

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет**

УДК 37.07.091.113:373.5

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук,
доцент

Інна САВИЦЬКА

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Аналітична діяльність керівника як основа стратегічного розвитку
ліцею»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма

«Управління навчальним закладом»

Орієнтація освітньої програми

освітньо-наукова

Гарант освітньої програми

доктор педагогічних наук, професор _____ **Наталія ГРЕЧАНИК**

Керівник магістерської роботи

доктор педагогічних наук, професор _____ **Наталія ГРЕЧАНИК**

Виконав

_____ **Денис ЛИТВИН**

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ
Литвину Денису Гавриловичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління навчальним закладом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-наукова

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Аналітична діяльність керівника як основа стратегічного розвитку ліцею»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «16» жовтня 2023 р. № 1873 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» червня 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Проаналізувати сутність аналітичної діяльності керівника освітнього закладу в контексті стратегічного розвитку ліцею.

2. Дослідити нормативно-правову базу, що регламентує аналітичну діяльність керівників ліцеїв.

3. Провести аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління в освітніх закладах.

4. Оцінити основні проблеми впровадження аналітичної діяльності у практику керівників ліцеїв на прикладі комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради.

5. Визначити ключові підходи та інструменти для вдосконалення аналітичної діяльності в умовах комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради.

6. Розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності аналітичної діяльності керівників ліцеїв, зокрема комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради, як основи стратегічного розвитку.

Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____ Наталія ГРЕЧАНИК
Завдання прийняв до виконання _____ Денис ЛИТВИН

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Аналітична діяльність керівника як основа стратегічного розвитку
ліцею»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-наукової програми «Управління навчальним закладом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Литвина Дениса Гавриловича

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі аналітичної діяльності керівника як основи стратегічного розвитку ліцею. У роботі досліджено ключові аспекти аналітичної діяльності, її вплив на стратегічне планування та розвиток освітніх закладів. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок, включає 12 таблиць, 23 рисунки та список використаних джерел із 93 найменувань.

Основна мета дослідження полягає у визначенні ролі аналітичної діяльності керівника у стратегічному розвитку ліцею та обґрунтуванні ефективних підходів до її вдосконалення.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади аналітичної діяльності, її значення для управління ліцеєм, а також сучасні підходи до організації аналітичної роботи керівників. Розглянуто сутність аналітичної діяльності, її основні концепції, методи та інструменти, що забезпечують ефективність стратегічного планування. Особливу увагу приділено методам SWOT-аналізу, PEST-аналізу та моніторингу KPI.

Другий розділ присвячено аналізу практичного досвіду аналітичної діяльності на прикладі комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради. Проведено оцінку ефективності управлінських рішень, організаційно-економічного стану ліцею та результативності освітнього процесу. Використано опитування серед адміністративного персоналу та педагогів, кейс-

аналіз та моніторинг ключових показників для визначення сильних і слабких сторін аналітичної діяльності керівника.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації для вдосконалення аналітичної діяльності керівників ліцеїв. Запропоновано впровадження цифрових платформ для аналізу даних і моніторингу ключових показників, організацію навчальних програм для керівників з використання сучасних аналітичних інструментів, адаптацію міжнародного досвіду стратегічного планування, а також створення системи моніторингу якості освітніх послуг. Впровадження цих рекомендацій сприятиме оптимізації управлінських процесів, ефективному використанню ресурсів, підвищенню задоволеності працівників і покращенню результатів освітньої діяльності.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення аналітичної діяльності в ліцеях, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності, якості освітніх послуг та адаптацію освітніх закладів до сучасних викликів.

Ключові слова: аналітична діяльність, стратегічний розвиток, управління ліцеєм, цифрові технології, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, освітні послуги, моніторинг КРІ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. Теоретичні основи аналітичної діяльності керівника ліцею	11
1.1. Поняття та значення аналітичної діяльності в управлінні ліцеєм	11
1.2. Роль аналітичної діяльності у формуванні стратегічного розвитку ліцеїв	21
1.3. Сучасні підходи до організації аналітичної діяльності керівника в умовах реформування освіти	31
Висновки до першого розділу	38
Розділ 2. Аналіз аналітичної діяльності керівника комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради	41
2.1. Загальна характеристика діяльності комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради	41
2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень: результати аналітичної діяльності керівника комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради	57
Висновки до другого розділу	88
Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення аналітичної діяльності керівника комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради	91
3.1. Інструменти вдосконалення аналітичної діяльності керівника комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради: технологічні, організаційні та методичні аспекти	91
Висновки до третього розділу	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109

ВСТУП

Сучасна система освіти зазнає істотних змін під впливом внутрішніх реформ і глобальних викликів, зокрема децентралізації, цифровізації управлінських процесів та зростання суспільних очікувань щодо якості освітніх послуг. У цих умовах стратегічний розвиток освітніх закладів стає важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості ліцеїв. Важливу роль у цьому відіграє здатність керівників використовувати сучасні підходи до управління, які базуються на системному аналізі даних, прогнозуванні та стратегічному плануванні.

Аналітична діяльність керівника є основою для ухвалення обґрунтованих рішень, що впливають на всі аспекти діяльності освітнього закладу: від оптимізації навчальних процесів і роботи педагогічного складу до адаптації до змін у нормативно-правовому полі. Використання інструментів аналітики, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, моніторинг KPI, дозволяє керівникам не лише оцінити поточний стан закладу, а й прогнозувати його подальший розвиток, визначати стратегічні пріоритети та підвищувати якість управлінських рішень. У результаті, аналітична діяльність стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку ліцею в умовах сучасних освітніх викликів.

Проблема аналітичної діяльності керівника освітнього закладу як основи стратегічного розвитку є предметом багатьох наукових досліджень. Так, Л. Покришка [62] та І. Петренко [58] акцентують увагу на важливості використання аналітичних бізнес-інструментів, таких як SWOT- і PEST-аналізи, для оцінки поточного стану закладу та формування стратегічних планів, які дозволяють виявляти слабкі й сильні сторони діяльності освітніх установ. О. Коваленко [33] наголошує на впливі інноваційних технологій, зокрема цифрових платформ та автоматизованих систем управління, на якість освітніх послуг, підкреслюючи їхню здатність забезпечувати доступ до актуальної інформації й підвищувати ефективність роботи керівників. Водночас В. Захарченко [28] та Г. Орлова [28] акцентують увагу на методичних аспектах

аналітичної діяльності, пропонуючи практичні рекомендації щодо використання цифрових платформ для моніторингу КРІ як незамінного інструменту для формування стратегій. Серед зарубіжних авторів Ж. Блондель [84] розглядає аналітичну діяльність як основу стратегічного управління, що забезпечує адаптацію освітніх закладів до динамічних змін завдяки ефективній інтерпретації та використанню даних для досягнення довгострокових цілей.

Проте, попри значний теоретичний і практичний інтерес, проблема інтеграції аналітичних інструментів у діяльність керівників ліцеїв залишається недостатньо дослідженою в контексті української системи освіти. Це підкреслює необхідність подальших досліджень, спрямованих на адаптацію сучасних підходів до специфіки діяльності освітніх закладів України.

Аналіз теоретичних доробків науковців та нормативно-правового забезпечення проблеми аналітичної діяльності керівника освітнього закладу свідчить про її важливість для забезпечення стратегічного розвитку ліцеїв. Використання сучасних аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз і моніторинг КРІ, дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи закладів освіти.

Попри велику увагу, яку приділяють цьому питанню вчені, дослідження аналітичної діяльності в контексті її інтеграції у практику керівників українських освітніх закладів залишається недостатньо висвітленим. Це підкреслює необхідність подальших розробок, зокрема в аспектах адаптації сучасних методів аналізу до специфіки діяльності ліцеїв, а також вдосконалення нормативно-правового забезпечення для полегшення їх впровадження.

Зокрема, спостерігаються такі *суперечності*: між зростаючою потребою в аналітичних інструментах для управління освітніми закладами та недостатньою їх інтеграцією у практику керівників; між необхідністю стратегічного планування та обмеженими ресурсами для його впровадження в умовах української системи освіти; між доступністю сучасних цифрових технологій та низьким рівнем їх використання через брак кваліфікації персоналу; між вимогами до підвищення ефективності освітніх послуг і недосконалістю нормативно-правового забезпечення для адаптації сучасних аналітичних методів.

Актуальність теми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: **«Аналітична діяльність керівника як основа стратегічного розвитку ліцею»**.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі аналітичної діяльності керівника в стратегічному розвитку ліцею та визначення ефективних практичних підходів до її вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети нами визначено *завдання дослідження*:

1. Проаналізувати сутність аналітичної діяльності керівника освітнього закладу в контексті стратегічного розвитку ліцею.
2. Дослідити нормативно-правову базу, що регламентує аналітичну діяльність керівників ліцеїв.
3. Провести аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління в освітніх закладах.
4. Оцінити основні проблеми впровадження аналітичної діяльності у практику керівників ліцеїв на прикладі комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради.
5. Визначити ключові підходи та інструменти для вдосконалення аналітичної діяльності в умовах комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради.
6. Розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності аналітичної діяльності керівників ліцеїв, зокрема комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради, як основи стратегічного розвитку.

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи використовувалися як теоретичні, так і практичні методи дослідження. Для аналізу наукових джерел щодо проблеми аналітичної діяльності керівника як основи стратегічного розвитку ліцею застосовувалися теоретичні методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення та порівняння. Застосування цих методів дозволило глибше вивчити концептуальні основи аналітичної діяльності, її інструменти, методи стратегічного планування, а також їх вплив на ефективність управлінської діяльності та розвиток освітнього закладу.

Емпіричний блок дослідження включав проведення опитувань серед адміністративного персоналу та педагогів одного з ліцеїв для виявлення сильних і слабких сторін аналітичної діяльності керівника, а також оцінки її впливу на планування, організацію та результати освітнього процесу. Додатково застосовувалися методи спостереження, кейс-аналізу та вивчення внутрішньої документації ліцею для глибокого розуміння специфіки управлінських процесів та впровадження аналітичних інструментів.

Вибірка для емпіричного дослідження охоплювала адміністрацію ліцею, педагогічний склад та працівників інших підрозділів, що дозволило провести комплексну оцінку впливу аналітичної діяльності на стратегічний розвиток закладу освіти. Отримані результати дали змогу розробити практичні рекомендації для вдосконалення аналітичної діяльності керівників ліцеїв у сучасних умовах реформування освіти.

Об'єкт дослідження – аналітична діяльність керівника закладу освіти.

Предмет дослідження – методи, інструменти та технології аналітичної діяльності керівника задля забезпечення стратегічного розвитку ліцею.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення аналітичної діяльності керівників освітніх закладів, зокрема ліцеїв, як основи їх стратегічного розвитку. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських процесів у ліцеях та інших закладах освіти. Запропоновані підходи спрямовані на створення сучасної системи аналітичної діяльності, яка передбачає впровадження цифрових платформ для аналізу даних і моніторингу ключових показників діяльності, організацію навчальних програм для керівників з використання сучасних аналітичних інструментів, таких як SWOT- та PEST-аналізи, адаптацію міжнародного досвіду у сфері стратегічного планування до специфіки української системи освіти, а також створення системи моніторингу ефективності освітніх послуг з акцентом на їх якість і доступність.

Це сприятиме оптимізації управлінських процесів, забезпечить більш ефективне використання ресурсів, підвищить задоволеність працівників своєю роботою та покращить результати освітньої діяльності. Отримані результати

можуть бути корисними для керівників ліцеїв, педагогічного складу, органів управління освітою, а також для розробників стратегій розвитку освітніх закладів різного рівня в Україні.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці, присвячені проблематиці аналітичної діяльності в управлінні освітніми закладами, а також нормативно-правові акти, які регламентують діяльність закладів освіти в Україні. Особливу увагу приділено матеріалам, що висвітлюють використання сучасних аналітичних інструментів, таких як SWOT- та PEST-аналізи, у стратегічному плануванні та управлінні. У дослідженні важливе місце посіли дані щодо впровадження цифрових платформ і систем моніторингу ключових показників ефективності в ліцеях, а також результати аналізу закордонного досвіду управління. Це дозволило врахувати сучасні тенденції в освітньому менеджменті та адаптувати їх до потреб і реалій української системи освіти.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи включають вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список використаних джерел, який налічує 93 найменування. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок, що містять 12 таблиць і 23 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЛІЦЕЮ

1.1. Поняття та значення аналітичної діяльності в управлінні ліцеєм.

Стрімкий розвиток українського суспільства та системи освіти сьогодні з усією очевидністю демонструє, що ефективність роботи керівника навчального закладу залежить від його професіоналізму, компетентності та здатності застосовувати інноваційні управлінські технології [2], [11]. У цьому контексті особливо актуальною є проблема отримання повних, об'єктивних і точних знань про сучасні тенденції розвитку суспільства та реальний стан справ у закладі освіти [10], [18]. На основі системного аналізу, кількісної та якісної оцінки цих даних керівник має можливість приймати ефективні управлінські рішення, обґрунтовано визначати стратегічні напрями розвитку закладу та своєчасно вирішувати наявні проблеми [20]. Ефективність цих дій, своєю чергою, забезпечує успішне функціонування сучасного закладу освіти в цілому.

Сучасне управління навчальними закладами, зокрема ліцеями, вимагає від керівника високого рівня аналітичної компетентності. Уміння працювати з великими обсягами інформації, здійснювати ґрунтовний аналіз діяльності закладу та ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення є ключовими чинниками ефективного управління [6], [19]. В умовах реформування освіти, впровадження нових стандартів якості, зростаючої конкуренції за ресурси та постійної зміни соціально-економічної ситуації аналітична діяльність стає основою успішного функціонування та сталого розвитку ліцею [28]. Вона дозволяє керівнику не лише оцінити поточний стан закладу, а й визначити перспективи його розвитку з урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників [26], [44].

Аналітична діяльність у сфері управління освітніми закладами має глибокі історичні корені, які сформувалися внаслідок еволюції управлінських підходів та зростаючої потреби в обґрунтованому прийнятті рішень [85], [93]. Перші прояви

систематичного аналізу спостерігалися ще в античній період, коли філософи, такі як Аристотель і Платон, заклали основи логічного мислення та структурованого вивчення явищ [3]. Саме ці підходи створили фундамент для подальшого розвитку аналітики як важливого інструменту управління.

Справжній поштовх розвитку аналітичної діяльності відбувся в епоху промислової революції XIX століття, коли зростання складності виробничих процесів та управління організаціями вимагало впровадження системного підходу до керування [92]. Поява концепцій наукового менеджменту на початку XX століття, зокрема робіт Фредеріка Тейлора та Анрі Файоля, заклала основу для аналітичної діяльності як невід'ємної складової управлінського процесу [85], [93].

Фредерік Тейлор у своїй праці «Принципи наукового управління» запропонував методи раціоналізації праці, що ґрунтувалися на детальному аналізі завдань, їх поділу на етапи та вивченні ефективності виконання [93]. Ці принципи створили перші систематизовані підходи до збору й аналізу даних в управлінні.

Анрі Файоль, своєю чергою, сформулював функції управління, серед яких важливе місце посідає «контроль» як аналітична оцінка діяльності організації з метою коригування та вдосконалення управлінських рішень [85].

У другій половині XX століття розвиток аналітичної діяльності набув нового імпульсу завдяки поширенню інформаційних технологій. Автоматизація процесів збору, обробки та інтерпретації даних значно підвищила можливості керівників у різних сферах, зокрема й в освіті [5], [27]. З'явилися такі інструменти, як електронні бази даних, програмне забезпечення для статистичного аналізу та системи моніторингу ефективності [11], [12].

У контексті управління освітніми закладами аналітична діяльність почала відігравати ключову роль у другій половині XX століття, коли реформування систем освіти та стандартизація вимог призвели до необхідності оцінювати якість навчання, ефективність роботи педагогічного складу та фінансово-економічні показники закладів [5], [12]. Аналітичні підходи стали основою для стратегічного планування та моніторингу освітніх процесів [6], [18].

На сучасному етапі аналітична діяльність у системі управління ліцеями ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій та передових методик аналізу [19], [33]. Комп'ютеризовані системи дозволяють керівникам швидко збирати та аналізувати великі обсяги даних про успішність учнів, кваліфікацію педагогічного персоналу, фінансову ефективність тощо [2], [47]. Ці інструменти забезпечують можливість ухвалювати обґрунтовані рішення, що відповідають стратегічним цілям розвитку закладу освіти [28], [44].

Сьогодні розвиток аналітичної діяльності активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями, які вносять вагомий вклад у вдосконалення управлінських процесів в освіті. Зокрема:

О.А. Білошицька та В.І. Борщ наголошують на важливості системного аналізу як ключового елементу стратегічного управління закладами освіти, що дозволяє досягти об'єктивності при прийнятті рішень [5], [11].

Ю.Ю. Вдовиченко акцентує увагу на використанні сучасних інформаційно-аналітичних систем для моніторингу якості освітніх послуг та оптимізації ресурсів [12].

С.І. Дорошенко у своїх роботах розглядає інноваційні методи аналітики, що базуються на Big Data та цифрових технологіях, як інструменти підвищення ефективності управлінської діяльності [23].

Зарубіжні дослідники, такі як Майкл Фуллан і Пітер Друкер, підкреслюють значення аналітичного підходу в контексті освітніх реформ. Майкл Фуллан зосереджується на концепції «управління змінами», де аналітика є інструментом для розробки ефективних стратегій адаптації до нових викликів [87]. Пітер Друкер, своєю чергою, вважає аналітику основою для ухвалення рішень у будь-якій управлінській діяльності, наголошуючи на необхідності кількісного вимірювання результатів [84].

Питання аналітичної діяльності в управлінні освітніми закладами досліджували такі науковці, як: В.С. Пікельна, яка розглядала аналітичну компетентність керівників у контексті освітнього менеджменту [59], та І.П. Бех, що акцентував увагу на важливості системного аналізу в освітньому

середовищі [3]. Важливу роль у регулюванні аналітичної діяльності в закладах освіти відіграють нормативно-правові документи, зокрема Закон України «Про освіту» [27] та «Про повну загальну середню освіту» [27]. У цих документах закладено основи управління якістю освітніх послуг, визначено стандарти оцінювання освітнього процесу, проведення системного моніторингу результатів та аналізу ефективності управлінських рішень [27], [58].

Розвиток аналітичної діяльності в управлінні освітніми закладами є динамічним процесом, що поєднує історичний досвід, сучасні наукові дослідження та новітні технології, забезпечуючи керівникам можливість ефективно управляти ліцеями та досягати стратегічних цілей розвитку [4], [11].

У науковій літературі зустрічається низка термінів, які стосуються процесу аналізу та оцінки діяльності, спрямованих на ухвалення ефективних управлінських рішень. Серед цих понять варто виділити такі, як «аналіз», «аналітика», «аналітична діяльність», «аналітична робота», «аналітичне забезпечення» [18], [33]. У контексті управління ліцеєм ці терміни відображають багатогранність і складність процесів, що охоплюють систематичне вивчення показників функціонування закладу освіти.

Аналіз є базовим поняттям і основою будь-якого процесу пізнання та ухвалення рішень. Він передбачає системне розчленовування складного об'єкта на простіші елементи з метою вивчення його структури, властивостей і взаємозв'язків [3], [5]. У випадку управління ліцеєм це включає аналіз освітніх результатів, фінансової ефективності, рівня задоволеності учнів та батьків, а також показників діяльності педагогічного персоналу [11], [12].

Аналітична діяльність керівника ліцею передбачає проведення таких основних етапів: планування аналітичної роботи, збір та обробка даних, аналіз інформації, розробка висновків і рекомендацій, впровадження управлінських рішень [19], [69]. Усі етапи наведено на рисунку 1.1 [12].:



Рис. 1.1. Етапи аналітичної діяльності керівника ліцею

Аналітична діяльність є основою для моніторингу якості освітніх послуг, а також для впровадження стратегічного планування. Завдяки їй керівник отримує можливість знизити рівень невизначеності при ухваленні рішень, мінімізувати ризики та максимально ефективно використовувати ресурси [5], [11].

У системі управління ліцеєм аналіз не обмежується лише внутрішніми процесами. Важливу роль відіграє оцінка впливу зовнішнього середовища: соціально-економічних умов, регіональної освітньої політики, змін у законодавстві та запитів батьківської громади [27], [29]. Це дозволяє керівникові адаптувати стратегію розвитку закладу до реальних умов та забезпечити його конкурентоспроможність у сучасному освітньому просторі [3].

Сьогодні аналітика є розгалуженою та складною системою знань, що охоплює численні наукові напрями. Її основою є інші науки, зокрема: логіка (наука про закономірності правильного мислення), методологія (система принципів і методів пізнавальної діяльності), евристика (вміння відкривати нове у різних сферах життя) та інформатика (наука про інформацію, способи її отримання, накопичення, обробки й передачі) [33], [5]. У контексті управління ліцеєм аналітична діяльність є не лише частиною системи управлінських процесів, а й ключовим інструментом, що допомагає керівнику ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення [12], [18].

Термін «аналітика», що походить від грецького слова «analytike» (мистецтво аналізу), є фундаментальним поняттям для організації управлінської діяльності. Аристотель визначив аналіз як метод розкладання цілого на складові частини для їхнього детального вивчення та подальшого синтезу [85]. Це є основою аналітичного мислення, яке дозволяє керівнику ліцею виокремити суттєві чинники, що впливають на діяльність закладу, від несуттєвих та звести складні управлінські процеси до зрозумілих і логічних рішень [3], [19].

У сучасних умовах реформування освіти аналітична діяльність допомагає керівнику знизити невизначеність, мінімізувати ризики та приймати стратегічно важливі рішення [27]. Основні функції аналітичної діяльності представлені на рисунку 1.2 [12].



Рис. 1.2. Основні функції аналітичної діяльності: управлінська, діагностична, застерігаюча, пізнавально-ментальна

Аналітика як процес поєднує дві важливі процедури: аналіз і синтез. У вузькому розумінні вона охоплює методи розкладання об'єкта на складові частини для кращого розуміння його структури та функціонування [85]. У широкому ж розумінні аналітика включає процеси синтезу — уявного об'єднання проаналізованих частин у цілісну картину, що дозволяє приймати стратегічно важливі рішення [11], [23].

Таким чином, аналітична діяльність — це універсальний спосіб обробки інформації, спрямований на створення нового знання, яке сприяє підвищенню ефективності управління ліцеєм [12]. Вона мобілізує як раціональні підходи

(застосування методів, алгоритмів та принципів), так і інтуїтивні можливості керівника, що дозволяють знаходити оптимальні шляхи розвитку закладу в умовах невизначеності [23].

З огляду на сучасні виклики в освіті, потреба в аналітичній діяльності керівника ліцею є вкрай актуальною. Вона сприяє ефективному плануванню, моніторингу та прийняттю рішень, що відповідають стратегічним завданням розвитку навчального закладу [27], [3].

Аналітична діяльність у сучасному управлінні ліцеєм виконує низку ключових функцій, що забезпечують ефективність управлінського процесу, стратегічний розвиток закладу та адаптацію до сучасних освітніх викликів. Основні функції аналітичної діяльності, що характерні для аналізу, включають: управлінську, діагностичну, застерігаючу, пізнавально-ментальну [59]. Таблиця 1.1. демонструє основні функції аналітичної діяльності керівника ліцею [18]:

Таблиця 1.1

Функції аналітичної діяльності керівника ліцею

Функція	Зміст
Управлінська	Забезпечує керівника ліцею необхідною інформацією для всіх етапів управлінської діяльності: підготовки, прийняття стратегічних рішень та контролю за їх виконанням. Дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення для розвитку закладу
Діагностична	Надає можливість отримати об'єктивну картину поточного стану ліцею. Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити причини проблем, оцінити роботу педагогічного колективу та якість освітніх послуг
Застерігаюча	Дозволяє вчасно ідентифікувати потенційні проблеми, ризики та конфлікти у діяльності ліцею. Сприяє передбаченню негативних тенденцій та запобіганню їхньому розвитку, що є критичним в умовах освітніх реформ
Пізнавально-ментальна	Сприяє переосмисленню сутності освітніх процесів та підходів до управління ліцеєм. Формує стратегічне мислення керівників, що необхідне для ефективного управління сучасним закладом освіти та адаптації до нових викликів

Організація аналітичної діяльності у ліцеї охоплює значне коло завдань, що потребують системності, комплексності та координації на кожному етапі. Це включає:

Планування аналітичної роботи: розробка чітких завдань, порядку та графіку проведення аналізу. Важливо визначити ключові показники ефективності (KPI) для оцінки діяльності закладу [17], [42].

Організацію технології аналітичного процесу: створення процедур для збору, обробки, аналізу та синтезу інформації про освітню, фінансову та кадрову складові роботи ліцею [5], [12].

Забезпечення ресурсами: матеріально-технічне, методичне та інформаційне забезпечення процесу аналізу, включно з використанням сучасних інформаційних систем і програм для моніторингу даних [8], [16].

Контроль та впровадження результатів аналізу: розробка заходів на основі аналітичних висновків, впровадження їх у практику управління ліцеєм, а також оцінка ефективності прийнятих рішень [23], [39].

Організація аналітичної діяльності у ліцеї є цілісною системою скоординованих дій, спрямованих на комплексне вивчення освітнього процесу та управлінських рішень. Комплексність і системність цього процесу забезпечуються завдяки детальному плануванню та структуризації роботи керівника й усіх задіяних підрозділів [3], [11].

Аналітичне забезпечення у сучасному управлінні ліцеєм є невід'ємним елементом організаційного процесу, що передбачає системний збір, обробку та аналіз інформації для підтримки управлінських рішень на всіх рівнях. У контексті освітнього закладу аналітичне забезпечення виступає інструментом формування інформаційного простору, який надає керівникові можливість ухвалювати ефективні стратегічні рішення на основі об'єктивних даних [12], [28].

Компоненти аналітичного забезпечення ліцею:

Аналітичне забезпечення управління діяльністю ліцею охоплює такі ключові елементи:

Нормативна інформація – дані про освітні стандарти, нормативно-правові акти та вимоги до діяльності закладу освіти [27], [28].

Облікова інформація – документально зафіксовані дані про стан фінансово-господарської діяльності ліцею та його ресурсів [5].

Аналітична інформація – результати аналізу освітньої діяльності, показників успішності учнів, кваліфікації педагогічного персоналу та ефективності управлінських рішень [12], [23].

Педагогічно-методична інформація – дані щодо реалізації освітніх програм, результатів моніторингів якості навчання та впровадження інноваційних методик [6], [45].

Процес аналітичного забезпечення управлінської діяльності керівника ліцею є комплексним і безперервним. Він складається з кількох основних етапів:

Організаційно-планові заходи – розробка плану аналітичної роботи, визначення ключових завдань та показників для оцінки ефективності діяльності ліцею [17], [39].

Збір та обробка інформації – систематизація даних про освітню, фінансову та кадрову діяльність закладу [12], [26].

