ: ДНУ "Інститут модернізації змісту освіти", 2016. 261с.

43. Сайт Державної служби якості освіти URL: <https://sqe.gov.ua/> (дата звернення: 14.09.2023).



44. Поліхун Н. І., Сліпухіна І. А., Чернецький І. С. Педагогічна технологія STEM як засіб реформування освітньої системи України: наукова стаття. Київ: Освіта та розвиток обдарованої особистості №3, 2017. С. 5-9.

45. Освіта і наука України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник; Київ: Інститут освітньої аналітики МОН, 2023. 190 с.

## ДОДАТОК А

# SWOT-аналіз



**ДОДАТОК Б**  
**ОРІЄНТОВНА КАРТА**

вивчення (самоаналізу) стану організації освітнього процесу  
за дистанційною формою здобуття освіти в закладі загальної середньої освіти

	Напрямок вивчення	Критерії			Примітка
		Так	Ні	Не визначено	
<b>I</b>	<b>ОРГАНІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ</b>				
1.1	Наявність Стратегії (Положення) про дистанційне навчання в ЗЗСО	так			<a href="#">Положення</a> (наказ ЗГ № 51 від 31.08.2023 № 79р “Про введення в дію рішення педради №11 від 31.08.2023”)
1.2	наявність рішення педради щодо організації дистанційного навчання у 2023/2024 н.р.	так			<a href="#">Протокол</a> ПР № 10 від 17.08.2023
1.3	визначення особливостей освітнього процесу в умовах воєнного стану та дистанційного формату в освітній програмі закладу освіти	так			Окремий розділ <a href="#">Освітньої програми</a>
1.4	визначення відповідальної особи за організацію дистанційного навчання в закладі освіти у 2023/2024 н.р.	так			<a href="#">Наказ ЗГ № 51</a> від 20.07.2023 №62р “Про організацію 2023/2024 н.р. в Запорізькій гімназії № 51 ЗМР в умовах воєнного стану”
1.5	наявність і доступність інформації на сайті ЗЗСО з організації навчання в дистанційному форматі у 2023/2024 н.р.	так			<a href="#">Сторінка сайту</a> ЗГ № 51 “Дистанційне навчання”
1.6	забезпечення працівників технічними засобами для впровадження дистанційного навчання	так			17 нових ноутбуків НР отримано та передано педагогічним працівникам (40%)
1.7	наявність адаптованого розкладу навчальних занять у 2023/2024 н.р.	так			<a href="#">Розклад</a> навчальних занять
1.8	визначення тривалості навчального дня, занять, відпочинку між ними	так			Рішення педради №11 від 31.08.2023. <a href="#">Наказ</a> від 31.08.2023 № 82р “Про режим роботи закладу на 2023/2024 навчальний рік”
1.9	відповідність тривалості навчальних занять вимогам Санрегламенту (в умовах дист.навчання)	так			<a href="#">Наказ</a> від 31.08.2023 № 82р “Про режим роботи закладу на 2023/2024 навчальний рік”. <a href="#">Розклад</a> <a href="#">Розклад навчальних занять</a>
1.10	визначення інформаційно-телекомунікаційної системи	так			Єдина електронна освітня платформа Google Classroom в

