

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного
управління, доцент
Рябець Катерина Анатоліївна
_____ (підпис)

« 01 » _____ 20 25 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

На тему: «Управління експериментальною діяльністю
в закладі загальної середньої освіти»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

073.00.03 Управління закладом освіти (за рівнями)
другого(магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:

студентка групи УЗОм-1-24-1.4з

Мамушева Галина Михайлівна

_____ (підпис)

Науковий керівник

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри управління

Київського столичного університету
імені Бориса Грінченка

Панченко Алла Гнатівна

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Мамушева Галина Михайлівна, «Управління експериментальною діяльністю в закладі загальної середньої освіти». Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка Панченко Алла Гнатівна

У магістерській роботі висвітлено сучасні тенденції впровадження експериментальної діяльності в закладах освіти. Охарактеризовано організаційні та управлінські аспекти її реалізації. Розкрито значення дослідно-експериментальної роботи для реалізації освітніх інновацій та підвищення якості управління. Обґрунтовано модель управління експериментальної діяльності в закладах освіти, що враховує динаміку освітнього середовища. Особливу увагу приділено механізмам партнерської взаємодії суб'єктів освітнього процесу.

Описано досвід впровадження експериментальної діяльності в Ліцеї №85 міста Києва, а також розроблено практичні рекомендації для закладів загальної середньої освіти щодо ефективного управління цією діяльністю.

Ключові слова: експеримент; експериментальна діяльність; заклад загальної середньої освіти; партнерство; управління.

Структура роботи: Робота містить вступ, 2 розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Обсяг роботи — 99 сторінок. Кількість використаних джерел — 48

SUMMARY

Mamusheva H. M., «Management of Experimental Activities in an Institution of general secondary education». Borys Grinchenko Kyiv University, Faculty of Economics and Management, 2025

Scientific Supervisor: Candidate of Public Administration, Associate Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv University, Panchenko Alla Hnativna.

The master's thesis examines current trends in the implementation of experimental activities in educational institutions. It analyzes the organizational and managerial aspects of their implementation. The significance of research and experimental work for the introduction of educational innovations and the enhancement of management quality is revealed. A model for managing experimental activities in educational institutions, which considers the dynamics of the educational environment, is substantiated. Special attention is given to mechanisms of partnership interaction among participants in the educational process.

The thesis describes the experience of implementing experimental activities at Lyceum №85 in Kyiv and provides practical recommendations for general secondary education institutions on effective management of such activities.

Keywords: experimental activity in an institution of general secondary education, partnership, management.

Structure of the work: The thesis consists of an introduction, 2 chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the work is 99 pages. The number of sources used is 48.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	8
1.1. Сутність та особливості експериментальної діяльності в сучасній освіті.....	8
1.2. Організаційно-управлінські умови управління експериментальною діяльністю.....	15
1.3. Управлінська діяльність керівника під час реалізації педагогічного експерименту.....	24
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЛІЦЕЇ № 85 М. КИЄВА.....	34
2.1. Загальна характеристика діяльності школи як інноваційного освітнього закладу.....	34
2.2. Управління процесом реалізації педагогічного експерименту в Ліцеї №85.....	39
2.3. Аналіз результатів та ефективності управлінських рішень у межах експериментальної діяльності.....	43
2.4. Рекомендації щодо удосконалення управління експериментальною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.....	48
Висновки до розділу 2.....	54
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації української освітньої системи ключового значення набуває впровадження експериментальної діяльності як чинника оновлення змісту, форм і методів навчання. В епоху динамічних соціальних змін, цифровізації, зростання ролі креативної економіки та викликів глобальної конкурентоспроможності освіта не може залишатися осторонь інноваційного поступу. Саме тому експериментальна діяльність у ЗЗСО виступає не лише як інструмент апробації новітніх педагогічних ідей, а й як основа стратегічного управління розвитком закладу, підвищення його ефективності та якості освітніх послуг.

Потреба в дослідженні механізмів управління експериментальною діяльністю зумовлена також необхідністю реалізації положень Нової української школи, які акцентують на дитиноцентричному підході, інтегрованому навчанні, розвитку компетентностей XXI століття та оновленій парадигмі освітнього менеджменту. Успішна реалізація цих положень можлива лише за умов науково обґрунтованого, системного та рефлексивного управління інноваційними процесами.

Особливу актуальність дослідження набуває у зв'язку з тим, що в багатьох ЗЗСО експерименти проводяться формально або без достатнього методичного й управлінського забезпечення. Як наслідок, знижується ефективність інновацій, уповільнюється розвиток педагогічної майстерності, а потенціал ЗЗСО як інституції розвитку не реалізується повною мірою. Управлінська недооцінка експериментальної діяльності як ресурсу змін веде до втрати можливостей адаптації освітнього закладу до нових викликів суспільства, зниження його конкурентоспроможності на освітньому ринку.