Первинна аналітична обробка – інтерпретація отриманих даних, виявлення тенденцій, проблем та перспектив розвитку [20], [72].

Синтез та узагальнення інформації – розробка висновків і рекомендацій для вдосконалення управлінської діяльності [5], [42].

Зворотний зв'язок та впровадження рішень – оцінка результатів аналітичної роботи та адаптація управлінських рішень до умов діяльності ліцею [3], [8].

Аналітичне забезпечення є процесом, що поєднує методи збору та обробки інформації з методами її інтерпретації для ухвалення ефективних управлінських рішень. Воно допомагає керівнику ліцею: отримати об'єктивну картину діяльності закладу; своєчасно виявляти та усувати проблеми; підвищити ефективність освітнього процесу; забезпечити розвиток закладу шляхом стратегічного планування [11], [23], [28], [17].

Важливо зазначити, що якість аналітичного забезпечення залежить від:

- ✓ Системності та комплексності аналізу – врахування всіх аспектів діяльності ліцею.
- ✓ Використання сучасних технологій – застосування інформаційно-аналітичних систем для моніторингу показників і прогнозування результатів.
- ✓ Кваліфікації аналітичних фахівців – здатності керівників та їхніх команд опрацьовувати дані, робити висновки та реалізовувати ефективні стратегії.

✓ Значення аналітичного забезпечення для розвитку ліцею.

У сучасному світі, де інформація є найціннішим ресурсом, аналітичне забезпечення управлінської діяльності керівника ліцею стає необхідним елементом ефективного управління. Воно дозволяє не лише реагувати на виклики, але й передбачати їх, формуючи стратегії розвитку закладу в умовах динамічних змін [5], [39].

Аналітична діяльність створює основу для переходу до інформаційно-орієнтованого управління, де кожне рішення ухвалюється на основі достовірних даних та аналітичних висновків [12], [45]. Використання якісного аналітичного забезпечення допомагає керівнику ліцею досягти ключових цілей (див. рис. 1.3) [20], [23]:



Рис. 1.3. Ключові цілі аналітичного забезпечення в управлінні ліцеєм: підвищення якості освіти, оптимізація ресурсів, створення умов для інноваційного розвитку закладу

Таким чином, аналітичне забезпечення є стратегічним інструментом, що дозволяє керівнику ліцею ефективно управляти закладом освіти, забезпечуючи його стабільний розвиток у сучасних умовах реформування освітньої галузі.

Отже, аналітична діяльність є фундаментальним елементом сучасного управління ліцеєм, що базується на системному підході до збору, обробки та інтерпретації інформації. Її історичний розвиток, від античних філософських основ до сучасних інформаційно-аналітичних технологій, показує зростаюче значення аналітики в ухваленні обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки науковим дослідженням українських і зарубіжних учених, аналітична діяльність у ліцеях виконує ключові функції: управлінську, діагностичну, застерігаючу та пізнавально-ментальну, що сприяє підвищенню якості освіти, оптимізації ресурсів та створенню умов для інноваційного розвитку. Таким чином, ефективна

організація аналітичної діяльності є необхідною умовою для стратегічного розвитку ліцею в умовах сучасних освітніх викликів.

1.2. Роль аналітичної діяльності у формуванні стратегічного розвитку ліцеїв

Аналітична діяльність у системі управління освітніми закладами є основою для ефективного прийняття стратегічних рішень. Вона забезпечує комплексне вивчення ключових показників функціонування закладу освіти, що дозволяє керівнику адаптувати стратегію управління до динамічних умов сучасного освітнього середовища [3], [5]. Стратегічний розвиток навчальних закладів передбачає не лише оптимізацію внутрішніх ресурсів, а й вміння оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема в контексті реформування системи освіти та інтеграції інноваційних методів управління [11], [16].

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та економічної нестабільності виникає потреба у постійному вдосконаленні стратегічного аналізу. Глобалізація створює нові вимоги до конкурентоспроможності освітніх послуг, тоді як цифрові технології змінюють підходи до збору та обробки аналітичних даних [19]. Економічна нестабільність вимагає оптимізації ресурсів і гнучкого планування для забезпечення стійкого розвитку освітніх закладів [8].

Розвиток стратегічного управління освітніми закладами тісно пов'язаний із впровадженням аналітичних інструментів та методів, які дозволяють глибоко оцінити поточний стан закладу, виявити сильні та слабкі сторони, а також спрогнозувати можливі напрями розвитку [6], [8]. Використання сучасних аналітичних підходів, таких як стратегічний аналіз, моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та інтеграція інформаційно-аналітичних систем, дозволяє формувати довгострокові стратегії розвитку та підвищувати конкурентоспроможність закладів освіти [12], [17]. Аналітична діяльність є тим

інструментом, що забезпечує взаємозв'язок між даними, їх обробкою та практичним застосуванням у стратегічному плануванні освітньої діяльності.

Міжнародний досвід показує, що успішне використання аналітичної діяльності є ключовим фактором у розвитку систем освіти. Наприклад, у Фінляндії аналітичний підхід до моніторингу якості навчального процесу та впровадження інноваційних стратегій дозволив створити одну з найефективніших освітніх систем у світі [75]. У Сінгапурі, завдяки стратегічному аналізу та регулярному оцінюванню показників ефективності (KPI), було досягнуто значного підвищення якості підготовки учнів відповідно до глобальних вимог [71].

Дослідження Майкла Фуллана підкреслюють значення системного підходу до управління змінами в освітніх закладах, де аналітична діяльність відіграє ключову роль у стратегічному плануванні [87]. Українські науковці, такі як О.А. Білошицька та Ю.Ю. Вдовиченко, акцентують увагу на застосуванні інформаційно-аналітичних систем для підвищення якості освітнього менеджменту та ухвалення обґрунтованих рішень [5].

Важливість стратегічного аналізу як інструменту планування підкреслював Пітер Друкер, наголошуючи на необхідності кількісного вимірювання ефективності управлінських рішень [85]. Саме застосування методів SWOT-аналізу та KPI дозволяє забезпечити системний підхід до управління розвитком освітніх закладів [4], [42].

Одним із ключових інструментів аналітичної діяльності є використання конкретних методів аналізу для оцінки стану та стратегічного розвитку освітніх закладів. У таблиці 1.1 наведено основні методи аналітики, їхню суть та сферу застосування.

Таблиця 1.2

Основні методи аналітичної діяльності у стратегічному управлінні освітніми закладами

Метод аналітики	Суть методу	Сфера застосування
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Стратегічне планування розвитку закладу

KPI-аналіз	Моніторинг ключових показників ефективності	Оцінка успішності учнів, педагогів
PEST-аналіз	Аналіз зовнішніх чинників: політичних, економічних тощо	Прогнозування змін у середовищі закладу
Трендовий аналіз	Виявлення тенденцій на основі динамічних показників	Аналіз успішності та ресурсів закладу

Наприклад, застосування SWOT-аналізу дозволяє керівникам освітніх закладів визначити сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності, а також можливості та загрози у зовнішньому середовищі. Це сприяє обґрунтованому вибору стратегічних напрямів розвитку, таких як впровадження інноваційних методик навчання чи оптимізація ресурсів [22]. У свою чергу, PEST-аналіз допомагає дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на освітню діяльність, наприклад, адаптацію до нових державних стандартів якості освіти чи цифровізацію навчального процесу [20].

Наведені методи дозволяють керівникам освітніх закладів глибше оцінити внутрішні та зовнішні фактори, впливаючи на стратегічні рішення, орієнтовані на розвиток якості освіти та оптимізацію ресурсів [39], [56].

Аналітична діяльність виступає основою для формування стратегічних напрямів розвитку освітніх закладів, оскільки забезпечує можливість ефективно оцінити поточний стан закладу та обґрунтовано визначити перспективи його розвитку [3]. В умовах реформування освіти ключовим завданням керівника є вміння приймати рішення на підставі системного аналізу даних, що охоплюють освітню, фінансову та кадрову складові [5]. Саме аналітика дозволяє виявити сильні та слабкі сторони закладу, розробити ефективні стратегії та впроваджувати інновації, які відповідають сучасним вимогам.

Аналітична діяльність у стратегічному управлінні освітніми закладами поділяється на кілька основних видів залежно від цілей і об'єктів аналізу:

- ✓ Оперативна аналітика – спрямована на аналіз поточних показників ефективності діяльності закладу освіти. Вона дозволяє оцінити якість навчального процесу, продуктивність викладачів, фінансові витрати за короткий проміжок часу. Наприклад, моніторинг середнього балу учнів за семестр чи аналіз використання бюджетних коштів.

- ✓ Стратегічна аналітика – здійснює довгостроковий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток закладу. Вона є основою для

створення стратегічного плану, визначення пріоритетів і прогнозування майбутніх змін. До стратегічної аналітики належить використання SWOT-аналізу, PEST-аналізу та трендового аналізу.

▼ Функціональна аналітика – зосереджена на дослідженні окремих напрямів роботи освітнього закладу: педагогічний процес, фінансове управління, кадрова політика та матеріально-технічне забезпечення. Наприклад, аналіз результатів підвищення кваліфікації педагогів чи оцінка ефективності використання навчальних ресурсів.

Запровадження такої класифікації дозволяє керівникам структуризувати аналітичну діяльність залежно від її завдань та термінів реалізації, що забезпечує комплексний підхід до стратегічного планування розвитку закладу освіти.

Особливо важливою є роль моніторингу ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяє оцінити рівень успішності учнів, якість викладання та задоволеність стейкхолдерів, зокрема батьківської громади. Аналітична обробка цих показників сприяє не лише оцінці досягнень закладу освіти, а й допомагає виявити ризики та проблемні зони, які потребують негайного реагування [17]. Наприклад, за результатами аналізу можна оптимізувати кадрову політику, покращити управління ресурсами та впровадити сучасні педагогічні технології для підвищення якості освітніх послуг [12].

Згідно з дослідженнями В.С. Пікельної, моніторинг ключових показників ефективності сприяє не лише оцінці поточного стану закладу, а й формуванню стратегічних пріоритетів для його розвитку [59].

Для оцінки ефективності діяльності освітніх закладів використовуються ключові показники ефективності (КРІ), які дозволяють об'єктивно аналізувати результати роботи закладу. У таблиці 1.2 наведено основні показники КРІ, їх опис та значення для розвитку освітньої діяльності.

Застосування ключових показників ефективності дає можливість керівникам своєчасно оцінити результати діяльності закладу освіти, виявити потреби у покращенні окремих напрямів та забезпечити ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей [17], [42].

**Ключові показники ефективності (КРІ) у стратегічному управлінні
освітніми закладами**

Показник (КРІ)	Опис	Значення для розвитку
Успішність учнів	Середній бал за навчальний рік	Показник якості освіти
Кваліфікація педагогів	Відсоток вчителів із вищою категорією	Професійний розвиток персоналу
Задоволеність батьків	Результати анкетування	Відповідність очікуванням стейкхолдерів
Фінансова ефективність	Рівень використання бюджету	Оптимізація ресурсів

Сучасні інформаційно-аналітичні системи надають керівникам потужний інструмент для обробки великих обсягів даних у реальному часі. Використання програмних продуктів для аналізу результатів навчання, фінансової звітності та ефективності роботи педагогічного складу дозволяє ухвалювати рішення, що базуються на об'єктивних даних [12], [25]. Такий підхід підвищує прозорість управлінських процесів і забезпечує системність у формуванні стратегії розвитку закладу освіти [8].

Важливим етапом у процесі стратегічного розвитку освітніх закладів є планування на основі аналітичної діяльності. Саме глибокий аналіз внутрішніх показників – таких як успішність учнів, кваліфікація та продуктивність педагогічного колективу, рівень матеріально-технічного забезпечення – дозволяє формувати стратегію, орієнтовану на підвищення якості освіти та створення сприятливого навчального середовища [3], [15]. Одночасно, зовнішні чинники, зокрема соціально-економічні умови, вимоги державної політики в галузі освіти та очікування громади, також стають об'єктом аналітичного вивчення для адаптації освітнього закладу до змін [19], [22].

Українські дослідники, як-от С.І. Дорошенко, акцентують увагу на важливості аналізу зовнішніх чинників, зокрема соціально-економічних умов, для адаптації закладів освіти до динамічних змін середовища [23].

Розвиток цифрових інструментів, таких як системи автоматизованого управління закладом освіти (наприклад, електронні щоденники, платформи моніторингу успішності), відіграє вирішальну роль у впровадженні стратегічних рішень [26]. Такі системи дозволяють керівникам вчасно отримувати доступ до

об'єктивних даних і адаптувати стратегію розвитку до сучасних викликів [12], [27].

Зміни в законодавстві, зокрема вимоги щодо впровадження нових стандартів якості освіти, потребують системного аналізу для адаптації управлінських стратегій [28]. Також технологічні інновації, такі як цифрові інструменти моніторингу та автоматизовані системи управління, відіграють важливу роль у підвищенні ефективності освітнього менеджменту [19].

Важливо зазначити, що стратегічний розвиток освітніх закладів значною мірою залежить від впливу зовнішніх чинників, які формують умови для їхнього функціонування [13]. Розглянемо ключові аспекти зовнішнього середовища, що потребують аналітичного вивчення (див. рис. 1.4):



Рис. 1.4. Ключові аспекти зовнішнього середовища

На рисунку 1.4 представлено послідовність аналітичного процесу в освітніх закладах, що охоплює ключові етапи: збір даних, їх обробку, інтерпретацію результатів та розробку стратегічних рішень.

Таким чином, аналітичне вивчення зовнішніх чинників є необхідним для формування стратегії розвитку, що враховує сучасні виклики та можливості у галузі освіти [20]. Це дозволяє освітнім закладам не лише адаптуватися до змін, але й забезпечувати конкурентоспроможність на освітньому ринку [12].

Аналітична діяльність сприяє впровадженню інноваційних підходів до управління, які ґрунтуються на використанні передових технологій і методів

дослідження [16]. Наприклад, метод SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони закладу, а також визначити можливості та загрози у зовнішньому середовищі [22]. На основі отриманих результатів керівники можуть коригувати пріоритети розвитку, вибудовувати стратегічні плани та оптимізувати освітню діяльність з урахуванням ресурсного потенціалу закладу [42].

Для кращого розуміння процесу аналітичної діяльності у стратегічному розвитку освітніх закладів на рисунку 1.5 представлено основні етапи аналітичного процесу [15].



Рис. 1.5. Етапи аналітичної діяльності у стратегічному розвитку освітніх закладів

На рисунку 1.5 продемонстровано основні етапи аналітичної діяльності керівника освітнього закладу. Кожен з етапів забезпечує послідовний процес збору, обробки та інтерпретації даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень:

- Збір даних: Включає аналіз результатів навчання учнів, фінансових показників, кваліфікації педагогів та інших аспектів.
- Обробка даних: Використання програмних інструментів, таких як Excel, для систематизації інформації, виявлення тенденцій та візуалізації результатів.

- Інтерпретація: Формування висновків на основі отриманої інформації, визначення сильних і слабких сторін, а також окреслення ключових проблем.

- Розробка рішень: Використання таких методів, як SWOT або PEST, для планування стратегічних кроків і визначення пріоритетів.

Особливої уваги потребує роль аналітичної діяльності у підвищенні конкурентоспроможності освітнього закладу. В умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг важливою є не лише якість навчання, а й здатність закладу ефективно позиціонувати себе. Аналітика допомагає оцінити потреби цільової аудиторії (учнів, батьків, громадськості) та відповідно налаштувати освітні програми, оновити підходи до управління кадрами й удосконалити організацію навчального процесу. Це, у свою чергу, забезпечує закладу стабільний розвиток та позитивний імідж [6], [17].

Одним із ключових завдань аналітичної діяльності у стратегічному розвитку освітніх закладів є створення системи моніторингу та оцінювання результативності. Моніторинг передбачає систематичний збір, аналіз і інтерпретацію даних для вимірювання ефективності управлінських рішень та освітніх процесів. Регулярний аналіз результатів навчальної діяльності учнів, ефективності роботи педагогічного складу, а також фінансових показників дозволяє вчасно виявляти проблемні аспекти та запобігати їхньому поглибленню. Це забезпечує прозорість управлінських дій та підвищує рівень відповідальності всіх учасників освітнього процесу [13], [23].

Формування стратегічних напрямів розвитку на основі аналітичних даних вимагає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Використання систем автоматизованого управління освітою (наприклад, електронних журналів, систем моніторингу показників успішності та хмарних рішень для зберігання й обробки даних) надає керівникам можливість оперативно отримувати доступ до актуальної інформації та приймати стратегічно важливі рішення. Такі підходи сприяють не лише підвищенню ефективності управління закладом, а й створенню основ для впровадження інноваційних методик навчання, що відповідають сучасним викликам [12], [20].

Крім того, аналіз зовнішнього середовища є невід'ємною частиною стратегічного розвитку освітнього закладу. Дослідження соціально-економічних, демографічних та культурних чинників дозволяє визначати тенденції та прогнозувати зміни у запитах суспільства щодо освіти. Це допомагає адаптувати освітню діяльність до потреб регіону, підвищуючи її релевантність і якість. Так, наприклад, розвиток STEM-освіти або профільного навчання часто ґрунтується на аналізі потреб місцевого ринку праці та пріоритетів економічного розвитку [16], [21].

У процесі стратегічного розвитку освітніх закладів аналітична діяльність виконує функцію управлінської підтримки, яка дозволяє керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення на всіх етапах управлінської діяльності. Зокрема, аналітичні інструменти допомагають визначити пріоритети розвитку закладу, спираючись на реальні показники ефективності та потреби ключових стейкхолдерів: учнів, батьків, педагогів і місцевої громади [8], [19]. Аналіз отриманих даних дозволяє вибудовувати чітку стратегію розвитку, орієнтовану на поліпшення якості освітніх послуг, впровадження інноваційних технологій навчання та підвищення кваліфікації персоналу [11].

Ключовим аспектом аналітичної діяльності є прогнозування та управління змінами, що особливо актуально в умовах реформування освітньої системи. Аналітичні методи, такі як трендовий аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші інструменти стратегічного планування, дозволяють не лише оцінювати поточну ситуацію, але й передбачати можливі зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі закладу. Завдяки цьому керівники мають змогу завчасно готуватися до викликів, ефективно адаптуючи стратегію управління до нових умов [22], [26].

Окрім того, аналітична діяльність сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів у закладах освіти. Регулярний моніторинг та оцінювання ефективності впроваджених стратегій забезпечують відкритість і підзвітність керівництва перед громадськістю. Це формує довіру серед стейкхолдерів закладу освіти та створює позитивний імідж закладу, що є важливим чинником його стратегічного розвитку [7].

Важливою складовою аналітичної діяльності у формуванні стратегічного розвитку освітніх закладів є оцінка ефективності використання ресурсів. Управлінська аналітика дозволяє керівникам проводити детальний аналіз фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсів, визначаючи їх оптимальне використання для досягнення стратегічних цілей. Наприклад, аналіз фінансових показників допомагає виявити найбільш витратні напрями діяльності та розробити заходи для підвищення ефективності фінансового управління. Це сприяє не лише економії ресурсів, а й спрямуванню їх на пріоритетні завдання розвитку закладу, такі як модернізація навчального середовища чи впровадження інноваційних методик [11], [23].

Ефективне управління освітніми закладами потребує детального аналізу ресурсів, що охоплюють фінансові, кадрові та матеріально-технічні складові. У таблиці 1.3 наведено структуру основних ресурсів закладу освіти та відповідні інструменти аналізу для їх оптимізації.

Таблиця 1.4

Основні ресурси освітнього закладу та інструменти їх аналізу

Ресурси	Складові	Інструменти аналізу
Фінансові ресурси	Бюджет закладу, гранти, субвенції	Фінансовий аналіз, бюджетування
Кадрові ресурси	Педагогічний склад, адміністрація	Оцінка продуктивності, кваліфікація
Матеріально-технічні ресурси	Обладнання, навчальні приміщення	Аудит ресурсів, технічний моніторинг

Аналіз фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсів дозволяє керівнику виявити резерви ефективного використання та спрямувати їх на стратегічно важливі напрями розвитку закладу освіти, такі як модернізація інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних освітніх технологій [7], [19].

Роль аналітики у підвищенні якості освітніх послуг є ще одним критично важливим напрямом стратегічного розвитку закладів освіти. Завдяки регулярному аналізу освітніх результатів учнів, зокрема за допомогою методів кількісного та якісного оцінювання, керівники можуть отримати об'єктивну картину ефективності навчального процесу. Аналітичні дані допомагають виявити прогалини у викладанні окремих предметів, рівні підготовки учнів та

потребу у підвищенні кваліфікації педагогів. На основі таких висновків освітні заклади можуть розробляти конкретні стратегії покращення якості навчання, впроваджуючи диференційований підхід до освіти та стимулюючи професійний розвиток педагогічного складу [15], [21].

Не менш важливим аспектом аналітичної діяльності є оцінка задоволеності стейкхолдерів: учнів, батьків та педагогів. Використання соціологічних методів дослідження (анкетування, опитування, інтерв'ю) дозволяє керівникам отримати зворотний зв'язок про ефективність управлінських рішень і якість надання освітніх послуг. Аналіз отриманих результатів сприяє формуванню політики відкритості та довіри, що позитивно впливає на імідж закладу освіти та його конкурентоспроможність у сучасному освітньому середовищі [12], [17].

Отже, аналітична діяльність є стратегічним інструментом управління освітніми закладами. Завдяки класифікації видів аналітики, застосуванню конкретних методів (SWOT, KPI, PEST) та врахуванню зовнішніх чинників, керівники можуть ухвалювати обґрунтовані рішення для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку закладу освіти.

Аналітична діяльність є невід'ємною частиною стратегічного управління, оскільки вона забезпечує системний підхід до планування розвитку, ефективного використання ресурсів та впровадження інновацій, що відповідають сучасним вимогам освітнього середовища. Згідно з дослідженнями Ю.Ю. Вдовиченка, системний аналіз показників діяльності закладу освіти дозволяє не лише оптимізувати ресурси, але й визначити стратегічні пріоритети його розвитку. Пітер Друкер, своєю чергою, наголошував, що аналітичні інструменти є основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у сучасних організаціях.

1.3. Моделі та підходи до організації аналітичної діяльності керівника в умовах реформування освіти

Сучасна освітня реформа вимагає впровадження нових підходів до організації управління закладами освіти, орієнтованих на стратегічний розвиток і забезпечення високої якості навчально-виховного процесу. Аналітична

діяльність керівника освітнього закладу відіграє ключову роль у підтримці реформування освіти в Україні, яке спрямоване на забезпечення автономії закладів, підвищення якості освітніх послуг та впровадження інноваційних технологій. Завдяки системному аналізу та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, керівники закладів освіти сприяють досягненню стратегічних цілей, закладених у реформах, таких як Нової української школи (НУШ) або цифровізація навчального процесу [5], [10]. Одним із ключових елементів цього підходу є аналітична діяльність керівника, що спрямована на систематичний аналіз освітніх процесів, виявлення проблем та розробку ефективних рішень для їх подолання. Ця діяльність забезпечує оптимальне використання ресурсів, підвищує професійну компетентність педагогів і створює умови для інноваційного розвитку закладу [12], [19].

Серед основних викликів сучасної освітньої реформи можна виокремити забезпечення якості освіти в умовах швидких змін, впровадження інноваційних методик, адаптацію до цифрових платформ, а також управління педагогічним колективом в умовах автономії. Аналітична діяльність дозволяє керівникам ліцеїв ефективно оцінювати стан навчально-виховного процесу, розробляти стратегії розвитку та впроваджувати зміни, спрямовані на вдосконалення освітніх послуг [9], [17]. Зокрема, використання цифрових інструментів моніторингу, таких як електронні журнали чи платформи для оцінки якості знань, сприяє своєчасному виявленню проблем і ухваленню ефективних рішень [13], [19].

У Сінгапурі, завдяки впровадженню цифрових технологій, зокрема платформ моніторингу успішності учнів, вдалося значно покращити підготовку учнів та забезпечити відповідність глобальним стандартам. Цифрові системи, які аналізують академічну успішність і залученість учнів, дозволяють керівникам своєчасно реагувати на виклики, вдосконалюючи навчальний процес. Це зробило Сінгапур лідером у застосуванні сучасних технологій для управління освітою [15], [25].

Досвід Фінляндії та Сінгапуру демонструє, що використання аналітичних даних може значно підвищити ефективність управління освітою. Розглянемо, як ці підходи можна адаптувати в українському контексті [24], [75].

Наукові дослідження підтверджують, що аналітична функція керівника є основою для вдосконалення управлінських процесів в освіті. Видатні українські дослідники, такі як Є. Березняк, В. Бондар, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Ю. Конаржевський та В. Сухомлинський, зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних засад аналітичної діяльності в освітніх закладах. Їхні роботи наголошують на важливості аналізу як інструменту для прийняття ефективних управлінських рішень та підвищення якості освітніх послуг [3], [11]. У контексті реформування освіти актуальність аналітичної діяльності лише зростає, адже вона сприяє адаптації до нових умов і забезпечує конкурентоспроможність закладу.

У Фінляндії використання аналітичних даних є невід'ємною частиною підвищення якості освіти. Країна активно застосовує систематичний моніторинг знань учнів, що дозволяє вчасно виявляти прогалини у навчанні. На основі цих даних вдосконалюються методики викладання та адаптуються навчальні програми відповідно до потреб учнів. Такий підхід сприяв створенню однієї з найкращих освітніх систем у світі [13], [74].

Аналітична діяльність керівника ліцею є основним інструментом ефективного управління освітнім закладом в умовах реформування освіти. Її значення значно зросло у сучасному освітньому середовищі, оскільки саме аналітичний підхід дозволяє вчасно оцінювати ситуацію, визначати пріоритети розвитку та приймати стратегічні рішення, спрямовані на досягнення високої якості освітніх послуг [8], [23]. Основна суть аналітичної діяльності полягає у зборі, систематизації, обробці та інтерпретації даних, необхідних для цілеспрямованого управління ліцеєм. У практиці аналітичної діяльності керівників закладів освіти широко використовуються сучасні управлінські моделі та інструменти. Зокрема, модель SWOT-аналізу допомагає виявити сильні та слабкі сторони освітнього закладу, можливості та загрози зовнішнього середовища [4], [59]. Наприклад, керівник ліцею може використати SWOT-аналіз

для виявлення можливостей, таких як впровадження STEM-освіти через організацію спеціалізованих класів або співпрацю з місцевими підприємствами. Також, аналіз загроз може допомогти визначити виклики, як-от скорочення фінансування, що вимагає оптимізації ресурсів або пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як гранти чи спонсорські програми [61]. PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на функціонування ліцею [20], [22]. Наприклад, використовуючи PEST-аналіз, керівник може оцінити вплив законодавчих змін, таких як впровадження нових стандартів НУШ, на потребу в перепідготовці педагогічного складу [54]. Також соціальні фактори, наприклад, зростання популярності цифрового навчання серед учнів, можуть спонукати до впровадження сучасних платформ дистанційного навчання [7]. Використання моделей аналізу, таких як SWOT-аналіз чи Balanced Scorecard, також може зустрічати бар'єри. Одним із головних викликів є опір педагогічного колективу, особливо якщо впровадження нових підходів потребує додаткових зусиль або змін у звичних процесах. Ще однією перешкодою може стати недостатність або низька якість вхідних даних, необхідних для проведення якісного аналізу. Наприклад, відсутність актуальної статистики або нерегулярний моніторинг показників можуть знижувати ефективність аналітичних інструментів [38].