	(електронної освітньої платформи) для здійснення дистанційного навчання				домені 51.zp.ua <a href="#">Положення</a> (наказ ЗГ № 51 від 31.08.2023 № 79р “Про введення в дію рішення педради №11 від 31.08.2023”)
• .11	визначення комунікаційних онлайн-сервісів для проведення онлайн-уроків (синхронний режим)	так			Meet, Zoom <a href="#">Положення</a> (наказ ЗГ № 51 від 31.08.2023 № 79р “Про введення в дію рішення педради №11 від 31.08.2023”)
• .12	інформування учнів про критерії оцінювання навчальних досягнень	так			<a href="#">Сайт</a> . Сторінка “Система оцінювання здобувачів освіти”
• .13	*створення умов для забезпечення повноцінної участі в освітньому процесі осіб з особливими освітніми потребами: визначено форми організації навчання, засоби комунікації	так			<a href="#">Наказ</a> від 01.09.2023 № 83р “Про організацію інклюзивного навчання у 2023-2024 навчальному році” <a href="#">Наказ</a> від 12.09.2023 № 91р “Про організацію інклюзивного навчання для Чежинок Р. у 2023-2024 навчальному” році <a href="#">Наказ</a> від 03.10.2023 № 101р “Про організацію інклюзивного навчання для Тралло М. у 2023-2024 навчальному” році Індивідуальні програми розвитку кожної дитини з ООП (11) <a href="#">Наказ</a> від 01.09.2023 № 83р “Про організацію індивідуальної форми здобуття загальної середньої освіти учнів (педагогічний патронаж) у 2023/2024 н.р.”
• .14	*визначення форм організації навчання, засобів комунікації, передбачених для дітей, які мають медичні протипоказання до занять із комп'ютерною технікою.		Н і		документи (довідки) здобувачами освіти не надавалися
• .15	визначення шляхів надолуження освітніх втрат в системі дистанційного навчання	так			Наказ від 28.06.2023 №58р “Про введення в дію рішення ПР № 9 від 28.06.2023” <a href="#">Протокол № 1</a> Засідання предметних методичних об'єднань
1.16	організація корегувального навчання	так			Наказ від 28.06.2023 №58р “Про введення в дію рішення ПР № 9 від 28.06.2023”. <a href="#">Наказ</a> від 31.08.2023 № 82р “Про режим роботи закладу на 2023/2024 навчальний рік”

1.17	здійснення заходів щодо захисту персональних даних учасників освітнього процесу в електронному освітньому середовищі	так			Єдине освітнє середовище (хмаро орієнтоване освітнє середовище на базі G Suite), використання домену 51.zp.ua. Наявність в усіх суб'єктах освітнього процесу власних акаунтів (вільний доступ до Gmail, Classroom, Google Диску, Meet та інших сервісів). Участь у роботі міської робочої групи з розробки рамкового документу "Політика цифрової безпеки закладу освіти". Робота над локальним нормативним актом триває.
1.18	створення умов для дотримання учасниками освітнього процесу академічної доброчесності	так			<a href="#">Положення</a> (наказ ЗГ № 51 від 31.08.2023 № 79р. "Про введення в дію рішення педради №11 від 31.08.2023")
1.19	вивчення думки учасників освітнього процесу щодо недоліків і труднощів у навчанні	так			ПР № 9 від 28.06.2023 (педагогічних працівників). План роботи школи (жовтень) (здобувачів освіти, батьків)
1.20	проведення заходів для підвищення рівня цифрової компетентності учнів	так			Міжгалузевий інтегрований курс "Основи медіаграмотності"(5 клас, 7 класи, 8 клас), інтегрований курс «Цифрова та медіа грамотність» (9 клас), додаткові години для вивчення інформатики (6 класи). Заходи до Дня безпечного Інтернету в Річному плані (лютий 2024), використання систематичне, формування умінь взаємодіяти у цифровому навчальному середовищі засобами навчальних предметів (вивчення - Річний план, грудень 2023)
1.21	визначення потреби в навчанні педпрацівників та організація відповідного навчання	так			Анкетування "Цифрова компетентність вчителя: вибір та використання цифрових сервісів, ресурсів та інструментів для навчання учнів" з метою визначення рівня компетентності для планування методичної допомоги, Е-таблиці "Використання інструментів дистанційного навчання";

