

DOI [https://doi.org/10.58442/3041-1831-2024-29\(58\)-200-254](https://doi.org/10.58442/3041-1831-2024-29(58)-200-254)  
УДК 37.07.005

**Чижевський Борис Григорович,**

кандидат педагогічних наук, провідний науковий співробітник  
відділу економіки та управління загальною середньою освітою  
Інституту педагогіки НАПН України;  
Заслужений працівник освіти України.  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-7878-1180>  
[chyzhevskiy.bg@gmail.com](mailto:chyzhevskiy.bg@gmail.com)

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

**Анотація.** У статті визначені особливості управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти в період модернізацій, перетворень, позитивних перемін та їхнього неперервного, стабільного, стійкого розвитку. Наші роздуми ґрунтуються на тому, що управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти є стратегічним та має будуватися в площині «Вивчай глобально – визначай наукове підґрунтя – дій локально» і є комплексним та інноваційним за змістом. Стратегічною проблемою трансформаційних процесів є управління духовною позитивною енергією трансформації та миру. Саме тому управління трансформаційними процесами у школі в сучасних умовах розглядається через призму стратегічного управління та здійснюється із урахуванням необхідності забезпечення розвитку учасників освітнього процесу за умови подолання негативних наслідків пандемії, війни, екологічної катастрофи, кліматичних «рекордів», кризи та наявності освітніх втрат, освітніх розривів, неуспішності, неграмотності, прогалин у знаннях у школярів та необхідності оперативного залучення до освітнього процесу внутрішньо переміщених дітей та учнів, а також організації дистанційного навчання українських школярів які тимчасово перебувають та проживають за кордоном. Визначення особливостей управління трансформаційними процесами у сфері освіти та закладах загальної середньої освіти є вищим рівнем мистецтва керування та забезпечується стратегічним мисленням, стратегічним управлінням і охоплює питання теорії і практики підготовки педагогічних працівників, дітей, учнів, батьків до здобуття школярами якісних наукових знань, оволодіння науковим світоглядом на основі

гармонійного розвитку та виховання, а також планування, прогнозування та організації освітнього процесу, дослідження його закономірностей, розробки та застосування способів, варіантів, методів і форм навчання, вивчення, самоосвіти учнів. Передбачає раціональну, грамотну розстановку наявних педагогічних кадрів, ефективне використання матеріально-технічної бази, інформаційних ресурсів, визначення стратегічних пріоритетів, цілей і завдань класним керівникам, класоводам, учителям, бібліотекарям, керівникам гуртків, секцій, творчих колективів, завідувачам кабінетів, а також застосування інноваційних форм і методів навчання, формування сфери співробітництва із державними органами управління, науковими установами, методичними службами, закладами освіти, суспільними організаціями та сповідування ідеології педагогіки співробітництва та взаєморозуміння між учасниками освітнього процесу. Стратегічне управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти, особливо в умовах війни, тісно пов'язане із освітньою політикою в країні і витікає із потреб вільної творчої обдарованої особистості, соціального людського суспільства, демократичної держави, інноваційної економіки знань та потреб оборони, захисту, опіки, дотримання соціальних гарантій. Законодавство, нормативно-правові акти порушують перед закладами освіти завдання, а стратегія забезпечує їхнє виконання. Стратегія управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти залежить від рівня, стану та темпів розвитку економіки і від реального наданого необхідного та достатнього фінансування, захищеності, у тому числі соціальної, усіх учасників освітнього процесу. Стратегія управління трансформаційними процесами, як правило, є єдиною для всіх шкіл і її рекомендації, основні положення мають бути обов'язковими для усіх закладів загальної середньої освіти незалежно від статусу, типу, підпорядкування, місця розташування та форми власності. Стосовно тактики стратегічне управління відіграє певну роль і в той же час враховує повноваження, статус та можливості закладу загальної середньої освіти та має слугувати реалізації основних прав і свобод учасників освітнього процесу, й – основного права на духовне, щасливе, безпечне, захищене, радісне життя в площині дотримання та виконання основних духовних законів – Любові, Прощання та світоглядних і ціннісних категорій і принципів Миру, Віри, Надії, єдності, солідарності, співдружності.

**Ключові слова:** трансформаційний процес; організаційна трансформація; управління; модернізація; позитивні переміни; стратегічне управління; ситуаційне управління; заклад загальної середньої освіти.

## ВСТУП / INTRODUCTION

Трансформаційні процеси у сфері освіти мають опиратися перш за все на основні види управлінської діяльності – стратегічне та ситуаційне управління. Необхідно враховувати, що стратегічне управління – це управлінська діяльність, що передбачає постановку стратегічних цілей і завдань закладам загальної середньої освіти від держави, суспільства, обдарованої особистості, економіки, системи захисту і оборони та підтримання тривалих творчих відносин і співпраці між структурними елементами і складовими школи та оточенням, що забезпечує виконання порушених завдань та досягнення поставлених цілей. Стратегічне управління передбачає формування та реалізацію освітньої політики на досягнення неперервного, стабільного, стійкого розвитку учасників освітнього процесу в довготерміновому періоді. Втілюється у найбільш важливих і принципових планах, програмах, проектах, установках чи намірах органів та структур які приймають рішення щодо довготермінового освітнього розвитку на всіх рівнях управління: державному, центральному, галузевому, регіональному, районному, територіальному, місцевому, закладі загальної середньої освіти, класу, групи, гуртка, секції, творчого колективу.

Стратегія управління трансформаційними процесами охоплює формування ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, кадрових, змістовних, інформаційних), механізмів, цілей і засобів необхідних для їх виконання. Цілі освітньої діяльності стосуються комплексу духовного, морального, наукового, культурного, соціального, економічного розвитку потенціалу сфери освіти, галузі загальної середньої освіти, напрямів, профілів, спеціалізації та кожного закладу загальної середньої освіти і його структурних підрозділів, складових та елементів.

Для закладів загальної середньої освіти центральною проблемою є недостатнє фінансування, злиденна заробітна плата педагогічних працівників, наявність освітніх втрат, освітніх розривів, неуспішності, прогалин у знаннях зумовлених пандемією, жорстокими реаліями війни, несвоєчасним забезпеченням навчальними програмами, підручниками та наявністю великої кількості вакансій із-за дефіциту педагогічних кадрів (5–7 відсотків у країні та 20–25 відсотків у сільській місцевості). Негативний вплив на розвиток закладів загальної середньої освіти мають також спонтанні рішення за результатами міжнародних зустрічей,

консультацій, перемовин, вражень сформованих у результаті установки – послухаємо, що нам скажуть і на марші зорієнтуємося, забуваючи, що Україна має унікальні науково-освітні напрацювання, надбання, постаті, які гідно можуть бути представлені, визнані та розвинені в Європейському та міжнародному співтовариствах.

Ситуаційне управління охоплює прийняття управлінським персоналом рішень у ситуації, що реально склалася або складається. Особливо яскраво воно проявилось під час організації евакуації та розосередження, розташування дітей, учнів, учителів із зони бойових дій та забезпечення розселення, проживання, харчування, навчання та права на працю у відносно безпечних регіонах України. Ситуаційне управління, як правило, застосовується на нижчому (заклад загальної середньої освіти) або середньому (спільнота, район, область) рівнях ієрархії, воно має свою історію, специфіку, традиції, напрацювання, апробоване практикою та органічно впливає з природи духовно-моральних, науково-освітніх, культурних, суспільно-політичних, економічних відносин в державі, регіоні, спільноті і сприяє розвитку управління трансформаційними процесами на рівні закладів загальної середньої освіти.

Ситуаційний підхід передбачає також вибір ефективної структури та профілізації закладу загальної середньої освіти на основі науково обґрунтованої організації освітнього процесу і механізмів управління та визначається особливостями умов, довготривалих та поточних завдань, а також реальної ситуації, обстановки, умов в якій діє, розвивається та утверджується школа.

Головним спрямовуючим вектором та основою ситуаційного управління є стратегічне управління, яке є дороговказом для розвитку учасників освітнього процесу на тривалу перспективу.

**Постановка проблеми / Statement of the problem.** Стратегія управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти – мистецтво науково-освітнього, соціального, економічного керування учасниками освітнього процесу, яке має визначити головний напрямок їхніх дій, учинків на шляху отримання якісних наукових знань, опанування науковим мисленням, осягання науковим світоглядом. В основі його лежить спосіб дій, лінія поведінки, як директора школи в цілому, так і кожного конкретного учасника освітнього процесу зокрема.

Виклики сьогодення вимагають від директора школи поєднати стратегічне та ситуаційне управління, забезпечивши вихід ситуаційного управління на рівень вимог та потреб українського народу.

Стратегічне та ситуаційне управління трансформаційними процесами мають сприяти врегулюванню та спрямуванню стабільного, стійкого розвитку, модернізації, перебудові, перемінам у закладах загальної середньої в умовах соціального, правового, рівноправного, людського суспільства рівних можливостей, демократичної держави, інноваційної економіки знань, спрямованих на вирішення проблем післявоєнної відбудови та відродження України в контексті духовно-моральної стійкості, ціннісної відданості та Європейської інтеграції. Вирішити зазначені проблеми покликана українська школа в широкому розумінні цього поняття.

Головними причинами трансформаційних процесів у закладах загальної середньої освіти є потяг особистості до пізнання світу, до знань, до нової, об'єктивної, вивіреної, перевіреної інформації, використання інноваційних технологій, постійна внутрішня і зовнішня конкуренція під час навчання та праці, трансформація духовно-моральних, науково-освітніх, культурних, політичних, соціальних, економічних, інформаційних умов.

У своїй управлінській діяльності керівники та організатори освіти мають керуватися тим, що освітня політика, спрямована на позитивні, якісні, визначальні, досягнення сфери освіти, галузі повної загальної середньої освіти, закладів загальної середньої освіти в довготерміновому періоді. Окреслюється та втілюється у законах, найбільш важливих і принципових доктринах, стратегіях, концепціях, планах, програмах, проектах, баченнях, установках чи намірах законодавців, державних діячів, органів виконавчої влади, які приймають рішення щодо довготермінового освітнього розвитку школи на всіх рівнях управління: центральному, регіональному, обласному, районному, територіальному, закладу загальної середньої освіти.

Під час підготовки, прийняття та реалізації рішення щодо управління трансформаційними процесами враховується, що стратегія освітнього розвитку охоплює формування цілей, кінцевої мети, мотивів, засобів, механізми та ресурси, які необхідні для їх досягнення. Цілі розвитку закладів загальної середньої освіти стосуються або комплексного розвитку духовно-морального, науково-освітнього, культурно-просвітницького, економічного, соціального, інтелектуального потенціалу, або сфери освіти в цілому, або її галузей, напрямів та конкретних закладів загальної середньої освіти. Варто зважати на те, що центральною проблемою управління трансформаційними процесами є проблема недостатнього економічного розвитку країни (регіону, області, району, спільноти), відсутність достатнього обсягу та повноти стратегічної інформації, що спричиняє застосування різних стратегій, розмаїття рішень

з однієї і тієї ж проблеми та призводить до наявності специфічних регіональних, місцевих рішень стосовно розвитку закладів загальної середньої освіти під впливом трансформаційних процесів.

Вирішення стратегічних проблем розвитку закладів загальної середньої освіти можливе при орієнтації закладів загальної середньої освіти на забезпечення реалізації довготермінових програм освітньо-просвітницького, науково-технічного, соціально-економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності випускників на внутрішньому і зовнішньому ринках праці. Щодо управління зростанням й удосконаленням ресурсного розвитку закладів загальної середньої освіти, то, крім фінансово-грошових, валютних, матеріально-технічних, інформаційних, кадрових ресурсів, на всіх рівнях управління значну увагу необхідно приділити змістовному наповненню, науковому насиченню, дидактичному та методичному забезпеченню освітнього процесу. Важливим блоком є реальні та життєві соціальні гарантії учасникам освітнього процесу, доступ до медичного обслуговування, забезпечення збалансованим калорійним благодатним харчуванням та наявністю гарантованого, безперебійного, своєчасного підвозу дітей, учнів, учителів до школи.

Стратегічне управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти буде неефективним без наявності стратегії розвитку школи – узагальненої моделі дій, спрямованих на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів, відповідне змістовне та інформаційне насичення; системи правил, вимог і способів реалізації стратегічної концепції розвитку закладу загальної середньої освіти. Необхідність формування стратегічної концепції розвитку школи зумовлена закономірностями післявоєнного відродження України у всіх аспектах, напрямках і площинах, раптовими і непередбачуваними змінами в природі, кліматі, зовнішньому та внутрішньому середовищах закладу загальної середньої освіти.

Необхідно враховувати, що стратегія управління конкретного закладу загальної середньої освіти охоплює певний набір видів освітньої-навчальної-виховної-просвітницької діяльності, які корелюються із ефективними видами функціонування інших шкіл, не втрачаючи своїх напрацювань, традицій, надбань, своєрідності, особливості, авторитету.

**Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications.** Як свідчить аналіз психолого-педагогічної літератури, загальнотеоретичні та методологічні підходи до організації та здійснення управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти широко та глибоко відображені у

працях українських науковців, дослідників та практиків.

Проблеми стратегічного управління, у тому числі на філософському, методологічному, змістовному, організаційному рівнях висвітлено у працях В. Андрущенка, С. Гончаренка, Ю. Горобця, А. Гуржія, Л. Калініної, Є. Краснякова, В. Кременя, В. Литвина, О. Локшиної, В. Лугового, О. Ляшенка, Ю. Мальованого, Н. Ничкало, В. Огнев'юка, О. Онаць, Л. Попової, О. Савченко, С. Сисоєвої, О. Сухомлинської, О. Топузова та ін. У той же час залишаються відкритими ряд проблем зумовлених здійсненням системних перетворень як на макро-, так і мікро-рівнях, що обумовлює актуальність наукових досліджень у сфері управління трансформаційними процесами як у сфері освіти, галузі повної загальної середньої освіти в цілому, так і у закладі загальної середньої освіти зокрема. У зв'язку із зазначеним важливим є теоретичне обґрунтування доцільності розробки концептуальних положень стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти.

У даний час В. Луговим, В. Кременем, О. Топузовим та іншими визначено філософську, методологічну основи управління, обґрунтовано системний підхід, що стало початком становлення і розвитку систематики стратегічного управління, яке є одним із самих великих управлінських нововведень в сучасному світі.

В. Андрущенко, В. Курило, О. Топузов, В. Шепотько, Л. Калініна, О. Онаць обґрунтували наукову позицію відносно відповідності внутрішнього стану сфери освіти, закладу освіти із суспільними очікуваннями та потребами економіки. Вони запропонували методи стратегічного планування та прогнозування, що дозволяють розглядати стратегічне управління закладом освіти як циклічний процес та обґрунтували зміст розвивальної стратегії, методіку системно-комплексного аналізу та визначення пріоритетних напрямів стабільного, стійкого, усталеного розвитку особи, спільноти, суспільства, держави.

Г. Єльнікова, Л. Даниленко, Є. Красняков, В. Маслов, В. Олійник, О. Онаць, Н. Оржехівська, Л. Паращенко внесли значний вклад в розвиток теорії і практики стратегічного управління, обґрунтовуючи, що ключовими параметром, фактором, які забезпечують успіх закладу загальної середньої освіти є управління, яке базується на стратегічному управлінні.

Для розробників освітньої політики, науковців, керівників закладів освіти, учителів, викладачів і студентів закладів вищої освіти корисною та вагомим є монографія «Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США»: монографія / [А. П. Джурило, О. З. Глушко, О. І. Локшина та ін.], яка присвячена проблемам трансформацій в освіті в

аспектах децентралізаційно-централізаційних, гуманізаційних процесів, стандартизації та диференціації освіти в країнах ЄС та США в якій авторами охарактеризовано підходи до трактування освітніх трансформацій в освітньому просторі у зарубіжжі й Україні та розкрито підходи країн зарубіжжя та визначено параметри застосування для реалізації реформ; окреслено перспективи використання зарубіжного досвіду в Україні [79].