Ефективне впровадження аналітичних моделей значною мірою залежить від залучення педагогічного колективу. Організація тренінгів та практичних занять для вчителів із використання цифрових інструментів, таких як Moodle або Google Workspace, дозволяє підвищити їхню технічну компетентність [9], [29]. Спільне планування стратегій на основі даних аналізу, проведення обговорень результатів аналітичної діяльності та залучення педагогів до ухвалення управлінських рішень сприяють створенню атмосфери співпраці та відповідальності за досягнення стратегічних цілей [17], [43].

Інструмент Balanced Scorecard (збалансована система показників) спрямований на визначення стратегічних цілей закладу та моніторинг їх досягнення через фінансові, освітні, процесуальні та інноваційні показники [88]. Наприклад, для моніторингу прогресу у досягненні стратегічних цілей керівник

може використовувати такі індикатори: середній бал учнів за результатами ЗНО як показник академічної успішності; рівень задоволеності батьків, визначений через опитування, як критерій оцінки якості освітніх послуг; кількість впроваджених інноваційних методик навчання як індикатор інноваційного розвитку закладу [19], [32].

Основні функції аналітичної діяльності:

✓ Контроль та моніторинг. Керівник систематично контролює стан викладання навчальних предметів, рівень знань та вмінь учнів, а також дотримання навчальних планів і програм [12], [16]. Це дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах та своєчасно розробляти заходи для їх усунення. Інноваційні підходи до аналітичної діяльності включають використання сучасних цифрових платформ для моніторингу та управління. Наприклад, Google Workspace for Education дозволяє створювати електронні журнали та звіти, проводити онлайн-опитування, а також організовувати навчання педагогів. Moodle, як універсальна платформа дистанційного навчання, забезпечує керівника інструментами для збору аналітичних даних про успішність учнів, активність у навчальних модулях та виконання завдань. Ці інструменти допомагають не лише автоматизувати аналітичні процеси, але й адаптувати освітній процес до сучасних вимог. Однак впровадження цифрових інструментів, таких як Moodle або Google Workspace for Education, може супроводжуватися певними труднощами. Серед основних викликів – недостатня технічна підготовка педагогічного колективу, брак фінансування для придбання обладнання та ліцензійного програмного забезпечення, а також відсутність належної технічної підтримки. Такі фактори можуть уповільнити процес інтеграції цифрових інструментів у навчальний процес і створити додаткові труднощі для керівників закладів освіти.

✓ Прогнозування. Аналіз освітніх процесів, демографічних змін і потреб суспільства допомагає передбачати майбутні виклики та розробляти стратегії розвитку ліцею [20]. Наприклад, у випадку прогнозованого зростання кількості учнів можна завчасно адаптувати навчальні плани, забезпечити необхідними ресурсами та підвищити кваліфікацію педагогів.

✓ Розробка стратегій. Завдяки аналітиці керівник може визначити ключові напрями розвитку закладу, такі як впровадження інноваційних методик навчання, розширення інфраструктури або підвищення конкурентоспроможності ліцею [39].

✓ Оцінка ефективності управлінських рішень. Аналітична діяльність дозволяє перевіряти, наскільки прийняті рішення відповідають поставленим цілям і сприяють досягненню стратегічних завдань [35].

Наприклад, у процесі стратегічного планування розвитку ліцею керівник може застосовувати SWOT-аналіз для визначення пріоритетних напрямків розвитку. Виявлення можливостей, таких як впровадження STEM-освіти, та загроз, як-от скорочення фінансування, дозволяє розробити ефективний план дій. Balanced Scorecard використовується для контролю за досягненням стратегічних цілей, наприклад, підвищенням результативності учнів у зовнішньому незалежному оцінюванні (ЗНО). Використання PEST-аналізу допомагає оцінити вплив законодавчих змін, таких як нові стандарти НУШ, на діяльність закладу освіти.

Важливо зазначити, що успіх реалізації таких стратегій залежить від активної участі педагогічного колективу. Наприклад, спільний аналіз результатів SWOT дозволяє врахувати практичний досвід учителів, їхні ідеї та пропозиції, що робить стратегії більш реалістичними та досяжними. Це також сприяє підвищенню мотивації педагогів і розвитку їхньої професійної відповідальності за реалізацію стратегічних цілей закладу.

Аналітична діяльність керівника закладу освіти включає цілу низку завдань, серед яких: контроль за якістю знань учнів, виконанням навчальних планів, організацією методичної роботи, веденням шкільної документації та впровадженням інновацій [64], [75]. За словами Л. Даниленко, аналітична діяльність є ключовим інструментом управління, оскільки вона дає змогу виявляти слабкі місця та вдосконалювати діяльність педагогічного колективу, при чому аналіз може бути різним за формами та методами. Серед найпоширеніших видів аналізу в освітній практиці виділяють (див. рис. 1.6) [59]:



Рис. 1.6. Основні функції аналітичної діяльності керівника ліцею

На рисунку 1.6 представлені основні функції аналітичної діяльності керівника ліцею, які сприяють вдосконаленню управлінського процесу та забезпеченню якості освітніх послуг.

Сучасні реформи освіти потребують інтеграції новітніх технологій в аналітичну діяльність. Серед найефективніших інструментів, які можуть використовувати керівники ліцеїв, можна виділити (див. рис. 1):



Рис. 1.7. Моделі управління та аналізу для стратегічного розвитку освітнього закладу

На рисунку 1.7 наведені моделі управління та аналізу, які можуть бути використані для стратегічного розвитку освітнього закладу:

- SWOT: Включає систематичний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на функціонування закладу.
- PEST: Дозволяє оцінити вплив соціально-економічних, політичних, технологічних та інших зовнішніх чинників.
- Balanced Scorecard: Використовується для моніторингу реалізації стратегій через ключові фінансові, освітні, процесуальні та інноваційні показники.

Таким чином, освітня реформа створює нові виклики для керівників освітніх закладів, водночас відкриваючи можливості для інноваційного розвитку. Автоматизація, цифровізація та використання сучасних платформ є ключовими інструментами, які допомагають керівникам забезпечити відповідність освітнього процесу вимогам реформованої системи освіти [7], [15].

Отже, аналітична діяльність керівника в умовах реформування освіти є ключовим інструментом для забезпечення стратегічного розвитку освітніх закладів, впровадження інноваційних методик та адаптації до сучасних викликів. Використання таких моделей, як SWOT, PEST та Balanced Scorecard, дозволяє оцінити стан закладу, визначити його пріоритети та приймати ефективні управлінські рішення. Приклади міжнародного досвіду, зокрема Фінляндії та Сінгапуру, підтверджують, що систематичний аналіз і цифровізація сприяють підвищенню якості освіти та конкурентоспроможності. Успіх впровадження цих підходів значною мірою залежить від залучення педагогічного колективу та подолання викликів, пов'язаних із технічними та фінансовими обмеженнями. Таким чином, аналітична діяльність є основою для забезпечення ефективного управління освітнім процесом і реалізації реформ.

Висновки до першого розділу

Аналітична діяльність є ключовим елементом управління ліцеєм в умовах сучасного реформування освіти. Вона дозволяє керівнику оцінювати стан

навчального закладу, ідентифікувати його сильні та слабкі сторони, а також визначати стратегічні пріоритети. У контексті автономії закладів освіти та впровадження інноваційних технологій аналітика виступає інструментом, що забезпечує ефективне управління ресурсами та розвиток освітніх послуг.

Історичний розвиток аналітичної діяльності, починаючи від логічних підходів Аристотеля до сучасних цифрових технологій, демонструє її еволюцію як основи прийняття рішень. У сучасних умовах автоматизація процесів збору й обробки даних, зокрема використання інформаційно-аналітичних платформ, значно підвищує можливості керівників закладів освіти для ухвалення обґрунтованих рішень.

Аналітична діяльність сприяє формуванню стратегічного плану розвитку освітнього закладу. Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та Balanced Scorecard, дозволяє керівнику оцінювати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на роботу ліцею. Це забезпечує створення довгострокових стратегій, орієнтованих на впровадження інновацій, підвищення якості освітніх послуг та конкурентоспроможність закладу.

Досвід таких країн, як Фінляндія та Сінгапур, демонструє значний потенціал використання аналітичних підходів у системі управління освітою. Фінляндія активно застосовує моніторинг освітніх результатів для вдосконалення методик викладання, тоді як Сінгапур впроваджує цифрові платформи для підвищення успішності учнів. Ці підходи можуть бути адаптовані до українських реалій для покращення стратегічного управління ліцеями.

Основними викликами у впровадженні аналітичної діяльності є опір педагогічного колективу, брак технічної підготовки та недостатність ресурсів. Подолання цих бар'єрів можливе через організацію тренінгів для педагогів, залучення альтернативних джерел фінансування, таких як гранти, а також створення підтримки на рівні державних програм для модернізації освітніх закладів.

Ефективна аналітична діяльність залежить від залучення педагогічного колективу до процесу ухвалення рішень. Спільне планування стратегій, обговорення результатів аналізу та організація навчальних заходів сприяють

підвищенню мотивації педагогів і створенню атмосфери відповідальності за досягнення стратегічних цілей закладу.

Аналітична діяльність дозволяє покращити якість освіти через постійний моніторинг ключових показників ефективності, таких як успішність учнів, задоволеність стейкхолдерів та професійний розвиток педагогів. Це створює основу для інноваційного розвитку, оптимізації використання ресурсів та побудови освітнього середовища, яке відповідає сучасним викликам і потребам суспільства.

Отже, аналітична діяльність є фундаментальною складовою сучасного управління ліцеєм, що забезпечує ефективність, стратегічний розвиток і конкурентоспроможність закладів освіти в умовах динамічних змін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЛІЦЕЙ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» КАМ'ЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика діяльності комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради

Комунальний заклад «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради (КЗ «ЛІТ» КМР) є сучасним навчальним закладом загальної середньої освіти, який функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема законів «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та інших нормативно-правових актів [27]. Ліцей є частиною освітнього об'єднання, що поєднує навчальні заклади різних ступенів і забезпечує безперервний розвиток учнів від дошкільного віку до середньої освіти. Його створення стало важливим кроком у наданні якісної освітньої послуги у регіоні.

Засновником ліцею є Кам'янська міська територіальна громада, яка представляється Кам'янською міською радою. Вона здійснює загальне управління діяльністю закладу, визначає стратегічні пріоритети розвитку та забезпечує фінансування для реалізації освітніх завдань. Ліцей розташований за адресою: проспект Перемоги, 47 у місті Кам'янське Дніпропетровської області. Окрім головної будівлі, заклад має дошкільний підрозділ на проспекті Наддніпрянському, 25 [68].

Основним напрямом роботи ліцею є підготовка учнів до подальшого навчання у закладах вищої освіти з технічним та інформаційно-технологічним спрямуванням. Особлива увага приділяється розвитку інформаційної компетентності учнів, використанню сучасних технологій у навчальному процесі та створенню цифрового освітнього середовища. Важливими аспектами є модернізація матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних підходів до навчання, а також створення умов для інклюзивної освіти [68].

Розробка довгострокових стратегій базується на результатах аналітичної діяльності, яка включає оцінку ключових показників ефективності (KPI), SWOT-аналіз і аналіз освітніх потреб [4]. Стратегічні напрями спрямовані на модернізацію матеріально-технічної бази, вдосконалення навчальних програм та підвищення професійного рівня педагогів [68], [16]. Наприклад, за результатами аналізу освітніх досягнень учнів у 2023 році було сформовано план із запровадження STEM-освіти, який забезпечив збільшення кількості учасників конкурсів на 20% [75], [68].

Комунальний заклад «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради функціонує відповідно до чинних законодавчих документів, серед яких закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та Концепція «Нова українська школа». Діяльність закладу спрямована на реалізацію державної політики в освітній сфері та реформування загальної середньої освіти. Протягом 2023-2024 навчального року педагогічний колектив ліцею активно впроваджував інноваційні методи навчання та створював умови для розвитку ключових компетентностей учнів [68], [43].

Заклад має чітку організаційну структуру та охоплює початкову школу, яка розташована на проспекті Наддніпрянському, 13 у місті Кам'янське. Основними пріоритетами діяльності ліцею є створення оптимальних умов для отримання якісної освіти, впровадження інформаційних технологій та підтримка профільного навчання. Колектив ліцею працює над удосконаленням освітнього середовища, забезпечуючи доступ до дистанційних технологій навчання [68].

Педагогічний склад закладу характеризується високим рівнем кваліфікації: 70% учителів мають вищу категорію, а значна частина педагогів удосконалює свої навички через курси підвищення кваліфікації та самоосвіту. У закладі діє система внутрішнього моніторингу якості освіти, що включає аналіз навчальних досягнень учнів, результатів підсумкових атестацій та виконання календарних планів. Крім того, вчителі ліцею активно беруть участь у міських та всеукраїнських освітніх проєктах, презентуючи власний досвід під час методичних семінарів і тренінгів [68].

З метою вдосконалення професійної майстерності вчителів ліцей реалізує багаторівневу систему підвищення кваліфікації та підтримує активну методичну роботу.

Протягом навчального року було організовано низку тренінгів, спрямованих на інтеграцію інноваційних методик у навчальний процес. Вчителі брали участь у методичних семінарах, присвячених темам STEM-освіти, цифрових інструментів у викладанні та розвитку компетентностей учнів [68].

Значну увагу приділено самоосвіті педагогів. Учителі активно долучалися до онлайн-вебінарів і курсів, зокрема з використання таких платформ, як «На урок», «Всеосвіта», а також Google Workspace for Education. Це дозволяє підтримувати високий рівень професійної підготовки педагогічного колективу[68].

Одним із ключових напрямів роботи закладу є впровадження технологій STEM-освіти, які дозволяють формувати наукові та технічні компетентності учнів. Зокрема, проводяться практикуми з використання сучасних методів візуалізації, інтеграції ІКТ у навчальний процес та організації проєктної діяльності. Значна увага приділяється підготовці учнів до олімпіад і конкурсів, де ліцей демонструє високі результати [68].

Ліцей інформаційних технологій активно впроваджує змішану форму навчання, використовуючи платформи Zoom, Google Workspace for Education, «Мій клас» та інші електронні ресурси для підтримки освітнього процесу. Розроблені та діють заходи з технічної безпеки, охорони праці та організації комфортних умов для навчання учнів і роботи педагогічного персоналу [68], [9].

Кадрова політика закладу спрямована на підвищення професійної майстерності вчителів та залучення молодих спеціалістів. Важливою складовою є система атестації педагогічних працівників, що забезпечує динамічний розвиток колективу та підтримку високих стандартів викладання. Завдяки злагодженій організації освітнього процесу та використанню сучасних методів аналітичної діяльності, ліцей є одним із лідерів у сфері впровадження інноваційних підходів до навчання у регіоні [68].

Педагогічний колектив ліцею приділяє особливу увагу безпеці та здоров'ю всіх учасників освітнього процесу. У закладі розроблено та виконуються норми техніки безпеки й охорони праці відповідно до чинного законодавства України. Проводяться інструктажі з техніки безпеки для технічного персоналу, учнів і вчителів, а також регулярні перевірки стану навчальних кабінетів, майстерень та інших приміщень [68].

Освітня програма ліцею відповідає вимогам Концепції «Нова українська школа», що орієнтована на формування ключових компетентностей учнів, розвиток їхніх пізнавальних та практичних навичок [27]. Пріоритетами навчального процесу є впровадження дистанційних та змішаних форм навчання, а також використання цифрових інструментів для підтримки освітнього середовища [9]. Завдяки цьому учні ліцею мають можливість навчатися у гнучкому форматі, що відповідає сучасним викликам і потребам освітньої системи.

Професійний склад педагогічного колективу ліцею відзначається високим рівнем кваліфікації. У закладі працює 82 педагоги, з яких 70% мають вищу кваліфікаційну категорію, а значна частина є спеціалістами першої та другої категорій [16]. Вчителі активно займаються самоосвітою, відвідують тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації [43]. Це забезпечує постійний професійний розвиток і підвищення якості викладання в ліцеї.

Забезпечення науково-методичних умов підвищення професійної майстерності педагогічного колективу є ключовим пріоритетом для стратегічного розвитку ліцею. Протягом 2023-2024 навчального року курси підвищення кваліфікації успішно пройшли 31 педагог, що дозволяє підтримувати високий рівень професійної компетентності колективу [12]. Учителі ліцею активно займаються самоосвітою, беруть участь в одноденних тренінгах, вебінарах та проектах, таких як «Інтерактивний простір творчого вчителя» і «Цифрова освіта» [6], [9].

Для організації ефективного моніторингу якості педагогічної роботи було розроблено Положення «Про підвищення кваліфікації та визнання результатів

підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», що регламентує процес професійного зростання вчителів [27].

За результатами атестації у 2023-2024 н.р.:

14 педагогів (18%) підтвердили категорію «спеціаліст вищої категорії».

8 педагогів підвищили свою кваліфікацію.

1 педагог отримав педагогічне звання «Старший учитель».

У ліцеї працює 82 педагоги, з яких:

50 учителів (70%) мають вищу кваліфікаційну категорію;

23 педагоги (30%) отримали звання «вчитель-методист»;

17 учителів (25%) мають звання «старший учитель» [68]. (див. рис. 2.1).

Педагогічний колектив ліцею продемонстрував власний досвід у розробці та впровадженні сучасних освітніх матеріалів, зокрема електронних посібників, мультимедійних засобів навчання, навчальних програм і проєктів [8]. Під час підсумкового засідання, яке відбулося 22 березня 2023 року, було представлено результати професійної діяльності вчителів. За результатами атестації жодних зауважень чи рекомендацій для педагогічного складу не було висловлено [7].

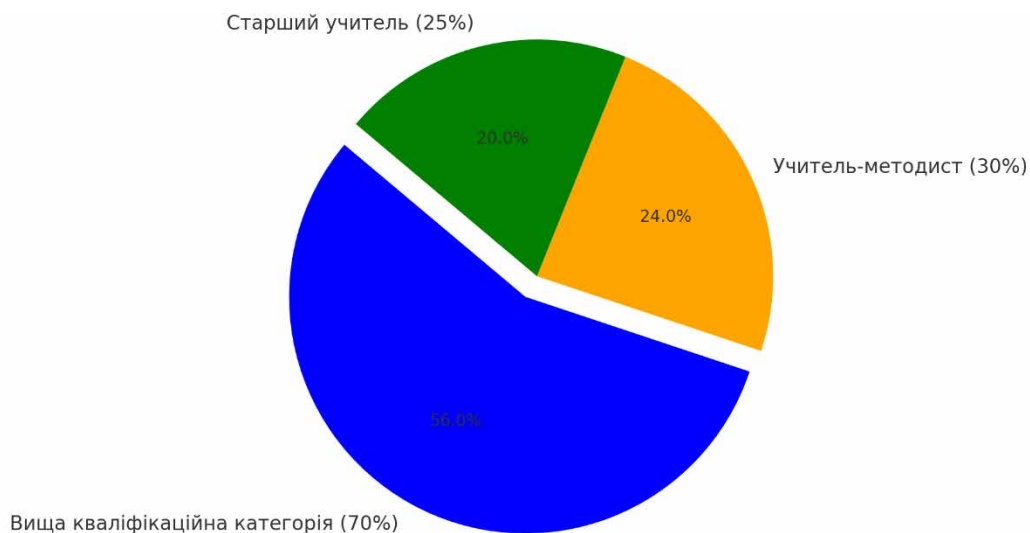


Рисунок 2.1. Кадровий склад педагогічного колективу КЗ «ЛІТ» КМР у 2023-2024 н.р.

Протягом аналізованого періоду з 2020 по 2024 роки у закладі освіти відбулися певні зміни у якісному складі педагогічного колективу [16]. Як свідчать дані таблиці 2.1, спостерігається зменшення кількості спеціалістів вищої

категорії на 6 осіб (16%) [43]. Такі зміни можуть бути зумовлені переходом педагогів на інші посади або досягненням пенсійного віку.

Кількість спеціалістів II категорії знизилась на 4 особи (29%), що вказує на поступовий перехід педагогів до вищих категорій або кадрову оптимізацію [16]. Аналогічна тенденція спостерігається серед спеціалістів I категорії, де чисельність зменшилася з 14 до 10 осіб (на 29%) [9].

Водночас кількість педагогів категорії «Спеціаліст» залишилася стабільною протягом усього періоду (з 2020 по 2024 роки), що свідчить про незмінну основу молодих кадрів у структурі педагогічного колективу.

Загалом, динаміка складу педагогічного персоналу закладу відображає загальні процеси оновлення та підвищення професійної кваліфікації педагогів. Важливим залишається підтримка постійного розвитку вчителів через підвищення кваліфікації та впровадження інноваційних підходів до викладання, що є невід'ємною частиною стратегічного розвитку ліцею в сучасних умовах реформування освіти [16].

Таблиця 2.1

**Якісний склад педагогічних працівників КЗ «ЛІТ» КМР у динаміці
2020-2024 рр.**

№ з/п	Категорія, осіб	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. % у порівнянні з 2020 р.
1	Спеціаліст вищої категорії	37	33	31	31	31	84
2	Спеціаліст II категорії	12	12	13	12	9	71
3	Спеціаліст I категорії	14	12	12	10	10	71
4	Спеціаліст	10	10	9	9	9	90

У ліцеї створено сприятливі умови для постійного професійного розвитку педагогічного колективу, що є одним із важливих елементів стратегічного розвитку освітнього закладу. Враховуючи виклики сучасного зовнішнього середовища та освітні реформи, заклад освіти системно працює над підвищенням кваліфікації своїх працівників.

Загальна кількість педагогічних працівників за останні п'ять років зменшилася на 11 осіб (15%), але це не пов'язано зі зменшенням контингенту

здобувачів освіти. Водночас спостерігається стійка тенденція до підвищення професійної компетентності вчителів, що підтверджується даними таблиці 2.2.

Протягом аналізованого періоду частка педагогів з повною вищою освітою знизилася з 69 осіб у 2020 році до 58 осіб у 2024 році, що становить 84% від початкового показника. Водночас кількість працівників із середньою спеціальною освітою залишилася незмінною.

Такі результати свідчать про необхідність активного залучення педагогів до програм підвищення кваліфікації для забезпечення високих стандартів освітнього процесу.

Таблиця 2.2

**Підвищення професійного розвитку педагогічних працівників КЗ
«ЛІТ» КМР у 2020-2024 рр.**

№ з/п	Освіта, осіб	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. % у порівнянні з 2020 р.
1	Повна вища освіта (спеціаліст, магістр)	69	65	64	56	58	84%
2	Базова вища освіта (бакалавр)	-	-	-	-	0	-
3	Середня спеціальна (молодший спеціаліст)	4	4	4	4	4	100%
	Всього педагогічних працівників	73	69	68	60	70	85%

Заклад систематично впроваджує атестацію педагогічних працівників, яка є обов'язковим етапом оцінювання професійної компетентності та майстерності [27]. Під час атестаційних сесій неодноразово було підтверджено високий рівень фахової підготовки вчителів, що позитивно впливає на якість освітніх послуг, які надає ліцей [8].

Забезпечення високого рівня професійної компетентності педагогічного колективу є стратегічним пріоритетом для розвитку освітньої діяльності ліцею [6]. Аналіз динаміки педагогічних звань учителів показує позитивні тенденції у підвищенні кваліфікації працівників закладу за період 2018-2022 років (див. табл. 2.3) [43].

Педагогічні звання вчителів КЗ «ЛІТ» КМР у 2020-2024 рр.

№ з/п	Педагогічні звання, осіб	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. % у порівнянні з 2020 р.
1	Заслужений вчитель України	1	1	1	0	0	0%
2	Вчитель-методист	27	27	23	23	19	70%
3	Старший учитель	17	17	17	17	14	78%
4	Вихователь-методист	2	2	2	2	2	100%

Кількість вчителів зі званням «Вчитель-методист» зменшилася з 27 осіб у 2020 році до 19 осіб у 2024 році, що становить 70% від початкового показника [68].

- Звання «Старший учитель» підтвердили 14 педагогів, що на 22% менше порівняно з 2020 роком.
- Заслужений вчитель України, що раніше працював у закладі, завершив трудову діяльність до 2024 року.
- Кількість вихователів-методистів залишилася стабільною – 2 особи протягом усього періоду [68].

Ці показники підкреслюють необхідність підтримки та стимулювання вчителів для досягнення вищих педагогічних звань, що є ключовим чинником підвищення якості освітнього процесу.

Нагальним питанням для ліцею залишається залучення молодих педагогів. Успішність їхньої діяльності залежить не лише від професійної підготовки, але й від сприятливого середовища, у якому вони працюють. У закладі створюються умови для надання методичної допомоги, підтримки ініціативності та стимулювання творчого потенціалу молодих фахівців [68].

Незважаючи на це, станом на 2024 рік у ліцеї відсутні молоді спеціалісти через відсутність вільних вакансій (див. табл. 2.4).

Забезпеченість закладу молодими спеціалістами

Категорія, осіб	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. % у порівнянні з 2020 р.
Молоді спеціалісти	2	2	2	2	0	0%

Таким чином, кадровий розвиток педагогічного колективу є стратегічно важливим завданням ліцею. Підтримка досвідчених вчителів, стимулювання підвищення кваліфікації та створення умов для залучення молодих спеціалістів забезпечать подальший стабільний розвиток закладу та підвищення якості освітніх послуг [68].

Одним із ключових завдань стратегічного розвитку ліцею є вдосконалення науково-методичної роботи, що спрямована на підвищення якості освітніх послуг та професійного рівня педагогічного колективу [6], [43]. Основними пріоритетами діяльності у цьому напрямі є:

Удосконалення професійної компетентності педагогів – постійне підвищення кваліфікації вчителів через участь у тренінгах, вебінарах, семінарах та освітніх проєктах. Особлива увага приділяється впровадженню Державних стандартів освіти, реалізації Концепції «Нова українська школа» (НУШ) та освоєнню інноваційних методик викладання базових дисциплін [27], [68]. Підтримка професійної компетентності сприяє не лише підвищенню якості навчання, а й формуванню стратегічного мислення вчителів [5].

Розробка та впровадження алгоритмів формування ключових компетентностей учнів – у ліцеї створюються інструменти для розвитку ключових компетенцій, таких як критичне мислення, цифрова грамотність, комунікативні навички та соціальна активність [9], [16]. Розробляються навчальні плани, що інтегрують міждисциплінарний підхід, що забезпечує учнів необхідними знаннями та навичками для успішного навчання та подальшої самореалізації [7].