					“Навчання за програмами ІКТ, іншими освітніми програмами”, організація взаємонавчання (майстер-класи “Сервіс “Canva”, Дошка “Miro”, “Chat GPT”, “Всеукраїнська школа онлайн” тощо)
1.22	проведення заходів для підвищення рівня цифрової компетентності вчителів	так			Курси підвищення кваліфікації вчителів, вебінари, засідання предметних ШМО (обмін досвідом), майстер-класи.
1.23	створення умов для забезпечення цифрової безпеки в закладі освіти	так			Творча група з розробки Програми цифрової безпеки гімназії.
1.24	організація роботи з надолуження освітніх втрат	так			В календарному плануванні на початку навчального року спланована корекція за рахунок резервних годин. Адаптивне гнучке планування, перерозподіл навчального часу між темами. Індивідуальні та групові заняття (консультації) та факультативи. Вивчення учнівських запитів, Моніторинг рівня проведення корекційної роботи за результатами відновлювального повторення в тому числі через застосунок “Всеукраїнська школа онлайн”. Запровадження «навчальних канікул».
1.25	створення умов для залучення до освітнього процесу працівників закладу освіти (практичний психолог, соціальний педагог, бібліотекар, педагог-організатор, інш.)	так			Участь у проєкті «Безпечний простір», узагальнення результатів виховних заходів.
<b>II</b>	<b>КОНТРОЛЬ ЗА ПРОВАДЖЕННЯМ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ</b>				
2.1	контроль за дотриманням розкладу занять учасниками освітнього процесу, відстеження регулярності синхронної взаємодії	так			Систематичне заповнення е-таблиці “Проведення навчальних занять з використанням ТДН за розкладом уроків 2023/2024 н.р.”
2.2	вивчення готовності вчителів до роботи в дистанційному форматі				Анкетування “Цифрова компетентність вчителя: вибір та використання цифрових сервісів, ресурсів та

					інструментів для навчання учнів”
2.3	контроль за обліком відвідування навчальних занять учнями	так			щоденно, електронні класні журнали на сайті “Нові знання”; щотижня, звіт класних керівників щодо обліку відвідування навчальних занять; протягом навчального року здійснення заходів щодо повернення дітей шкільного віку до освітнього процесу.
2.4	вивчення стану проведення синхронних занять	так			Спостереження за навчальними заняттями в синхронному режимі; самоаналіз вчителем навчального заняття; заповнення “Карти вивчення діяльності вчителя щодо реалізації завдань ДН”
2.5	визначення рівня забезпечення вчителем безпеки використання освітньої платформи, цифрових ресурсів, інструментів для збереження персональних даних учасників освітнього процесу, протидії кіберзагрозам	так			анкетування, спостереження за навчальними заняттями, заповнення “Карти вивчення діяльності вчителя щодо реалізації завдань ДН”
2.6	вивчення стану організації асинхронних занять	так			Моніторинг інструментів викладання в асинхронному режимі (Classroom у власному домені гімназії 51.zp.ua), вивчення доречності, ефективності та помірності використання цифрових ресурсів (грудень 2023, річний план).
2.7	вивчення стану організації системного повторення навчального матеріалу	так			Протягом вересня-жовтня спостереження за навчальними заняттями, у вересні аналіз календарного планування щодо наявності тем з повторення навчального матеріалу за минулий навчальний рік (довідка)
2.8	вивчення системи роботи вчителя з компенсації прогалин у знаннях учнів	так			Моніторинг застосування диференційованих завдань під час навчальних занять в синхронному та асинхронному режимах (спостереження), діагностичне (первинне та вторинне) тестування на освітній платформі

					«Всеукраїнська школа онлайн», узагальнення результатів, планування корекційної роботи вчителем (жовтень, Річний план роботи).
2.9	контроль за дотриманням санітарних правил і норм під час здійснення дистанційного навчання	так			Щотижневе коригування ЗД НВР розкладу навчальних занять, а саме проведення в синхронному чи асинхронному режимах; спостереження за навчальними заняттями в синхронному режимі та за обсягами матеріалу винесеного на асинхронний режим роботи (довідка)
2.10	визначення способу контролю за виконанням освітніх програм	так			Рішення педради №11 від 31.08.2023”
2.11	здійснення контролю за виконанням освітніх програм	так			Моніторинг наявності календарних планів, які відповідають навчальним програмам згідно з освітньою програмою закладу, змін у календарному плануванні.
2.12	контроль за веденням обліку навчальних занять і результатів навчання учнів під час дистанційного навчання	так			Перевірка документації: 4 рази на рік ведення ел.журналу на платформі “Нові знання”
2.13	вивчення стану організації зворотного зв’язку з учнями	так			спостереження за роботою здобувачів освіти через Classroom (власний домен гімназія), анкетування вчителів, здобувачів освіти на предмет користування платформи зворотнього зв’язку таких, як: Learning Apps, “На Урок”, “Всеосвіта”, “Kahoot” тощо
2.14	вивчення стану організації зворотного зв’язку з батьками здобувачів освіти	так			анкетування через електронну пошту на власному домені гімназії; інтерв’ю з практичним психологом гімназії
2.15	вивчення дотримання академічної доброчесності в умовах віддаленості учасників дистанційного навчання	так			**спостереження за Classroom вчителя та спостереження за навчальним заняттям на предмет спонукання учнів до самостійної роботи, заохочення до висловлювання власних думок, уникнення