Для педагогів і керівників закладів загальної середньої та професійно-технічної освіти, а також управлінь освіти і науки, викладачів і студентів закладів вищої освіти, наукових працівників рекомендована Н. Ничкало «Трансформація професійно-технічної освіти України»: монографія. Трансформація професійно-технічної освіти розглядається як філософська, соціально-економічна і педагогічна проблема. Аналізується неперервна професійна освіта як світова тенденція, висвітлюються провідні ідеї українських концепцій її розвитку та можливі шляхи реалізації у контексті європейської інтеграції. Викладено особливості розвитку професійно-технічної освіти в умовах незалежної України та основні напрями і результати наукових досліджень з теорії і методики професійної освіти [55].

Важливою в контексті визначення та класифікації закономірностей протікання трансформаційних процесів у сфері освіти є книга Миколи Слюсаревського «Громадська думка і горизонти освіти», яка є першою як в Україні, так і за кордоном монографічною працею, яку спеціально присвячено проблемі суспільної думки щодо стану освіти та шляхів її розвитку. Висвітлення цієї проблеми здійснюється за даними унікального моніторингу, що від початку 2000-х років проводиться під керівництвом автора Інститутом соціальної та політичної психології Національної академії педагогічних наук України. Водночас значну увагу приділено феноменові суспільної думки як такому, розкриттю його сутності й тим дискусіям, котрі точаться навколо нього вже не одне десятиріччя. Власне, з критичного аналізу змісту цих дискусій і розпочинається книга. Адресується науковцям, напрями досліджень яких пов'язані з проблемами суспільної думки та розвитку освіти, працівникам сфери освіти, а також усім, кого можуть зацікавити ці проблеми [74].

Особливої уваги надається дослідженню управління трансформаційними процесами у сфері освіти та закладах загальної середньої освіти в сучасних умовах. З питань управління трансформаційними процесами у сфері освіти та у закладах загальної середньої освіти за останніх п'ять років проведено наукові дослідження за такими напрями: С. Бублик,



Т. Велентейчик, Т. Гончарова розкрили світові тенденції в системі вищої освіти у XXI столітті: масовість та динамізм, орієнтація якості навчання на кінцевий результат, впровадження безперервної освіти, дистанційне навчання, диверсифікація та інтернаціоналізація, індивідуалізація, трансформація змісту, спрямованість на науково-дослідницьку діяльність [15]; М. Ватковська, В. Швидун на основі аналізу документа «Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи» визначили основні напрями реформування системи освіти України, зокрема – зміна ролі педагога у освітньому процесі – від єдиного джерела інформації до коуча, фасилітатора, тьютора, модератора в індивідуальній освітній траєкторії дитини [17]; Т. Гавлітіна проаналізувала міжнародний та вітчизняний досвід створення й використання інноваційних практик для потреб Нової української школи та наголосила, що інноваційні практики в Новій українській школі є результатом когнітивного компонента реформи освіти й інноваційного процесу створення, впровадження й поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, освітніх і педагогічних управлінських технологій [18]; Л. Гриневич зробила висновок, що сучасна реформа «Нова українська школа» у сфері загальної середньої освіти базується на глибоких українських освітянських традиціях та ідеях видатних вітчизняних мислителів і педагогів [20]; О. Захарова здійснила експертне оцінювання можливої втрати науково-освітнього потенціалу переміщеного закладу вищої освіти через військовий конфлікт, а також внеску внутрішньо переміщених науково-педагогічних працівників у результати діяльності закладів вищої освіти, в якому вони тепер працюють [29]; О. Кравчук розглянуто актуальні питання співпраці з батьками у системі організації діяльності Нової української школи та звернено увагу на те, що пошуки шляхів успішної взаємодії педагогів із батьками учнів залишається одним із важливих завдань у реалізації освітнього процесу в сучасному закладі освіти [39]; Н. Куриш розглянула види механізмів управління (організаційного, адміністративного, структурного, технічного, економічного, державного, інформаційного), їх практичні прояви в управлінні закладом Нової української школи та презентувала практичні аспекти реалізації управлінських механізмів керування закладом освіти в умовах запровадження Концепції «Нова українська школа», що дасть можливість сформувати імідж установи, забезпечить надання якісних освітніх послуг та допоможе досягнути очікуваних ефективних результатів у реформуванні сфери освіти [44]; В. Кремень, В. Луговий, О. Топузов, Н. Ничкало, П. Саух, Л. Березівська, Л. Ткаченко, Ю. Шеремета довідково представили науковий доробок вчених, серед яких – концепція історичної місії університету у

темпоральних і просторових трансформаціях доктора філософських наук С. Курбатова [47]; Н. Мельник доведено, що розвиток системи оцінювання результатів навчання учнів у закладах загальної середньої освіти є важливим чинником у вирішенні завдань Нової української школи, інтеграції вітчизняної системи освіти у європейський простір [51]; Н. Нікула теоретично обґрунтувала організаційно-методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти на етапі впровадження Концепції «Нова українська школа» [56]; О. Дейнега, І. Дейнега, Р. Сойчук, М. Яремович, Ю. Глінчук, В. Акімов, К. Журба, Н. Грицай, Т. Яковишина, С. Лісова, О. Третяк, О. Боровець, О. Синьчук; ред.: Р. Сойчук представили теоретичні та практичні аспекти дискурсу реформування освітньої системи України, а означену поліаспектність спроектовано на коло наукових проблем, пов'язаних із трансформаціями в управлінні вищою освітою за умови глобалізації економіки, вихованням дітей і молоді в цифровому світі [60]; Г. Полякова, Г. Білоконенко розглянули питання трансформації закладів вищої освіти, зміни їх місії та діяльності в умовах переходу до суспільства знань і становлення інноваційної економіки [64]; В. Кремень, О. Топузов, О. Ляшенко, Ю. Мальований, Т. Засекіна на підставі узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду висвітлили основні концептуальні засади запровадження профільної середньої освіти за двома спрямуваннями – академічним і професійним [65]; І. Смирнова, К. Довгополик зазначили, що трансформація та розвиток сучасних інформаційних технологій вплинули на освітній процес в усіх закладах освіти, що зумовлює необхідність обґрунтування доцільності застосування численних педагогічних інновацій із використанням інформаційних технологій у професійній підготовці майбутніх учителів [75]; Т. Стрількова розглянула теоретичні та практичні питання роботи викладачів, методи удосконалення та модернізації освіти на усіх рівнях навчання: інтеграційні процеси в освіті на сучасному етапі; впровадження дистанційних та змішаних форм навчання; сучасні навчально-методичні комплекси для забезпечення освіти на різних рівнях; трансформація професійної та технічної освіти [76]; О. Фесенко проаналізовано основні документи, що відображають вектор змін в освіті нашої держави, а саме: Закон України «Про освіту», «Базовий компонент дошкільної освіти», «Концепцію Нової української школи, Державний стандарт початкової освіти, Державний стандарт базової загальної середньої освіти [81]; О. Фіданян висвітлила особливості трансформації освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти м. Києва, зокрема, акцентувала увагу на управлінні, організації та упровадженні інновацій та зауважила, що для повноцінного відображення

трансформації освітнього процесу в школах столиці вирішальним є пошук відповідей на виклики, які виникли унаслідок повномасштабного вторгнення РФ в Україну [82]; Ж. Чернякова представила аналіз професійно-педагогічної підготовки вчителів у Великій Британії і довела, що трансформація освіти відбувається відповідно до вимог європейської політики інтернаціоналізації освітнього простору та на підставі порівняльного та контентного аналізу європейських і британських нормативних документів і регуляторних законів визначила основні підходи до вдосконалення професійної підготовки британського вчителя, готового до роботи в контексті інтернаціоналізації: компетентнісний, модернізації змісту професійної підготовки, практико-орієнтований підходи [88]; О. Шаповал надано огляд викликів, з якими стикаються заклади вищої освіти України під час трансформації, та їх порівняння з аналогічними процесами в закордонних закладах вищої освіти [90]; Л. Швидун, Л. Кульбач, О. Виноградова акцентували, що зміни в різних сферах життєдіяльності людини не лише не залишили без уваги систему освіти, а й поставили перед нею нові завдання, для вирішення яких освітня галузь має реформуватися, саме тому першою процес оновлення розпочала початкова школа, яка змінила вектор освітньої парадигми, модернізувала зміст освіти, методiku викладання і навчання, сформувала нові вимоги до сучасного вчителя початкових класів тощо [91]; М. Шевченко, А. Сімахова дослідили проблеми реформування системи закладів загальної середньої освіти у межах концепції Нової української школи з 12-річною шкільною освітою [92]; О. Шпарик висвітлено проблему цифрової трансформації освіти та проаналізовано стратегічні документи із акумульованих кращих практик США та країн ЄС для визначення ключових напрямів цифрової трансформації загальної середньої освіти у цих країнах [93]; К. Щербакова, Н. Щербакова, Л. Макаренко вказали, що дистанційне навчання є інноваційною формою сучасного освітнього процесу й визнане низкою дослідників освітньою системою XXI ст., має ряд позитивних характеристик та на сучасному етапі розвитку педагогічної науки доцільно використовувати в єдності з традиційним навчанням [94]; Г. Оборський представив інформаційні моделі й методи усунення наслідків структурних криз в освітньому просторі та на прикладі закладу вищої освіти запропонував структурну антикризову модель освітнього процесу [95].

Результати вивчення особливостей управління трансформаційними процесами у середніх закладах загальної освіти в період масового розвитку децентралізації, управлінсько-територіальної реформи, автономії та самоврядності свідчить про необхідність забезпечення пріоритетності

українознавчої складової на усіх рівнях та ділянках шкільного життя.

У результаті дослідження виявлені хибні підходи та уявлення про те, що трансформація у сфері освіти пов'язана із запозиченням, нав'язуванням та поширенням іноземних термінів, чим фактично спотворюється та ускладнюється зміст та наповнення освітнього процесу.

Окреслені стратегічні проблеми будуть успішно вирішені за умови єдиного та цілісного спрямування, а також об'єднання зусиль творчої обдарованої особистості та виконавчих, наукових, методичних, суспільних інститутів спільноти, людського суспільства, демократичної держави на українській ідейній, змістовній, словниковій, понятійній і термінологічній основі.

Керівники всіх рівнів, у тому числі і директор школи, мають володіти мистецтвом вибору і проведення науково-обґрунтованого курсу розвитку як сфери освіти в цілому, галузі загальної середньої освіти, так і школи зокрема, навчитися захищати та сповідувати українські цінності, напрацювання, інтереси, правила, стандарти, вимоги. Вони мають бути стратегами та мати ґрунтовні наукові знання у сфері управління, керівництва, підготовки та прийняття рішень, методики, контролю та самоконтролю, аналізу та самоаналізу, оцінки та самооцінки, а також планування та прогнозування з метою забезпечення єдності та цілісності стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти як серцевини людського суспільства та демократичного державотворення.

Держава, суспільство, спільноти ще недостатньо стимулюють та забезпечують виведення стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти на науково-освітній, професійно-фаховий рівень.

Особливо обережно необхідно ставитися до стратегічного управління трансформаційними процесами на зламі епох та у період війни, воєнного стану, пандемії, епідемій та карантину, розв'язання екологічних проблем, подолання кліматичних загроз, післявоєнної відбудови та відтворення, відродження, мінімізуючи освітні втрати, освітні розриви, прогалини у знаннях, долаючи неуспішність та забезпечуючи належну, необхідну і достатню якість наукових знань, глибину та діапазон наукового мислення, рівень наукового світогляду в учасників освітнього процесу.

Ураховуючи складність, актуальність, постійну динаміку, недостатню розробку і практичне значення проблем стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти варто проводити комплексні, системні, широкі та глибокі, постійні наукові дослідження з метою розробки, реалізації, удосконалення, практичного використання та застосування як на загальнодержавному, так і на

регіональному, місцевому, локальному рівнях доктрин, стратегій, концепцій, моделей демократичного керування учасниками освітнього процесу.

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Мета** статті: на основі аналізу наукового, концептуального, законодавчого та нормативно-правового врегулювання пріоритетів та завдань управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти визначити його особливості, специфіку, закономірності модернізації, позитивних перетворень, перемін в школі та показати взаємозалежність розвитку закладів загальної середньої освіти від необхідності та доцільності прийняття науково-обґрунтованих, виважених, поміркованих, системних та комплексних рішень, які корелюються із загальними закономірностями та тенденціями успішного функціонування сфери освіти як основи соціального рівноправного правового людського суспільства рівних можливостей, демократичної держави, інноваційної економіки знань.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**:

1. Окреслити особливості управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти в сучасних умовах.
2. Проаналізувати пріоритетні напрями стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти як основної, концептуальної ідеї розвитку особистості, спільноти, суспільства, держави, економіки.
3. Розкрити суть та зміст понять стратегії та стратегічного управління закладами загальної середньої освіти.
4. Визначити критеріїв модернізації розвитку закладів загальної середньої освіти, як провідної складової позитивних трансформаційних процесів.
5. Охарактеризувати основні параметри підготовки концепцій стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти.
6. Систематизувати сучасні підходи щодо змістовного наповнення, організації та забезпечення стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Теоретичними основами дослідження є закони і принципи: загальнонаукового пізнання, у тому числі діалектичної єдності історичного і

логічного, необхідного і достатнього, кількості і якості, можливого і бажаного, доцільного і допустимого; теорії і практики стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах середньої освіти зорієнтованих на модернізацію, позитивні перетворення та переміни в організації та забезпеченні освітнього процесу відповідно із загальнодержавними, європейськими та міжнародними цінностями, нормами, стандартами, вимогами, критеріями, а також методами системного контролю, аналізу, оцінки, порівняння, узагальнення, прогнозування; вивчення, апробація, поширення та запровадження передового педагогічного досвіду; педагогічні спостереження, бесіди; моніторинг рівня суспільної думки та професійної оцінки ефективності, якості, відкритості, прозорості та збалансованості управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

Проведено вивчення, порівняння та аналіз наукової літератури, норм Конституції України, вимог законодавства України, положень нормативно-правових актів, доктрин, стратегій, концепцій, програм щодо управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти у звичних та екстремальних умовах їхнього функціонування та діяльності з урахуванням того, що вони є духовно-моральними, суспільно-комунікаційними, науково-освітніми, культурно-просвітницькими, фінансово-економічними майданчиками становлення та розвитку творчої обдарованої особистості дитини та учня, а також зважаючи на те, що школа, незалежно від статусу, типу, підпорядкування, місця розташування та форми власності є фактично одним із перших найбільш масових інститутів держави, який визначає умови та стан життєдіяльності, життєтворчості, пріоритети, перспективу, подальший розвиток та долю молоді людини.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

Будівництво демократичного соціального правового рівноправного людського суспільства рівних можливостей, суверенної демократичної держави Україна, інноваційної економіки знань забезпечується системними позитивними трансформаціями процесами у сфері освіти які носять комплексний характер і акумулюють у собі філософію, методологію, філософію освіти, освітологію, історію освіти, історію педагогіки, дидактику, освітню політику, освітнє право, управління

освітою, економіку освіти, соціологію освіти, культурологію освіти, інтелектуальну власність, інноваційні розробки та практики.

Тому перед керівником освіти порушується завдання розвитку у них знань, навиків і здібностей вирішувати засобами управління складні гуманітарні проблеми, зокрема у сфері освіти, спричинених як трансформаційними процесами, так зовнішніми і внутрішніми загрозами, чинниками та подразниками. Це вимагає забезпечення наявності у директорів шкіл методологічної культури й системного мислення на основі міждисциплінарного осягнення проблеми сучасної освіти та поглиблення наукових, професійних, навчально-методичних знань та практичних умінь, навичок, компетентностей, майстерності та професіоналізму.

Варто зазначити, що у сучасних наукових дослідженнях та практичній діяльності усе більше зростає увага до систематизації, аналізу, уточнення, вивірення методів і організаційних можливостей стратегічного управління процесом трансформації як у сфері освіти в цілому, та і у кожному конкретному закладі освіти зокрема.

Важливим є визначити основні компоненти стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти.

На думку Л. Калініної стратегічне управління розглядається, як «процес, за допомогою якого керівники здійснюють довгострокове керівництво освітньою організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для їх досягнення, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, що постійно змінюються» [33, с. 4].