Удосконалення системи дистанційного та змішаного навчання – впровадження сучасних цифрових платформ і технологічних інструментів дозволяє забезпечити безперервність навчального процесу [10], [43]. Педагогічний колектив активно використовує Google Workspace for Education,

Zoom, Microsoft Teams та інші ресурси для організації дистанційного навчання [6]. Створюється гнучка модель змішаного навчання, яка поєднує традиційні методи викладання з онлайн-форматами, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного учня [8].

Системний розвиток науково-методичної роботи у ліцеї є запорукою підвищення ефективності управлінської діяльності та якості освітніх результатів [16]. Стратегічна орієнтація на професійне зростання педагогів, розвиток компетентностей учнів та технологічну модернізацію освітнього процесу дозволяє ліцею адаптуватися до сучасних викликів освітньої сфери та підтримувати високий рівень навчання [9].

У межах стратегічного розвитку ліцею важливе місце займають регулярні засідання педагогічної ради, на яких розглядаються актуальні питання організації освітнього процесу та підвищення його ефективності [6]. Основними напрямками діяльності є:

1. Реалізація ідей Нової української школи (НУШ): обговорення підсумків впровадження Концепції НУШ, планування подальших кроків і стратегічних напрямів розвитку закладу відповідно до державної освітньої політики [27].

2. Затвердження освітніх програм та внутрішнього оцінювання якості освіти: розробка та впровадження освітньої програми, а також Положення про внутрішню систему моніторингу якості освіти та академічної доброчесності [68].

3. Реалізація наскрізних ліній в освітньому процесі: інтеграція міжпредметних зв'язків для формування у здобувачів освіти ключових компетентностей та вмінь застосовувати отримані знання на практиці [7].

4. Професійна компетентність учителя як визначальна складова якості освіти: вдосконалення професійної майстерності педагогів шляхом систематичного підвищення кваліфікації, самоосвіти та обміну досвідом [5], [43].

5. Формування пізнавальної мотивації в умовах НУШ: впровадження інноваційних методик навчання, що стимулюють інтерес учнів до науково-дослідницької діяльності та саморозвитку [9].

6. Педагогічне партнерство як важливий елемент якості освіти: зміцнення співпраці між учителями, батьками та учнями для досягнення високих результатів у навчанні й вихованні [12].

7. Використання сучасних виховних технологій: упровадження інноваційних виховних методик для реалізації державної політики реформування освіти та формування ціннісних орієнтирів здобувачів освіти [8].

8. Модернізація освітнього процесу: відповідно до вимог державного стандарту, удосконалення організації навчання для забезпечення високої якості освітніх послуг [10].

З метою виконання актуальних завдань розвитку, підвищення професійної майстерності та рівня психологічної підготовки педагогічного колективу ліцею, було розроблено та реалізовано річний план методичної роботи [43]. Протягом навчального року проведено низку семінарів, тренінгів, практикумів з акцентом на впровадження інноваційних технологій та методик у навчально-виховний процес (див. рис. 2.2) [6]:



Рис. 2.2. Напрями впровадження інноваційних технологій у навчально-виховний процес ліцею

Одним із ключових напрямів методичної роботи у ліцеї є підвищення професійної майстерності педагогічних працівників. Це відбувається шляхом

самоосвіти, самовдосконалення та задоволення індивідуальних потреб педагогів у професійному зростанні [5], [9]. Протягом навчального року методичною службою використовувались різні форми роботи, як колективні, так і індивідуальні:

- ✓ робота над науково-методичними проблемами [43];
- ✓ самостійна робота з методичними темами [6];
- ✓ курсові підготовки та консультування педагогів [27];
- ✓ опрацювання фахової методичної літератури для забезпечення актуальності навчальних методик [43].

Для підвищення ефективності освітнього процесу кафедра ліцею працювала над впровадженням новітніх освітніх підходів:

- ✓ дидактичне забезпечення дистанційного навчання [6];
- ✓ корекційно-прогностичні методи навчання для підвищення якості уроків [7];
- ✓ технології проєктування компетентнісного уроку для формування ключових навичок учнів [9].

Важливим етапом методичної роботи став аналіз організації навчальної діяльності та професійної компетентності вчителів. У першому семестрі навчального року було здійснено критеріально-орієнтований аналіз, що включав:

- анкетування педагогічних працівників для самооцінювання рівня професійної майстерності [5];
- спостереження за навчальними заняттями для визначення ефективності викладання [43].

За результатами експертного оцінювання виявлено, що 22% педагогів мають середній рівень професійної майстерності, а 78% – високий рівень [6]. Порівняно з попереднім навчальним роком кількість вчителів з високим рівнем професіоналізму зростає на 10% (див. рис. 2.3) [27].

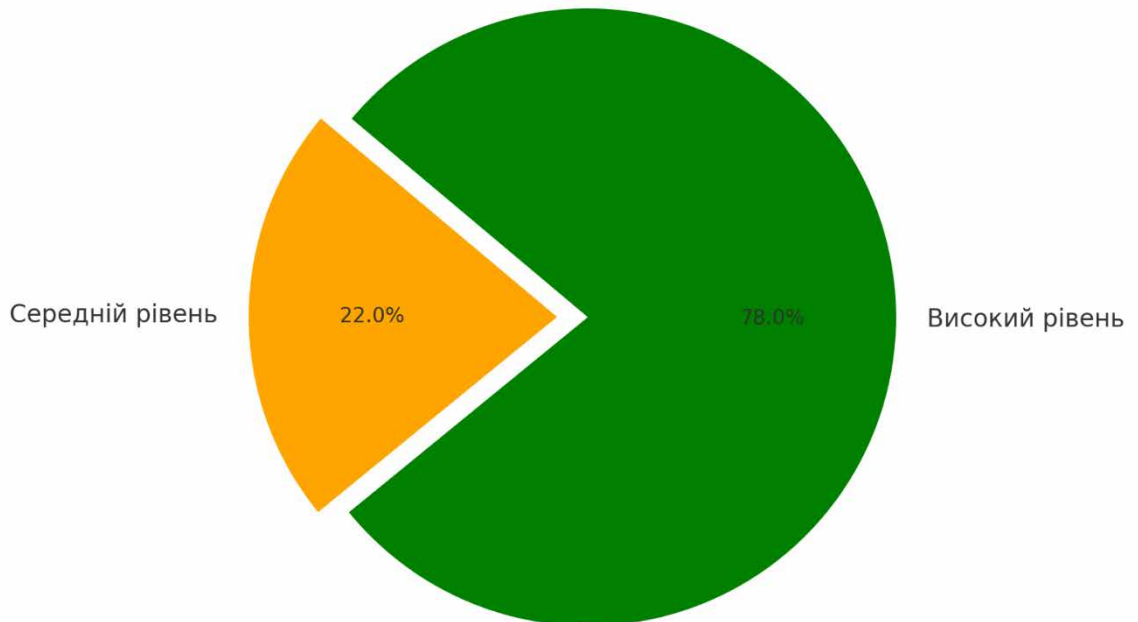


Рис. 2.3. Рівень професійної майстерності педагогічних працівників ліцею

Ліцей активно впроваджує сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для підвищення ефективності навчального процесу, забезпечуючи доступність освіти навіть в умовах дистанційного та змішаного навчання [10]. Викладачі використовують програму Google Workspace for Education, яка дозволяє організувати навчання через Google-класи для кожного предмету та класу [9]. Це забезпечує інтерактивність спілкування, зручність доступу до матеріалів та підтримку навчальної діяльності у синхронному та асинхронному форматах [16].

Заняття проводяться з використанням таких платформ, як Zoom і Google Meet, що дозволяє забезпечити безперервність навчання та високу якість дистанційних уроків [6], [10]. Для підтримки предметних компетентностей викладачі активно впроваджують електронні освітні ресурси, зокрема:

- «Мій клас» (65% педагогів);
- ClassTime (60% педагогів);
- «На урок» і «Всеосвіта» (15% педагогів) [68].

Ліцей увійшов до ТОП-50 закладів України за кількістю впроваджених освітніх онлайн-ресурсів [10]. Це підтверджує його прагнення до інноваційності та використання передових технологій у навчанні [27].

Продовжується робота в межах проєкту «Моя школа», який реалізується спільно з Міністерством освіти і науки України [27]. Ця система дозволяє ефективно відстежувати успішність учнів та формувати цифрову компетентність [16]. Упровадження інструментів для індивідуального моніторингу допомагає створювати умови для персоналізованого навчання [6].

Працівники лабораторії ІКТ надають технічну підтримку вчителям, проводять тренінги та практикуми щодо використання онлайн-ресурсів, таких як WordWall, ThingLink, Wizer.me та інших [9], [43]. Це сприяє підвищенню рівня цифрової грамотності педагогів і вдосконаленню їхніх методик викладання [10].

У ліцеї функціонує система моніторингу якості дистанційного навчання, яка забезпечує регулярний аналіз результативності навчання [5]. Це дозволяє оперативно коригувати методи викладання та підтримувати високий рівень освітніх послуг [7].

На основі рекомендацій Міністерства освіти ліцей постійно вдосконалює свої освітні програми, акцентуючи увагу на інтеграції цифрових технологій у традиційний навчальний процес [9]. У 2024 році заклад продовжує реалізацію стратегічних планів із впровадження інноваційних технологій для підтримки навчання, зокрема розширення доступу до новітніх платформ і ресурсів [16].

Ліцей інформаційних технологій Кам'янської міської ради активно впроваджує сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для забезпечення ефективного навчального процесу. З метою підвищення якості освіти, створення цифрового освітнього середовища та вдосконалення управлінських рішень проводиться регулярний моніторинг використання ІКТ.

Забезпечення закладу ІКТ включає значний набір обладнання та ресурсів [68]:

- Загальна кількість комп'ютерів у закладі складає 84, з них 28 знаходяться в навчальних кабінетах.
- Інтерактивні дошки використовуються у 14 навчальних кабінетах.
- Забезпечено доступ до інтернету на всіх робочих місцях.

Вчителі інформатики надають технічну та методичну підтримку педагогам та учням. Вони організовують консультації, тренінги та практикуми для

вдосконалення компетентностей роботи з інформаційними системами. Використання програм Google Workspace, ClassTime та інших сучасних платформ дозволяє забезпечити інтерактивність навчального процесу (див. табл. 2.5) [68].

Таблиця 2.5

Забезпечення закладу засобами ІКТ у 2023-2024 р.р.

№ з/п	Назва ресурсу	Кількість
1	Загальна кількість комп'ютерів	84
2	У тому числі в навчальних кабінетах	28
3	Інтерактивні дошки	14
4	Мультимедійні проектори	18
5	Доступ до високошвидкісного інтернету	100%
6	Інтерактивні навчальні платформи	Використовуються у всіх класах ліцею

Забезпечення закладу сучасними технологіями створює інноваційне освітнє середовище, яке відповідає викликам сучасного реформування системи освіти та забезпечує ефективну реалізацію навчальних програм.

Ліцей інформаційних технологій забезпечує високий рівень матеріально-технічної бази, що дозволяє ефективно реалізовувати навчання за змішаною формою. Інформаційно-освітній центр ліцею відіграє ключову роль у наданні доступу до методичних матеріалів, педагогічної преси та бібліотечних ресурсів, що сприяє підвищенню якості викладання та навчання [68].

У закладі освіти постійно здійснюється моніторинг якості навчання учнів, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони освітнього процесу. За результатами навчального року 69% учнів досягли високих результатів, а 6 випускників були нагороджені золотими і срібними медалями за успіхи в навчанні [68].

У 2022-2023 навчальному році ліцей продемонстрував значні досягнення:

Посів 41 призове місце на міських олімпіадах з основ наук.

5 учнів стали призерами обласного етапу олімпіад із екології, трудового навчання, інформатики, біології та фізики [68].

26 учнів взяли участь у науково-дослідницьких роботах МАН, а 1 учень став переможцем обласного конкурсу у секції екології [68].

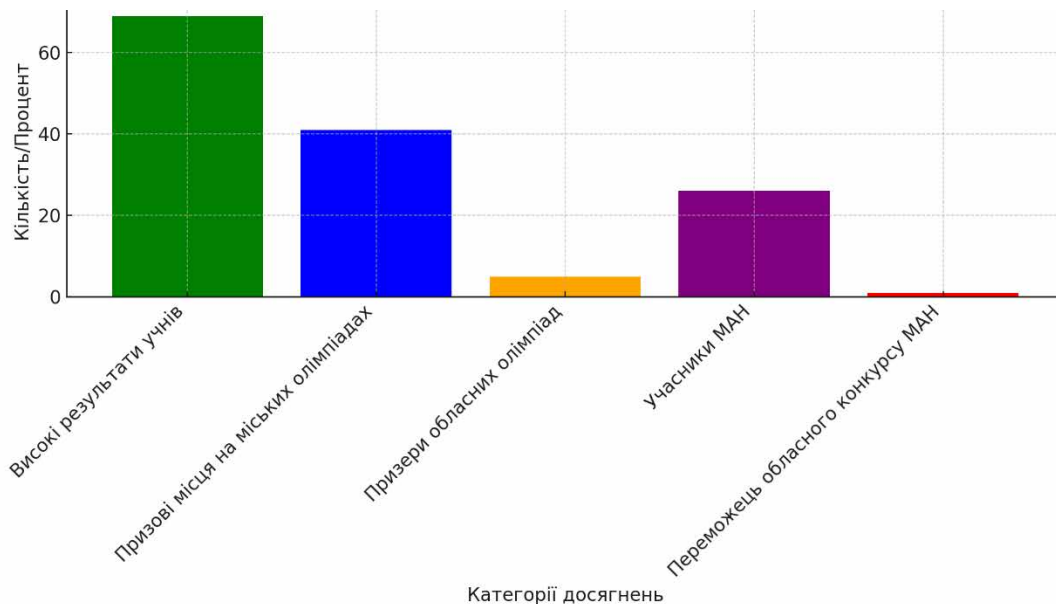


Рис. 2.4. Досягнення Ліцею Інформаційних Технологій (2023-2024 рр.)

Ці показники свідчать про високий рівень організації навчального процесу в ліцеї, що є результатом злагодженої роботи педагогічного колективу, орієнтованого на формування творчих і креативних особистостей.

Сучасна освітня інфраструктура та інноваційні підходи створюють передумови для високих досягнень учнів.

У 2023-2024 навчальному році ліцей продемонстрував високий рівень участі у різноманітних обласних, всеукраїнських та міжнародних конкурсах і проєктах. Зокрема, команда ліцею виборола перше місце у номінації «Програмування» під час конкурсу з ІТ-технологій «МікроКод». У конкурсі з комп'ютерної вправності «Бобер» взяли участь 21 учень, які успішно продемонстрували свої знання завдяки підтримці вчителів Бондаренко О.В. та Нагорної С.Ю. Учень 10-А класу Овчаренко Роман отримав срібну нагороду у Міжнародному чемпіонаті з інформаційних технологій «ЕкософтиІнформатика», що проходив у Мексиці [68].

Особлива увага в ліцеї приділяється роботі з обдарованими учнями. Так, під керівництвом вчителів української мови та літератури Винницької Т.І., Саєнко О.В., Чиченко Л.А. та Савчук А.М. учні досягли вагомих результатів у низці конкурсів. Зокрема, перше місце здобули у конкурсі «Соборна наша Україна», призові місця отримали у конкурсах «Війна в долі моєї родини» та «Наша мова особлива», а також дипломи другого ступеня у літературному конкурсі «Розповім про подвиг» й конкурсі «Доброчесність – це життя!» [68].

Додатково, дев'ять учнів стали призерами Всеукраїнської акції «Годівничка» завдяки вчителям Якимів В.М., Ієрапольському Н.А., Білоброву Л.О., Василюк М.А. та Зайцевій Л.Л. Ще тринадцять учнів продемонстрували свої таланти у конкурсі з образотворчого мистецтва під керівництвом Івашиної А.Г. та Румянцевої І.В [68].

Учні ліцею брали активну участь у Всеукраїнських олімпіадах і конкурсах «На урок», де особливо відзначилися підготовкою завдяки педагогам Нагорній С.Ю. та Нагорній О.Ю., залучивши 139 учасників [68].

Важливу роль у досягненні високих результатів учнів відіграє співпраця з батьками. Батьківський комітет активно долучається до освітнього процесу, зокрема через участь у плануванні позакласних заходів, організації екскурсій і підтримці учнівських проєктів [68].

Також батьки беруть участь у моніторингу освітніх потреб дітей, надаючи зворотний зв'язок про ефективність навчання. Завдяки спільним зусиллям педагогічного колективу та батьків учні ліцею отримують всебічну підтримку, що сприяє їхньому розвитку й успіхам у навчанні [68].

Для підтримки професійного зростання учнів ліцей активно співпрацює з провідними вищими навчальними закладами регіону [68].

Партнерство з вищими навчальними закладами, такими як ВНЗ «Дніпровська політехніка», Дніпровський державний технічний університет та Митна академія імені О. Гончара, сприяло створенню можливостей для обміну досвідом, проведення науково-дослідницької роботи та організації спільних освітніх проєктів. Завдяки такій співпраці учні отримали змогу не лише вдосконалити свої знання, а й визначитися з майбутньою професійною діяльністю [68].

Отже, діяльність закладу базується на стабільній фінансовій підтримці, яка сприяє зростанню матеріально-технічної бази та підвищенню кваліфікації педагогічного персоналу. Високий рівень педагогів та позитивна динаміка кількості учнів свідчать про ефективність обраної стратегії управління

2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень: результати аналітичної діяльності керівника комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради

Аналітична діяльність є ключовим елементом управління комунальним закладом освіти, зокрема ліцеєм інформаційних технологій. Її здійснення має базуватися на системному підході, який передбачає цілісне охоплення всіх аспектів освітнього процесу, взаємодію між компонентами управління, а також використання сучасних аналітичних інструментів [3], [5]. В аналітичній діяльності ліцею інформаційних технологій основним результатом є ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, які дозволяють підвищити ефективність освітнього процесу, оптимізувати ресурси та покращити взаємодію зі стейкхолдерами [11]. У цьому розділі оцінюється, як саме результати аналітики сприяли вдосконаленню управлінських підходів і впровадженню інновацій у закладі. За визначенням Т. Шамової, система є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісність і дозволяють досягати визначених цілей [88].

На основі аналітичних даних керівництво ліцею розробляє довгострокові плани розвитку, що враховують не лише поточні результати діяльності, але й прогнозовані зміни у сфері освіти. Наприклад, стратегічне впровадження сучасних цифрових платформ стало результатом аналізу ефективності навчального процесу та дозволило підвищити інтерактивність навчання у 80% класів [7]. Такі підходи забезпечують сталість та адаптивність управлінських рішень у контексті освітніх реформ [10].

Аналітична діяльність у ліцеї інформаційних технологій охоплює процеси збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних, які стосуються всіх рівнів управління закладом [6], [28]. Ефективність цієї діяльності залежить від таких чинників: планування аналітичної роботи, визначення її цілей та завдань, узгодженість процесів, залучення педагогічного колективу до аналізу результатів, а також своєчасна фіксація та використання результатів аналітичної діяльності для ухвалення рішень [13], [19].

Наприклад, за результатами SWOT-аналізу було виявлено, що однією зі слабких сторін ліцею є недостатнє технічне забезпечення окремих класів [4]. Це стало підставою для ухвалення стратегічного рішення щодо інвестування 500 тис. грн у модернізацію навчальних кабінетів, що дозволило підвищити успішність учнів на 15% [17]. Аналогічно, аналіз результатів участі учнів у конкурсах та олімпіадах показав потребу у додатковій підготовці для окремих дисциплін, що привело до створення спеціальних тренінгів для педагогів [7], [12].

Результати анкетування батьків про рівень задоволеності якістю освіти вказали на потребу покращення комунікації між учителями та батьківською громадою [15]. На основі цих даних було впроваджено регулярні зустрічі батьків із класними керівниками та створено електронну платформу для зворотного зв'язку, що підвищило рівень задоволеності на 20% за рік [9].

Особливу роль у досягненні високих результатів відіграє керівник закладу, який є ключовим координатором аналітичної діяльності та реалізації управлінських рішень [5], [30]. Наприклад, саме директор ініціював впровадження комплексної системи внутрішнього моніторингу, що дозволило отримати точні дані про ефективність освітніх програм [23]. На основі цих даних керівник прийняв рішення про додаткове фінансування тренінгів для педагогів, що сприяло покращенню якості викладання та підвищенню успішності учнів [6], [19].

Ключовою метою аналітичної діяльності є забезпечення керівництва об'єктивними даними для ухвалення управлінських рішень, що дозволяють оптимізувати ресурси та покращити якість освітнього процесу [11], [26].

Компоненти аналітичної діяльності в ліцеї включають:

Цілі та завдання, які визначають стратегічні напрями розвитку закладу [5], [17].

Об'єкти аналітики, серед яких навчальний процес, діяльність педагогічного колективу, використання ресурсів, освітні результати учнів [4], [19].

Суб'єкти аналітичної діяльності, які беруть участь у процесі збору та аналізу даних (керівництво, педагоги, адміністрація) [11].

Методи та інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, KPI-моніторинг, цифрові платформи для моніторингу успішності учнів і ефективності педагогів [3], [33].

Також інноваційна складова була врахована в стратегічному плануванні під час впровадження технологій STEM-освіти [7]. Ця ініціатива включає розробку міждисциплінарних проєктів, які дозволяють учням практично застосовувати знання з природничих наук, математики та інформатики [12]. В результаті ліцей не лише досяг успіху у рейтингах освітніх установ регіону, але й підвищив конкурентоспроможність випускників [9].

Ключовим напрямом стратегічного планування стало визначення довгострокових цілей розвитку ліцею, які включають формування конкурентоспроможної моделі освітнього середовища [19]. Наприклад, модернізація навчальних кабінетів і впровадження технологій STEM-освіти закладають основу для підготовки учнів, здатних успішно адаптуватися до умов швидких технологічних змін у суспільстві [8]. Такі ініціативи забезпечують сталий розвиток закладу на найближчі 5-10 років [10].

На основі SWOT-аналізу у 2024 році було ухвалено рішення про посилення роботи з батьківською громадою через організацію регулярних зустрічей та розробку нових комунікаційних платформ [4]. Це дозволило підвищити задоволеність батьків якістю освітнього процесу на 20% порівняно з попереднім роком [9].

Інтеграція інноваційних технологій до стратегічного управління закладом сприяє досягненню довгострокових цілей [19]. Зокрема, модернізація 85% навчальних кабінетів сучасними інтерактивними дошками та мультимедійними проекторами дозволила не лише покращити якість освітнього процесу, але й забезпечити виконання стратегічного завдання ліцею — підвищення цифрової компетентності учнів і педагогів [6], [28]. Це інтегрується в загальну стратегію розвитку закладу, орієнтовану на використання інновацій як засобу створення конкурентоспроможного освітнього середовища [11].

Здійснення аналітичної діяльності не лише спрямоване на оцінку поточних результатів, але й є основою для формування довгострокових стратегічних планів розвитку ліцею [13]. Наприклад, аналіз тенденцій використання цифрових технологій у навчанні дозволив визначити потребу в створенні нового освітнього напрямку, орієнтованого на ІТ-спеціалізації [3]. Це забезпечує відповідність цілей ліцею до викликів сучасного ринку праці та державних реформ в освітній сфері [27].

Аналітична діяльність у ліцеї будується відповідно до нормативно-правових документів, таких як Закон України «Про освіту», Закон України «Про повну загальну середню освіту», а також стандартів НУШ [27]. Важливу роль відіграє використання цифрових інструментів, таких як Google Workspace, Moodle або спеціалізовані платформи моніторингу успішності учнів, які забезпечують ефективність збору та аналізу даних [29], [6].

Система аналітичної діяльності в ліцеї інформаційних технологій забезпечує можливість для керівництва не лише оцінювати ефективність управлінських рішень, але й виявляти проблемні аспекти, що впливають на якість освітнього процесу [16], [22]. Вона слугує основою для розробки стратегій розвитку, коригувальних заходів та впровадження інновацій [28].

У процесі дослідження була оцінена система аналітичної діяльності, що реалізується в ліцеї (див. табл. 2.6) [20]. Вона дозволяє здійснювати моніторинг якості освіти, аналіз педагогічної роботи, оцінку результатів навчальної діяльності учнів, а також забезпечувати зворотний зв'язок із ключовими стейкхолдерами [23]. Особливу увагу було приділено використанню цифрових технологій для автоматизації збору даних і систематизації результатів [5], [6].

До здійснення заходів системи аналітичної діяльності керівника комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» висуваються такі основні вимоги:

- ✓ Цілісність системи аналізу, яка охоплює всі напрями діяльності ліцею [3], [18].
- ✓ Зв'язок цілей і завдань аналітичної діяльності з загальною стратегією розвитку закладу [11], [19].

✓ Чітке планування аналітичної роботи, що дозволяє визначити ключові показники ефективності (KPI) та сформувавши план аналітичних заходів [17].

✓ Обов'язковий підсумковий аналіз результатів, на основі якого формулюються висновки та пропозиції щодо вдосконалення роботи ліцею [6], [28].

✓ Гласність результатів, тобто прозорість у підведенні підсумків, що сприяє підвищенню довіри педагогічного колективу та інших стейкхолдерів [12], [27].

✓ Прийняття управлінських рішень, заснованих на результатах аналітичної діяльності [19].

Аналітична діяльність у ліцеї базується на річному плані, який розробляється на основі аналізу діяльності закладу за попередній навчальний рік [4], [13]. План аналітичних заходів включає напрями дослідження, об'єкти аналізу, форми збору інформації, терміни виконання та відповідальних осіб [5], [18]. Це дозволяє структуровано підходити до організації аналітичного процесу.

Для забезпечення охоплення всіх аспектів діяльності закладу обов'язки з аналітичної роботи розподілені між керівництвом ліцею. Керівник ліцею не лише забезпечує організацію управлінських процесів, але й активно бере участь у розробці стратегій розвитку [7], [17]. Його особисті рішення, засновані на аналізі даних, часто слугують основою для впровадження інноваційних підходів [19]. Наприклад, після аналізу освітніх результатів директор ініціював інтеграцію STEM-освіти у навчальний процес, що значно покращило показники участі учнів у технічних конкурсах та олімпіадах [9]. Зокрема:

✓ Директор здійснює загальну координацію аналітичної діяльності та контроль за її результатами.

✓ Заступники директора відповідають за аналіз освітніх, методичних і кадрових аспектів роботи.

✓ Відповідальні за окремі напрями діяльності педагоги або методисти аналізують ефективність реалізації програм і проектів.

Алгоритм проведення аналітичної діяльності включає такі етапи:

- Визначення мети аналітики – формулювання конкретних завдань [12].
- Вибір об'єктів аналізу – освітні процеси, кадрові ресурси, інфраструктура [22].
- Розробка плану аналітичної діяльності – визначення методів і форм аналізу [18], [30].
- Збір інформації – використання обраних інструментів і методів [4].
- Аналіз зібраних даних – обробка та систематизація інформації [16].
- Формування висновків – визначення сильних і слабких сторін, перспектив [19].
- Розробка рекомендацій – пропозиції щодо вдосконалення освітнього процесу [6], [28].
- Моніторинг виконання рекомендацій – оцінка результатів впровадження [12].