					завдань, побудованих лише на відтворенні знань. інформування учнів про основні принципи академічної доброчесності і дотримання їх норм.
2.1	контроль за дотриманням вимог щодо захисту персональних даних учасників освітнього процесу в електронному освітньому середовищі				**
2.17	вивчення дотримання педагогічними працівниками закладу освіти правил зовнішньої комунікації	так			Інтерв'ю з педагогічними працівниками
2.18	включення до внутрішньої системи забезпечення якості освіти механізму моніторингу та контролю якості дистанційного навчання	так			
2.19	розгляд питань з впровадження дистанційного навчання (організаційні/ методичні аспекти), проміжних результатів діяльності на педраді, МО	так			<p>ПР № 9 від 28.06.2023 “Про якість організації освітнього процесу з використанням технологій дистанційного навчання в умовах воєнного стану” (протокол №9), моніторинг проміжних навчальних досягнень учнів (річний план роботи грудень 2023- січень 2024), ПР №11 від 31.08.2023 “Про затвердження Положення про дистанційне навчання, схвалення використання конкретних інформаційно-телекомунікаційних систем (електронних освітніх платформ), комунікаційних онлайн сервісів та інструментів ДН” (протокол №11).</p> <p>Рзгляд на предметних методичних об'єднаннях (Річний план, засідання МОН№3.)</p>
2.20	розгляд звернень громадян		н і		З питаннями щодо дистанційної освіти не зверталися
III	<p><b>ВИСНОВКИ</b> Освітній заклад повністю забезпечений педагогічними працівниками, які мають достатній та високий рівень цифрової компетентності для роботи дистанційно. Вчителі гімназії вдало організують дистанційне навчання, використовуючи в освітньому процесі інтерактивні методики, різноманітні хмарні технології при синхронному</p>				

	<p>режимі та відео - уроки, тренувальні вправи, в тому числі і власні, при асинхронному режимі. Систематично створює та використовує власні електронні освітні ресурси 49% педагогів закладу. Педагогічні працівники постійно працюють над підвищенням рівня фахової майстерності в царині дистанційних технологій та методів навчання. Членами адміністрації систематично здійснюється моніторинг стану організації дистанційного навчання. Однак, є певні резерви для підвищення рівня дистанційного викладання та надолуження освітніх втрат і розривів здобувачів освіти. Вони полягають у подальшому безперервному зростанні рівня кваліфікації вчителів, виробленні навичок використання інноваційних технологій та методів дистанційного навчання, застосуванні діяльнісних методів навчання, направлених насамперед на залучення учнів до роботи в групах; у підвищенні рівня активності участі учнів під час навчальних занять у синхронному режимі. Відпрацювання навичок вибору та застосування інструментів формувального оцінювання та розробки інструментів оцінювання у формувальному оцінюванні педагогом у співпраці зучнями. Більшість вчителів при опитуванні вказали, що стабілізувати дистанційний освітній процес, на їхній погляд, допоможе більш тісне партнерство та відверта комунікація з батьками.</p>
IV	<p><b>ПРОПОЗИЦІЇ</b>  Вироблення спільних позицій та рекомендацій щодо узгодження вимог санітарного регламенту з розробкою розкладу навчальних занять під час тривоги та довготривалої відсутності електроенергії.</p>

## ДОДАТОК В

## Педагогічна рада: «Стан викладання математики в ЗГ №51»



14.01.2023

Заступник директора з НВР  
Агапова О.В.