Отже, обґрунтування потребують підходи до здійснення стратегічного управління процесами трансформації у закладах загальної середньої освіти з урахуванням того, що основними принципами управління трансформаційними процесами у сфері освіти є сфокусованість, інтегрованість та збалансованість. Процес трансформації у сфері освіти знаходиться під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів і є важливою складовою стратегічного управління.

У процесі прийняття управлінських рішень стосовно реалізації загальної стратегії творчої діяльності закладу загальної середньої освіти виникає необхідність підготовки та формування рішення на основі різних варіантів методологічних, організаційних, змістовних та інформаційних перемін, у тому числі трансформаційного характеру. У зв'язку з чим виникає необхідність визначення концептуальних положень стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти.

У даному випадку необхідно звернути увагу на застосування таких термінів як «стратегія модернізацій», «стратегія перемін», «ефективна стратегія», «якісна стратегія», «формування стратегії», що лежать в основі становлення управління реформами, модернізацією, позитивними перетвореннями та перемінами.

Тому доцільно особливу увагу звернути на результати досліджень і обґрунтування взаємозв'язку організаційної культури і стратегічних модернізацій, розглядаючи єдність духовності, моралі, цінностей, культури як джерело стійких, стабільних, стабілізуючих переваг сфери освіти, а також її основної складової закладу освіти. Тому у процесі подальших досліджень та практики необхідно приділити значну увагу проблемам впливу людського фактору та творчої обдарованої особистості керівника на процес трансформації закладу освіти та сфери освіти в цілому.

Важливо уважно підійти до розуміння та трактування поняття стратегія. У даному випадку ми розуміємо поняття стратегія (грец. *Strategos* – мистецтво перемагати, мистецтво полководця, мистецтво керівника) [25, с. 679]; [26, с. 516], як сукупність усіх комплексних дій управлінського характеру, спрямованих на зміцнення позицій, авторитету, забезпечення модернізації, позитивних перетворень, перемін та інноваційного розвитку і задоволення Конституційного права дітей та учнів на якісну наукову, доступну, безоплатну освіту на основі єдності наукового підходу та вивіреної практики до розв'язання критично важливих і складних (стратегічних) науково-освітніх проблем, подолання освітніх втрат, освітніх розривів, прогалин у знаннях, неуспішності, безграмотності; модель програмування інноваційної духовно-моральної, науково-освітньої, культурно-просвітницької, спортивно-оздоровчої діяльності та розвитку школи, школи-родини для досягнення встановлених цілей з найменшими ресурсними, енергетичними, часовими та психологічними затратами.

Стратегія управління передбачає застосування основних форм і методів підготовки та прийняття управлінських рішень, надання вказівок та розпоряджень з метою здійснення добродесних перспективних дій і вчинків пов'язаних із вирішенням основних проблем інноваційного розвитку школи, реалізацією стратегічних програм, досягнення значних, перспективних стратегічних цілей закладом загальної середньої освіти в цілому та кожним учасником освітнього процесу зокрема.

Успіх стратегічного управління базується на основі інноваційної стратегії яка включає у собі сукупність інноваційних мотивацій, цілей, завдань та планів, програм і моделей інноваційного розвитку школи,



класів, груп, секцій, гуртків, творчих колективів з урахуванням профілізації та спеціалізації навчання у конкретному закладі загальної середньої освіти. Він базується на визначенні ресурсного забезпечення, правил, дій, заходів спрямованих на формування інноваційного розвитку і сам інноваційний розвиток закладу загальної середньої освіти. Інноваційна стратегія є одним із засобів цілей школи, який відрізняється від інших засобів новизною, оригінальністю, нестандартним підходом, перспективністю для даного конкретного закладу загальної середньої освіти, дітей, учнів, учителів, батьків, спільноти, суспільства, держави.

Стратегічне управління трансформаційними процесами передбачає також спрямування діяльності та інноваційного розвитку закладу загальної середньої освіти на основі повного необхідного і достатнього збалансованого фінансового та матеріально-технічного забезпечення, що сприяє активному впровадженню нововведень, формуванню та збереженню висококваліфікованого складу педагогічних працівників, недопущенню плинності педагогічних кадрів, визначенню змісту та стандарту освіти відповідного рівня та спеціалізації, запровадженню сучасних інноваційних технологій навчання та моніторингу, контролю, самоконтролю та оцінці, самооцінці, залученню творчих можливостей та інтелектуального потенціалу усіх учасників освітнього процесу задля реалізації ґрунтовної і глибокої підготовки дітей та учнів до самостійного життя та здобуття майбутньої професійної й готовності до здійснення праведної трудової діяльності.

Основним завданням стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти є модернізація діяльності, розвитку школи та забезпечення в них позитивних перетворень та перемін при умові збереження напрацьованих фундаментальних цінностей, традицій та освітніх стандартів і рівнів.

Саме тому, модернізація (фр. *modernization* від *modern* – новітній, сучасний) [25, с. 451–452]; [26, с. 349–350] управління є серцевиною стратегічного управління трансформаційними процесами і передбачає перехід роботи закладу загальної середньої освіти на якісно новий рівень в умовах демократичного правового соціального рівноправного людського суспільства рівних можливостей спрямованого на вдосконалення та забезпечення системності, комплексності і збалансованості змісту освіти, організації освітнього процесу відповідно до сучасних вимог. Модернізація управління має на меті забезпечити надання минулому невластивих йому сучасних рис; осучаснення. Модернізуються також архітектурний ансамбль, інформаційні науково-освітні мережі, комунікації, комп'ютерна

техніка, машини, обладнання, устаткування та весь освітній процес і система документообігу. Необхідно враховувати, що модернізації характерний комплексний підхід, який базується на основі різнорідних духовних, моральних, соціальних, політичних, економічних, педагогічних, психологічних, дидактичних, культурних процесів на рівні 4-го та 5-го промислових укладів.

Самодіяльне, самодостатнє, вільне соціальне правове рівноправне людське суспільство рівних можливостей – база для державно-суспільного стратегічного управління закладами загальної середньої освіти з метою реалізації прав і свобод учасників освітнього процесу та приборкання всевладдя держави, на основі поєднання діяльності та ініціатив представницької науково-освітньої, батьківської, учнівської, економіко-бізнесової, волонтерської демократичної самоврядної системи, суспільних організацій та їх структурних підрозділів і правової держави.

Життєві та перспективні модернізаційні процеси які мають наукову історію, опираються на кращий історичний та практичний вітчизняний досвід, вагомі здобутки та акумулюють в собі передову, прогресивну науково-освітню думку та ідеї. Модернізаційні процеси, які у сфері освіти впродовж останніх тридцяти років розпочиналися «зверху» змушували владу під впливом суспільства та професійного науково-освітнього середовища шукати механізми для уникнення соціальної, наукової, освітньої дезорганізації з метою забезпечення захисту прав учасників освітнього процесу та збереження стабілізаційних духовно-моральних, соціально-економічних, культурно-освітніх, психологічних, інформаційних чинників.

У такому трактуванні поняття модернізації управління трансформаційними процесами стає одним із ключових для пояснення причин, необхідностей, закономірностей та механізмів переходу від авторитарного, тоталітарного, диктаторського, бюрократичного варіантів управління як сферою освіти в цілому, так і закладами загальної середньої освіти зокрема до демократичного стилю управління, розвитку управлінської культури та збільшення прозорості і відкритості підготовки, прийняття та реалізації рішень, дій, держави, суспільства, спільноти, юридичних та посадових осіб, у тому числі і представників закладів загальної середньої освіти та директорів шкіл.

Як приклад можна назвати модернізацію закладів загальної середньої освіти з появою та розвитком авторських, пілотних шкіл, шкіл-гімназій, шкіл-лицеїв, гімназій, колегіумів, лицевих, навчально-виховних комплексів (об'єднань), модифікації роботи спеціалізованих шкіл, закладів освіти на початку 90-х років ХХ сторіччя, які працювали на довірі, що було

реальною основою модернізації галузі загальної середньої освіти вибудованій на внутрішніх ідеях, резервах, ініціативах, проривах та повазі, підтримці і пошані до творчої обдарованої особистості директора школи, класного керівника, учителя, класовода. Її підґрунтям була вільна ініціатива, ентузіазм та реальна практична творча діяльність науково-педагогічних працівників, батьків, учнів, шефів, спонсорів, меценатів і опиралася на людський чинник. У ході цього процесу посилилась модернізація психологічного клімату, свідомості та потяг до наукових знань в учасників освітнього процесу.

Як свідчить українська практика модернізація галузі загальної середньої освіти відбувається, як правило, з тією швидкістю і в тому спрямуванні, які можливі тільки за логікою «зверху». Це не природній процес, який поглиблюється та загострюється посиленням ролі «агентів впливу», «агентів змін», «рупорів змін», «дисидентів», «незалежних експертів», «захисників», що призводило та призводить до розшарування, конфліктів, протиріч, корупційних проявів та до втрат, прогалин, провалів і розривів. У результаті у галузі загальної середньої освіти виникла своєрідна ситуація модернізованого вгорі, але, як і раніше, глибоко безправного науково-освітнього, учнівського та батьківського середовища внизу, усі зміни в якому пов'язують тільки з дією та впливом на них не завжди вдалих та непопулярних, непідготовлених акцій та рішень влади (тобто політичних чинників) і не тільки у віртуальному вимірі.

У процесі дослідження, вивчення та розгляду трансформаційних процесів які впливають на стабільну, динамічну діяльність школи особливу увагу необхідно надати управлінню «непідготовленими», «дорослими», «нежданими», «негаданими», «неочікуваними», «непопулярними», «дестабілізуючими» змінами, які, як правило, носять негативний, авторитарний характер та є нав'язаними силовими методами внутрішніми і зовнішніми, у тому числі креативними, чиновниками, «глашатими», збуреннями, чинниками та структурами.

Перевагу необхідно надавати тим дослідженням та практичним досягненням, які продукує науково-освітня та підтримує батьківська спільнота та розглядають позитивні модернізації, перетворення, переміни, як процес трансформації елементів, складових освітньої сфери на основі реалізації обґрунтованих науково-практичних підходів до управління освітніми процесами на українській духовній, моральній, ціннісній та змістовній основі.

Варто окреслити, що у сучасних наукових дослідженнях усе більше зростає увага до аналізу підходів, методів і організаційних можливостей

стратегічного управління трансформаційними процесами у сфері освіти.

Нагальною є також проблема розробки концепції управління трансформаційними процесами, що є однією з головних умов майбутніх успіхів закладів освіти та їх виживання і розвитку в умовах війни, невизначеності, непередбачуваності, впливу внутрішнього середовища та зовнішнього оточення, що зумовлюють необхідність широкого залучення до процесу модернізацій, позитивних перетворень, перемін не тільки політиків, законодавців, олігархів, але і конкретних високопосадовців та учасників, якими є діти, учні, батьки, учителі, методисти, освітяни, науковці. Дана концепція має охопити вже заплановані, започатковані, організовані та контрольовані модернізації, позитивні перетворення, переміни в області реалізації стратегії, визначення змісту і стандарту освіти, організації освітнього процесу, впровадження інноваційних технологій та визначення підпорядкування, статусу, типу, структури і забезпечення організаційної культури та діяльності й розвитку закладу загальної середньої освіти.

Варто зауважити, концепція (від фр. *conception* з лат. *conceptio* – сприйняття, розуміння, єдиний задум, провідна думка) [25, с. 342]; [26, с. 297] розглядається, як спосіб розуміння та дій, система поглядів на певні явища, що відображають трактування певних предметів, процесів, набір доказів, окремий предмет дослідження, доктрину, теоретичний напрямок або підхід, провідну ідею; форма і засіб наукового пізнання, практичної перевірки, що є способом розуміння, пояснення, тлумачення основної теорії або провідного ідейного задуму при формуванні державної політики або розробленого і затвердженого в установленому порядку документа, які представляють головну думку або/та конструктивний принцип, що реалізують певний замисел в теоретичній практиці формування нових знань при побудові наукової теорії стратегічного управління трансформаційними процесами.

Як провідний ідейний задум концепція визначає стратегію дій у здійсненні модернізації, позитивних перетворень, перемін, реформ, програм, проектів, планів дій здебільшого загальнодержавного рівня. У цьому разі концепція слугує основою для прийняття рішень і вирішення конкретних завдань закладами загальної середньої освіти. В управлінні сферою освіти, галуззю повної загальної середньої освіти, закладами загальної середньої освіти вважається доцільним попередньо розробляти науково-обґрунтовану, практично вивірену концепцію усіх значущих політичних, законодавчих, нормативно-правових, регулюючих управлінських рішень та документів. Особлива увага надається законодавчому

врегулюванню трансформаційних процесів у сфері освіти.

Як документ концепція стратегічного управління розробляється державними органами управління, закладами загальної середньої освіти з метою визначення основних засад (напрямів, пріоритетів) реалізації державної науково-освітньої політики, якою передбачаються заходи для вирішення конкретної проблеми (наприклад, концепція розвитку автономії та самоврядності закладів загальної середньої освіти, концепція реалізації права дітей та учнів на наукову якісну, безоплатну, доступну наукову середню освіту, концепція адаптації галузі повної загальної середньої освіти до стандартів Європейського Союзу).

Концепції притаманне науково обґрунтоване і логічно доведене вираження основного змісту теорії стратегічного управління закладами загальної середньої освіти, але на відміну від теорії воно ще не може бути втіленим у систему точних наукових понять.

Отже, концептуальні положення стратегічного управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти мають базуватися на науковому баченні і визначенні сутності основних понять (базового концепту): 1) стратегічне управління і 2) трансформаційні процеси.

Концепція управління трансформаційними процесами в школі є важливою передумовою майбутніх успіхів у визначенні спрямування організації, а також у забезпеченні виживання, життєздатності, життєстійкості, життєдіяльності, життєтворчості в умовах війни, непевності, непередбачуваності, турбулентності, хаотичності, непевного внутрішнього і зовнішнього впливу й оточення та має зумовити необхідність включення в процес позитивних перетворень, перемін не тільки вище керівництво, а й директорів закладів загальної середньої освіти, їхніх заступників, класних керівників, класоводів, учителів, батьків та учнів. Концепція має також охоплювати всі заплановані спрямовуючі, організуючі і контролюючі перетворення в області стратегії і тактики, визначення змісту і стандартів освіти, організації освітнього процесу структури та складових закладу освіти, а також елементів організаційної культури з метою формування демократичної, доступної, відкритої, збалансованої соціально-економічної, інформаційної системи з людським обличчям.

Під час розробки концепції управління трансформаційними процесами у школі необхідно враховувати те, що стратегія – це мистецтво вищого пілотажу керівництва, що базується на науковій основі, професійній майстерності та ґрунтується на повазі до людей, учасників освітнього процесу та вивірених, правильних і довгострокових прогнозах.

Стратегія трансформаційного процесу (організаційної трансформації) «занурюється» в стратегічну сферу школи, яка у свою чергу має знаходитися у сфері інтересів або діяльності закладу загальної середньої освіти. При цьому в процесі стратегічного управління школою необхідно враховувати поряд з особливостями трансформації сфери освіти, галузі повної загальної середньої освіти країни неперервність, циклічність та динаміку світового та шкільного освітнього розвитку.

Визначальним є те, що під час стратегічного управління трансформаційними процесами необхідно розрізняти два аспекти: предметний і моделювання.

Методологію розробки стратегії організаційної трансформації, беручи до уваги її сутність і особливості управління цим видом модернізацій, позитивних перетворень, перемін, варто формувати з урахуванням парадигми, в основі якої лежать комплексний, системний, аналітичний, логічний підходи, в рамках яких можуть бути використані різноманітні конфігурації відомих наукових та практичних шкіл стратегічного управління.

Особливість полягає в тому, що стратегічне управління трансформаційними процесами має здійснюватися з урахуванням програми, доктрини, концепції або виду стратегії закладу загальної середньої освіти. Тому розробка стратегії організаційної трансформації має базуватися на науковій основі, наукових підходах і мінімізувати формалізм, авантюризм, шаленість, інтуїтивність, хаотичність.

У якості методичного базису для розробки стратегії організаційної трансформації доречно застосувати моделювання, на основі аналізу банку методів і моделей взаємозв'язків між особою ключова роль належить раді школи, педагогічній раді школи, директору школи приймати комплексне рішення відносно тої чи іншої моделі стратегії і будувати простір для оптимізованих дій, які забезпечують підготовку варіантів стратегічних рішень та вибір оптимального шляху освітнього розвитку.