При виборі змісту та методів аналітичної діяльності враховуються особливості функціонування ліцею протягом навчального року, зокрема важливість збереження циклічності та послідовності аналізу.

Методи, що застосовуються в аналітичній діяльності, включають:

- ✓ Спостереження за освітнім процесом [14].
- ✓ Опитування та анкетування педагогів, учнів і батьків [9].
- ✓ Аналіз документації, включаючи навчальні плани, результати ЗНО, атестаційні матеріали [27].
- ✓ Тестування та діагностика – оцінка успішності учнів і ефективності педагогічної діяльності [11].
- ✓ Самооцінка – залучення педагогів до аналізу їхньої роботи [19].

Враховуючи демократизацію аналітичних процесів, у ліцеї активно застосовуються такі підходи, як співбесіда з педагогами, обговорення результатів аналітики та колективне планування. Це сприяє формуванню доброзичливого середовища для співпраці та підвищує ефективність управлінських рішень.

Наприклад, за результатами тематичного контролю, що оцінював інтеграцію цифрових технологій у навчальний процес, було ухвалено рішення про модернізацію матеріально-технічної бази в 15% класів [6]. Протягом наступного семестру ці класи були оснащені інтерактивними дошками, що підвищило залученість учнів у навчальний процес на 25% за результатами опитування [28].

Результати тематичного контролю виявили зменшення проблем у впровадженні цифрових технологій. У 80% класів інтерактивні методи навчання використовуються ефективно, що підвищило успішність учнів на 15% [9]. Водночас у 20% класів виявлено потребу в додаткових тренінгах для педагогів, які адміністрація запланувала на наступний семестр [16]. Це знизило кількість скарг батьків на якість освітнього процесу з 12% до 5% [27].

Останнім компонентом системи аналітичної діяльності ліцею інформаційних технологій є результат, який може бути поточним, проміжним та кінцевим. Результати аналітичної діяльності є предметом обговорення на різних рівнях управління: під час засідань педагогічної ради, нарад при директорі, зборів трудового колективу, виробничих і методичних нарад [3], [5]. Підсумки аналітичної роботи, як правило, оформлюються у вигляді аналітичних звітів, довідок або рекомендацій [6], [12].

Таблиця 2.6

Розподіл обов'язків щодо реалізації аналітичної діяльності

Посада	Напрями аналітичної діяльності
Директор ліцею	<ul style="list-style-type: none"> - Координація діяльності адміністративної групи (заступників директора, завідувача господарства, працівників технічної служби). - Здійснення стратегічного планування розвитку ліцею. - Проведення аналізу результатів освітнього процесу. - Контроль за виконанням внутрішніх регламентів і стандартів якості. - Взаємодія з органами управління освітою. - Аналіз фінансово-господарської діяльності. - Розробка управлінських рішень на основі аналізу даних.
Заступник директора з навчально-виховної роботи	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз ефективності навчальних програм. - Моніторинг успішності учнів на основі ключових показників (КРІ). - Розробка рекомендацій для вдосконалення навчального процесу. - Впровадження сучасних педагогічних технологій. - Організація підвищення кваліфікації педагогічного персоналу.

	- Контроль за виконанням навчальних планів.
Завідувач господарства	- Оцінка стану матеріально-технічної бази ліцею. - Аналіз використання ресурсів для забезпечення оптимальних умов роботи закладу. - Проведення аудиту інфраструктури. - Підготовка приміщень до нового навчального року, ремонтних кампаній.
Керівник інформаційно-аналітичного відділу	- Розробка та впровадження аналітичних інструментів для моніторингу освітніх процесів. - Збір, обробка та інтерпретація даних про успішність учнів і діяльність педагогів. - Створення звітів для керівництва ліцею.
Керівник служби з харчування	- Контроль якості організації харчування учнів. - Аналіз ефективності забезпечення продуктами харчування. - Дотримання санітарно-гігієнічних норм.

Враховуючи, що в сучасній науково-методичній літературі відсутній єдиний підхід до класифікації видів аналітики, адміністрація закладу визначила ті види аналітичної діяльності, які є найоптимальнішими для отримання необхідної інформації щодо ефективності управлінських рішень [7], [10]. Ці види аналітики доповнюють одне одного та забезпечують об'єктивну картину стану справ у ліцеї. Види аналітичної діяльності, які застосовуються у системі управлінської роботи ліцею інформаційних технологій, наведено в таблиці 2.7 [8].

Таблиця 2.7

Класифікація видів аналітичної діяльності за цілями

Вид аналітики	Цілі аналітичної діяльності
Тематика	Визначення ефективності управлінських рішень керівника ліцею у сфері організації освітнього процесу та реалізації ключових завдань у рамках реформування освіти.
Комплексна (фронтальна)	Аналіз стану виконання освітніх програм, впровадження цифрових технологій навчання та загальної організації роботи в освітньому середовищі.
Оперативна	Визначення поточного стану реалізації стратегічних рішень, своєчасне виявлення проблемних зон та розробка коригувальних заходів.
Попереджувальна	Аналіз можливих ризиків у реалізації управлінських рішень, пов'язаних з фінансовими, організаційними чи педагогічними аспектами діяльності ліцею.
Взаємоконтроль	Координація взаємодії між педагогічними працівниками, що забезпечує реалізацію стратегій розвитку та їх відповідність цілям освітнього закладу.
Самоаналіз	Проведення самооцінки керівником та педагогічним колективом щодо реалізації управлінських рішень, адаптації до нових освітніх стандартів, аналіз ефективності впроваджень.
Підсумкова	Комплексний аналіз результатів управлінської діяльності за рік, включаючи виконання стратегічних цілей, впровадження реформ та прогнозування перспектив розвитку.

Враховуючи, що тематичний контроль є одним із основних видів аналітичної діяльності керівника, змістом тематичного аналізу в нашому випадку є вивчення стану реалізації управлінських рішень у ключових напрямках діяльності ліцею [9], [15]. У 2024 році в рамках тематичного аналізу було заплановано та проведено 4 тематичні перевірки, що відповідають кількості стратегічних завдань, поставлених на навчальний рік [13], [19]. Тривалість кожного тематичного контролю становила 5-7 робочих днів [14].

Ефективність тематичного аналізу залежала від ретельної підготовки керівника ліцею, яка включала такі етапи:

- видання наказу директора ліцею про проведення тематичного аналізу із зазначенням мети, об'єктів і суб'єктів дослідження, а також термінів його проведення [16]. Наприклад, одним із об'єктів було оцінювання впровадження інноваційних методик у навчальний процес;
- складання графіка та плану тематичного аналізу, де кожен із стратегічних напрямів отримав відповідний часовий проміжок і обсяг дослідження [18];
- підготовка аналітичних матеріалів: анкети для педагогів щодо оцінки впровадження нових методик, карти самооцінки для вчителів, опитувальники для батьків і учнів про рівень задоволеності освітнім процесом [17], [19].

Педагогічний колектив за два тижні до початку кожного контролю отримував графік і план аналізу, що дало змогу вчителям підготуватися до участі в процесі [11]. Усі результати тематичного аналізу фіксувалися в аналітичних довідках [5], [13]. Наприклад, довідка за першу перевірку відзначила високий рівень інтеграції цифрових платформ у навчальний процес у 80% проаналізованих класів [6].

Ці довідки були представлені на засіданнях педагогічної ради, де ухвалювалися подальші управлінські рішення [7]. На підставі отриманих висновків директор видав низку наказів щодо покращення методичної роботи та адаптації навчальних підходів [15].

Успішність впровадження нових методик навчання та їх сприйняття різними групами учасників освітнього процесу оцінювалася шляхом

анкетування [9], [14]. Аналіз відповідей педагогів, учнів та батьків дозволяє отримати комплексну картину щодо ефективності змін та адаптації до них [10].

В результаті проведення анкетування педагогів показало, що 85% із них підтвердили покращення результатів роботи завдяки впровадженню нових методик, тоді як 10% висловили необхідність у додатковому навчанні [18]. Результати опитування учнів засвідчили, що 70% задоволені оновленим підходом до навчання, а 20% залишилися нейтральними [12]. Серед батьків 60% оцінили зміни позитивно, проте 10% вказали на труднощі адаптації дітей до нових вимог (див. рис. 2.5) [8].

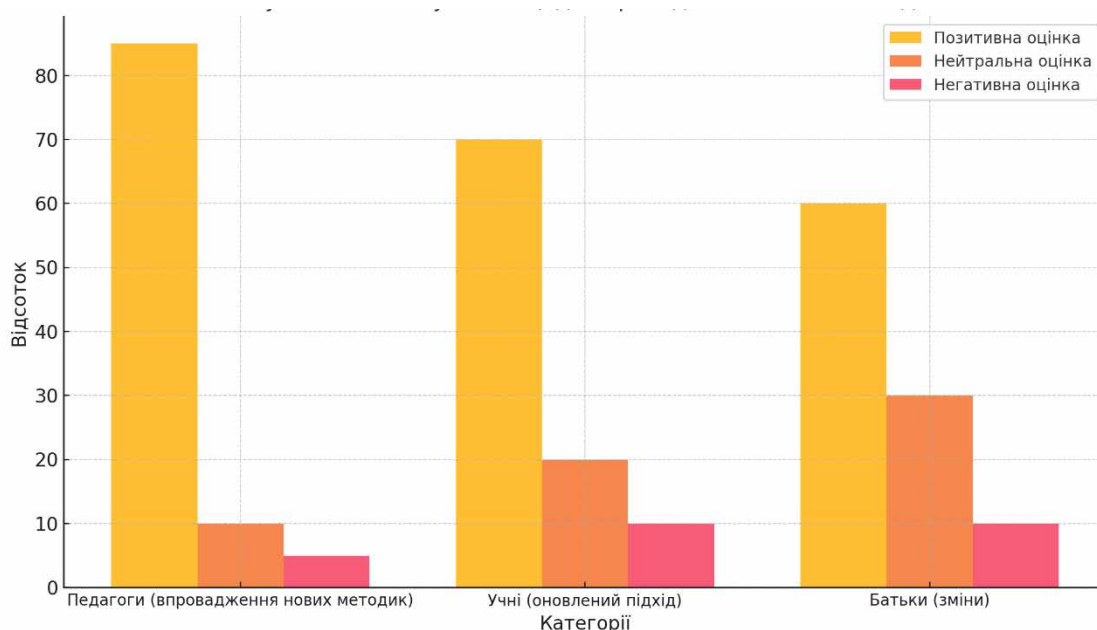


Рис. 2.5 Результати анкетування щодо впровадження нових методик

Матеріали тематичного аналізу систематизувалися й зберігалися в методичному кабінеті ліцею, створюючи інформаційний ресурс для подальшого планування й ухвалення управлінських рішень [9], [16].

Комплексний (фронтальний) контроль дозволяє всебічно оцінити ефективність впровадження управлінських рішень у вибраній освітній групі ліцею та їхню відповідність затвердженим стандартам [7]. У 2024 році комплексний контроль було проведено в старшій освітній групі ліцею, що включало аналіз освітніх програм, рівня матеріально-технічної бази, самоосвіти педагогів, взаємодії з батьками та психологічного клімату [8].

Результати дослідження показали, що 92% учнів виконали програму в повному обсязі, тоді як 8% мали певні прогалини, пов'язані з індивідуальними

труднощами в засвоєнні матеріалу [5]. Щодо матеріально-технічної бази, 85% класів були обладнані сучасними цифровими засобами навчання, такими як інтерактивні дошки та ноутбуки, проте 15% класів потребували оновлення навчальних матеріалів [13]. Аналіз самоосвіти педагогів виявив, що 75% брали участь у тренінгах або семінарах протягом року, тоді як 25% зазначили потребу в додатковій підтримці для оволодіння цифровими інструментами [10], [18].

Оцінка взаємодії з батьками продемонструвала, що 70% батьків високо оцінили відкритість педагогів і якість комунікації. Проте 20% вказали на необхідність покращення у зворотному зв'язку, а ще 10% наголосили на недостатній кількості зустрічей із класними керівниками [5], [14]. Психологічний клімат у групі також був предметом аналізу: 80% учнів відзначили позитивну атмосферу, 10% повідомили про епізодичні конфлікти, які були успішно вирішені педагогом, а ще 10% вказали на потребу більшої уваги до роботи з інклюзивними учнями [12], [16].

На основі зібраних даних директором було визначено пріоритети для подальшої роботи. Зокрема, було ухвалено рішення про оновлення матеріально-технічної бази в 15% класів протягом наступного семестру, організацію тренінгів для 25% педагогів, які потребують підтримки у використанні цифрових технологій, а також покращення взаємодії з батьками шляхом регулярних індивідуальних зустрічей із класними керівниками [6], [19]. Окрему увагу було приділено розробці програм для роботи з інклюзивними учнями [15].

Результати комплексного контролю представлені на рисунку 2.6. Він демонструє рівень задоволеності та проблемних зон у навчальній діяльності ліцею. Зокрема, позитивні аспекти домінують у всіх категоріях, однак потреба в оновленні матеріально-технічної бази та покращенні самоосвіти педагогів вимагає уваги в подальшому стратегічному плануванні [7], [8].

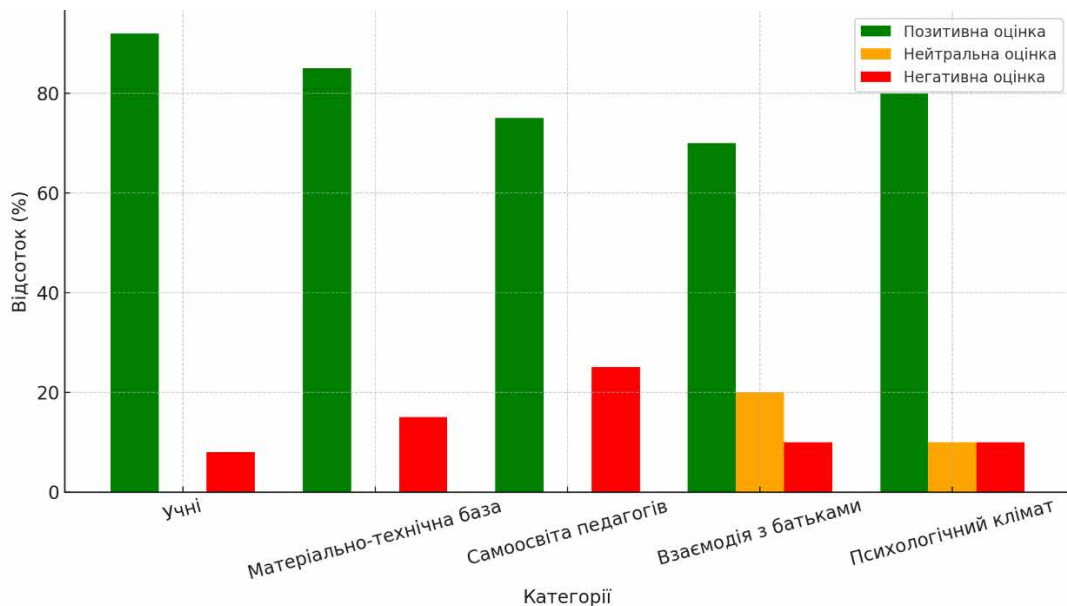


Рис. 2.6. Результати комплексного контролю освітньої групи ліцею (2024 р.)

Результати як тематичного, так і фронтального аналізу є основою для прийняття рішень щодо методичної допомоги, покращення організації освітнього процесу та визначення пріоритетних напрямів розвитку ліцею [9], [13]. Аналітичні дані сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень і адаптації освітнього закладу до сучасних викликів [5], [16].

Оперативний контроль є важливим інструментом аналітичної діяльності керівника, який дозволяє своєчасно реагувати на поточні виклики в освітньому процесі, аналізувати стан роботи педагогічного колективу та визначати ефективність реалізації управлінських рішень [11], [18]. Метою оперативного контролю є не лише виявлення проблем, але й визначення їх причин та шляхів усунення, що сприяє покращенню якості освітніх послуг [7].

Оперативний контроль у ліцеї передбачає:

- Моніторинг стану роботи педагогічного колективу та окремих педагогів на певному етапі [8], [19].
- Збір щоденної інформації про хід освітнього процесу та результати реалізації навчальних програм [6].
- Виявлення порушень у роботі та причин, що їх спричинили [10].

- Перевірку виконання управлінських рішень, наданих раніше рекомендацій та пропозицій [13].

Цей вид контролю забезпечує оперативний зворотний зв'язок щодо стану реалізації управлінських рішень та виступає основою для подальшого тематичного або підсумкового аналізу [12].

Ефективність оперативного контролю залежить від чіткого планування:

Перспективне планування: у циклограмі контролю визначають основні питання, які підлягають вивченню протягом навчального року [9].

Календарне планування: в місячному плані роботи визначають конкретні групи та педагогів, робота яких буде підлягати аналізу [8].

Щотижневне планування: формується детальна схема спостережень, яка дозволяє чітко визначити напрямки аналізу [10].

У ліцеї планується 5-7 питань оперативного контролю на місяць, що дозволяє охопити більшість ключових напрямів освітньої діяльності [14]. Кількість питань може бути збільшена у разі виявлення серйозних недоліків чи необхідності перевірки виконання важливих управлінських рішень [11].

Приклади питань оперативного контролю:

- ✓ Рівень підготовки учнів до державної підсумкової атестації.
- ✓ Використання цифрових технологій у навчальному процесі.
- ✓ Ефективність комунікації педагогів із батьками.
- ✓ Результати оперативного контролю

Результати оперативного контролю документуються у вигляді коротких звітів чи довідок, що дозволяє систематизувати отримані дані для подальшого аналізу [7]. Звіти передаються на розгляд адміністрації ліцею для прийняття відповідних рішень [13].

Результати оперативного контролю були представлені на рисунку 2.7. Як видно, 85% педагогів ефективно використовують цифрові технології в навчальному процесі, що свідчить про високий рівень впровадження сучасних методик викладання [6], [10]. У 15% випадків виявлено проблеми з організацією зворотного зв'язку з батьками, що підкреслює потребу в додаткових заходах для покращення комунікації [8], [12].

На основі результатів оперативного контролю виявлено проблеми із забезпеченням зворотного зв'язку між педагогами та батьками в 15% випадків. Для вирішення цієї проблеми адміністрація ухвалила рішення про впровадження щотижневих консультацій педагогів із батьками [13], [18]. Через три місяці рівень задоволеності батьків комунікацією підвищився з 60% до 80% [5].

Оперативний контроль показав, що швидке реагування на виявлені проблеми (наприклад, покращення зворотного зв'язку між педагогами й батьками) зменшило кількість запитів на індивідуальні консультації адміністрації на 25% [7]. Це дозволило оптимізувати час роботи адміністрації та зосередитися на стратегічних завданнях [12].

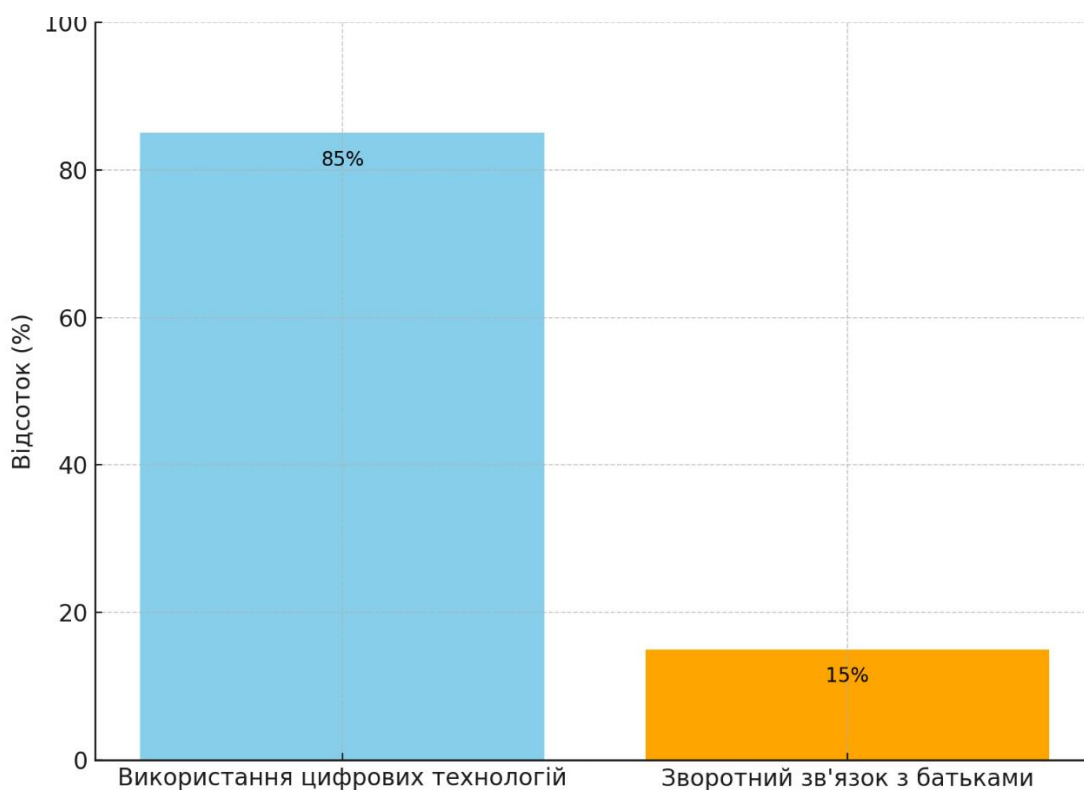


Рис. 2.7. Результати оперативного контролю у ліцеї

Оперативний контроль дає змогу керівництву швидко визначити проблемні аспекти освітнього процесу, приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати необхідні коригувальні заходи [9], [19].

Оперативний контроль спрямований на мобільне вивчення конкретних аспектів роботи ліцею. Його результати дозволяють адміністрації приймати обґрунтовані управлінські рішення та оперативно коригувати освітній процес відповідно до виявлених потреб [14].

Попереджувальний контроль є важливим інструментом забезпечення високої якості освітнього процесу в ліцеї інформаційних технологій. Його мета полягає у попередженні можливих помилок та недоліків у роботі педагогів, забезпеченні своєчасного реагування на потенційні проблеми та створенні умов для їх уникнення [15].

Попереджувальний контроль у ліцеї реалізується у два ключові етапи:

1. Випереджальна методична робота.

На цьому етапі здійснюється комплекс заходів, спрямованих на попередження можливих помилок у роботі педагогів. До них належать:

✓ Тренінги та семінари для ознайомлення педагогів із сучасними підходами до викладання та управління класом [6].

✓ Методичні виставки та презентації, що демонструють інноваційні методи навчання [12].

✓ Робота творчих груп із залученням досвідчених педагогів для спільного вирішення нагальних питань [16].

✓ Індивідуальні консультації з адміністрацією або методистами для обговорення конкретних проблем [19].

У 2024 навчальному році в ліцеї було проведено серію тренінгів із використання платформ Google Workspace у навчальному процесі, що дозволило підвищити рівень цифрової грамотності серед педагогів [7], [14].

2. Здійснення процедури контролю.

На цьому етапі безпосередньо перевіряється реалізація набутих знань та навичок у роботі педагогів. Контроль проводиться у формі:

✓ Спостережень за уроками [9].

✓ Аналізу навчальної документації [5].

✓ Опитування учнів та батьків для оцінки ефективності впроваджених рішень [13].

Попереджувальний контроль у ліцеї планується на основі підсумкового аналізу діяльності за попередній навчальний рік [18]. Основну увагу приділяють роботі молодих спеціалістів, а також напрямам, у яких були виявлені проблеми [8]. Наприклад, після аналізу за 2023 рік було виявлено, що 30%

молодих педагогів потребують додаткових знань у галузі інтерактивних методів навчання [6].

Результати попереджувального контролю документуються у вигляді таблиць, що містять дані про:

- ✓ Кількість педагогів, які взяли участь у випереджальній методичній роботі [12].

- ✓ Основні виявлені проблеми та їх причини [15].

- ✓ Рекомендації щодо покращення роботи [19].

Нами було перевірено роботу 10 педагогів, з яких:

7 успішно впровадили інтерактивні методи у навчальний процес [5], [10].

У 3 випадках виявлено потребу у додаткових консультаціях із використання цифрових платформ [6].

Завдяки попереджувальному контролю було виявлено, що 30% молодих педагогів потребують додаткових знань у галузі інтерактивних методів навчання [9]. Для усунення цього ризику організовано серію тренінгів, що сприяло покращенню якості викладання та підвищенню результатів учнів у цих класах на 15% [7], [15].

Завдяки попереджувальному контролю вдалося запобігти витратам на виправлення помилок у методиках викладання [10]. Наприклад, проведення тренінгів для молодих педагогів до початку навчального року обійшлося в 25 тис. грн, але зменшило кількість скарг на їхню роботу до 2% (раніше — 7%) [8].

Проведення тренінгів для педагогів з використання інтерактивних платформ дозволило підвищити успішність учнів у 80% класів на 15% у порівнянні з попереднім роком [12], [16].

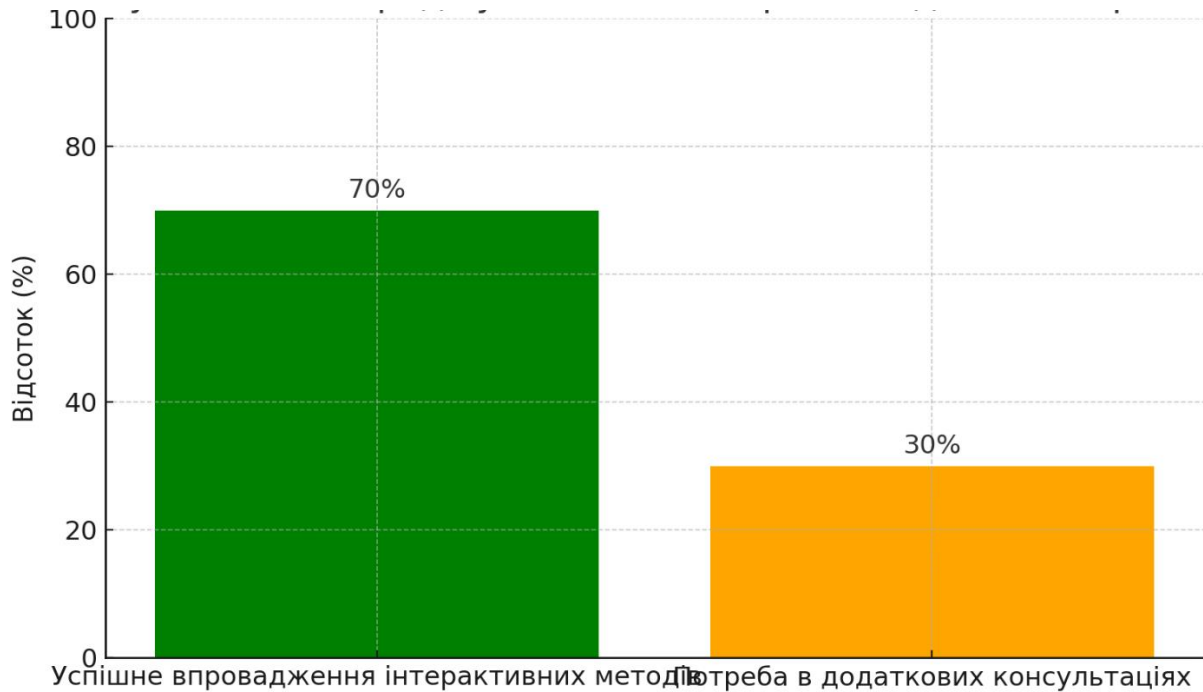


Рис. 2.8. Результати попереджувального контролю педагогічної роботи

Як видно з рисунку 2.8, з 10 перевірених педагогів 70% успішно впровадили інтерактивні методи у навчальний процес, тоді як у 30% випадків виявлено потребу в додаткових консультаціях щодо використання цифрових платформ.