## Напрями вивчення стану викладання математики

- Нормативно-правовий аспект;
- Кадровий аспект;
- Організаційний аспект (навчальні плани);
- Контрольно-аналітичний аспект;
- Методичний аспект;
- Аспект позакласної роботи з предмета;
- Матеріально-технічний аспект;
- Забезпечення учнів підручниками, програмовою літературою, наочними посібниками;
- Ведення шкільної документації

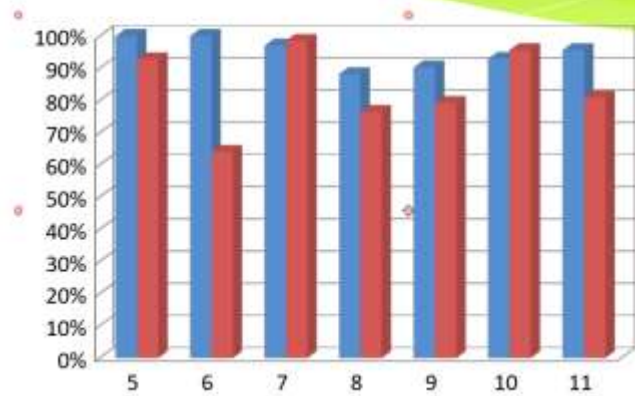
## Результати участі учнів школи у II етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад з математики

	2016-2017	2017-2018	2018-2019
К-ть призерів	-	III - 2	-

## Результати участі учнів гімназії у Міжнародному та Всеукраїнському математичних конкурсах «Кенгуру»

№ з/п	Назва	Дата проведення	Кількість учасників	Кількість переможців		
				I місце	II місце	III місце
1	Міжнародний математичний конкурс "Кенгуру"	15-03-2022	93	-	23	70
2	Всеукраїнський математичний конкурс "Кенгуру"	07-12-2022	107			