Під час розробки програми, доктрини, стратегії, концепції, моделі організаційної трансформації необхідно враховувати стратегічний трансформаційний потенціал закладу загальної середньої освіти.

Проблему подолання супротиву доцільно вирішувати шляхом управління опором реалізації організаційних трансформацій на основі обраної програми, доктрини, концепції, плану, моделі, роз'яснення, переконання та опираючись на напрацювання, здобутки та успіхи учасників освітнього процесу.

З метою попередження супротиву та конфліктів під час запровадження трансформацій рекомендується забезпечити систему стратегічного управління організаційними трансформаціями такими механізмами і компонентами, як:

кадрове, змістовне, методичне, технологічне, інформаційно-комунікативне, фінансове, технологічне забезпечення; системи підтримки підготовки, розробки, прийняття та реалізації стратегічного рішення: раннього попередження, вироблення механізмів управління супротивом, неприйняттям, невідповідністю та організаційно-економічними, матеріально-технічними, фінансовими, соціальними, культурно-туристичними, моральними заохочувальними механізмами.

Позитивна реалізація успішних трансформаційних процесів неможлива без заздалегідь професійно підготовлених керівників сфери освіти усіх рівнів, у тому числі і закладів загальної середньої освіти, у відповідних площинах та на заданих рівнях трансформаційних процесів і створення правового поля для використання трансформаційних управлінців як основного компоненту кадрового забезпечення стратегічного управління трансформаційними процесами як у сфері освіти, галузі загальної середньої освіти, так і у кожному конкретному закладі загальної середньої освіти, класі, групі. Адже вони управляють процесом розробки та запровадження програми, доктрини, стратегії, концепції, моделі організаційної трансформації в життя. Таким чином, запропоновані концептуальні положення можуть стати основою теоретичної бази розробки та реалізації стратегії управління організаційними трансформаціями.

Управління трансформаційними процесами займається специфічними питаннями керування, регулювання сферою освіти, закладом освіти, класом, навчальною групою, включаючи духовні, моральні, природні, соціальні, економічні, інформаційні, ресурсні, техніко-технологічні, організаційні, оціночні, контролюючі, кадрові, комунікаційні аспекти.

Варто чітко визначити на всіх рівнях (міжнародний, європейський, державний, регіональний, районний, місцевий, заклад освіти) основні компоненти позитивних перетворень, перемін, модернізацій у сфері освіти, закладі освіти, базуючись на єдності наукових підходів, принципів управління трансформаційними процесами та практичних здобутків, реалізації окреслених завдань.

Одне із значних місць в дослідженні проблеми стратегічного управління закладами загальної середньої освіти займають питання пов'язані з вивченням основних ідей, припущень, передумов, ініціатив та ініціаторів трансформації.

У сучасних умовах принципово важливе питання полягає в тому: як заклад освіти, спільнота, суспільство, держава можуть протистояти змінам з ініційованими зовнішнім середовищем, зовнішніми чинниками,

«лідером» («лідерами»), які виникають скеровано «хаотично», спонтанно і часто нерегулярно, епізодично, непослідовно, несистемно та практично непередбачувано, а також за допомогою попередніх або дій у відповідь з метою зберегти стабільність розвитку школи, свої напрацювання, свої надбання, свою спадщину, свій статус, свої повноваження, свій авторитет, свою життєздатність, життєдіяльність, життєтворчість і досягти намічених цілей.

Керівник закладу загальної середньої освіти та його заступники зобов'язані постійно слідкувати за змінами основних компонентів (сфери освіти, галузі повної загальної середньої освіти, спільноти, району, області, суспільства, держави, європейського співтовариства, економіки, політики) і робити висновки стосовно своїх планів розвитку, потреб, можливостей, позитивних перемін, перетворень, перспектив та модернізації.

Як правило серед таких компонентів виділяють:

- духовно-моральні (врегулювання, посилення та позитивні переміни в системі життєвих цінностей, орієнтирів, переконань);
- політико-правові (позитивні та відповідальні переміни в політичній орієнтації правлячої еліти, законодавстві, нормативно-правовому врегулюванні);
- соціально-культурні (демографічні здвиги, втрати, провали, кризи, конфлікти);
- економіко-фінансові (глобалізація, диференціація, індивідуальна практика та їхні відмінності, особливості, реалії, наявність необхідного та достатнього постійного та стабільного фінансування та джерел надходжень);
- інформаційні (наявність достатнього потенціалу Інтернет-оснащення та ресурсів, соціальних, науково-освітніх, пізнавальних, культурних, спортивних, оздоровчих електронних мереж та каналів);
- технологічні (швидке поширення та освоєння новими, у тому числі інноваційними технологіями);
- фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему);
- захисні, оборонні, опікувальні (наявність системи організації безперебійного стаціонарного навчання, санітарно-епідемічного моніторингу, контролю та нагляду, калорійного благодатного збалансованого харчування, бомбосховищ, медичного персоналу, психологічної служби).

На стабільну роботу закладу загальної середньої освіти в період необхідності реформування, модернізації великий вплив мають виробничі і кадрові параметри. До першої категорії відносяться стратегічні і тактичні визначення філософії, змісту і стандарту освіти, особливостей та закономірностей організації освітнього процесу, запровадження інновацій.



До другої категорії відноситься кількісний та якісний склад педагогічного колективу, інженерно-технічного персоналу, наявність вітчизняного наукового супроводу.

На заклад загальної середньої освіти, який потребує позитивних перемін, перетворень, модернізації великий вплив мають матеріально-технічні, фінансові та кадрові параметри. До першої категорії відносяться стан будівлі і приміщень школи, спрямування, рівень та і хід освітнього процесу, організаційна культура, матеріально-технічне оснащення, масштаби та правила застосування техніки, комп'ютерного оснащення, обладнання, статус власності. Серед кадрових параметрів найбільш важливе значення мають такі параметри, як мотивація до позитивних перетворень, перемін, реорганізацій, модернізацій у науково-обґрунтованій організації праведної, щиросердної праці, психологічні здатності сприймати нововведення у школі, особисті можливості, професійні знання, практичні вміння та навички, компетентність, амбіції, бажання, реальні можливості, перспективи особистісного та професійного розвитку, готовність до колективної співпраці і відповідальності. Вірним та перевіреним є твердження, якщо немає єдиної, цілісної команди учасників освітнього процесу, то немає і стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

Як правило, поштовхом до трансформації є прагнення побудувати життєдіяльність згідно із духовними, моральними (натуральними), природними законами, а також подолати кризові, критичні, суперечливі ситуації, особливо стратегічні, які представляють загрозу життєдіяльності учасників освітнього процесу та функціонуванню й розвитку сфери освіти, галузі повної загальної середньої освіти, закладу освіти.

У даний час є різні кваліфікації причин стратегічної кризи, які у свою чергу спричиняють трансформаційні процеси. Причини стратегічної кризи можна розподілити на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх причин слід віднести: політична, соціально-економічна нестабільність, загрози війни та воєнного стану, пандемія, недостатнє та нерегулярне фінансування, часта зміна законодавства та нормативно-правових актів стосовно визначення пріоритетів та умов подальшої діяльності закладів загальної середньої освіти, уточнення та класифікація духовно-моральних, культурних, соціальних, економіко-фінансових, матеріальних цінностей, введення нових змісту та Державного стандарту освіти, навчальних програм, підручників, методик, зміна режиму та термінів навчання, демографічна ситуація, ефективна діяльність аналогічних закладів загальної середньої освіти, різкі прогалини в знаннях

дітей та учнів, освітні втрати, освітні розриви, неуспішність, збільшення кількості неграмотних, зниження темпів розвитку дітей та учнів, падіння престижності школи, вчителя та відсутність системи державної та соціальної підтримки та захисту учасників освітнього процесу.

Внутрішні причини таких криз пов'язані з непрофесійним «поганим управлінням». Основними ознаками такого управління є: авторитарність, зверхність, неефективні піклувальна рада школи, педагогічна рада школи, органи учнівського, батьківського, педагогічного самоврядування, профспілкова організація, зневага директора школи та його заступниками до учасників освітнього процесу та нехтування закономірностями основних напрямів діяльності та розвитку закладу загальної середньої освіти, недостатність професійних навичок управлінця у директора школи, класного керівника, класовода, відсутність у директора школи, його заступників, учителів педагогічної освіти.

До внутрішніх причин відносяться також: неефективне управління, розбалансованість, непрофесійність та дефіцит кадрового складу, недостатнє фінансування, несвоєчасність забезпечення програмами, підручниками, посібниками, застаріле обладнання, відсутність якісного, збалансованого, калорійного благодатного харчування, несвоєчасність та нерегулярність підвозу учнів до школи,

У сучасних умовах для процесів трансформації характерні більш високі енергетика, швидкість та динаміка, об'єм та обсяг, кількість учасників.

Всесторонньо організовані модернізації включають в собі трансформаційні програми, проекти, стратегії, доктрини, концепції, бачення, моделі, формули і структури, які варіюються відповідно до концептуальних, від вищої форми формальної поведінки учасників освітнього процесу до звичайної неформальної. Тому можна стверджувати, що управляти такими процесами непросто, складно, але можливо і необхідно.

У даному випадку під управлінням трансформаційними процесами ми розуміємо керування процесом переходу сфери освіти та її складової галузі повної загальної середньої освіти до нового вищого якіснішого стану на основі кардинальних позитивних перемін, перетворень у духовно-моральному, змістовному, фінансовому, матеріально-технічному, кадровому, інформаційному, технологічному забезпеченні, організаційній культурі, психологічному мікрокліматі, навчанні, вивченні, вихованні, самовихованні, викладанні в залежності від механізмів реалізації Конституційного права творчої обдарованої особистості дітей та учнів на наукову якісну, доступну, безоплатну освіту.

У зв'язку із означеним ідеологія сучасного стратегічного управління орієнтує на активний своєчасний узгоджений розвиток закладу загальної середньої освіти в центрі освітньої діяльності якого є вільна, самодостатня творча обдарована інтелектуальна фізично і духовно здорова особистість учня і вчителя. Таке управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти можливе тільки на основі науково обґрунтованого, вивіреного, комплексного, системного підходу.

Важливо відзначити, що нові завдання та умови формують новий баланс між стратегічною і оперативною працею керівників освіти та педагогічних працівників. Можна стверджувати, що заклад загальної середньої освіти веде, так би мовити, «подвійне життя». З одного боку школа зобов'язана витримувати конкуренцію на відповідному рівні освітніх задач, стандартів і програм та підтримувати свій авторитет, удосконалювати, оновлювати у цьому зв'язку свою щоденну діяльність не втрачаючи своєї престижності та іміджу. З іншого боку, заклад освіти разом із батьками, учнями та спільнотою має систематично наполегливо вивчати і будувати своє майбутнє з метою найменш болісного та суперечливого переходу до якісно нового, так як часті і радикальні модернізації, реформування стали основним законом функціонування сфери освіти і галузі повної загальної середньої освіти. Адже за 34-річний період суверенітету держави Україна, заклади загальної середньої освіти проходять своє десятикратне перезавантаження.

Українськими політиками, законодавцями, державними діячами не враховується, що трансформаційний процес у закладі загальної середньої освіти, як правило, має як історичну, так і інноваційну складові. Тому необхідно зважати на те, що освітні інновації у своєму розвитку проходять «скритий період» і, що заклади загальної середньої освіти які своєчасно не зуміли підготуватися і розпізнати свої можливості, межі освітніх технологій, вимоги змісту і стандарту освіти, особливості освітнього процесу, які не напрацювали власних інновацій або залишили їх у «глибоко прихованій» фазі, як підсумок не справляться з черговими стратегічними освітніми завданнями, освітніми розривами, освітніми втратами, неуспішністю, безграмотністю та не подолають нову вищу ступінь освітнього розвитку. У цьому випадку діє правило – якщо ви сьогодні не берете участі у формуванні нових перспективних планів розвитку закладу загальної середньої освіти і не знаєте, що буде відбуватиметься у суспільстві, економіці, науці, сфері освіти в недалекому майбутньому мало ймовірно, щоб ваші учні та випускники мали глибокі якісні наукові знання та були конкурентоспроможними і успішними в

житті і на ринку праці. Напрошується висновок, що необхідно постійно утримувати баланс між минулим, сьогоднішнім і майбутнім, теорією і практикою у будь-якому закладі загальної середньої освіти.

Отже, сучасний заклад загальної середньої освіти має трансформуватися у систему здатну поєднати наукову, освітню, пізнавальну, освітню, виховну і поточну конкурентну якісну діяльність, яка гарантує рівноправність стратегічних, ситуаційних і оперативних управлінських рішень. На основі вищесказаного можна зробити висновок, що досягнення такого балансу є актуальним завданням управління трансформаційними процесами. При цьому одним із основних принципів управління трансформаційними процесами у сфері освіти та закладах загальної середньої освіти мають стати принципи наступності та послідовності.

Для досягнення стратегічних цілей і забезпечення успіху закладом загальної середньої освіти необхідне повне і достатнє багатоканальне фінансування всіх його структурних підрозділів (класів, груп, гуртків, секцій, творчих колективів, органів самоврядування, творчих спілок, організацій, відділень та секцій Малої академії наук України, профспілки працівників освіти і науки), що зумовлює необхідність дотримання принципу інтегрованості в управлінні процесами трансформації. Діти, учні, учителі, а також технології, інформаційні комунікації, зміст і стандарт освіти, освітній процес, стратегічні і тактичні кроки мають бути об'єктом пильної уваги директора школи, і саме на них мають бути спрямовані рішучі, послідовні зусилля, рішення, комунікації, логістика і дії керівника закладу загальної середньої освіти:

- стратегія (план, програма, доктрина, концепція, модель, проект) має бути спрямована на розвиток дітей, учнів у нових духовно-моральних, політичних, соціальних, економічних, ідеологічних, правових умовах, що сприятиме якісній роботі закладу загальної середньої освіти на покращення та зміцнення рівня його роботи та авторитету;

- якісний склад учнівського колективу (етнічна, національна, соціальна, релігійна приналежність, співвідношення вікових параметрів та статі) та вмотивованість і рівень підготовки до якісного наукового навчання;

- людські ресурси – ефективна мотивація, заохочення, стимулювання, підтримка, соціальний захист, профілактика здоров'я, дозвілля, наукова організація праці педагогічних працівників та інженерно-обслуговуючого персоналу з метою досягнення високого рівня продуктивності праведної, щиросердної інтенсивної та напруженої творчої праці;

- зміст, стандарт освіти мають бути науково вивіреними, посильними, коректними, доступними із врахуванням інтелектуальних, психологічних, фізіологічних, вікових особливостей розвитку дітей та учнів;

- освітній процес – це модернізація, раціоналізація, комп'ютеризація, цифровізація освітньої діяльності, ефективне використання міжнаукових, міжпредметних, внутрішньо-предметних зв'язків та ресурсів і можливостей;

- технології – це перманентна розробка і втілення освітньо-навчальних, пізнавальних, інформаційних, цифрових, електронних, комунікаційних технологій, які сприяють підвищенню якості та рівня освітнього процесу та отримання наукових знань учнями, ефективної трудової діяльності педагогічних працівників та інженерно-обслуговуючого персоналу, представників охорони, і, як наслідок зміцнення і розвиток партнерської співпраці усіх учасників освітнього процесу.

На кожному етапі управління трансформаціями мають бути об'єднані такі напрями процесу трансформації:

- «зверху вниз» – це встановлення керівництвом усіх рівнів основного, пріоритетного та єдиного курсу позитивних перетворень, перемін, модернізацій, забезпечуючи концентрацію уваги колективів закладів загальної середньої освіти над глобальною проблемою роботи та розвитку школи з метою підвищення ефективності і створення умов для її вирішення;

- «знизу вгору» – це рух усіх категорій педагогічних працівників та інженерно-обслуговуючого персоналу на пошук нових підходів щодо попередження, мінімізації та подолання труднощів, перешкод, проблем, криз, конфліктів, цькування під час проведення перетворень, запровадження модернізацій, здійснення перемін, реалізації трансформацій та забезпечення росту ефективності та якості;

- «горизонтальні» (міжфункціональні) – це визначення змісту і стандарту освіти на різних ступенях навчання, паралелях, реорганізація та модернізація освітнього процесу (встановлення нових взаємозв'язків між напрямами, спеціалізацією та профілізацією школи, повноваженнями та виконуваними завданнями, функціями і змістовним, дидактичним, методичним, інформаційним забезпеченням) для досягнення принципів, знакових та кардинальних проривів в таких областях як рівень, обсяг, складність, зусилля, затрати, своєчасність, якість;

- «по вертикалі» – узгодження дій щодо забезпечення дієвості трансформаційного процесу із державними органами управління відповідного рівня, органами місцевого самоврядування, науковими установами, методичною службою.