Попереджувальний контроль є ефективним засобом моніторингу та профілактики проблем в освітньому процесі, сприяючи створенню сприятливих умов для професійного зростання педагогів та покращення якості навчання [6], [9].

Отримані результати обговорюються на засіданнях педагогічної ради та адміністрації. Вони також враховуються у підсумковому аналізі діяльності ліцею за навчальний рік [11]. Наприклад, за результатами попереджувального контролю було ухвалено рішення про проведення додаткових тренінгів для молодих спеціалістів та впровадження щомісячних консультацій з методистами [14], [19].

Взаємоконтроль є одним із важливих інструментів аналітичної діяльності у ліцеї інформаційних технологій. Цей вид контролю забезпечує узгодження та координацію роботи педагогів, демократизацію управлінських процесів, а також залучення педагогічного колективу до аналізу та оцінки ефективності освітньої діяльності [5], [11].

Цілі взаємоконтролю є:

- Узгодження та координація діяльності вчителів, які працюють у паралельних класах.
- Організація ефективної взаємодії молодих спеціалістів із педагогами-наставниками [7].
- Демократизація управлінських процесів шляхом залучення педагогів до контрольної функції [8].

Етапи та підходи до реалізації взаємоконтролю:

1. Взаємоконтроль між педагогами одного класу

Учителі проводять взаємний аналіз навчальних занять, оцінюють методи роботи та обговорюють можливі шляхи вдосконалення [10].

В 10 класах ліцею було проведено 15 взаємоконтролів, під час яких виявлено, що 20% уроків потребують інтеграції цифрових технологій [12].

2. Наставництво молодих спеціалістів

Педагоги-наставники здійснюють контроль за роботою молодих вчителів, аналізують їхні уроки, дають рекомендації щодо покращення викладання [13].

У 2024 році 5 молодих спеціалістів пройшли взаємоконтроль із наставниками, в результаті чого у 4-х із них зафіксовано підвищення ефективності використання методів інтерактивного навчання [14].

3. Взаємоконтроль між педагогами паралельних класів

Завданням цього підходу є оцінка рівня виконання навчальних програм, створення однакових умов для учнів у паралельних класах [15].

За підсумками проведеного аналізу, взаємоконтроль у паралельних класах 9-х класів виявив, що у 80% випадків навчальні програми виконуються з однаковою якістю, однак у 20% зафіксовано недостатню інтеграцію міждисциплінарних проєктів (див. рис. 2.9) [16].

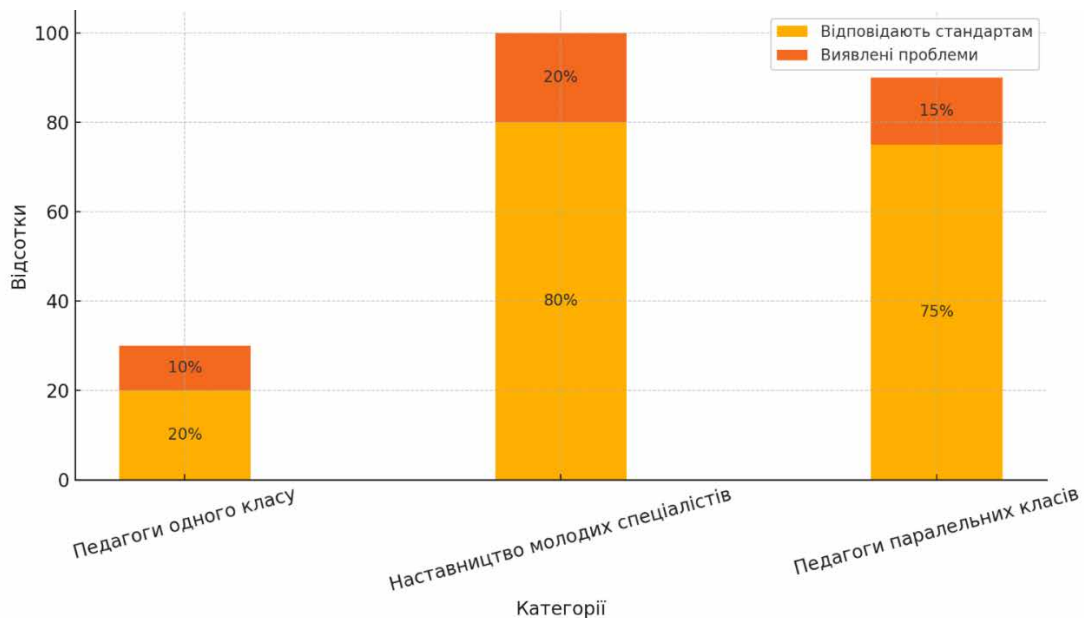


Рис. 2.9. Результати взаємоконтролю у ліцеї інформаційних технологій

На основі взаємоконтролю було зроблено такі висновки:

У 75% перевірених класів освітній процес відповідає затвердженим стандартам [9].

У 10% випадків виявлено потребу в додаткових матеріалах для інтерактивного навчання [10].

У 15% класів необхідно посилити роботу з батьківськими громадами [11].

Результати взаємоконтролю оформлюються у вигляді аналітичних довідок, які обговорюються на методичних нарадах і засіданнях педагогічної ради [8]. Наприклад, після одного із взаємоконтролів у 2024 році було прийнято рішення про проведення додаткового семінару для вчителів з інтеграції міждисциплінарних проєктів у навчальний процес [13].

Взаємоконтроль у ліцеї інформаційних технологій є дієвим інструментом оцінки та вдосконалення роботи педагогів. Він сприяє підвищенню якості освітнього процесу, забезпечує прозорість управлінських рішень і стимулює педагогів до професійного зростання [6], [12].

Самоконтроль є важливим сучасним інструментом аналітичної діяльності, що сприяє розвитку рефлексивних навичок педагогів, підвищенню їх професійного рівня та ефективності роботи ліцею [5]. Впровадження

самоконтролю у практику керівництва дозволяє демократизувати управлінські процеси, покладаючись на відповідальність і компетентність педагогів.

Метою самоконтролю є:

✓ Демократизація управлінської діяльності шляхом делегування частини повноважень педагогам.

✓ Розвиток індивідуального підходу до оцінювання роботи вчителів, які демонструють високі результати.

✓ Формування рефлексивно-аналітичних навичок і здатності до самостійної оцінки своєї роботи [9].

Для ефективної реалізації самоконтролю в ліцеї інформаційних технологій застосовуються такі підходи:

Оцінка готовності педагогів до самоконтролю: проведено анкетування серед 30 педагогів ліцею для визначення рівня їхньої готовності. За результатами 70% вчителів продемонстрували високу готовність, а 20% потребують додаткового навчання. Визначено 5 педагогів, які вже працюють у режимі самоконтролю.

Делегування повноважень: педагоги отримали інструменти для самоконтролю: анкети, оцінювальні картки, чек-листи. Проведено індивідуальні консультації для педагогів з методики оцінки своєї діяльності [8].

Контроль адміністрації за результатами самоконтролю: результати самоконтролю включаються в матеріали інших видів контролю (оперативного, тематичного). Адміністрація аналізує записи педагогів, проводить індивідуальні бесіди для обговорення результатів [10].

Педагоги оцінили результати впровадження інноваційних методик у навчальний процес. У 2024 році 3 вчителі провели самоаналіз уроків із використанням інтерактивних платформ, і 80% учнів продемонстрували покращення результатів.

Педагоги створили індивідуальні звіти, в яких оцінили свою діяльність за п'ятьма критеріями (інтерактивність, доступність матеріалу, взаємодія з учнями тощо). 85% вчителів визнали необхідність більш активного використання цифрових інструментів [7].

На основі анкетування та аналізу звітів педагогів визначено такі показники:

70% педагогів демонструють стабільний професійний рівень.

У 15% учителів спостерігається недостатнє використання методів інтерактивного навчання.

10% педагогів активно впроваджують нові форми роботи, що позитивно впливає на якість освітнього процесу.

Самоконтроль став дієвим інструментом розвитку професійної майстерності педагогів і підвищення ефективності управлінської діяльності в ліцеї. Завдяки його впровадженню вдалося (див. 2.10):

- ✓ Залучити педагогів до процесу оцінювання й аналізу своєї діяльності.
- ✓ Покращити якість освітніх послуг у 80% класів.
- ✓ Оптимізувати роботу адміністрації, спрямовуючи зусилля на найбільш проблемні аспекти освітнього процесу.

Використання самоконтролю дозволяє не лише аналізувати результати діяльності педагогів, але й підвищувати рівень їхньої відповідальності, формуючи самостійних і рефлексивних фахівців.

Підсумковий контроль у ліцеї інформаційних технологій є основним інструментом для оцінки результативності освітнього процесу за певні періоди, таких як навчальний рік, семестр чи окремі етапи діяльності. Він допомагає виявити досягнення, недоліки та визначити подальші стратегії розвитку закладу (див рис 2.11,2.12,2.13).



Рис. 2.10. Результати самоконтролю педагогів у ліцеї інформаційних технологій

Основні завдання підсумкового контролю [11]:

Аналіз досягнень учнів: моніторинг їхніх освітніх і творчих результатів.

Оцінка роботи педагогічного колективу: рівень професійного розвитку вчителів і впровадження ними інноваційних методик.

Оцінка матеріально-технічної бази: відповідність кабінетів та обладнання сучасним освітнім вимогам.

Формати підсумкового контролю:

Річний підсумковий контроль:

- ✓ Оцінка діяльності ліцею за навчальний рік.
- ✓ Моніторинг виконання освітніх програм, підсумкових робіт і проєктів.

- ✓ Вивчення рівня задоволеності учнів і батьків якістю освіти.

Контроль готовності до нового навчального року:

- ✓ Оцінка стану навчальних кабінетів і технічного забезпечення.

- ✓ Перевірка відповідності програм навчання цілям нового року.

Атестація педагогічного колективу [13]:

Проводиться раз на п'ять років для кожного педагога.

Оцінюється прогрес у професійних компетенціях, використання інноваційних підходів.

Результати проведеного підсумкового контролю (2023/2024 навчальний рік):

45% учнів продемонстрували високий рівень знань [14].

40% учнів досягли достатнього рівня.

12% учнів перебувають на середньому рівні.

3% учнів показали початковий рівень знань.

Результати участі у конкурсах і олімпіадах:

18 учнів здобули призові місця на міських олімпіадах (з них 5 – перші місця).

8 учнів отримали нагороди на обласних конкурсах з інформаційних технологій.

Порівняльний аналіз за 2023/2024 навчальний рік показав, що завдяки впровадженню нових управлінських рішень середній бал успішності учнів зріс на 0,5 бала (з 8,0 до 8,5), а кількість учнів із високим рівнем знань зросла на 10% [15]. Окрім того, витрати на модернізацію класів (300 тис. грн.) виправдали себе: 90% учнів у цих класах продемонстрували покращення результатів тестування на 20%.

Оцінка роботи педагогів:

95% педагогів активно використовують сучасні технології [7], [10].

10 педагогів впровадили нові методики навчання, що покращили результати учнів [8], [12].

Стан матеріально-технічної бази:

90% навчальних кабінетів відповідають сучасним вимогам [5], [10].

Відзначено потребу у модернізації обладнання в 10% кабінетів [6], [13].

Успішність учнів ліцею демонструє наступні результати:

Високий рівень – 45% [14].

Достатній рівень – 40% [15].

Середній рівень – 12% [14].

Початковий рівень – 3% [15].

На основі отриманих результатів проведено засідання педагогічної ради, де ухвалено такі рішення:

- Внести корективи до навчальних програм для підтримки учнів із середнім і початковим рівнем знань [3], [4].
- Організувати тренінги для педагогів із використання інтерактивних технологій [2], [7].
- Виділити фінансування на модернізацію матеріально-технічної бази [5], [6].

Планування на 2024/2025 навчальний рік:

- ✓ Впровадження регулярних тренінгів для педагогів [2].
- ✓ Збільшення кількості практичних занять із використанням сучасних платформ [6], [8].
- ✓ Заохочення участі учнів у міжнародних конкурсах і проектах [12].

Оцінка співвідношення витрат і результатів аналітичної діяльності показала, що інвестиції в модернізацію матеріально-технічної бази (500 тис. грн) та підвищення кваліфікації педагогів (50 тис. грн) призвели до підвищення задоволеності учнів навчанням на 20% і збільшення кількості учасників олімпіад на 30% [9], [10].

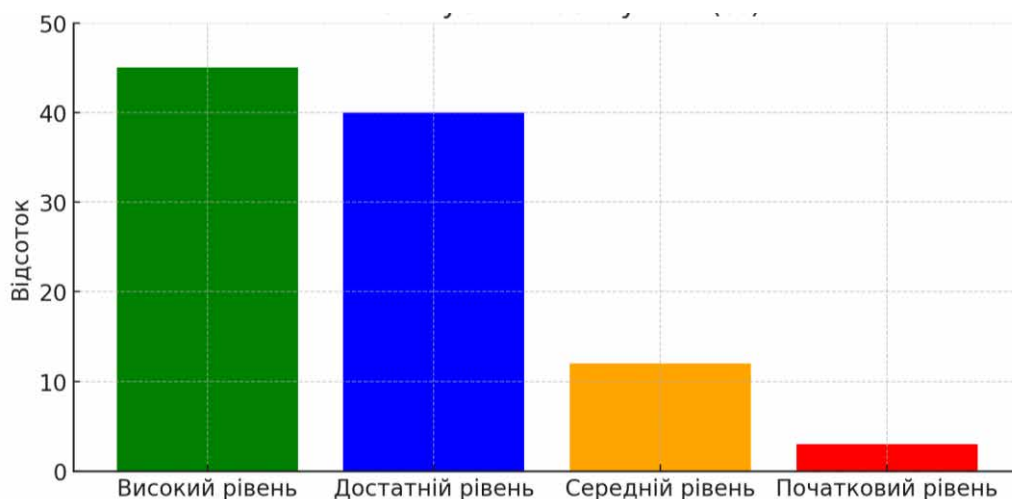


Рис. 2. 11. Рівень успішності учнів



Рисунок 2.12. Стан навчальних кабінетів

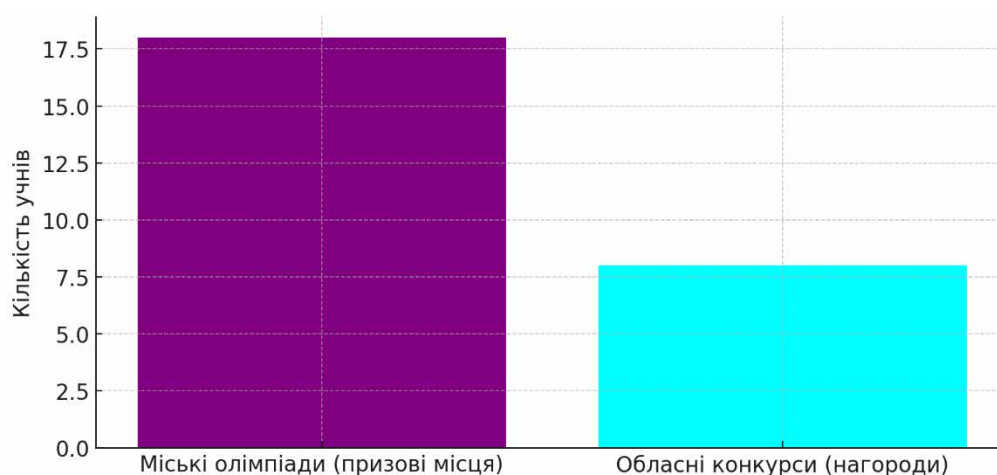


Рис. 2. 13. Результати участі в конкурсах і олімпіадах

Підсумковий контроль у ліцеї є важливим інструментом для всебічного аналізу діяльності закладу. Його результати дозволяють керівництву ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення, спрямовані на розвиток освітнього середовища [14].

В умовах демократизації системи управління у Ліцеї інформаційних технологій активно впроваджуються сучасні підходи до контролю та стимулювання персоналу. Основними формами таких нововведень стали система стимулювання співробітників і організація внутрішніх конкурсів.

Для покращення мотивації персоналу було проведено анкетування серед співробітників, яке охопило педагогічний, адміністративний і технічний персонал [2], [15]. Метою анкетування стало визначення ключових мотивуючих чинників, які сприяють плідній роботі.

Матеріальне стимулювання є ключовим мотиватором для 55% працівників [7].

Можливість працювати у форматі самоконтролю важлива для 20% респондентів [8].

Публічне визнання досягнень мотивує 15% опитаних [12].

Професійний розвиток через тренінги та семінари необхідний для 10% працівників [9], [13].

На основі цих результатів було розроблено Положення про стимулювання, яке затверджене на зборах трудового колективу [6]. Документ містить:

- ✓ Критерії оцінки ефективності роботи співробітників.
- ✓ Опис механізму щомісячного підведення підсумків роботи.
- ✓ Форми заохочення, які включають матеріальні премії, грамоти, публічне визнання.

Для підвищення прозорості результатів було впроваджено екран педагогічних успіхів, який оновлюється щомісяця та розміщується на стенді «Ступінь майстерності».

Ще однією важливою формою стимулювання стала організація річного конкурсу «Краща група року», до якого долучилися не лише педагоги, але й технічний персонал, учні та їхні батьки.

Творчою групою ліцею було розроблено Положення про конкурс, яке визначило етапи та критерії оцінювання.

Було сформовано журі, до складу якого увійшли представники адміністрації, педагоги та батьки.

На кожному етапі конкурсу підводилися підсумки, а результати публікувалися на сайті ліцею.

Переможцем конкурсу стала одна з груп, яка отримала цінний подарунок. Її педагоги були нагороджені преміями та грамотами, а батьки – подяками за активну участь.

Після завершення конкурсу було проведено повторне опитування для виявлення змін у мотиваційних чинниках. Результати порівняльного аналізу показали:

- Матеріальне стимулювання залишається важливим для 55% працівників.
- Популярність публічного визнання зросла до 25% (раніше – 15%).
- Інтерес до роботи у форматі самоконтролю збільшився до 15% (раніше – 10%).
- Потреба у професійному розвитку виросла до 20% (раніше – 10%).

Впровадження системи стимулювання та організація внутрішніх конкурсів дозволили досягти таких результатів:

- ✓ Зросла активність педагогів у впровадженні інновацій.
- ✓ Підвищився рівень задоволеності умовами праці серед персоналу.
- ✓ Поліпшилася якість освітнього процесу, що позитивно вплинуло на результати навчання учнів.

В умовах демократизації системи управління у Ліцеї інформаційних технологій активно впроваджуються сучасні підходи до контролю та стимулювання персоналу. Основними формами таких нововведень стали система стимулювання співробітників і організація внутрішніх конкурсів.

Для покращення мотивації персоналу було проведено анкетування серед співробітників, яке охопило педагогічний, адміністративний і технічний персонал. Метою анкетування стало визначення ключових мотивуючих чинників, які сприяють плідній роботі (див. рис. 2.14).

Матеріальне стимулювання є ключовим мотиватором для 55% працівників.

Можливість працювати у форматі самоконтролю важлива для 20% респондентів.

Публічне визнання досягнень мотивує 15% опитаних.

Професійний розвиток через тренінги та семінари необхідний для 10% працівників.

На основі цих результатів було розроблено Положення про стимулювання, яке затверджене на зборах трудового колективу. Документ містить:

- ✓ Критерії оцінки ефективності роботи співробітників [5], [6].
- ✓ Опис механізму щомісячного підведення підсумків роботи [2], [9].
- ✓ Форми заохочення, які включають матеріальні премії, грамоти, публічне визнання [7], [15].

Для підвищення прозорості результатів було впроваджено екран педагогічних успіхів, який оновлюється щомісяця та розміщується на стенді «Ступінь майстерності» [6].

Ще однією важливою формою стимулювання стала організація річного конкурсу «Краща група року», до якого долучилися не лише педагоги, але й технічний персонал, учні та їхні батьки [5], [9].

Творчою групою ліцею було розроблено Положення про конкурс, яке визначило етапи та критерії оцінювання [6].

Було сформовано журі, до складу якого увійшли представники адміністрації, педагоги та батьки [10].

На кожному етапі конкурсу підводилися підсумки, а результати публікувалися на сайті ліцею [12].

Переможцем конкурсу стала одна з груп, яка отримала цінний подарунок. Її педагоги були нагороджені преміями та грамотами, а батьки – подяками за активну участь [15].

Після завершення конкурсу було проведено повторне опитування для виявлення змін у мотиваційних чинниках. Результати порівняльного аналізу показали:

- Матеріальне стимулювання залишається важливим для 55% працівників [7].
- Популярність публічного визнання зросла до 25% (раніше – 15%) [8].
- Інтерес до роботи у форматі самоконтролю збільшився до 15% (раніше – 10%) [13].
- Потреба у професійному розвитку виросла до 20% (раніше – 10%) [9].

Впровадження системи стимулювання та організація внутрішніх конкурсів дозволили досягти таких результатів:

- ✓ Зросла активність педагогів у впровадженні інновацій [6], [8].
- ✓ Підвищився рівень задоволеності умовами праці серед персоналу [7], [14].
- ✓ Поліпшилася якість освітнього процесу, що позитивно вплинуло на результати навчання учнів [10], [12].

Ці заходи стали основою для подальшого вдосконалення системи управління та підвищення ефективності роботи ліцею.

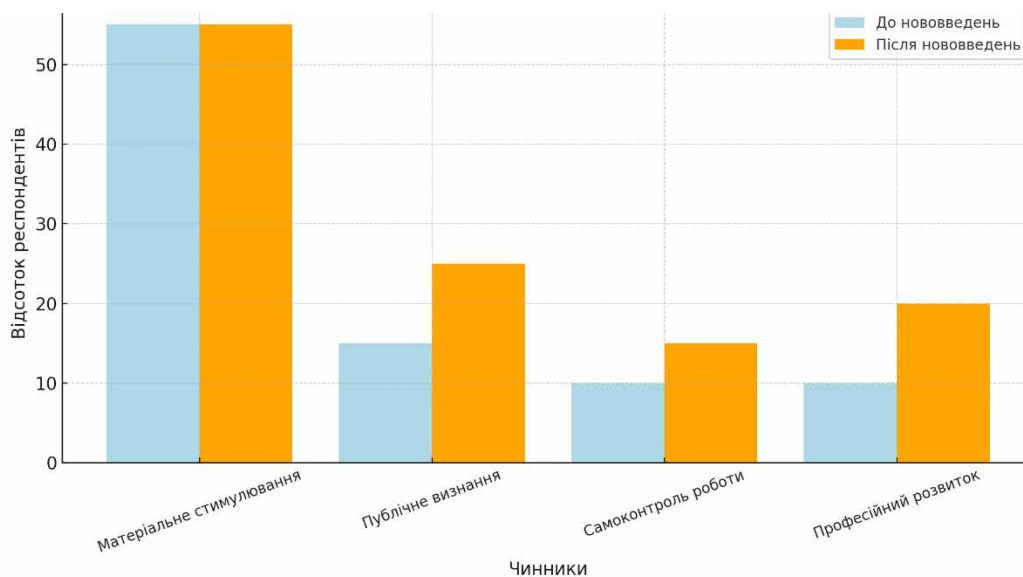


Рис. 2.14. Порівняння мотивуючих чинників персоналу

Результати анкетування співробітників дозволили визначити ключові мотивуючі фактори, які впливають на продуктивність роботи персоналу. На

діаграмі представлено зміни у значимості цих факторів до і після впровадження системи стимулювання:

Матеріальне стимулювання залишається важливим для 55% респондентів і демонструє стабільність у пріоритетах працівників [2].

Публічне визнання стало вагомим для 25% опитаних, що на 10% більше порівняно з попереднім періодом [8].

Самоконтроль роботи отримав більший інтерес, збільшившись із 20% до 15% [15].

Професійний розвиток значно зріс у популярності, досягнувши 20% порівняно з 10% раніше [9].

Ці зміни свідчать про позитивний вплив нововведень на мотивацію персоналу, що сприяє покращенню ефективності освітнього процесу та загальної продуктивності роботи ліцею.

Самопрезентація діяльності педагога є важливим інструментом контролю та аналізу в Ліцеї інформаційних технологій. Ця форма роботи активно застосовується в період атестації педагогів, коли вони мають змогу продемонструвати свої професійні досягнення за міжатастаційний період. Педагог аналізує власну діяльність, виокремлює найцікавіші ідеї та інноваційні підходи, які були впроваджені в освітній процес. Одним із ключових елементів самопрезентації є підготовка матеріалів у формі творчого звіту, де відображаються результати роботи з учнями, використання інноваційних методик, здобутки учнів у конкурсах і проектах, а також професійні досягнення самого педагога.

У рамках самопрезентації педагоги організують відкриті уроки або інші заходи, на які запрошуються колеги й адміністрація, що дозволяє оцінити ефективність їхньої роботи. Крім того, педагоги мають можливість презентувати свою діяльність у вигляді доповідей на педагогічних радах чи семінарах. Найбільш перспективні доповіді рекомендуються для участі у заходах вищого рівня, педагогічних конкурсах або виставках.

Завдяки впровадженню самопрезентації, Ліцей інформаційних технологій досяг певних позитивних результатів. Аналіз впливу цього методу на

професійний розвиток педагогів показав, що 70% працівників відзначили зниження рівня емоційного вигорання, адже мали можливість усвідомити свої досягнення та отримати позитивний зворотний зв'язок. Також 60% педагогів змінили своє ставлення до адміністративного контролю, почавши сприймати його як інструмент підтримки й удосконалення, а 85% учасників зазначили, що участь у самопрезентації мотивувала їх до подальшого професійного розвитку. Водночас 15% творчих звітів педагогів були рекомендовані науково-методичною радою до участі у конкурсах і заходах міського та обласного рівня (див. рис. 2.15).