## Порівняльна діаграма успішності учнів

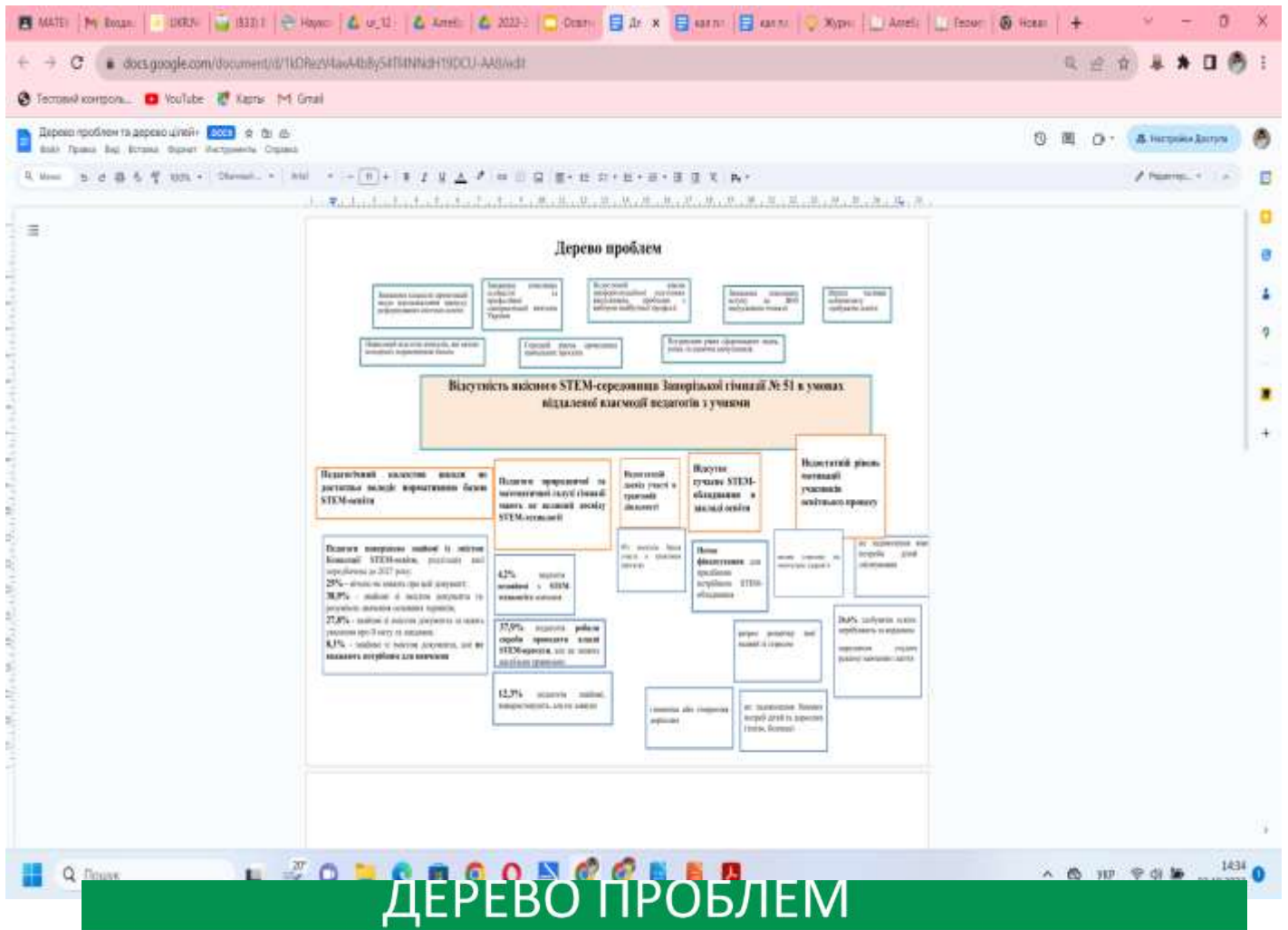


## Результати успішності учнів з математики за I семестр 2022-2023

Н.Д.

№з/п	Класи	Успішність	Якість
1	5	92.8%	39,8%
2	6	64%	16,9%
3	7	98,5%	51,5%
4	8	76.4%	20.8%
5	9	79.2%	43.75%