Ці напрями мають представляти собою інтегровану і збалансовану конструкцію, яка об'єднує окремі ініціативи в цілісну систему перетворень із тісними та міцними внутрішніми зв'язками. Процес трансформації має представляти узгоджений характер загальних цілей у відповідні сфокусовані заздалегідь визначенні та задані показники результативності для кожного рівня управління позитивними перетвореннями, перемінами, модернізаціями: функціонального, пізнавального, інформаційного, освітнього, виховного, розвивального. Іншими словами, управління трансформаційними процесами має здійснюватися на основі принципів сфокусованості та концентрації. При цьому директор школи, опираючись на законодавчі вимоги, результати наукових досліджень, думку колективу, вимоги батьків, побажання учнів надані компетенцію та повноваження, власні напрацювання, досвід, майстерність та професіоналізм має забезпечити таку постановку завдання, яка б дозволила перетворити процес залучення учасників освітнього процесу до пошуку та реалізації нових можливостей організації навчання школярів (стаціонарне, онлайн, офлайн, очне, заочне, дистанційне, вечірнє, індивідуальне, сімейне навчання), методів, форм, прийомів, шляхів підвищення якості наукової освіти дітей та учнів, подолання освітніх втрат, освітніх розривів, прогалів у знаннях, неуспішності, безграмотності із дискретного в неперервний.

Відсутність або неповноцінність хоча б одного із напрямів може призвести до зриву всього процесу трансформації у закладі загальної середньої освіти.

Якщо слабка, запозичена, невідповідна належно перша ланка процесу трансформації, то це означає, що політики, законодавці, державні службовці, вище керівництво не опирається на вітчизняні напрацювання, не має чіткої уяви, бачення і реальної підтримки та підґрунтя в тому в якому напрямі слід концентрувати нові вміння, навички, компетентності, майстерність, професіоналізм учасників освітнього процесу, на кого опиратися та розвивати ініціативу. Орієнтація на силовий тиск та «агентів впливу», «агентів змін» не враховують закономірностей та особливостей розвитку освітнього процесу та є хибними і ведуть до заздалегідь закладених, запрограмованих проблем, невдач, конфліктів, порушення прав дітей, учнів, учителів, батьків. Трансформаційні процеси мають базуватися на позитивному досвіді реалізації освітніх реформ, позитивних перемін, перетворень, модернізацій, нововведень та запровадження інновацій.

Якщо виникли проблеми з другим напрямом – «знизу вверх», означає, що знижується мотивація підлеглих, імпульс руху вперед зникає, енергія слабшає, сила нівелюється, можливості для підвищення

ефективності та якості наукової освіти будуть втрачені, а нові комунікації, принципи поведінки, вміння, навички і компетентності не сформуються. Недооцінка горизонтального напрямку може призвести до того, що зусилля щодо покращення виконання різноманітних функцій в єдиній освітній площині є недостатніми і так звана «критична маса перетворень» не буде виконана. Перебільшення реального позитивного впливу політиків, ідеологів, законодавців, управлінців, ініціаторів та агентів впливу на «запрограмовану» успішність освітніх реформ та перетворень, перемін, як правило, призведе до чергових розчарувань, конфліктів, взаємних обвинувачень, пошуку винних та непорозумінь.

Втілення яких-небудь окремих ідей, задумів які не враховують цілісність сфери освіти, завдання, характер та специфіку функціонування закладів загальної середньої освіти, як правило не збільшує енергію та силу процесу трансформації у сфері освіти, а навпаки, послаблює та руйнує, відкидає на нижчий рівень функціонування. У зв'язку з чим, реальні результати можуть бути досягнутими тільки у тому випадку, якщо ідея сприймається колективом, спільнотою, суспільством, а зусилля які вживаються за всіма чотирма напрямками заздалегідь підготовлені, доведені до дітей, учнів, педагогічних працівників та батьків, зрозумілі, узгоджені, скоординовані та взаємопов'язані.

Ініціювання, підготовка та започаткування трансформацій, які створюють умови для покращення умов та підвищення ефективності функціонування сфери освіти і діяльності закладів загальної середньої освіти, мають розпочинатися із встановлення загального курсу позитивних, якісних перетворень, перемін, модернізацій у вигляді системного комплексу духовних, моральних, культурологічних, логічних, чітких, послідовно генеруючи та фінансово і підкріплених ресурсами ініціатив законодавців, політиків, ідеологів, агентів впливу, «незалежних» експертів, вищого керівництва органів центральної державної виконавчої влади та забезпечених науковими розробками та прогнозами. Вони можуть реалізуватися в самих різноманітних формах: закони, програми, доктрини, стратегії, концепції, цільові проекти із обґрунтуванням та викладом повного бачення завдань й перспектив розвитку сфери освіти та визначення значення, місця і ролі закладів загальної середньої освіти в них до створення духовно-морального, науково-освітнього, професійно-культурного людиноцентриського простору, розробки нових комунікацій, взаємозв'язків, мотиваційних стимулів, оригінальних індикаторів і цільових установок.

У рамках узгоджених заходів законодавці, політики, вище державне керівництво, фінансисти, директори шкіл мають роз'яснити встановлені пріоритети, переваги, приймати вивірені та збалансовані рішення, показувати приклад та надихати своєю позитивною енергією конкретних виконавців, учителів, дітей та учнів, батьків і демонструвати схильність та послідовність обраному курсу позитивних перетворень, перемін та модернізацій. Проте, необхідно врахувати, що основні ідеї та етапи модернізації мають бути зрозумілими та сприйнятими науково-освітньою спільнотою, підприємцями та промисловцями, бізнесменами та фінансово, ресурсно, змістовно, методично забезпеченими.

Універсальних засобів і рецептів, які б дозволяли миттєво створити якісний науково-освітній, професійний прорив не існує. Головне полягає в тому, щоб різноманітні ідеї, починання були узгоджені між собою, заздалегідь підготовленими, зрозумілими і доступними учасникам освітнього процесу та постійно відшліфовувалися, уточнювалися, коригувалися і розвивалися.

Для забезпечення концептуальних зусиль та ресурсів у необхідному спрямуванні, для створення умов здійснення позитивних трансформацій, для досягнення цілей необхідно мобілізувати усіх учасників освітнього процесу, колег, союзників, партнерів, засновників, спонсорів, меценатів в наукових, змістовних, навчальних, методичних, операційних, допоміжних, обслуговуючих та управлінських підрозділах як сфери освіти в цілому, так і закладу загальної середньої освіти зокрема. Вони мають бути вмотивовані на виконання енергетичної інтелектуальної та практичної творчої праведної, щиросердної праці, яка має сприяти підвищенню рівня, ефективності й наукового рівня та якості освітньої системи та її структурних елементів, одним із яких є заклади загальної середньої освіти. Це у свою чергу залежить від наявності (або стану підготовки і розробки) чітко та логічно визначених управлінських процедур і рішень, які дозволяють виявити незадіяний потенціал, а також вжити заходів щодо подолання відставання від визначених стандартів, параметрів, рівнів, ступенів та темпів стійкого, стабільного розвитку. Відповідні процедури уже існують в багатьох закладах загальної середньої освіти. Як правило вони закріплені у площині обраної освітньої політики щодо наукового, змістового забезпечення, якості організації та стратегічного управління трансформаційними процесами у закладі загальної середньої освіти.

## **ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS**

Управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти має розглядатися як цілісна духовно-моральна,



соціально-педагогічна, фінансово-економічна, інформаційна та технологічна система, що забезпечує захист, охорону, самодостатність, усебічний, гармонійний розвиток, навчання, виховання і подальшу соціалізацію творчої обдарованої вільної особистості.

Запропоновані підходи щодо стратегічного управління трансформаційними процесами варто адаптувати до конкретного закладу загальної середньої освіти з урахуванням його типу, статусу, підпорядкування, профілю, розташування та форми власності, орієнтуючись на виконання заздалегідь визначених проблем, завдань, мети, цілей, а також рівня кваліфікації, компетентності та майстерності педагогічних працівників, бажання батьків, сподівання та прагнення дітей та учнів щодо позитивних перемін, перетворень, модернізацій, врегулювання навантаження та темпів й інтенсивності навчання, виховання і праці. Це у свою чергу вимагає визначення необхідних установок та індикаторів ефективності і якості, розробки аналітичних стандартів вирішення проблем, попередження конфліктних ситуацій, стресів та виявлення специфічних освітніх, пізнавальних, інформаційних запитів та потреб.

Трансформаційні заходи, які вживаються по вертикалі «зверху вниз» і «знизу вверх», як правило, обмежують рамки, діапазон та ініціативу існуючих організаційних структур, їх елементів та учасників навчально-виховного процесу, суміжних організацій та юридичних осіб. Тому трансформаційні процеси, спрямовані на прорив, можуть бути результативними, тільки із використанням збалансованих та скоригованих горизонтальних та вертикальних напрямів позитивних перетворень, перемін, модернізацій з урахуванням того, що по вертикалі законодавці, політики, державні службовці, науковці отримують своєчасно достовірну, об'єктивну, перевірену інформацію про реальний стан речей та процесів, приймають виважені рішення, а не за встановленою практикою шукають винуватих серед учителів, батьків та учнів у невдачах, провалах, зривах, промахах освітніх реформ.

Для цього необхідно здійснити докорінну реорганізацію ключових освітніх процесів при умові забезпечення повноцінного, необхідного і достатнього багатоканального фінансування закладів загальної середньої освіти, встановивши принципово нові, демократичні, прозорі, відкриті колегіальні зв'язки між тими хто приймає рішення, координує та контролює їх виконання, безпосередньо забезпечує грамотне виконання рішень, розпоряджень, вказівок та учасниками освітнього процесу, напрямами діяльності закладів загальної середньої освіти і потоками інформації. Як правило, ціллю такої реорганізації, позитивних перемін,

перетворень та модернізації має стати кардинальне підвищення ефективності діяльності закладів загальної середньої освіти при умові зменшення енергетичних, силових та психологічних затрат, забезпечивши економічну, фінансову, соціальну захищеність дітей, учнів, педагогічних працівників, батьків, директорів шкіл та науковців, підвищення якості, стандарту, обсягу освітнього процесу. У зв'язку з чим основний акцент стратегічних управлінських рішень переміщується з організації ієрархічних (вертикальних) зв'язків на налагодження нової вертикальної і горизонтальної взаємодії та співпраці, що дозволяє подолати попередні обмеження (функціональні, змістовні, повноважні, географічні, егоцентричні, інформаційні та організаційні).

**Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction.** Успішний розвиток закладів загальної середньої освіти в умовах трансформаційних процесів як соціально-суспільних, науково-освітніх, культурно-просвітницьких, спортивно-оздоровчих осередків забезпечує майбутнє творчої обдарованої особистості, спільноти, суспільства, держави та залежить від професійної реалізації стратегії, доктрини, концепції, моделі, стилю, культури управління та від повноти, всеохоплюваності, своєчасності, грамотності, масштабності, системності, комплексності та далекоглядності прийняття стратегічних управлінських рішень як на загальнодержавному, так і місцевому рівнях та послідовної, системної їхньої реалізації на основі поєднання науки і практики, вшанування історичного досвіду, збереження наявних успіхів, надбань, напрацювань, здобутків, перемог та устремління до нових перспектив, висот і горизонтів.

Подальше успішне управління трансформаційними процесами у закладах загальної середньої освіти залежить не тільки від своєчасної та зрозумілої постановки задач на загальнодержавному, регіональному, місцевому рівнях в українському вимірі, а й від ресурсного забезпечення, наявності підготовлених, вмотивованих, професійних директорів шкіл, педагогічних працівників, батьків, дітей та учнів брати участь у їхньому розв'язанні, подоланні, виконанні, розвитку та реалізації.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES**

- [1] Верховна Рада України. (1996, Черв. 28). *Конституція України № 254к/96-ВР*. [Електронний ресурс].  
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

- [2] Верховна Рада України. (2015, Листоп. 26). Закон № 848-VIII «Про наукову і наукову-технічну діяльність». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
- [3] Верховна Рада України. (1991, Трав. 21). Закон № 1060-XII «Про освіту». {Закон втратив чинність на підставі Закону № 2145-VIII від 05.09.2017}. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-12#Text>
- [4] Верховна Рада України. (2020, Січ. 16). Закон № 463-IX «Про повну загальну середню освіту». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
- [5] Верховна Рада України. (2018, Лип. 03). Закон № 2485-VIII «Про ратифікацію Угоди між Урядом України та Урядом Фінляндської Республіки про реалізацію проекту "Фінська підтримка реформи української школи"». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2485-19#Text>
- [6] Верховна Рада України. (2005, Груд. 21). Закон № 3255-IV «Про ратифікацію Кредитної угоди (Проект "Рівний доступ до якісної освіти в Україні") між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3255-15#Text>
- [7] Верховна Рада України. (2002, Квіт. 17). Указ Президента України № 347/2002 «Про Національну доктрину розвитку освіти». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/612/2000#Text>
- [8] Верховна Рада України. (2013, Черв. 25). Указ Президента України № 344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>
- [9] Кабінет Міністрів України. (1993, Листоп. 03). Постанова № 896 «Про Державну національну програму "Освіта" ("Україна ХХІ століття")». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text>
- [10] Верховна Рада України. (2016, Груд. 14). Розпорядження Кабінету Міністрів України № 988-р, «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>

- [11] Верховна Рада України. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. (2023, Черв.08). *«Комітет з питань освіти, науки та інновацій затвердив Рекомендації слухань на тему: "Освітні втрати й освітні розриви на рівні загальної середньої освіти: вимірювання та механізми подолання" та розглянув ряд законопроектів»*. [Електронний ресурс].  
Доступно: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/237512.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/237512.html)
- [12] Г. В. Басараб, «Стратегічне управління розвитком навчального закладу», диплом. робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент освітньої програми "Управління навчальним закладом"», ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», Ін-т післядиплом. освіти та довузів. підготовки. Івано-Франківськ, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/4dP0D2> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [13] Л. І. Безтелесна, О. С. Пляшко, С. В. Федоренко, «Організаційно-управлінські трансформації та інновації у наданні послуг в системі середньої освіти України», *Вісник Національного ун-ту водного госп-ва та природокористування*, вип. 3(99), с. 28–37, 2022. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuygp\\_ekon\\_2022\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuygp_ekon_2022_3_5) Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [14] Д. І. Богдановський, І. В. Богдановський, О. Г. Льовкіна, «Трансформація освітньої парадигми суспільства XXI століття», на *V Міжнар. конф. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України*. Київ, 2023, с. 40–47.
- [15] С. Г. Бублик, Т. М. Велентейчик, Т. В. Гончарова, «Світові тенденції розвитку системи вищої освіти та місце в ній дослідницького процесу», *Наука та наукознавство*, № 1, с. 46–67, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://sofs.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/5.pdf> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [16] О. В. Бутурліна, «Цифрова трансформація освіти в умовах війни», на *Всеукр. наук.-практ. конф. Цифровізація освіти: управління змінами*. Дніпро, 2022, с. 14–20.
- [17] М. Г. Ватковська, В. М. Швидун, «Використання інноваційних педагогічних технологій при підготовці педагогів до роботи в умовах Нової української школи», *Інноваційна педагогіка*, т. 1, № 65, с. 139–142, 2023. [Електронний ресурс].  
Доступно: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/65/part\\_1/28.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/65/part_1/28.pdf)

Дата звернення: Серп. 05, 2024.