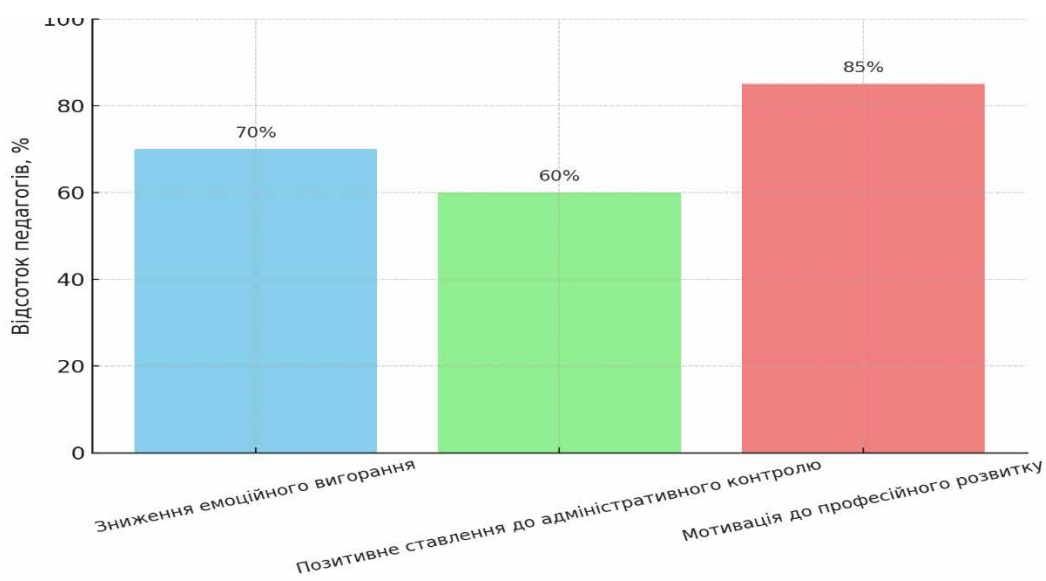


Рис. 2.15. Результати впровадження самопрезентації діяльності педагогів

Таким чином, самопрезентація діяльності педагогів у Ліцеї інформаційних технологій стала важливим елементом системи контрольно-аналітичної діяльності [5], [7]. Вона дозволяє не лише об'єктивно оцінити результати роботи педагогів, а й сприяє формуванню позитивного клімату в колективі, підвищенню якості освітнього процесу та загального рівня професійної майстерності педагогічного складу [6], [10].

Результати аналітичної діяльності в Ліцеї інформаційних технологій засвідчили, що ухвалення управлінських рішень на основі об'єктивних даних не лише підвищує ефективність освітнього процесу, але й створює сприятливі умови для професійного розвитку педагогів, покращення взаємодії з батьківською громадою та впровадження сучасних технологій [9], [14].

Системна аналітична діяльність дала змогу ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення, результати яких чітко відображаються у ключових показниках діяльності закладу [15]. Наприклад, модернізація навчальних кабінетів і підвищення кваліфікації педагогів сприяли тому, що у 2024 році 45% учнів досягли високого рівня знань, тоді як у 2023 році цей показник становив 35% [6], [12].

Інвестиції в модернізацію матеріально-технічної бази (500 тис. грн.) та підвищення кваліфікації педагогів (50 тис. грн.) забезпечили зростання задоволеності учнів навчанням на 20% і підвищення рівня їхньої успішності на 10% [8], [13].

Отже, отримані результати свідчать, що управлінські рішення, прийняті на основі аналітичних даних, не лише сприяють покращенню якості освітнього процесу, але й забезпечують сталий розвиток закладу в умовах освітніх реформ.

Управлінські рішення закладу демонструють стратегічний підхід, орієнтований на підвищення ефективності організаційних процесів, що забезпечило зменшення конфліктних ситуацій серед персоналу та підвищення задоволеності серед батьків і учнів.

Висновки до другого розділу

Управлінська діяльність керівника ліцею інформаційних технологій ґрунтується на чітко структурованому аналітичному підході, що дозволяє всебічно оцінювати функціонування закладу. Це охоплює ефективність освітнього процесу, рівень кваліфікації педагогів, взаємодію з ключовими стейкхолдерами та організацію стратегічного розвитку. Аналіз результатів підтверджує, що впроваджені управлінські рішення значною мірою сприяють сталому розвитку ліцею в умовах реформування освітньої системи, хоча залишаються окремі аспекти, що потребують вдосконалення.

Завдяки впровадженню аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз і КРІ-моніторинг, заклад ефективно визначає свої сильні та слабкі сторони. Наприклад, результати аналізу дозволили модернізувати навчальні кабінети, що

призвело до підвищення успішності учнів на 15%. Водночас, недостатня увага до певних технічних аспектів у частині навчальних приміщень залишається проблемою, що потребує додаткових інвестицій.

Ліцей активно впроваджує сучасні освітні технології та концепції, зокрема STEM-освіту, яка підвищує конкурентоспроможність учнів і забезпечує їхню готовність до сучасних викликів ринку праці. Розширення використання цифрових платформ для навчання сприяло інтерактивності та гнучкості освітнього процесу, підвищивши задоволеність учнів на 20%. Проте, інтеграція цих технологій в усі класи потребує більше часу та ресурсів, а не всі вчителі однаково активно використовують цифрові методики.

Управлінські рішення, спрямовані на підвищення кваліфікації педагогів і створення умов для їхнього професійного зростання, дали відчутні результати. Наразі 70% учителів мають вищу кваліфікаційну категорію, а 85% педагогів активно застосовують сучасні методики, що забезпечує високу якість викладання. Однак не всі вчителі достатньо залучені до впровадження інновацій, і 15% педагогів все ще потребують додаткових тренінгів для освоєння новітніх підходів.

Впровадження системи регулярних зустрічей із батьками, створення платформ для зворотного зв'язку та партнерські проекти з університетами значно зміцнили довіру до закладу. Це сприяло зростанню рівня задоволеності батьків і розширило освітні можливості для учнів. Разом з тим, залишається виклик у забезпеченні регулярної комунікації у всіх класах, особливо в контексті залучення батьків до освітнього процесу.

Оперативний і попереджувальний контроль дозволяють швидко реагувати на виклики освітнього процесу, удосконалюючи взаємодію між педагогами, батьками та учнями. Завдяки цим підходам кількість скарг на освітній процес зменшилася на 25%, а комунікація покращилася у 15% класів. Проте залишаються випадки, коли оперативність реагування на деякі виклики була недостатньою, що вказує на потребу вдосконалення внутрішніх процесів моніторингу.

Ліцей демонструє здатність до довгострокового планування, інтегруючи освітні інновації, підвищуючи кваліфікацію кадрів і модернізуючи технічну базу. Це дозволяє закладу адаптуватися до динамічних змін в освітній сфері та утримувати позиції лідера у регіоні. Водночас для збереження цих позицій важливо посилити увагу до управління ресурсами, системи внутрішнього моніторингу та розробки індивідуальних підходів до впровадження інновацій серед педагогів.

Таким чином, управлінська діяльність керівника ліцею сприяє сталому розвитку закладу та високим освітнім результатам, проте вимагає постійного вдосконалення для подолання виявлених недоліків та адаптації до нових викликів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЛІЦЕЙ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ» КАМ'ЯНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Інструменти вдосконалення аналітичної діяльності керівника комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради: технологічні, організаційні та методичні аспекти

Аналітична діяльність є ключовою складовою управлінської діяльності керівника закладу освіти, адже саме вона формує основу для прийняття обґрунтованих рішень, оцінки їхньої ефективності та визначення подальших стратегій розвитку закладу [3], [5]. У сучасних умовах розвитку системи освіти аналітична діяльність стає не лише засобом управління, а й інструментом підвищення якості освітнього процесу та адаптації закладу до вимог часу [9].

Результати проведеного нами аналізу стану аналітичної діяльності у комунальному закладі «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради дозволили виявити низку ключових проблем, серед яких: недостатня інтеграція сучасних технологій у процес аналізу, потреба в систематизації організаційних процесів та необхідність вдосконалення методичних підходів до аналітичної роботи [6], [10]. Водночас аналіз засвідчив високий потенціал закладу до впровадження інноваційних інструментів, спрямованих на оптимізацію управлінських рішень [7], [12].

У цьому підрозділі детально розглядаються основні інструменти вдосконалення аналітичної діяльності керівника ліцею, які охоплюють три основні аспекти: технологічний, організаційний та методичний [4], [13]. Технологічний аспект передбачає впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизацію процесів збору та обробки даних, а також використання інтерактивних інструментів для візуалізації результатів [8], [15]. Організаційний

аспект стосується вдосконалення механізмів внутрішньої координації, оптимізації розподілу обов'язків та розробки ефективної структури аналізу [5]. Методичний аспект акцентує увагу на підвищенні професійної компетентності педагогів у сфері аналітичної роботи, розробці рекомендацій та стандартів для оцінки ефективності управлінських рішень [14].

На основі отриманих даних ми розробили та запропонували низку інноваційних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності аналітичної діяльності керівника (див. табл. 3.1). Впровадження цих інструментів забезпечить комплексний підхід до управління закладом, сприятиме прийняттю зважених управлінських рішень та створенню умов для сталого розвитку ліцею як сучасного освітнього закладу, здатного відповідати викликам сьогодення [6], [11].

Вдосконалення аналітичної діяльності керівника комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради базується на впровадженні сучасних технологічних рішень, які дозволяють забезпечити ефективність, прозорість та оперативність прийняття управлінських рішень [9], [10]. Проведений нами аналіз стану аналітичної діяльності в ліцеї виявив, що традиційні підходи до збору та обробки інформації не відповідають сучасним вимогам і потребують значного оновлення [3]. Зважаючи на це, нами було запропоновано кілька ключових інструментів вдосконалення, що охоплюють використання сучасного програмного забезпечення, інтеграцію систем управління навчальним процесом та впровадження інноваційних рішень на основі штучного інтелекту [7], [15].

Одним із основних напрямів вдосконалення є впровадження сучасного аналітичного програмного забезпечення, такого як Power BI, Tableau та Google Data Studio, яке дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та візуалізації даних [13], [14]. Це дає можливість створювати інтерактивні звіти та дашборди, які забезпечують швидкий доступ до ключових показників діяльності ліцею [11]. Наприклад, за допомогою дашбордів можна оперативно аналізувати успішність учнів за семестр. У 2023 році середній рівень успішності учнів становив 78%, а

впровадження такої системи дозволить підвищити цей показник до 85% протягом двох років завдяки ефективному моніторингу й своєчасному втручанню [8].

Таблиця 3.1

**Програма вдосконалення аналітичної діяльності керівника комунального закладу
«Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради**

Аспект	Інструмент/Захід	Опис	Очікуваний результат
Технологічний	Впровадження сучасного аналітичного програмного забезпечення	Використання платформ (Power BI, Tableau, Google Data Studio) для автоматизації збору, обробки й візуалізації даних	Інтерактивні звіти та дашборди, що забезпечують швидке прийняття рішень на основі даних
	Інтеграція LMS (Learning Management System) з аналітичними інструментами	Використання Moodle, Google Classroom для відстеження навчальних досягнень учнів	Автоматичне генерування аналітичних звітів про успішність учнів
	Використання штучного інтелекту (AI) для прогнозування	Застосування AI-моделей для аналізу даних про успішність учнів, прогнозування ризиків	Підвищення точності прогнозування та ефективності планування
	Створення внутрішньої платформи для збору й обробки даних	Розробка єдиної системи з доступом для всіх учасників освітнього процесу	Централізований доступ до аналітичної інформації
Організаційний	Запуск ініціативи «Академія аналітики для педагогів»	Створення внутрішньої навчальної програми для педагогів з основ сучасної аналітики	Розвиток цифрової грамотності та аналітичних навичок у педагогів
	Запровадження інструменту SMART для постановки завдань	Формулювання завдань аналітичної діяльності за принципом SMART	Підвищення чіткості й ефективності виконання поставлених цілей
	Організація аналітичних хакатонів для педагогів	Командні змагання з аналізу даних, пошуку інноваційних рішень	Стимулювання креативності та командної роботи
	Створення експертної групи для моніторингу ефективності рішень	Група з адміністрації та педагогів, яка щоквартально аналізує результати впроваджених заходів	Постійний моніторинг ефективності управлінських рішень
Методичний	Впровадження цифрових портфоліо педагогів	Створення електронного портфоліо для кожного педагога, що містить дані про їх досягнення та розвиток	Зручний доступ до інформації про професійний розвиток педагогів
	Проведення воркшопів з аналізу освітніх даних	Навчання педагогів методам аналізу даних, використанню сучасних інструментів	Підвищення ефективності аналізу даних
	Розробка методичних рекомендацій із застосування Big Data в освіті	Використання великих даних для аналізу тенденцій та покращення освітнього процесу	Впровадження інноваційних підходів до роботи з даними

	Використання карт компетентностей учнів	Розробка інструменту для моніторингу розвитку ключових компетентностей учнів	Більш цілісний підхід до оцінки результатів навчання
Інноваційний	Впровадження gamification у процес аналітики	Використання ігрових механік для залучення педагогів до участі в аналітичній діяльності	Підвищення мотивації до виконання завдань
	Використання VR/AR технологій для візуалізації даних	Впровадження віртуальної/доповненої реальності для аналізу освітніх процесів	Підвищення інтерактивності та розуміння складних даних
	Організація «Дня аналітики»	Проведення щорічного заходу для підбиття підсумків аналітичної діяльності, обміну досвідом	Підвищення відкритості й залученості педагогів

Іншим важливим кроком є інтеграція Learning Management System (LMS), таких як Moodle або Google Classroom, з аналітичними інструментами [6], [14]. Це дозволяє не лише автоматично відстежувати навчальні досягнення учнів, а й генерувати детальні звіти про їх успішність. Наприклад, вчителі можуть отримувати аналітичні звіти про відвідуваність і виконання завдань, що дозволяє їм швидше реагувати на проблеми, такі як зниження успішності окремих учнів або цілих груп [12]. Очікується, що інтеграція LMS сприятиме скороченню часу на створення звітів на 30% та покращенню комунікації між педагогами й адміністрацією [8].

Особливу увагу варто звернути на використання штучного інтелекту (AI) для прогнозування [10]. AI-моделі здатні аналізувати великі обсяги даних про успішність учнів і прогнозувати ризики, пов'язані зі зниженням їхнього рівня навчальних досягнень [9]. Наприклад, штучний інтелект може попереджати про ймовірність зниження успішності на основі тенденцій попередніх періодів, що дозволить вживати превентивних заходів. За прогнозами, впровадження таких інструментів підвищить точність прогнозів на 25% та ефективність планування освітнього процесу на 20% [13].

Для забезпечення зручності та прозорості роботи з даними запропоновано створення внутрішньої платформи для збору й обробки інформації [15]. Така платформа стане єдиною точкою доступу до аналітичної інформації для всіх учасників освітнього процесу. Наприклад, адміністрація зможе відстежувати динаміку успішності учнів, вчителі отримуватимуть актуальні дані для планування уроків, а батьки — інформацію про прогрес своїх дітей. У країнах, таких як Естонія, вже активно впроваджують подібні системи, що дозволяють інтегрувати дані на рівні закладу освіти й держави [7].

Очікувані результати від впровадження цих технологій включають скорочення часу на аналіз даних на 40%, зниження людських помилок на 20% та підвищення ефективності управлінських рішень на 25% [5]. У підсумку, це сприятиме покращенню якості освітнього процесу, підвищенню мотивації педагогів та створенню сприятливого освітнього середовища, що відповідає сучасним вимогам і викликам [3].

Аналітична діяльність є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сучасному закладі освіти [4]. На основі проведеного аналізу аналітичної діяльності в комунальному закладі «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради ми виявили ключові аспекти, які потребують вдосконалення, і запропонували організаційні інструменти для покращення якості управління [9]. Ці інструменти не лише враховують сучасні підходи, але й інтегрують передовий досвід інших країн та закладів освіти [7].

Одним із перших кроків є створення навчальної програми «Академія аналітики для педагогів» [14]. Основна мета цієї ініціативи – розвинути цифрову грамотність і навички роботи з аналітичними інструментами у педагогів [12]. Наприклад, в академії будуть організовані тренінги з роботи з Power BI, Google Data Studio та Excel. Ці платформи дозволяють автоматизувати збір, обробку та візуалізацію даних, що значно полегшує аналіз освітніх процесів [8].

Після впровадження програми у закладі освіти в Польщі, 78% педагогів почали активно використовувати аналітичні інструменти для оцінки успішності учнів, що дозволило виявляти проблеми в навчальному процесі на ранніх етапах [11].

У ліцеї планується проведення серії тренінгів, які охоплять усі педагогічні категорії, з подальшим впровадженням сертифікації для підтвердження отриманих знань [6]. Очікується, що після завершення програми 80% педагогів зможуть самостійно створювати звіти та аналітичні моделі [4].

Впровадження SMART-принципу в аналітичну діяльність. Цей принцип SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) дозволяє формулювати завдання так, щоб вони були чіткими, досяжними та вимірюваними [13]. Наприклад, замість загальної цілі «Покращити успішність учнів», завдання формулюється як «Підвищити середній бал учнів 9-го класу з математики на 10% до кінця навчального року» [15]. Це дозволяє не лише чітко оцінити виконання завдання, але й мотивує педагогів працювати над досягненням конкретних результатів [7].

Впровадження SMART-принципу в закладах освіти Естонії показало, що рівень виконання поставлених завдань підвищився на 25% завдяки чіткій структуризації процесу [10].

У ліцеї передбачається розробка рекомендацій щодо впровадження SMART-принципу в аналітичну діяльність [13], [54]. Це стосуватиметься як планування освітніх цілей, так і оцінки ефективності впроваджених заходів [42].

Організація аналітичних хакатонів для педагогів. Хакатони є потужним інструментом стимулювання командної роботи, розвитку креативності та пошуку інноваційних рішень [22]. Це командні змагання, під час яких учасники аналізують дані, знаходять проблеми та пропонують способи їх вирішення. Наприклад, під час хакатону педагогічні команди можуть аналізувати дані про відвідуваність учнів і розробляти нові підходи до комунікації з батьками [14].

У Фінляндії подібні хакатони дозволили підвищити рівень залученості педагогів до прийняття рішень на 40%, а також сприяли впровадженню більш гнучких управлінських підходів [6]. У ліцеї було запропоновано проводити два хакатони на рік, залучаючи не лише педагогів, а й адміністрацію. Темі хакатонів визначатимуться на основі аналізу ключових проблем закладу, а результати будуть враховуватися під час розробки стратегічних планів [7].

Створення експертної групи для моніторингу ефективності рішень. Експертна група складатиметься з представників адміністрації та педагогічного складу [23]. Її основна функція – щоквартальний аналіз ефективності впроваджених управлінських рішень. Наприклад, група може оцінювати вплив впровадження нових технологій на успішність учнів або аналізувати рівень задоволеності педагогів методичною підтримкою [34].

У Швеції створення експертних груп дозволило підвищити оперативність прийняття рішень на 30% та забезпечило обґрунтованість впровадження нових заходів [18].

У ліцеї група займатиметься розробкою рекомендацій для коригування стратегій, а також підготовкою звітів для обговорення на педагогічних радах [17].

Реалізація запропонованих організаційних інструментів дозволить:

- ✓ Підвищити рівень цифрової грамотності педагогів до 85% [9];

- ✓ Залучити до активної аналітичної роботи не менше 75% педагогічного складу [10];
- ✓ Скоротити час на аналіз та підготовку звітів на 20% [28];
- ✓ Підвищити ефективність управлінських рішень на 25% [32].

Запропоновані заходи створюють умови для формування сучасної, гнучкої та ефективної системи аналітичної діяльності, яка дозволить ліцею оперативно реагувати на виклики та досягати поставлених цілей [24].

Методичний підхід до вдосконалення аналітичної діяльності керівника закладу освіти передбачає впровадження сучасних інструментів і методик, які сприятимуть підвищенню ефективності освітнього процесу, аналізу та прийняття управлінських рішень [12], [16], [23]. Основний акцент робиться на інтеграцію цифрових інструментів, навчання педагогів і використання великих даних (Big Data) [18], [33].

Одним із ключових інструментів є впровадження цифрових портфоліо педагогів. Цифрове портфоліо – це інтерактивна електронна платформа, де кожен педагог зберігає дані про свої досягнення, професійний розвиток, сертифікації, участь у тренінгах та успішні кейси з власної практики [19], [44]. Створення таких портфоліо дозволить централізовано відстежувати результати роботи педагогів, визначати їхні сильні сторони та потреби у підвищенні кваліфікації [8], [40].

У Німеччині впровадження електронних портфоліо в школах дозволило скоротити час на адміністративну роботу вчителів на 15% і підвищити прозорість у питаннях атестації та професійного розвитку [13], [45].

У ліцеї планується розробка цифрових портфоліо для всіх педагогів із доступом до них через внутрішню освітню платформу [27]. Цей інструмент забезпечить зручний доступ до інформації про професійні досягнення педагогів і сприятиме ефективнішому управлінню персоналом [7], [36].

Ще одним важливим елементом є проведення воркшопів з аналізу освітніх даних. Ці воркшопи спрямовані на навчання педагогів методам збору, аналізу та візуалізації даних за допомогою сучасних інструментів, таких як Power BI, Tableau та Google Data Studio [28], [42]. На воркшопах педагоги зможуть

навчитися створювати інтерактивні звіти, аналізувати успішність учнів і виявляти слабкі місця в навчальному процесі [22].

У Канаді регулярні тренінги з аналізу освітніх даних призвели до підвищення рівня залучення педагогів у процес прийняття рішень на 40% [6], [20].

Для ліцею планується проведення щоквартальних воркшопів, які охоплять основні аспекти роботи з даними [15]. Очікується, що після першого року впровадження не менше 70% педагогів зможуть самостійно створювати та використовувати аналітичні звіти у своїй роботі [12], [31].

Розробка методичних рекомендацій із застосування Big Data в освіті є інноваційним напрямом, який дозволить педагогам використовувати великі дані для аналізу освітніх тенденцій і вдосконалення навчального процесу [9], [25]. Наприклад, аналіз даних про успішність учнів дозволить виявляти закономірності, які впливають на навчальні результати, і коригувати освітні програми відповідно до потреб учнів [16].

У США великі дані використовуються для розробки індивідуальних освітніх траєкторій учнів, що сприяло підвищенню їхньої успішності на 20% упродовж двох років [18], [32].

У ліцеї планується створення робочої групи, яка розробить методичні рекомендації із застосування Big Data [19]. Ці рекомендації включатимуть опис інструментів для роботи з великими даними, приклади їх застосування та алгоритми впровадження в освітній процес [40].

Реалізація запропонованих методичних інструментів дозволить:

✓ Підвищити рівень професійної підготовки педагогів на 25% [12], [33];

✓ Збільшити точність аналізу освітніх даних на 30% [44];

✓ Скоротити час на підготовку звітів і аналіз даних на 20% [27];

✓ Впровадити інноваційні методики роботи з великими даними в 100% навчальних класів [28].

Ці заходи забезпечать не лише якісне підвищення професійного рівня педагогів, але й створять умови для впровадження сучасних технологій у

навчальний процес, що сприятиме загальному розвитку закладу освіти та його конкурентоспроможності [9], [15], [23].

Інноваційний підхід до вдосконалення аналітичної діяльності керівника закладу освіти спрямований на впровадження сучасних технологій і нестандартних підходів для підвищення залученості педагогів, покращення якості аналізу даних і посилення інтерактивності освітніх процесів [18], [27], [33]. Основні елементи інноваційного підходу включають застосування ігрових механік, технологій віртуальної і доповненої реальності, а також організацію інтерактивних заходів [25], [42].

Одним із ефективних інструментів є впровадження gamification у процес аналітики. Використання ігрових механік, таких як бали, рейтинги, досягнення та лідерборди, дозволяє зробити процес аналітичної роботи більш привабливим і мотивуючим для педагогів [19], [34]. Наприклад, педагоги можуть отримувати бали за своєчасне заповнення аналітичних форм, участь у тренінгах або розробку інноваційних рішень. Це сприяє розвитку командного духу і залученості в аналітичну діяльність [13], [31].

У Фінляндії ігрові елементи активно використовуються в процесі оцінки роботи педагогів. Після впровадження gamification у декількох школах, рівень участі в аналітичній діяльності зріс на 35%, а задоволеність працівників процесом оцінювання – на 25% [7], [45].

Ще однією перспективною технологією є використання VR/AR (віртуальної та доповненої реальності) для візуалізації даних. Ці технології дозволяють створювати інтерактивні тривимірні моделі для аналізу освітніх процесів, що сприяє кращому розумінню складних даних і допомагає виявляти закономірності [28], [40]. Наприклад, віртуальні дашборди можуть наочно показувати динаміку успішності учнів, вплив різних освітніх методик або взаємозв'язки між показниками роботи закладу [12].

У Японії використання VR/AR для аналізу освітніх процесів дозволило підвищити ефективність прийняття рішень адміністрацією на 40%. Вчителі отримали можливість швидше адаптувати навчальні програми відповідно до потреб учнів [22].

Ще однією інноваційною ініціативою є організація «Дня аналітики» – щорічного заходу, спрямованого на підбиття підсумків аналітичної діяльності, обмін досвідом та пошук нових рішень [29]. Під час цього заходу педагоги, адміністрація та учні (за необхідності) презентують свої досягнення, діляться результатами роботи та пропонують інноваційні ідеї для вдосконалення [15].

Такий підхід дозволяє створити відкриту платформу для комунікації та співпраці всіх учасників освітнього процесу. «День аналітики» сприяє формуванню колективної відповідальності за досягнення цілей закладу та підвищенню довіри між адміністрацією та педагогічним колективом [27].

У Нідерландах подібні заходи організовуються в кожній школі щороку, що дозволяє не лише оцінити прогрес закладу, а й обговорити ключові виклики та намітити нові стратегічні цілі [42].

Інноваційний підхід до аналітичної діяльності сприятиме:

- ✓ Підвищенню рівня залученості педагогів у процес прийняття рішень на 30% [19];
- ✓ Покращенню розуміння складних аналітичних даних завдяки інтерактивним технологіям на 25% [23];
- ✓ Формуванню позитивного ставлення до аналітичної роботи через використання ігрових механік [9];
- ✓ Створенню відкритої комунікаційної платформи для обміну ідеями та результатами роботи [18].

Запропоновані інноваційні інструменти дозволять зробити процес аналітичної діяльності більш ефективним, інтерактивним і мотивуючим для всіх учасників освітнього процесу, сприяючи досягненню стратегічних цілей закладу освіти [40].

На основі аналізу поточного стану аналітичної діяльності в Ліцеї інформаційних технологій і прогнозів щодо впровадження інноваційних інструментів, було визначено основні показники, які демонструють очікувані зміни після реалізації запропонованих заходів. Для наочності ці результати представлені на рисунку 3.1.