# ДОДАТОК Г



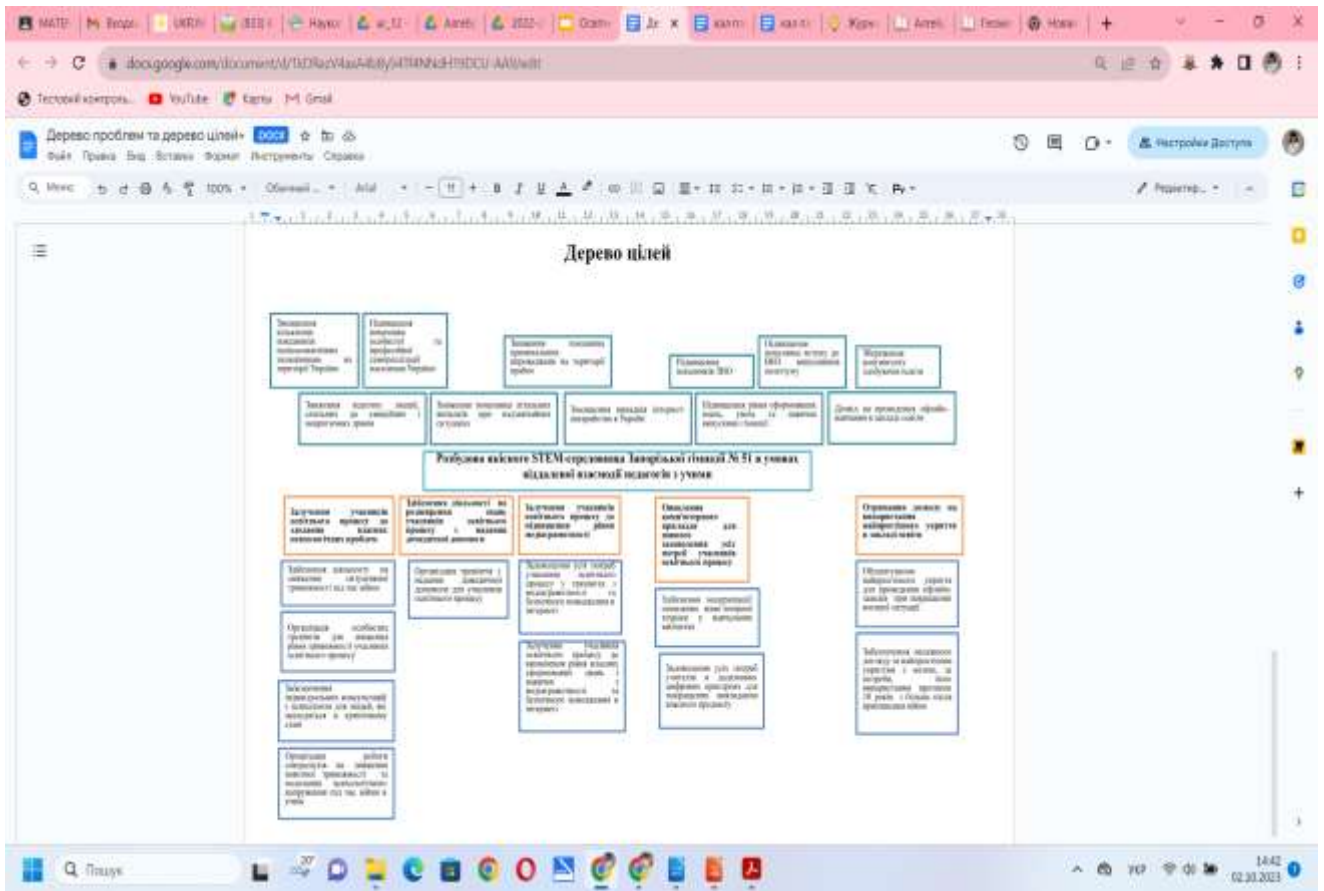
Гілля - Наслідки проблеми



Стовбур – центральна проблема

Корені – причини проблеми

# ДОДАТОК Г



ДОДАТОК Д  
Дорожня карта  
«Створення сучасного STEM-середовища»

STEM-освіта: нормативно-правове забезпечення	
	<p>Концепція розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти), реалізація якої передбачена до 2027 року (<a href="#">Текст документа</a>) [33]. <i>Питання для самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розумію значення основних термінів: «природничо-математична освіта (STEM-освіта)», «STEM-лабораторія», «STEM-центр»?</li> <li>✓ Маю уявлення про основну мету та завдання Концепції?</li> <li>✓ Усвідомлюю основний зміст законів України та інших Концепцій, які виступають нормативно-правовими підставами для впровадження і розвитку STEM-освіти в країні?</li> </ul>
	<p>План заходів щодо реалізації Концепції розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти) до 2027 року (<a href="#">Текст документа</a>) [34]. <i>Питання для самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розумію важливість реалізації напрямків роботи?</li> <li>✓ Маю власний План заходів щодо реалізації Концепції розвитку природничо-математичної освіти за напрямками своєї професійної діяльності?</li> </ul>
	<p>Методичні рекомендації щодо розвитку STEM-освіти в закладах загальної середньої та позашкільної освіти у 2023/2024 навчальному році [35]. <a href="#">Лист ІМЗО від 01.08.2023 № 21/08-1242</a>. <i>Питання для самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Маю уявлення про основні напрямки організації освітньої діяльності?</li> <li>✓ Знаю з вебсайтів яких офіційних установ можна отримати інформацію щодо організації навчання за напрямками та проблематикою STEM-освіти?</li> <li>✓ Маю чіткий план щодо залучення здобувачів освіти до заходів на поточний навчальний рік?</li> <li>✓ Усвідомлюю необхідність підвищення рівня власної професійної майстерності? Знаю в яких заходах буду брати участь у поточному навчальному році?</li> </ul>
STEM-освіта: офіційні вебресурси	
	<p>Сайт ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» [18]. Сторінка «STEM-освіта». <i>Питання для самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Маю уявлення про всі підрозділи сторінки?</li> <li>✓ Знаю як доцільно використати подану інформацію у власній професійній діяльності?</li> <li>✓ Володію глосарієм з поданої теми?</li> </ul>