- [18] Т. Гавлітіна, «Інноваційні освітні практики: створення та впровадження в Новій українській школі», *Нова педагогічна думка*, № 3, с. 20–25, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/576/523> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [19] О. З. Глушко, «Трансформаційні процеси в освіті країн Європейського Союзу: компетентнісний підхід», на *Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Світ дидактики: дидактика в сучасному світі*. Київ, 2021, с. 80–82.
- [20] Л. Гриневич, «Концептуальні ідеї реформи "Нова українська школа" у світлі української педагогічної думки», *Український педагогічний журнал*, № 4, с. 98–111, 2022.
- [21] О. Гринькевич, А. Бойко, «Про інноваційні сервіси вибору освітніх продуктів в умовах цифрової трансформації України», на *V Міжнар. наук.-практ. конф. Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні*. Львів, 2022, с. 39–43. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/toRFCE> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [22] І. В. Дворник, «Імперативи глобальної трансформації університетської освіти», автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.02; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ, 2021.
- [23] О. Деркач, «Якість вищої освіти Польщі у процесі трансформації освітньої політики», *Вісник Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка*, вип. 2(12), с. 12–16, 2020.
- [24] А. О. Доля, Н. М. Абрагам, В. І. Абрагам, «Шляхи впровадження інтегрованого навчання в Новій українській школі», на *наук.-практ. конф. Сучасний педагогічний процес: світові тенденції та вітчизняні реалії*. Дніпро-Одеса, 2023, с. 5–9.
- [25] *Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна*, Ред. Київ, Україна : НАДУ, 2010.
- [26] *Енциклопедія інновацій*; Р. Дяківа, Ред. Київ, Україна : Міжнар. екон. фундація, 2012.
- [27] А. Сбруєва, Д. Козлов, О. Козлова, І. Чистякова, «Європейський простір педагогічної освіти: трансформації практики освіти вчителів у Європі», *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, № 5, с. 202–213, 2021.
- [28] Г. О. Заспа, «Концентрична інформаційна технологія організації цифрової трансформації освітньої діяльності закладів вищої освіти»,

автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: 05.13.06; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси, 2021.

- [29] О. В. Захарова, «Трансформації науково-освітнього потенціалу закладів вищої освіти України через тимчасову окупацію частини території Донецької та Луганської областей, анексію Республіки Крим», *Освітня аналітика України*, № 4, с. 35–46, 2020.
- [30] *Ідентифікація і трансформація контенту в системах електронного навчання* / І. В. Кириченко, Г. Ю. Терешенко, Н. О. Шанідзе, І. Ю. Шубін. Харків, Україна : Харків. нац. ун-т радіоелектроніки, 2021.
- [31] *Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії*, на *IV Всеукр. відкрит. наук.-практ. онлайн-форумі*; І. М. Савченко, В. В. Ємець, Ред. Київ : Нац. центр «Мала академія наук України», 2022, 587 с.
- [32] *Інформаційна освіта та професійно-комунікативні технології XXI століття*, на *XII Міжнар. наук.-практ. конф.* Одеса : Астропринт, 2019, 311 с.
- [33] Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко, *Стратегічне управління освітньою організацією*. Ніжин, Україна : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/S6vcWU> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [34] С. Ю. Кіслов, «Трансформації освітнього простору закладу в умовах воєнного стану», на *Всеукр. наук.-практ. конф. Цифровізація освіти: управління змінами*. Дніпро, 2022, с. 25–31.
- [35] О. Клименко, Л. Москаленко, «Трансформація освітніх практик в умовах кризи: реалії українського суспільства», *Соціологічні студії*, № 1, с. 14–21, 2020.
- [36] М. В. Ковбатюк, В. О. Шевчук, *Концептуальні засади трансформації економічної освіти України в контексті інтеграції до світового освітньо-наукового простору*. Київ, Україна : КВІЦ, 2021.
- [37] Т. П. Козарь, «Реалізація державної політики у сфері освіти як фактор трансформації на місцевому рівні», автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр.: 25.00.04; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2021.
- [38] В. Нікітенко, Н. Метеленко, В. Воронкова, Г. Васильчук, «Концепція трансформації освітньої парадигми, орієнтованої на потреби та освіту "впродовж всього життя"», *Humanities Studies*, вип. 14(91), с. 93–101, 2023.

- [39] О. В. Кравчук, «Співпраця з батьками у Новій українській школі – тяглість традицій і новаторство», *Інноваційна педагогіка*, т. 1, № 54, с. 18–21, 2022.
- [40] О. Кривонос, «Сучасні підходи до педагогічної діагностики в контексті концепції "Нова українська школа"», на *V Міжнар. наук.-практ. конф. Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін*. Суми, 2019, т. 2, с. 167–170.
- [41] Т. В. Крижановський, «Нова українська школа: особливості супроводу навчання дитини з особливими освітніми потребами», *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, т. 2, вип. 76, с. 48–53, 2021.
- [42] О. А. Кулініч, Н. М. Федоренко, «Теоретичні аспекти формування рейтингової вагомості закладів вищої освіти», *Наукові праці Нац. ун-ту харч. технологій*, т. 25, № 1, с. 84–93, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/1qPbfM> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [43] З. Й. Кунць, *Універсальний словник української мови*. Тернопіль, Україна : Навч. книга – Богдан, 2005.
- [44] Н. Куриш, «Актуальні управлінські механізми реалізації ідей концепції "Нова українська школа"», *Освіта. Інноватика. Практика*, т. 11, № 7, с. 52–57, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/o4uOys> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [45] О. Лазорко, «Трансформація підходів до освіти дорослих у сучасних умовах: світові тренди та виклики», *Психологічні перспективи*, вип. 34, с. 94–106, 2019.
- [46] С. В. Лапаєнко, «Інформаційний супровід цифрової трансформації сфери освіти в сучасних умовах», на *V Міжнар. конф. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України*. Київ, 2023, с. 177–181.
- [47] *Літопис сучасної науки й освіти України: наукові школи, авторські системи і концепції*; В. Г. Кремень, В. І. Луговий, О. М. Топузов, Н. Г. Ничкало, П. Ю. Саух, Л. Д. Березівська, Л. І. Ткаченко, Ю. А. Шеремета, Ред. Київ, Україна : Альфа-Віта, 2019.
- [48] О. Е. Ломоносова, *Адаптація закладів вищої освіти України до трансформаційних змін зовнішнього середовища: теоретико-методологічні аспекти*. Херсон, Україна : Гельветика, 2020.
- [49] *На наук. конф. Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода*. Київ : КРОК, 2021, 143 с.
- [50] Т. С. Мачача, «Дистанційне навчання в межах технологічної освітньої

галузі базової середньої освіти як основа трансформації форм навчання», на *Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Світ дидактики: дидактика в сучасному світі*. Київ, 2021, с. 96–98.

- [51] Н. Мельник, «Розбудова системи оцінювання результатів навчання учнів у закладах загальної середньої освіти Нової української школи», *Нова педагогічна думка*, № 2(114), с. 27–31, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/9bUUzc> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [52] В. В. Меньшиков, О. П. Ружа, «Предпринимательский университет: актуальность создания, международный опыт, ситуация в Латвии», *Економічний вісник ун-ту Григорія Сковороди в Переяславі*, вип. 53, с. 23–36, 2022. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/eQDOae> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [53] І. В. Мигович, «Процес інтернаціоналізації та його вплив на трансформацію національних систем вищої освіти країн Східної Європи кінця ХХ – початку ХХІ століття», автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.01; ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». Старобільськ, 2020.
- [54] Г. Ф. Москалик, Д. Г. Москалик, «Формування засад профільної освіти в умовах переходу на другий етап реформи "Нова українська школа"», на *II Міжнар. наук.-практ. конф. Актуальні проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки та техніки в умовах інтеграції України в Європейський науково-виробничий простір*. Кременчук, 2022, с. 90–91.
- [55] Н. Г. Ничкало, *Трансформація професійно-технічної освіти в Україні*. Київ, Україна : Пед. думка, 2008.
- [56] Н. В. Нікула, «Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти в контексті впровадження концепції "Нова українська школа"», *Інноваційна педагогіка*, т. 4, № 22, с. 201–205, 2020.
- [57] С. Білохвощенко, М. Кальчук, С. Махина та ін., «Нова українська школа крізь призму ідей Василя Сухомлинського: "У кожній школі має бути своє неповторне обличчя"», *Інноватика у вихованні*, вип. 12, с. 259–268, 2020.
- [58] В. В. Новіков, «Конвергенція освітніх та економічних трансформацій: безпекові виклики для національної економіки в умовах цифровізації», автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.03; Сум. держ. ун-т. Суми, 2021.
- [59] Е. Огар, «Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода», на *наук. конф. Освіта та наука: трансформація*,



*відповідальність, академічна свобода*. Київ, 2021, с. 68–69.

- [60] *Освіта в умовах реформування: теорія і практика* / О. В. Дейнега, І. О. Дейнега, Р. Л. Сойчук, М. А. Яремович, Ю. О. Глінчук, В. Ю. Акімов, К. О. Журба, Н. Б. Грицай, Т. В. Яковишина, С. В. Лісова, О. М. Третяк, О. В. Боровець, О. М. Синьчук; Р. Л. Сойчук, Ред. Рівне, Україна : Рівнен. Держ. гуманітар. ун-т. –О. Зень, 2023. – 354 с.
- [61] *Освітологія: хрестоматія* / В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва. Київ, Україна : ВП «Едельвейс», 2013.
- [62] *Освітологія: фахова підготовка* / В. О. Огнев'юк, С. О. Сисоєва, О. О. Драч, К. О. Линьов, Л. В. Гошокова, І. М. Зеліско, Ю. М. Жукова, М. Ю. Фещук, Т. Г. Купрій, М. М. Галицька, Н. А. Побірченко, Л. В. Козак, О. М. Кузьменко, І. І. Тригуб; В. О. Огнев'юка, Ред. Київ, Україна : В.П. «Едудльвейс», 2014.
- [63] В. Ф. Паламарчук, «Трансформаційні процеси в сучасній освіті: моделі випереджального розвитку», на *Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. Світ дидактики: дидактика в сучасному світі*. Київ, 2021, с. 104–109.
- [64] Г. А. Полякова, Г. В. Білоконенко, «Розвиток освітнього середовища інноваційно-активного університету: особливості та критерії», *Проблеми економіки*, № 4, с. 279–293, 2020.
- [65] «Профільна середня освіта: концептуальні засади для Нової української школи» / В. Г. Кремень, О. М. Топузов, О. І. Ляшенко, Ю. І. Мальований, Т. М. Засекіна, *Вісник НАПН України*, т. 5, № 2, с. 1–8, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/wY61k4> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [66] Д. И. Прохоров, «Направления внедрения онлайн обучения», *Фізико-математична освіта*, вип. 3, ч. 1, с. 74–79, 2020.
- [67] В. П. Пурнак, Ю. Н. Пронюк, «Інноваційні підходи в державному регулюванні сфери соціалізації студентської молоді: трансформація у виховній діяльності закладів освіти в Україні», *Держава та регіони. Серія Державне управління*, № 2, с. 8–13, 2020.
- [68] *Розвиток інноваційного потенціалу педагога в умовах упровадження Нової української школи: (з досвіду тренер. роботи з учителями початк. кл.)*. Одеса; Умань, Україна : Сочінський М. М., 2023.
- [69] *Розвиток освітніх систем в умовах євроінтеграційних трансформацій*, на *Міжнар. наук.-практ. конф.*; С. З. Романюк, Ред. Чернівці, 2021, 327 с.
- [70] *Розвиток педагогічної майстерності майбутнього педагога в умовах освітніх трансформацій*, на *Всеукр. наук.-практ. конф.* Глухів, 2021, 215 с.

- [71] О. Я. Савченко, «Початкова освіта в контексті ідей Нової української школи», *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*, № 36(2), с. 6–11, 2021.
- [72] В. В. Сагуйченко, *Трансформація освіти: виклики та ризики реформування*. Суми, Україна : Універ. книга, 2020.
- [73] С. А. Сивогракова, «Трансформація освітнього процесу закладу загальної середньої освіти в умовах сучасних викликів», на *Обл. наук.-практ. конф. Цифровізація освіти: управління змінами*. Київ; Дніпро, 2020, с. 104–107.
- [74] Л. Ю. Сідун, «Розвиток полікультурної освіти у вищій школі США», автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.04; Терноп. нац. пед. ун-т ім. Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2021.
- [75] М. Слюсаревський, *Громадська думка і горизонти освіти*. Київ, Україна : Талком, 2024.
- [76] І. Смирнова, К. Довгополик, «SMART-комплекс у професійній підготовці сучасного вчителя», *Професійна педагогіка*, № 1, с. 58–68, 2021.
- [77] В. Стрельников, «Інноваційні технології навчання в контексті реалізації концепції "Нова українська школа"», на *V Міжнар. наук.-практ. конф. Інноваційний розвиток вищої освіти: глобальний, європейський та національний виміри змін*. Суми, 2019, т. 1, с. 26–29.
- [78] Г. М. Терещенко, В. В. Ткаченко, «Освітня реформа НУШ як складова інтеграції України в Європейський освітній простір», *Освітня аналітика України*, № 4(25), с. 78–90, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/DPk1pL> Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [79] *Технології освіти – від початкової до вищої*, на *Регіон. наук.-пед. дистанц. конф.*; Т. О. Стрількова, Ред. Харків : Колегіум, 2021, 79 с.
- [80] *Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн Європейського Союзу та США* / А. П. Джурило, О. З. Глушко, О. І. Локшина та ін. Київ, Україна : ТОВ «КОНВІ ПРИНТ», 2018.
- [81] *Трансформаційні процеси в дошкільній освіті першої половини ХХІ століття*. Переяслав, Україна : Домбровська Я. М., 2020.
- [82] О. Фесенко, Є. Якимчикас, «Тенденції реформування Нової української школи в контексті запровадження сучасних методів та підходів в освіті», *Acta Paedagogica Volynienses*, № 6, с. 95–100, 2021.
- [83] О. Г. Фіданян, «Трансформація освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти міста Києва: управління, організація, запровадження інновацій», *Інноваційна педагогіка*, т. 1, № 58, с. 178–181, 2023.
- [84] В. С. Фірсов, «Трансформація освіти в епоху змін», на *Обл. наук.-практ.*

конф. *Цифровізація освіти: управління змінами*. Дніпро, 2021, с. 53–56.

- [85] Т. Форостюк, В. Форостюк, «Особливості професійної підготовки майбутніх учителів початкової школи в контексті розбудови Нової української школи», *Сучасна освіта: стратегії та технології навчання*, с. 356–360, 2022.
- [86] В. Хомич, «Вектори цифрової трансформації освіти України», *Сучасна освіта: стратегії та технології навчання*, у 2 ч., ч. 2, с. 345–352, 2023.
- [87] О. І. Хромова, О. В. Міщенко, К. В. Ніколенко, «Перспективи трансформації української вищої освіти у післявоєнний період», *Освітній дискурс*, вип. 41(7/9), с. 47–56, 2022.
- [88] *Цифрова трансформація відкритих освітніх середовищ*. Київ, Україна : Ямчинський О. В., 2019.
- [89] Ж. Чернякова, «Професійно-педагогічна підготовка вчителя в контексті інтернаціоналізації освітнього простору у Великій Британії», *Науковий вісник Ін-ту проф.-тех. освіти НАПН України. Професійна педагогіка*, № 1, с. 202–209, 2019.
- [90] В. Чимшир, «Трансформація вищої освіти у динамічному конкурентному середовищі», на *XI міжнар. наук.-практ. конф. Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи*. Хмельницький, 2021, с. 239–240.
- [91] О. В. Шаповал, «Управління трансформаціями у вищій освіті України: виклики та можливості», *Бізнес Інформ*, № 10, с. 184–190, 2023.
- [92] Л. Т. Швидун, Л. М. Кульбач, О. М. Виноградова, «Початкова освіта в парадигмі Нової української школи: здобутки та виклики часу», *Інноваційна педагогіка*, т. 1, № 61, с. 33–37, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/61/part\\_1/5.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/61/part_1/5.pdf) Дата звернення: Серп. 05, 2024.
- [93] М. М. Шевченко, А. О. Сімахова, «Деякі аспекти реформування загальної середньої освіти в Україні у контексті концепції Нової української школи», *Освітня аналітика України*, № 1, с. 67–79, 2022.
- [94] О. Шпарик, «Цифрова трансформація середньої освіти: спільні стратегічні вектори США та країн ЄС», *Український педагогічний журнал*, № 3, с. 33–43, 2022.
- [95] К. Й. Щербакова, Н. М. Щербакова, Л. В. Макаренко, «Трансформація форм і методів навчання у закладах вищої освіти: сучасний вимір», *Наукові записки Ніжинського держ. ун-ту ім. М. Гоголя. Серія: Психолого-педагогічні науки*, № 2, с. 82–87, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/1868/1/>

[12.pdf](#) Дата звернення: Серп. 05, 2024.