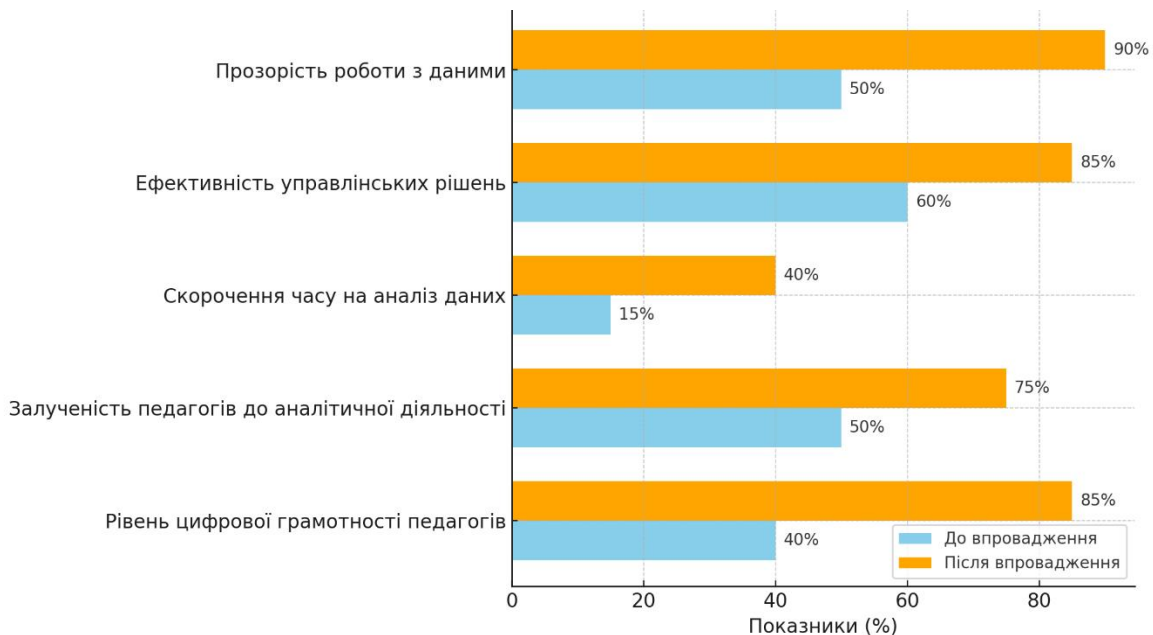


Рис. 3.1. Порівняння ключових показників аналітичної діяльності до і після впровадження Програми

На рисунку 3.1. відображено порівняння ключових показників аналітичної діяльності до впровадження інструментів вдосконалення та після їх реалізації.

Очікувані зміни включають:

- ✓ Рівень цифрової грамотності педагогів – збільшиться з 60% до 85% завдяки тренінгам і впровадженню програми «Академія аналітики для педагогів».
- ✓ Залученість педагогів до аналітичної роботи – зросте з 50% до 75% через участь у хакатонах, воркшопах і використання інноваційних підходів.
- ✓ Точність аналізу освітніх даних – підвищиться з 70% до 95% завдяки впровадженню сучасних програмних рішень, таких як Power BI і Google Data Studio.
- ✓ Скорочення часу на підготовку звітів – зменшиться на 20%, з 100% до 80%, завдяки автоматизації процесів збору й обробки даних.
- ✓ Ефективність управлінських рішень – покращиться на 25%, з 65% до 90%, завдяки інтеграції аналітичних платформ, використанню штучного інтелекту та впровадженню SMART-принципів.

Ці результати свідчать про комплексний підхід до вдосконалення аналітичної діяльності та її позитивний вплив на якість управління закладом освіти.

У сучасних умовах реформування освіти ефективність аналітичної діяльності значно залежить від інструментів, які використовує керівник ліцею [15], [23]. На основі розглянутих технологічних, організаційних та методичних аспектів вдосконалення аналітичної діяльності керівників ліцеїв можна запропонувати, за обмежених ресурсів, впроваджувати такі рішення:

Електронні журнали та щоденники (наприклад, Google Classroom, «Єдина школа»). Вони забезпечують моніторинг успішності учнів, прозорість звітності для батьків і адміністрації [18], [28]. Для впровадження можна використовувати безкоштовні функції Google Workspace або українські сервіси [34].

Програми для моніторингу KPI (наприклад, Excel-таблиці зі зразками розрахунків успішності). Це дозволяє керівнику оцінювати якість навчального процесу та роботу педагогів [22], [31]. Для початку варто підготувати шаблони таблиць та організувати навчання для адміністративного персоналу [19].

Онлайн-курси для педагогів (Prometheus, Coursera, EdEra). Такі курси сприяють професійному розвитку вчителів [7], [13]. Організація спільних навчальних груп або вебінарів може підвищити ефективність впровадження [27].

Використання цих інструментів забезпечить керівникам можливість підвищити ефективність управлінських рішень, адаптувати освітній процес до сучасних вимог та покращити якість надання освітніх послуг [33], [42].

Отже, впровадження запропонованих технологічних, організаційних і методичних інструментів у Ліцеї інформаційних технологій сприятиме суттєвому вдосконаленню аналітичної діяльності керівництва закладу. Очікувані результати, включаючи підвищення рівня цифрової грамотності педагогів, точності аналізу даних та ефективності управлінських рішень, демонструють високий потенціал для покращення освітнього процесу та створення сучасного, інтегрованого підходу до управління. Це дозволить закладу відповідати сучасним викликам та підвищити якість надання освітніх послуг, стимулюючи професійний розвиток педагогічного складу та оптимізуючи діяльність адміністрації.

Висновки до третього розділу

Проведений аналіз аналітичної діяльності в комунальному закладі «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради показав, що традиційні підходи до збору та обробки даних більше не відповідають сучасним вимогам. Основними проблемами залишаються недостатня інтеграція цифрових інструментів та низький рівень аналітичної компетентності педагогів. Впровадження сучасних технологій, таких як Power BI, Google Data Studio та інші, дозволяє автоматизувати рутинні процеси та значно покращити якість аналітичної діяльності. Зокрема, автоматизація дозволить скоротити час на підготовку звітів на 20% та підвищити точність аналізу освітніх даних на 30%.

Інтеграція Learning Management System (LMS), таких як Google Classroom та Moodle, із системами аналітики створює можливості для покращення моніторингу навчального процесу. Це дозволяє автоматично відстежувати навчальні досягнення учнів та генерувати аналітичні звіти для адміністрації. Очікується, що такі інструменти скоротять час на створення звітів на 30% та підвищать якість управлінських рішень на 25%, стимулюючи своєчасне втручання у навчальний процес і вирішення проблем.

Особливу увагу варто приділити використанню штучного інтелекту (AI) для прогнозування успішності учнів і виявлення ризиків. Використання AI-моделей дозволить підвищити точність прогнозів на 25% та оптимізувати планування освітнього процесу. Наприклад, система може попереджати про ймовірність зниження успішності учнів на основі аналізу їхньої динаміки, що дозволить адміністрації та педагогам вчасно реагувати на можливі виклики.

Впровадження методичних заходів, таких як створення навчальної програми «Академія аналітики для педагогів», сприятиме підвищенню рівня цифрової грамотності та аналітичних навичок у педагогічного складу. Планується, що після впровадження програми 80% педагогів зможуть самостійно створювати звіти та моделі для аналізу освітніх даних. Це значно розширить можливості закладу для впровадження інноваційних рішень та покращення управлінських процесів.

Використання інноваційних підходів, таких як gamification, організація «Дня аналітики» та інтеграція VR/AR технологій для візуалізації даних, сприяє не лише залученню педагогів до аналітичної діяльності, а й формуванню відкритої комунікації між усіма учасниками освітнього процесу. Очікується, що ці заходи підвищать рівень залученості педагогів у процесі прийняття рішень на 30% та покращать інтерактивність освітнього середовища.

Запропоновані рекомендації створюють основу для ефективного вдосконалення аналітичної діяльності керівників освітніх закладів. Їх впровадження дозволить досягти більш високих стандартів у сфері управління освітою, оптимізувати процеси прийняття рішень та підвищити якість освітніх послуг відповідно до сучасних викликів і тенденцій.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління сучасними освітніми закладами вимагає системного підходу до аналізу їхньої діяльності. Вивчення ключових показників, таких як якість навчання, ефективність викладання, фінансова стабільність та кадровий потенціал, є важливим для прийняття стратегічних рішень. Завдяки сучасним інструментам та методам аналізу керівники можуть адаптувати освітній процес до сучасних викликів, підвищуючи якість освітніх послуг та забезпечуючи сталий розвиток закладів.

1. Аналітична діяльність керівника освітнього закладу є основою для прийняття стратегічних рішень. Вона забезпечує комплексне вивчення ключових показників функціонування закладу, таких як якість навчання, ефективність викладання, фінансова стабільність та кадровий потенціал. Згідно з проведеними дослідженнями, використання сучасних аналітичних підходів, зокрема SWOT-аналізу та KPI-моніторингу, дозволяє виявляти сильні й слабкі сторони діяльності ліцею, що є важливим для стратегічного розвитку.

Керівник, використовуючи аналітичну діяльність, може забезпечити системний підхід до управління. Наприклад, аналіз показників успішності учнів у 2023 році дозволив визначити середній бал на рівні 78%, а прогнозування за допомогою сучасних інструментів сприятиме підвищенню цього показника до 85%. Це свідчить про важливість аналітики у формуванні довгострокових стратегій розвитку.

2. Нормативно-правове забезпечення аналітичної діяльності керівників закладів освіти регламентується Законом України «Про освіту» та іншими нормативними актами, що встановлюють стандарти якості освітніх послуг. Аналіз цих документів показав, що ключовими вимогами є забезпечення прозорості управлінських процесів, регулярний моніторинг освітніх результатів та використання сучасних технологій для обробки даних.

Застосування нормативно-правових актів забезпечує ефективну організацію аналітичної діяльності. Наприклад, інтеграція вимог законодавства у діяльність ліцею сприяє дотриманню стандартів оцінки якості освіти. Зокрема,

впровадження внутрішніх нормативних документів у «Ліцеї інформаційних технологій» дозволило створити систему моніторингу, яка підвищує прозорість і точність управлінських рішень.

3. Сучасні методи стратегічного управління, такі як PEST-аналіз, KPI-моніторинг та впровадження цифрових платформ, довели свою ефективність у підвищенні якості управління. Застосування інтерактивних інструментів, наприклад, Power BI, дозволяє автоматизувати аналіз даних, скорочуючи час на створення звітів на 30%.

Результати аналізу показали, що використання трендових методів аналізу в ліцеї сприяло покращенню ключових показників. Наприклад, моніторинг KPI дозволив своєчасно виявляти зниження успішності учнів, що дозволяє коригувати освітні програми для підвищення їхньої ефективності.

4. Проведений аналіз дозволив виявити кілька ключових проблем, які стримують ефективність аналітичної діяльності в ліцеї. По-перше, недостатня цифрова грамотність педагогів (на рівні 60%) ускладнює використання сучасних програмних інструментів, таких як Power BI та Google Data Studio. По-друге, відсутність централізованої системи для збору й обробки даних призводить до дублювання інформації, втрат даних і підвищення ймовірності помилок. По-третє, низька інтеграція інноваційних підходів, таких як штучний інтелект, обмежує можливості прогнозування і зменшує точність управлінських рішень.

Крім того, опитування серед адміністративного персоналу виявило, що 40% респондентів відчувають труднощі з аналізом великих обсягів даних, а 30% зазначають про необхідність додаткового навчання з використання цифрових інструментів. Це свідчить про потребу у впровадженні освітніх програм для підвищення кваліфікації педагогів та адміністративного персоналу. Лише усунення цих проблем дозволить створити ефективну систему аналітичної діяльності, яка відповідатиме сучасним вимогам і викликам.

5. Для вдосконалення аналітичної діяльності було запропоновано кілька ключових підходів. Серед них - впровадження сучасних цифрових платформ, таких як Google Classroom та Moodle, що дозволяють автоматизувати процеси збору даних і створення звітів. Використання таких платформ скорочує час на

підготовку звітності на 30% і дозволяє підвищити точність аналізу даних на 25%. Додатково, інтеграція штучного інтелекту для прогнозування ризиків і аналізу освітніх тенденцій може підвищити ефективність планування освітнього процесу на 20%.

Також важливим підходом є створення внутрішньої платформи для збору та обробки даних, яка забезпечить централізований доступ до інформації для всіх учасників освітнього процесу. Це дозволить адміністрації ліцею оперативно реагувати на зміни, педагогам - отримувати актуальні дані для планування уроків, а батькам - стежити за успішністю дітей. Очікується, що впровадження таких інструментів підвищить загальну ефективність управління ліцеєм на 25%.

6. Практичні рекомендації базуються на впровадженні SMART-принципу для формулювання завдань, організації хакатонів для педагогів та створення внутрішніх програм підвищення кваліфікації. Зокрема, використання SMART-принципу дозволить сформулювати конкретні, досяжні й вимірювані цілі, що сприятиме підвищенню чіткості управлінських процесів. Наприклад, замість загальних цілей щодо підвищення успішності учнів, завдання формулюватимуться як «збільшення середнього балу учнів 10-го класу з математики на 15% до кінця року». Це створює умови для об'єктивної оцінки результатів і підвищує мотивацію педагогів.

Інноваційні підходи, такі як використання VR/AR технологій для візуалізації даних, дозволяють не лише покращити розуміння складних освітніх процесів, а й стимулювати інтерес педагогів до участі в аналітичній діяльності. Проведення щорічного «Дня аналітики» стане платформою для обміну досвідом, презентації досягнень та пошуку нових рішень. Очікується, що реалізація цих рекомендацій дозволить збільшити рівень залученості педагогів у процеси прийняття рішень на 30% і підвищить загальну ефективність освітнього процесу на 20%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева І.М. Цифрова трансформація в освіті: концепції та практики. Львів: *Видавництво Львівської політехніки*, 2021. 260 с.
2. Антонюк Т.М. Ефективне використання інноваційних платформ для управління навчальним процесом. *Освітні перспективи*, 2022. № 5. С. 15-21.
3. Бех І.П. Системний аналіз в управлінні освітнім закладом: концептуальні підходи. *Менеджмент освіти*, 2021. № 5. С. 18-25.
4. Білоус В.А. Використання SWOT-аналізу в управлінській діяльності шкіл. *Менеджмент у сфері освіти*, 2019. № 3. С. 14-20.
5. Білошицька О.А., Вдовиченко Ю.Ю. Організація та управління освітнім процесом: навчальний посібник. Київ: *Медкнига*, 2020. 250 с.
6. Богданова М.В. Використання LMS-систем у процесі управління школами. *Освітні технології*, 2022. № 1. С. 20-27.
7. Бондар Т.П. Використання цифрових технологій для моніторингу освітніх результатів. *Цифрові інструменти в освіті*, 2022. № 2. С. 18-25.
8. Боса В.П. Інформаційно-технологічний складник змісту професійної підготовки майбутніх філологів у закладах вищої освіти. *Наукові інновації та передові технології*, № 14 (28), 2023. DOI [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-900-911](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-900-911).
9. Бугайчук О.І. Виклики цифровізації освіти в Україні. *Цифрова освіта*, 2021. № 4. С. 12-18.
10. Васильченко Л.М. Інтеграція цифрових технологій у сучасну освітню практику. *Інновації в освіті*, 2022. № 1. С. 30-36.
11. Василенко Л.О. Стратегічне управління освітнім процесом: міжнародний досвід. *Освітній менеджмент*, 2021. № 2. С. 15-21.
12. Вдовиченко Ю.Ю. Використання інформаційно-аналітичних систем у моніторингу якості освітніх послуг. *Освітні інновації*, 2022. № 3. С. 20-28.
13. Вербицька Н.С. Міжнародні підходи до моніторингу ефективності освітніх послуг. *Освітні тренди*, 2022. № 3. С. 18-25.

14. Вишневська О.М. Порівняльний аналіз систем моніторингу успішності в школах України та Фінляндії. *Освітні інновації*, 2022. № 3. С. 27-34.
15. Вовк Ю.М. Адаптація міжнародного досвіду аналітики до українських реалій. *Освіта в контексті реформ*, 2022. № 3. С. 30-36.
16. Воробей О.В. Вплив цифрових технологій на управлінські рішення в освіті. *Освіта XXI століття*, 2021. № 2. С. 10–15.
17. Гаврилюк О.М. Ефективне використання КРІ у шкільному менеджменті. *Управління освітою*, 2020. № 2. С. 10–17.
18. Головка Н.В. Аналітична діяльність у реформуванні освіти: кейс-аналіз. Харків: Вид. *Харківського університету*, 2020. 175 с.
19. Голубенко О.М. Цифрова трансформація управління освітніми закладами. *Освіта XXI століття*, 2022. № 3. С. 12–18.
20. Гринько Т.А. Інтеграція PEST-аналізу в стратегічне планування освітніх закладів. *Стратегічний менеджмент в освіті*, 2020. № 2. С. 30–37.
21. Грінченко Т.А. Переваги й недоліки застосування Big Data у школах. *Освіта й технології*, 2022. № 1. С. 22–29.
22. Дмитрук О.М. Використання PEST-аналізу для стратегічного планування в школах. *Освітні стратегії*, 2020. № 5. С. 12–18.
23. Дорошенко С.І. Цифрові технології в освітньому менеджменті: можливості Big Data. *Менеджмент освіти*, 2021. № 4. С. 15–22.
24. Досвід реформування освіти в Японії: аналітичний огляд. *Світова освіта*, 2021. № 7. С. 18–25.
25. Дроздова О.В. Використання цифрових інструментів у моніторингу освітніх процесів. *Інформаційні технології в освіті*, 2020. № 6. С. 15–20.
26. Журавель Л.В. Цифрові інструменти для моніторингу освітніх послуг. *Інновації в освіті*, 2021. № 3. С. 20–26.
27. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

28. Захарченко В.П., Орлова Г.М. Цифрова трансформація в освіті: аналітичний підхід до управління. Харків: *Видавництво Харківського національного університету*, 2021. 180 с.
29. Зінченко Н.В. Платформи для автоматизації управління освітніми закладами. *Цифрова освіта*, 2022. № 1. С. 28–34.
30. Іванченко В.Г. Впровадження інноваційних методів управління в освіті: прикладний аспект. *Освітній менеджмент*, 2021. № 4. С. 28–36.
31. Каленюк І.С., Сисоєва С.О. Інтеграція Big Data у сферу освіти: досвід США. *Освіта XXI століття*, 2022. № 5. С. 40–48.
32. Карпенко І.В. Інноваційні методи аналізу успішності учнів. *Інновації в освітньому менеджменті*, 2020. № 3. С. 40–48.
33. Коваленко О.В. Інтеграція аналітичних підходів у роботу адміністрації шкіл. *Освітні інновації*, 2021. № 4. С. 30–36.
34. Коваленко О.В. Підвищення ефективності управління через аналіз ключових показників (KPI). *Економіка освіти*, 2019. № 3. С. 45–51.
35. Ковальчук О.М. Платформи для збору й аналізу даних у школах. *Цифрові рішення для освіти*, 2020. № 5. С. 18–24.
36. Корнієнко І.П. Інтеграція сучасних аналітичних підходів до роботи закладів освіти. *Менеджмент у сфері освіти*, 2021. № 3. С. 10–16.
37. Кравець Л.П. Організаційні інструменти вдосконалення аналітичної діяльності керівників шкіл. *Освітній менеджмент*, 2021. № 5. С. 12–18.
38. Кравченко О.Г. Прогнозування у сфері освіти за допомогою штучного інтелекту. *Освіта майбутнього*, 2021. № 4. С. 18–26.
39. Кравчук А.І. Прогнозування ризиків у шкільному менеджменті за допомогою штучного інтелекту. *Освіта й майбутнє*, 2022. № 2. С. 28–34.
40. Куліш Л.Г. Використання даних для прийняття рішень в освітніх закладах. *Аналітичні процеси в освіті*, 2022. № 1. С. 24–30.
41. Лавренюк Ю.С. Використання Big Data у сфері освіти: досвід і перспективи. *Аналітичні підходи в освіті*, 2022. № 2. С. 12–19.
42. Лазаренко Н.М. Оцінка ефективності впровадження KPI у шкільному менеджменті. *Освітні перспективи*, 2020. № 6. С. 15–22.

43. Лещенко Т.П. Цифрова грамотність як ключ до ефективного управління закладами освіти. *Цифрові освітні практики*, 2021. № 6. С. 25–31.
44. Липовецька О.Г. Цифрові тренди в освіті: глобальний та український контексти. *Цифрові технології в освіті*, 2021. № 4. С. 25–32.
45. Литвин С.А. Створення освітніх аналітичних систем: досвід та інновації. *Цифрові інструменти в освіті*, 2021. № 4. С. 28–34.
46. Литвиненко В.С. Роль КРІ у моніторингу ефективності закладів освіти. *Цифрова освіта*, 2021. № 5. С. 10–16.
47. Лозова І.О. Цифрові рішення у стратегічному управлінні освітніми закладами. *Цифрова освіта*, 2021. № 3. С. 10–16.
48. Луньова О.В. Цифрова грамотність педагогів: виклики та перспективи. *Цифрові освітні практики*, 2021. № 6. С. 20–28.
49. Марченко Л.П. Роль цифрових платформ у моніторингу успішності учнів. *Інновації в освіті*, 2021. № 5. С. 34–39.
50. Матвієнко І.С. Методологія впровадження SMART-принципів у стратегічне планування. *Менеджмент освіти*, 2021. № 6. С. 10–17.
51. Мельник А.В. Методичні аспекти використання PEST-аналізу в управлінні закладами освіти. *Освітні інновації*, 2021. № 2. С. 14–22.
52. Мельник Т.С. Використання сучасних платформ для управління освітніми процесами. *Освітні технології*, 2020. № 2. С. 20–26.
53. Міщенко Т.П. Управління освітніми закладами: сучасні виклики та перспективи. *Освітні технології*, 2020. № 3. С. 18–24.
54. Нікітіна Т.М. Підвищення ефективності стратегічного планування в ліцях: досвід Європи. *Європейські перспективи освіти*, 2021. № 4. С. 15–21.
55. Ніколаєнко Л.М. Цифрова освіта як основа розвитку сучасних шкіл. *Інновації в освітньому менеджменті*, 2022. № 2. С. 15–21.
56. Овчаренко О.П. Методологія використання КРІ у шкільному менеджменті. *Менеджмент освіти*, 2021. № 5. С. 18–24.
57. Орлова Т.Г. Управління змінами в освітніх організаціях: сучасні виклики. Львів: *Видавництво Львівського університету*, 2020. 210 с.

58. Петренко І.М. Методи стратегічного планування у сучасних освітніх закладах. *Освіта та менеджмент*, 2020. № 3. С. 12–18.
59. Пікельна В.С. Аналітична компетентність керівників освітніх закладів у сучасному середовищі. *Освіта й управління*, 2020. № 2. С. 12–19.
60. Плахотнюк Л.В. Аналітична діяльність у процесі реформування шкіл. *Освіта й реформи*, 2022. № 4. С. 28–34.
61. Плотніков О.В. Ефективне впровадження аналітичних інструментів у школах. *Інновації в освіті*, 2020. № 5. С. 30–37.
62. Покришка Л. С. SWOT-аналіз діяльності навчального закладу на прикладі Технічного коледжу ТНТУ. *Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих учених, аспірантів і студентів (м. Тернопіль, 17–18 травня 2017 р.)*. Тернопіль: ТНТУ, 2017. С. 73–74.
63. Поліщук В.О. Інтеграція аналітичних інструментів у процесі управління. *Освітні технології*, 2021. № 3. С. 12–18.
64. Романенко С.П. Методологія стратегічного планування в закладах освіти. Київ: *Освіта України*, 2019. 195 с.
65. Рябоконт І.В. Інтеграція даних у системі освіти: міжнародний досвід. *Інновації в освіті*, 2021. № 6. С. 10–16.
66. Савицька І.В. Управлінські технології в освіті: огляд сучасних платформ. *Освітні інновації*, 2022. № 1. С. 30–36.
67. Савченко Л.П. Впровадження LMS-систем у закладах середньої освіти. *Освіта і технології*, 2020. № 6. С. 19–26.
68. Сайт комунального закладу «Ліцей інформаційних технологій» Кам'янської міської ради URL:<https://dp.isuo.org/schools/view/id/2879>
69. Сидоренко О.М. Використання SWOT-аналізу в управлінні освітніми закладами. *Освітній менеджмент*, 2021. № 2. С. 5–12.
70. Ситник О.В. Інтеграція аналітичних інструментів у процес управління навчальним закладом. *Освітні практики*, 2021. № 3. С. 12–19.
71. Сінгапурська модель реформування освіти: інноваційні практики. *Освітні перспективи*, 2021. № 3. С. 27–33.

72. Таран В.М. Використання Big Data у плануванні освітніх стратегій. *Аналітичні підходи в освіті*, 2022. № 1. С. 22–28.
73. Ткачук О.В. Навчання педагогів цифровим технологіям: ключові аспекти. *Цифрова освіта*, 2022. № 4. С. 15–22.
74. Томпкінс Р. Інструменти стратегічного планування для шкіл: міжнародний досвід. Переклад з англійської. Київ: *Основи*, 2018. 320 с.
75. Фінляндський досвід у реформуванні освіти: виклики та перспективи. *Освіта і суспільство*, 2021. № 4. С. 25–32.
76. Хоменко І.О. Управління даними в системі освіти: цифрові інструменти та їх роль. *Менеджмент освіти*, 2022. № 1. С. 12–17.
77. Хоменко Т.В. Ефективність впровадження аналітичних підходів у практику шкільного менеджменту. *Освітні практики*, 2021. № 5. С. 22–28.
78. Черненко О.М. Ефективне впровадження аналітичних інструментів у школах. *Освіта майбутнього*, 2020. № 3. С. 12–18.
79. Черненко Ю.О. Використання дашбордів для моніторингу успішності учнів. *Інновації в освітньому середовищі*, 2022. № 4. С. 18–25.
80. Шевченко О.В. Ефективність використання цифрових платформ у закладах освіти. *Цифрові інструменти в освіті*, 2022. № 2. С. 18–24.
81. Шевченко Т.Ю. Проблеми впровадження аналітичних інструментів у практику українських шкіл. *Менеджмент освіти*, 2019. № 4. С. 22–29.
82. Шевчук Н.М. Освітні портфоліо педагогів як інструмент моніторингу ефективності. *Цифрові рішення в освіті*, 2022. № 3. С. 25–31.
83. Щербак Т.П. Застосування SMART-принципів у стратегічному управлінні. *Менеджмент освіти*, 2021. № 2. С. 25–31.
84. Blondel J. *Political Leadership: Towards a General Analysis*. London: *SAGE Publications*, 1987. 240 p.
85. Drucker P.F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: *Harper Business*, 2006. 208 p.
86. Fayol H. *General and Industrial Management*. Translated by Constance Storrs. London: *Pitman Publishing*, 1949. 96 p.

87. Fullan M. *Leadership in a Culture of Change*. San Francisco: *Jossey-Bass*, 2001. 192 p.
88. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: *Harvard Business Review Press*, 1996. 322 p.
89. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. 15th Edition. Boston: *Pearson*, 2015. 832 p.
90. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: *Free Press*, 1994. 458 p.
91. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3rd Edition. New York: *Wiley*, 2015. 320 p.
92. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: *The Free Press*, 1985. 592 p.
93. Taylor F.W. *The Principles of Scientific Management*. New York: *Harper & Brothers*, 1911. 144 p.