	<p>Вебсторінка <a href="#">проєкту «Я – дослідник»</a> на платформі українського проєкту «Якість освіти» [24] УВАГА! Бажано зареєструватися, щоб бачити всю інформацію на сайті. <i>Питання для самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Маю уявлення про Модель запровадження STEM-освіти у ЗЗСО в рамках проєкту «Я-дослідник»? Володію змістом навчально-методичних комплектів «Розвиток дослідницьких навичок» серії «Я-дослідник»?</li> <li>✓ Бачу перспективи в їх використанні на своїх уроках?</li> <li>✓ Які посібники з розділу «На допомогу учасникам проєкту «Я - дослідник»» допоможуть у моїй професійній діяльності?</li> <li>✓ З власної ініціативи я можу ознайомитися з методичними розробками педагогічного колективу ЗГ № 51 у рамках проєкту «Я-дослідник»?</li> </ul>
	<p>Сайт Науково-педагогічного проєкту «Інтелект України» [36] <i>Питання для самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Маю уявлення про програму проєкту «Інтелект України»? Володію змістом навчально-методичних комплектів «Інтелект України»?</li> <li>✓ Пройшла (в) курси підвищення кваліфікації за програмою науково-педагогічного проєкту «Інтелект України»?</li> <li>✓ З власної ініціативи я можу ознайомитися з досвідом роботи педагогічного колективу ЗГ № 51 у рамках проєкту «Інтелект України»?</li> </ul>
STEM-освіта: відеозаписи професійних заходів	
	<p><a href="#">Канал YouTube «Проект Якість_освіти»</a> [24] <i>Питання для самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Маю уявлення про тематику відео на каналі?</li> <li>✓ Знаю як доцільно використати подану інформацію у власній професійній діяльності?</li> </ul>
	<p>Всеукраїнський вебінар <a href="#">«STEAM освіта у школі як складова внутрішньої системи забезпечення якості освіти»</a>, організатор Відділ STEM-освіти ІМЗО. <i>Питання для самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Усвідомлюю важливість забезпечення якості освітньої діяльності школи шляхом впровадження STEMосвіти?</li> <li>✓ Розумію як впровадження STEM-освіти сприяє формуванню розвивального та мотивуючого до навчання освітнього середовища школи?</li> <li>✓ Маю уявлення як організувати/покращити підготовку до інституційного аудиту у власному закладі освіти в напрямку STEM?</li> </ul>
<p>09.11.2023</p> <p>Науково-практична конференція «V Міжнародна науково-практична онлайн-конференція «STEM-освіта: стан впровадження та перспективи розвитку»</p>	
	<p>I частина: майстер-класи за темою: «Робототехніка». <i>Питання для самоконтролю:</i></p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Розумію тенденції сучасної STEM — освіти та Роботехніки в тому числі в умовах воєнного часу?</li> <li>✓ Маю уявлення про стан розбудови природничо-математичної освіти в різних регіонах України?</li> </ul>
	<p>II частина: <a href="#">майстер-класи за темою: «Нові обрії НУШ»</a>.</p> <p><i>Питання самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Маю уявлення про реалізацію STEM проєктів в провідних закладах загальної середньої освіти України?</li> <li>✓ З власної ініціативи я можу ознайомитися з результатами реалізації проєктів STEM освіти у ЗГ № 51?</li> </ul>
STEM-освіта: соціальні мережі	
	<p>Facebook спільнота <a href="#">«Дівчата STEM»</a></p> <p><i>Питання самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Володію інформацією про останні STEM-події, які відбулися в Україні (відкрити вкладку Події)?</li> <li>✓ Знаю до яких заходів спільноти я хочу долучитися особисто? Які з них будуть цікаві моїм учням?</li> <li>✓ Маю власні пропозиції щодо залучення до STEM-подій педагогічний колектив своєї школи?</li> <li>✓ Знаю як доцільно використати подану інформацію у власній професійній діяльності?</li> </ul>
	<p>Facebook спільнота <a href="#">«STEM-освіта Запоріжжя»</a></p> <p><i>Питання для самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Знаю до яких STEM-подій м. Запоріжжя долучилися представники мого освітнього закладу?</li> <li>✓ Володію інформацією про конкурси та фестивалі, які заплановано/тривають зараз?</li> <li>✓ Знаю як доцільно використати подану інформацію у власній професійній діяльності?</li> </ul>
STEM-освіта: навчальна література	
	<p>. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ — 2021.</p> <p><i>Питання для самоконтролю:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Усвідомлюю важливість детального вивчення кожного розділу для власного професійного розвитку та вдосконалення якісного середовища гімназії?</li> </ul>