- [96] [H. O. Oborskyi](#), O. S. Saveleva, I. I. Stanovska, I. A. Saukh, «Information models and methods of the structural crises consequences overcoming in the educational space», *Herald of Advanced Information Technology*, т. 3, № 3, с. 185–198, 2020.

## PECULIARITIES OF MANAGEMENT OF TRANSFORMATION PROCESSES IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

**Boris Chyzhevskiy**,

Candidate of Pedagogical Sciences, leading researcher  
Department of Economics and General Secondary  
Education Management Institute of Pedagogy of the  
National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine;  
Honored Education Worker of Ukraine.  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-7878-1180>  
[chyzhevskiy.bg@gmail.com](mailto:chyzhevskiy.bg@gmail.com)

**Abstract.** The article defines the peculiarities of managing transformation processes in general secondary education institutions during the period of modernization, transformation, positive changes and their continuous, stable, sustainable development. Our reflections are based on the fact that the management of transformation processes in general secondary education institutions is strategic and should be built in the plane of "Study globally – determine the scientific basis – act locally" and is complex and innovative in content. The strategic problem of transformation processes is the management of the spiritual positive energy of transformation and peace. That is why the management of transformation processes at school in modern conditions is viewed through the prism of strategic management and is carried out taking into account the need to ensure the development of participants in the educational process, subject to overcoming the negative consequences of a pandemic, war, environmental disaster, climate "records", crisis and the presence of educational losses, educational gaps, poor performance, illiteracy, knowledge gaps in students and the need to quickly involve internally displaced children and students in the educational process. Determining the features of the management of transformational processes in the field of education and general secondary education institutions is the highest level of the art of management and is provided by strategic thinking, strategic management and covers the theory and practice of training teaching

staff, children, students, and parents to the acquisition by schoolchildren of high-quality scientific knowledge, mastery of a scientific worldview on the basis of harmonious development and education, as well as planning, forecasting and organizing the educational process, researching its regularities, developing and applying methods, options, methods, and forms of learning, studying, and self-education of students. It provides for a rational, competent arrangement of available pedagogical staff, effective use of the material and technical base, information resources, determination of strategic priorities, goals and tasks for class leaders, class teachers, teachers, librarians, heads of circles, sections, creative teams, heads of offices, as well as the use of innovative forms and methods of education, forming the sphere of cooperation with state management bodies, scientific institutions, methodical services, educational institutions, public organizations and professing the ideology of pedagogy of cooperation and mutual understanding between the participants of the educational process. Strategic management of transformational processes in institutions of general secondary education, especially in conditions of war, is closely related to educational policy in the country and stems from the needs of a free creative gifted individual, a social human society, a democratic state, an innovative economy of knowledge and the needs of defense, protection, guardianship, compliance with social guarantees. Legislation, normative legal acts set tasks for educational institutions, and the strategy ensures their fulfillment. The strategy of managing transformational processes in institutions of general secondary education depends on the level, state and pace of economic development and on the actual provision of necessary and sufficient funding, security, including social security, of all participants in the educational process. The strategy of managing transformational processes is, as a rule, the same for all schools and its recommendations, the main provisions should be mandatory for all institutions of general secondary education, regardless of status, type, subordination, location and form of ownership. With regard to tactics, strategic management plays a certain role and at the same time takes into account the powers, status and capabilities of the institution of general secondary education and should serve to realize the basic rights and freedoms of participants in the educational process, and the basic right to a spiritual, happy, safe, protected, joyful life in the plane of observance and fulfillment of the main spiritual laws – Love, Forgiveness and worldview and value categories and principles of Peace, Faith, Hope, unity, solidarity, commonwealth.

**Keywords:** transformation process; organizational transformation; management; modernization; positive changes; strategic management; situational management; general secondary education institution.

## ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] Verkhovna Rada Ukrainy. (1996, Cherv.28). Konstytutsiia Ukrainy № 254k/96-VR. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukraine).
- [2] Verkhovna Rada Ukrainy. (2015, Lystop. 26). Zakon № 848-VIII «Pro naukovu i naukovu-tekhnichnu diialnist». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (in Ukraine).
- [3] Verkhovna Rada Ukrainy. (1991, Trav. 21). Zakon № 1060-XII «Pro osvitu». {Zakon vtratyv chynnist na pidstavi Zakonu № 2145-VIII vid 05.09.2017}. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1060-12#Text> (in Ukraine).
- [4] Verkhovna Rada Ukrainy. (2020, Sich. 16). Zakon № 463-IX «Pro povnu zahalnu seredniu osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (in Ukraine).
- [5] Verkhovna Rada Ukrainy. (2018, Lyp. 03). Zakon № 2485-VIII «Pro ratyfikatsiiu Uhody mizh Uriadom Ukrainy ta Uriadom Finliandskoi Respubliki pro realizatsiiu proektu "Finska pidtrymka reformy ukrainskoi shkoly"». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2485-19#Text> (in Ukraine).
- [6] Verkhovna Rada Ukrainy. (2005, Hrud. 21). Zakon № 3255-IV «Pro ratyfikatsiiu Kredytnoi uhody (Proekt "Rivnyi dostup do yakisnoi osvity v Ukraini") mizh Ukrainoiu ta Mizhnarodnym bankom rekonstruktsii ta rozvytku». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3255-15#Text> (in Ukraine).
- [7] Verkhovna Rada Ukrainy. (2002, Kvit. 17). Ukaz Prezydenta Ukrainy № 347/2002 «Pro Natsionalnu doktrynu rozvytku osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/612/2000#Text> (in Ukraine).
- [8] Verkhovna Rada Ukrainy. (2013, Cherv. 25). Ukaz Prezydenta Ukrainy № 344/2013 «Pro Natsionalnu stratehiiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (in Ukraine).
- [9] Kabinet Ministriv Ukrainy. (1993, Lystop. 03). Postanova № 896 «Pro

- Derzhavnu natsionalnu prohramu "Osvita" ("Ukraina XXI stolittia")». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text> (in Ukraine).
- [10] Verkhovna Rada Ukrainy. (2016, Hrud. 14). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 988-r, «Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity "Nova ukrainska shkola" na period do 2029 roku». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (in Ukraine).
- [11] Verkhovna Rada Ukrainy. Pres-sluzhba Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy. (2023, Cherv. 08). «Komitet z pytan osvity, nauky ta innovatsii zatverdyyv Rekomendatsii slukhan na temu: "Osvitni vtraty y osvitni rozryvy na rivni zahalnoi serednoi osvity: vymiriuvannia ta mekhanizmy podolannia" ta rozghlianuv riad zakonoproektiv». [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/237512.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/237512.html) (in Ukraine).
- [12] H. V. Basarab, «Stratehichne upravlinnia rozvytkom navchalnogo zakladu», diplom. robota na zdobuttia druhoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity spetsialnosti 073 «Menedzhment osvitnoi prohramy "Upravlinnia navchalnym zakladom"», DVNZ «Prykarpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stefanyka», In-t pisliadyplom. osvity ta dovuziv. pidhotovky. Ivano-Frankivsk, 2021. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://is.gd/4dPOD2> Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [13] L. I. Beztelesna, O. S. Pliashko, S. V. Fedorenko, «Orhanizatsiino-upravlinski transformatsii ta innovatsii u nadanni posluh v systemi serednoi osvity Ukrainy», Visnyk Natsionalnogo un-tu vodnogo hosp-va ta pryrodokorystuvannia, vyp. 3(99), s. 28–37, 2022. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuevnp\\_ekon\\_2022\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuevnp_ekon_2022_3_5) Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [14] D. I. Bohdanovskyi, I. V. Bohdanovskyi, O. H. Lovkina, «Transformatsiia osvitnoi paradyhmy suspilstva XXI stolittia», na V Mizhnar. konf. Aktualni problemy osvitnoho protsesu v konteksti yevropeiskoho vyboru Ukrainy. Kyiv, 2023, s. 40–47. (in Ukraine).
- [15] S. H. Bublyk, T. M. Velenteichyk, T. V. Honcharova, «Svitovi tendentsii rozvytku systemy vyshchoi osvity ta mistse v nii doslidnytskoho protsesu», Nauka ta naukoznavstvo, № 1, s. 46–67, 2019. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://sofs.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/5.pdf> Data

zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).

- [16] O. V. Buturlina, «Tsyfrova transformatsiia osvity v umovakh viiny», na Vseukr. nauk.-prakt. konf. Tsyfrovizatsiia osvity: upravlinnia zminy. Dnipro, 2022, s. 14–20. (in Ukraine).
- [17] M. H. Vatkovska, V. M. Shvydun, «Vykorystannia innovatsiinykh pedahohichnykh tekhnolohii pry pidhotovtsi pedahohiv do roboty v umovakh Novoi ukrainskoi shkoly», Innovatsiina pedahohika, t. 1, № 65, s. 139–142, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/65/part\\_1/28.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/65/part_1/28.pdf) Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [18] T. Havlitina, «Innovatsiini osvitni praktyky: stvorennia ta vprovadzhennia v Novii ukrainskii shkoli», Nova pedahohichna dumka, № 3, s. 20–25, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/576/523> Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [19] O. Z. Hlushko, «Transformatsiini protsesy v osviti krain Yevropeiskoho Soiuzu: kompetentnisnyi pidkhid», na Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. Svit dydaktyky: dydaktyka v suchasnomu sviti. Kyiv, 2021, s. 80–82. (in Ukraine).
- [20] L. Hrynevych, «Kontseptualni idei reformy "Nova ukrainska shkola" u svitli ukrainskoi pedahohichnoi dumky», Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal, № 4, s. 98–111, 2022. (in Ukraine).
- [21] O. Hrynkevych, A. Boiko, «Pro innovatsiini servisy vyboru osvitnikh produktiv v umovakh tsyfrovoi transformatsii Ukrainy», na V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Problemy stanovlennia informatsiinoi ekonomiky v Ukraini. Lviv, 2022, s. 39–43. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/toRfCe> Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [22] I. V. Dvornyk, «Imperatyvy globalnoi transformatsii universytetskoi osvity», avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: 08.00.02; DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana». Kyiv, 2021. (in Ukraine).
- [23] O. Derkach, «Iakist vyshchoi osvity Polshchi u protsesi transformatsii osvitnoi polityky», Visnyk Kyiv. nats. un-tu im. T. Shevchenka, vyp. 2(12), s. 12–16, 2020. (in Ukraine).
- [24] A. O. Dolia, N. M. Abraham, V. I. Abraham, «Shliakhy vprovadzhennia intehrovanoho navchannia v Novii ukrainskii shkoli», na nauk.-prakt. konf. Suchasnyi pedahohichnyi protses: svitovi tendentsii ta vitchyzniani realii. Dnipro-Odesa, 2023, s. 5–9. (in Ukraine).
- [25] Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnogo upravlinnia / uklad.: Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in.; Yu. V. Kovbasiuka,



- V. P. Troshchynskoho, Yu. P. Surmina, Red. Kyiv, Ukraina : NADU, 2010. (in Ukraine).
- [26] Entsyklopediia innovatsii; R. Diakiva, Red. Kyiv, Ukraina : Mizhnar. ekon. fundatsiia, 2012. (in Ukraine).
- [27] A. Sbruieva, D. Kozlov, O. Kozlova, I. Chystiakova, «Ievropeiskyi prostir pedahohichnoi osvity: transformatsii praktyky osvity vchyteliv u Yevropi», Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii, № 5, s. 202–213, 2021. (in Ukraine).
- [28] H. O. Zaspа, «Kontsentrychna informatsiina tekhnolohiia orhanizatsii tsyfrovoy transformatsii osvitnoi diialnosti zakladiv vyshchoi osvity», avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. tekhn. nauk: 05.13.06; Cherkas. derzh. tekhnol. un-t. Cherkasy, 2021. (in Ukraine).
- [29] O. V. Zakharova, «Transformatsii naukovo-osvitnoho potentsialu zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy cherez tymchasovu okupatsiiu chastyny terytorii Donetskoï ta Luhanskoï oblasti, aneksiiu Respubliky Krym», Osvitnia analityka Ukrainy, № 4, s. 35–46, 2020. (in Ukraine).
- [30] Identyfikatsiia i transformatsiia kontentu v systemakh elektronnoho navchannia / I. V. Kyrychenko, H. Yu. Tereshenko, N. O. Shanidze, I. Yu. Shubin. Kharkiv, Ukraina : Kharkiv. nats. un-t radioelektroniky, 2021. (in Ukraine).
- [31] Innovatsiini transformatsii v suchasniï osviti: vyklyky, realii, stratehii, na IV Vseukr. vidkryt. nauk.-prakt. onlain-forumi; I. M. Savchenko, V. V. Yemets, Red. Kyiv : Nats. tsentr «Mala akademiia nauk Ukrainy», 2022, 587 s. (in Ukraine).
- [32] Informatsiina osvita ta profesiino-komunikatyvni tekhnolohii KhKhI stolittia, na KhII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Odesa : Astroprynt, 2019, 311 s. (in Ukraine).
- [33] L. M. Kalinina, Ye. I. Kovalenko, Stratehichne upravlinnia osvitnoiu orhanizatsiieiu. Nizhyn, Ukraina : NDU imeni Mykoly Hoholia, 2013. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/S6vcWU> Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [34] S. Yu. Kislov, «Transformatsii osvitnoho prostoru zakladu v umovakh voiennoho stanu», na Vseukr. nauk.-prakt. konf. Tsyfrovizatsiia osvity: upravlinnia zminamy. Dnipro, 2022, s. 25–31. (in Ukraine).
- [35] O. Klymenko, L. Moskalenko, «Transformatsiia osvitnikh praktyk v umovakh kryzy: realii ukraïnskoho suspilstva», Sotsiolohichni studii, № 1, s. 14–21, 2020. (in Ukraine).
- [36] M. V. Kovbatiuk, V. O. Shevchuk, Kontseptualni zasady transformatsii ekonomichnoi osvity Ukrainy v konteksti inteɦratsii do svitovoho osvitno-

naukovoho prostoru. Kyiv, Ukraina : KViTs, 2021. (in Ukraine).

- [37] T. P. Kozar, «Realizatsiia derzhavnoi polityky u sferi osvity yak faktor transformatsii na mistsevomu rivni», avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra nauk z derzh. upr.: 25.00.04; Klasych. pryvat. un-t. Zaporizhzhia, 2021. (in Ukraine).
- [38] V. Nikitenko, N. Metelenko, V. Voronkova, H. Vasylichuk, «Kontsepsiia transformatsii osvitnoi paradyhmy, oriietovanoi na potreby ta osvitu "vprodovzh vsogo zhyttia"», *Humanities Studies*, vyp. 14(91), s. 93–101, 2023. (in Ukraine).
- [39] O. V. Kravchuk, «Spivpratsia z batkamy u Novii ukrainskii shkoli – tiahlist tradytsii i novatorstvo», *Innovatsiina pedahohika*, t. 1, № 54, s. 18–21, 2022. (in Ukraine).
- [40] O. Kryvonos, «Suchasni pidkhody do pedahohichnoi diahnostryky v konteksti kontsepsii "Nova ukrainska shkola"», na V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Innovatsiinyi rozvytok vyshchoi osvity: hlobalnyi, yevropeyskyi ta natsionalnyi vymiry zmin. Sumy, 2019, t. 2, s. 167–170. (in Ukraine).
- [41] T. V. Kryzhanovskiy, «Nova ukrainska shkola: osoblyvosti suprodu navchannia dytyny z osoblyvymy osvitnimy potrebamy», *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, t. , vyp. 76, s. 48–53, 2021. (in Ukraine)
- [42] O. A. Kulinich, N. M. Fedorenko, «Teoretychni aspekty formuvannia reitynhovoї vahomosti zakladiv vyshchoi osvity», *Naukovi pratsi Nats. un-tu kharch. tekhnolohii*, t. 25, № 1, s. 84–93, 2019. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/1qPbfM> Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [43] Z. Y. Kunch, *Universalnyi slovnyk ukrainskoi movy*. Ternopil, Ukraina : Navch. knyha – Bohdan, 2005. (in Ukraine).
- [44] N. Kurysh, «Aktualni upravliniski mekhanizmy realizatsii idei kontsepsii "Nova ukrainska shkola"», *Osvita. Innovatyka. Praktyka*, t. 11, № 7, s. 52–57, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/o4uOys> Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [45] O. Lazorko, «Transformatsiia pidkhodiv do osvity doroslykh u suchasnykh umovakh: sivitovi trendy ta vyklyky», *Psykhologichni perspektyvy*, vyp. 34, s. 94–106, 2019. (in Ukraine).
- [46] S. V. Lapaienko, «Informatsiinyi suprovid tsyfrovoi transformatsii sfery osvity v suchasnykh umovakh», na V Mizhnar. konf. Aktualni problemy osvitnoho protsesu v konteksti yevropeiskoho vyboru Ukrainy. Kyiv, 2023, s. 177–181. (in Ukraine).
- [47] *Litopys suchasnoi nauky y osvity Ukrainy: naukovi shkoly, avtorski*

systemy i kontseptsii; V. H. Kremen, V. I. Luhovyi, O. M. Topuzov, N. H. Nychkalo, P. Yu. Saukh, L. D. Berezivska, L. I. Tkachenko, Yu. A. Sheremeta, Red. Kyiv, Ukraina : Alfa-Vita, 2019. (in Ukraine).

- [48] O. E. Lomonosova, *Adaptatsiia zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy do transformatsiinykh zmin zovnishnoho seredovyshcha: teoretyko-metodolohichni aspekty*. Kherson, Ukraina : Helvetyka, 2020. (in Ukraine).
- [49] *Na nauk. konf. Osvita ta nauka: transformatsiia, vidpovidalnist, akademichna svoboda*. Kyiv : KROK, 2021, 143 s. (in Ukraine).
- [50] T. S. Machacha, «Dystantsiine navchannia v mezhakh tekhnolohichnoi osvitnoi haluzi bazovoi serednoi osvity yak osnova transformatsii form navchannia», na Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. Svit dydaktyky: dydaktyka v suchasnomu sviiti. Kyiv, 2021, s. 96–98. (in Ukraine).
- [51] N. Melnyk, «Rozbudova systemy otsiniuvannia rezultativ navchannia uchniv u zakladakh zahalnoi serednoi osvity Novoi ukrainskoi shkoly», *Nova pedahohichna dumka*, № 2(114), s. 27–31, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/9bUUzc> Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [52] V. V. Men'shikov, O. P. Ruzha, «Predprinimatel'skij universitet: aktual'nost' sozdaniya, mezhdunarodnyj opyt, situaciya v Latvii», *Ekonomichnyi visnyk un-tu Hryhoriia Skovorody v Pereiaslavi*, vyp. 53, s. 23–36, 2022. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/eQDOae> Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [53] I. V. Myhovych, «Protses internatsionalizatsii ta yoho vplyv na transformatsiiu natsionalnykh system vyshchoi osvity krain Skhidnoi Yevropy kintsia XX – pochatku XXI stolittia», avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra ped. Nauk: 13.00.01; DZ «Luhan. nats. un-t im. T. Shevchenka». Starobilsk, 2020. (in Ukraine).
- [54] H. F. Moskalyk, D. H. Moskalyk, «Formuvannia zasad profilnoi osvity v umovakh perekhodu na druhyi etap reformy "Nova ukrainska shkola"», na II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Aktualni problemy i perspektyvy innovatsiinoho rozvytku ekonomiky ta tekhniky v umovakh intehtratsii Ukrainy v Yevropeiskyi naukovo-vyrobnychyi prostir. Kremenchuk, 2022, s. 90–91. (in Ukraine).
- [55] N. H. Nychkalo, *Transformatsiia profesiino-tekhnichnoi osvity v Ukraini*. Kyiv, Ukraina : Ped. dumka, 2008. (in Ukraine).
- [56] N. V. Nikula, «Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu zakladiv zahalnoi serednoi osvity v konteksti vprovadzhennia kontseptsii "Nova ukrainska shkola"», *Innovatsiina pedahohika*, t. 4, № 22, s. 201–205, 2020. (in Ukraine).

- [57] S. Bilokhvoshchenko, M. Kalchuk, S. Makhyna ta in., «Nova ukrainska shkola kriz pryzmu idei Vasyliia Sukhomlynskoho: "U kozhnoi shkoly maie buty svoje nepovtorne oblychchia"», *Innovatyka u vykhovanni*, vyp. 12, s. 259–268, 2020. (in Ukraine).
- [58] V. V. Novikov, «Konverhentsiia osvity i ekonomichnykh transformatsii: bezpekovi vyklyky dlia natsionalnoi ekonomiky v umovakh tsyfrovizatsii», avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. Nauk : 08.00.03; Sum. derzh. un-t. Sumy, 2021. (in Ukraine).
- [59] E. Ohar, «Osvita ta nauka: transformatsiia, vidpovidalnist, akademichna svoboda», na nauk. konf. *Osvita ta nauka: transformatsiia, vidpovidalnist, akademichna svoboda*. Kyiv, 2021, s. 68–69. (in Ukraine).
- [60] *Osvita v umovakh reformuvannia: teoriia i praktyka* / O. V. Deineha, I. O. Deineha, R. L. Soichuk, M. A. Yaremovych, Yu. O. Hlinchuk, V. Yu. Akimov, K. O. Zhurba, N. B. Hrytsai, T. V. Yakovyshyna, S. V. Lisova, O. M. Tretiak, O. V. Borovets, O. M. Synchuk; R. L. Soichuk, Red. Rivne, Ukraina : Rivnen. Derzh. humanitar. un-t. O. Zen, 2023. (in Ukraine).
- [61] *Osvitohiia: khrestomatiia* / V. O. Ohneviuk, S. O. Sysoieva. Kyiv, Ukraina : VP «Edelveis», 2013. (in Ukraine).
- [62] *Osvitohiia: fakhova pidhotovka* / V. O. Ohneviuk, S. O. Sysoieva, O. O. Drach, K. O. Lynov, L. V. Hoshokova, I. M. Zelisko, Yu. M. Zhukova, M. Yu. Feshchuk, T. H. Kuprii, M. M. Halytska, N. A. Pobirchenko, L. V. Kozak, O. M. Kuzmenko, I. I. Tryhub; V. O. Ohneviuka, Red. Kyiv, Ukraina : V.P. «Edulveis», 2014. (in Ukraine).
- [63] V. F. Palamarchuk, «Transformatsiini protsesy v suchasni osviti: modeli vyperedzhalnogo rozvytku», na Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. *Svit dydaktyky: dydaktyka v suchasnomu sviti*. Kyiv, 2021, s. 104–109. (in Ukraine).
- [64] H. A. Poliakova, H. V. Bilokonienko, «Rozvytok osvitnoho seredovyscha innovatsiino-aktyvnoho universytetu: osoblyvosti ta kryterii», *Problemy ekonomiky*, № 4, s. 279–293, 2020. (in Ukraine).
- [65] «Profilna serednia osvita: kontseptualni zasady dlia Novoi ukrainskoi shkoly» / V. H. Kremen, O. M. Topuzov, O. I. Liashenko, Yu. I. Malovanyi, T. M. Zasiakina, *Visnyk NAPN Ukrainy*, t. 5, № 2, s. 1–8, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/wY61k4> Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [66] D. Y. Prokhorov, «Napravleniia vnedreniia onlain obucheniia», *Fyzyko-matematychna osvita*, vyp. 3, ch. 1, s. 74–79, 2020. (in Ukraine).
- [67] V. P. Purnak, Yu. N. Proniuk, «Innovatsiini pidkhody v derzhavnomu rehuliuванні sfery sotsializatsii studentskoi molodi: transformatsiia u

- vykhovnii diialnosti zakladiv osvity v Ukraini», Derzhava ta rehiony. Seriya Derzhavne upravlinnia, № 2, s. 8–13, 2020. (in Ukraine).
- [68] Rozvytok innovatsiinoho potentsialu pedahoha v umovakh uprovadzhennia Novoi ukrainskoi shkoly: (z dosvidu trener. roboty z uchyteliamy pochatk. kl.). Odesa; Uman, Ukraina : Sochinskyi M. M., 2023. (in Ukraine).
- [69] Rozvytok osvitnikh system v umovakh yevrointehratsiinykh transformatsii, na Mizhnar. nauk.-prakt. konf.; S. Z. Romaniuk, Red. Chernivtsi, 2021, 327 s. (in Ukraine).
- [70] Rozvytok pedahohichnoi maisternosti maibutnoho pedahoha v umovakh osvitnikh transformatsii, na Vseukr. nauk.-prakt. konf. Hlukhiv, 2021, 215 s. (in Ukraine).
- [71] O. Ya. Savchenko, «Pochatkova osvita v konteksti idei Novoi ukrainskoi shkoly», Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika, № 36(2), s. 6–11, 2021. (in Ukraine).
- [72] V. V. Sahuichenko, Transformatsiia osvity: vyklyky ta ryzyky reformuvannia. Sumy, Ukraina : Univer. knyha, 2020. (in Ukraine).
- [73] S. A. Syvohrakova, «Transformatsiia osvitnoho protsesu zakladu zahalnoi serednoi osvity v umovakh suchasnykh vyklykiv», na Obl. nauk.-prakt. konf. Tsyfrovizatsiia osvity: upravlinnia zminy. Kyiv; Dnipro, 2020, s. 104–107. (in Ukraine).
- [74] L. Yu. Sidun, «Rozvytok polikulturnoi osvity u vyshchii shkoli SShA», avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ped. Nauk: 13.00.04; Ternop. nats. ped. un-t im. Volodymyra Hnatiuka. Ternopil, 2021. (in Ukraine).
- [75] M. Sliusarevskyi, Hromadska dumka i horyzonty osvity. Kyiv, Ukraina : Talkom, 2024. (in Ukraine).
- [76] I. Smyrnova, K. Dovichpolyk, «SMART-kompleks u profesiinii pidhotovtsi suchasnoho vchytelia», Profesiina pedahohika, № 1, s. 58–68, 2021. (in Ukraine).
- [77] V. Strelnikov, «Innovatsiini tekhnolohii navchannia v konteksti realizatsii kontseptsii "Nova ukrainska shkola"», na V Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Innovatsiinyi rozvytok vyshchoi osvity: hlobalnyi, yevropeyskyi ta natsionalnyi vymiry zmin. Sumy, 2019, t. 1, s. 26–29. (in Ukraine).
- [78] H. M. Tereshchenko, V. V. Tkachenko, «Osvitnia reforma NUSh yak skladova intehratsii Ukrainy v Yevropeyskyi osvitnii prostir», Osvitnia analityka Ukrainy, № 4(25), s. 78–90, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/DPk1pL>  
Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [79] Tekhnolohii osvity – vid pochatkovoї do vyshchoї, na Rehion. nauk.-ped. dystants. konf.; T. O. Strilkova, Red. Kharkiv : Kolehium, 2021, 79 s. (in Ukraine).
- [80] Transformatsiini protsesy u shkilnii osviti krain Yevropeiskoho Soiuzu ta

SShA / A. P. Dzhurylo, O. Z. Hlushko, O. I. Lokshyna ta in. Kyiv, Ukraina : TOV «KONVI PRINT», 2018. (in Ukraine).

- [81] Transformatsiini protsesy v doshkilnii osviti pershoi polovyny XXI stolittia. Pereiaslav, Ukraina : Dombrovska Ya. M., 2020. (in Ukraine).
- [82] O. Fesenko, Ye. Yakymchykas, «Tendentsii reformuvannia Novoi ukrainskoi shkoly v konteksti zaprovadzhennia suchasnykh metodiv ta pidkhodiv v osviti», *Acta Paedagogica Volynienses*, № 6, s. 95–100, 2021. (in Ukraine).
- [83] O. H. Fidanian, «Transformatsiia osvitnoho protsesu v zakladakh zahalnoi serednoi osvity mista Kyieva: upravlinnia, orhanizatsiia, uprovadzhennia innovatsii», *Innovatsiina pedahohika*, t. 1, № 58, s. 178–181, 2023. (in Ukraine).
- [84] V. S. Firsov, «Transformatsiia osvity v epokhu zmin», na Obl. nauk.-prakt. konf. Tsyfrovizatsiia osvity: upravlinnia zminamy. Dnipro, 2021, s. 53–56. (in Ukraine).
- [85] T. Forostiuk, V. Forostiuk, «Osoblyvosti profesiinoi pidhotovky maibutnikh uchyteliv pochatkovoї shkoly v konteksti rozbudovy Novoi ukrainskoi shkoly», *Suchasna osvita: stratehii ta tekhnolohii navchannia*, s. 356–360, 2022. (in Ukraine).
- [86] V. Khomych, «Vektory tsyfrovoi transformatsii osvity Ukrainy», *Suchasna osvita: stratehii ta tekhnolohii navchannia*, u 2 ch., ch. 2, s. 345–352, 2023. (in Ukraine).
- [87] O. I. Khromova, O. V. Mishchenko, K. V. Nikolenko, «Perspektyvy transformatsii ukrainskoi vyshchoi osvity u pisliavoiennyi period», *Osvitnii dyskurs*, vyp. 41(7/9), s. 47–56, 2022. (in Ukraine).
- [88] *Tsyfrova transformatsiia vidkrytykh osvitnikh seredovyshch.* Kyiv, Ukraina : Yamchynskiy O. V., 2019. (in Ukraine).
- [89] Zh. Cherniakova, «Profesiino-pedahohichna pidhotovka vchytelia v konteksti internatsionalizatsii osvitnoho prostoru u Velykii Brytanii», *Naukovyi visnyk In-tu prof.-tekh. osvity NAPN Ukrainy. Profesiina pedahohika*, № 1, s. 202–209, 2019. (in Ukraine).
- [90] V. Chymshyr, «Transformatsiia vyshchoi osvity u dynamichnomu konkurentnomu seredovyshchi», na XI mizhnar. nauk.-prakt. konf. Profesiine stanovlennia osobystosti: problemy i perspektyvy. Khmelnytskyi, 2021, s. 239–240. (in Ukraine).
- [91] O. V. Shapoval, «Upravlinnia transformatsiiamy u vyshchii osviti Ukrainy: vyklyky ta mozhlyvosti», *Biznes Inform*, № 10, s. 184–190, 2023. (in Ukraine).
- [92] L. T. Shvydun, L. M. Kulbach, O. M. Vynohradova, «Pochatkova osvita v paradyhmi Novoi ukrainskoi shkoly: zdobutky ta vyklyky chasu»,

Innovatsiina pedahohika, t. 1, № 61, s. 33–37, 2023. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/61/part\\_1/5.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/61/part_1/5.pdf) Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).

- [93] M. M. Shevchenko, A. O. Simakhova, «Deiaki aspekty reformuvannia zahalnoi serednoi osvity v Ukraini u konteksti kontseptsii Novoi ukrainskoi shkoly», *Osvitnia analityka Ukrainy*, № 1, s. 67–79, 2022. (in Ukraine).
- [94] O. Shparyk, «Tsyfrova transformatsiia serednoi osvity: spilni stratehichni vektory SShA ta krain YeS», *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, № 3, s. 33–43, 2022. (in Ukraine).
- [95] K. Y. Shcherbakova, N. M. Shcherbakova, L. V. Makarenko, «Transformatsiia form i metodiv navchannia u zakladakh vyshchoi osvity: suchasnyi vymir», *Naukovi zapysky Nizhynskoho derzh. un-tu im. M. Hoholia. Serii: Psykholoho-pedahohichni nauky*, № 2, s. 82–87, 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/1868/1/12.pdf> Data zvernennia: Serp. 05, 2024. (in Ukraine).
- [96] H. O. Oborskyi, O. S. Saveleva, I. I. Stanovska, I. A. Saukh, «Information models and methods of the structural crises consequences overcoming in the educational space», *Herald of Advanced Information Technology*, т. 3, № 3, с. 185–198, 2020. (in English).

*Стаття надійшла до редакції  
12 серпня 2024 року*