Наукова й практична значущість обраної теми зумовлена потребою в глибокому осмисленні теоретичних засад управління експериментальною діяльністю, розробці дієвих моделей її реалізації, а також визначенні ефективних управлінських рішень у контексті конкретного ЗЗСО. У цьому сенсі особливо

показовим є досвід Ліцею № 85 м. Києва, де впроваджується авторська модель «Школа імперативного менеджменту» в межах всеукраїнського педагогічного експерименту. Її концептуальні засади, спрямовані на розвиток соціальної компетентності учнів, колегіальність у прийнятті управлінських рішень і морально-ціннісну орієнтацію, можуть бути взірцем для подальшого поширення.

Отже, актуальність теми зумовлена об'єктивними запитами сучасної освітньої практики, викликами реформування системи освіти, необхідністю розробки ефективних управлінських стратегій та створення дієвої інноваційної культури в ЗЗСО. Дослідження в цьому напрямі є важливим внеском у розвиток теорії та практики сучасного освітнього менеджменту, оскільки дає змогу обґрунтувати модель управління, орієнтовану на сталий розвиток ЗЗСО як інноваційної інституції.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці моделі ефективного управління експериментальною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Завдання дослідження:

- проаналізувати науково-теоретичні підходи до сутності та змісту управління експериментальною діяльністю в закладі освіти;
- визначити організаційно-управлінські умови, що забезпечують ефективну реалізацію експериментальної діяльності в закладах освіти;
- розробити модель управління експериментальною діяльністю в закладі освіти, що включає функції керівника та етапи її реалізації;
- обґрунтувати ефективність розробленої моделі управління експериментальною діяльністю на досвіді Ліцею №85 м. Києва

Об'єкт дослідження. Експериментальна діяльність в системі управління ЗЗСО.

Предмет дослідження. Управління експериментальною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс взаємопов'язаних методів, адекватних меті, об'єкту та предмету дослідження.

Теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, систематизація) застосовувалися для вивчення науково-методичної літератури, нормативно-правових актів, концептуальних засад освітньої інноваційної діяльності. Емпіричні методи включали спостереження, анкетування, експертне оцінювання, методи контент-аналізу та моніторингу, що дозволили здійснити оцінку рівня готовності педагогів до участі в експерименті, а також ефективності реалізації управлінських рішень. Метод моделювання використовувався для розробки авторської моделі «Школа імперативного менеджменту» та обґрунтування управлінських підходів до організації експериментальної діяльності в ЗЗСО.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів полягає у можливості використання рекомендацій для вдосконалення управління експериментальною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. Запропонована модель «Школа імперативного менеджменту» може бути адаптована в освітніх установах для створення ефективного механізму колегіального прийняття управлінських рішень, розвитку соціальних компетентностей учнів і підвищення професійної готовності педагогів до інноваційної діяльності. Матеріали дослідження можуть бути використані керівниками ЗЗСО, методистами, працівниками органів управління освітою при організації педагогічних експериментів, а також у процесі професійної підготовки й підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Інформація про впровадження результатів дослідження засвідчує, що їх було використано в практиці, а апробація основних положень роботи здійснена під час 2-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Science, Technology, and Industry in the Digital Age», (Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Science, Technology, and Industry in the Digital Age», December 17–19, 2025, Hamburg, Germany).

Структура магістерської роботи. Робота містить вступ, два розділи, висновки, список використаної літератури. Обсяг роботи – 99 сторінки, 15 таблиць. Кількість використаних джерел – 50 на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність та особливості експериментальної діяльності в сучасній освіті

Експериментальна діяльність у ЗЗСО сьогодні набуває особливого значення як інструмент впровадження інновацій та модернізації освітнього процесу. У контексті стрімких освітніх змін, що відбуваються під впливом соціальних, технологічних трансформацій, експеримент виступає ключовим механізмом для адаптації системи освіти до нових викликів та потреб суспільства.

Експериментальна діяльність у сфері освіти є цілеспрямованим процесом наукових досліджень та впровадження нових педагогічних, управлінських та організаційних рішень в ЗЗСО, спрямованих на покращення якості освіти, адаптацію освітніх програм до сучасних вимог та потреб суспільства. Вона характеризується систематичністю, науковою обґрунтованістю, інноваційністю та включає тестування нових методів, технологій та форм навчання для оцінки їх ефективності та масштабованості.

Дослідження Л. Ілліч та співавторів [1] підкреслює важливість управління експериментальною діяльністю в закладах загальної середньої освіти, акцентуючи увагу на системному підході. Автори акцентують, що експеримент у цьому середовищі не лише дозволяє апробувати нові педагогічні технології, а й сприяє підвищенню якості освітніх послуг шляхом адаптації навчальних програм до реалій сучасності. Система управління експериментом має враховувати особливості ЗЗСО, готовність педагогічного колективу до змін та ефективну взаємодію всіх учасників освітнього процесу.

Особливий акцент у наукових працях Кравчука О. та Шелепка Г. [2] зроблено на експериментальній діяльності в контексті організації інклюзивного

навчання. Автори розглядають експеримент як складову системи управління ЗЗСО, спрямовану на створення рівних умов для навчання учнів з різними освітніми потребами. Вони підкреслюють, що експериментальна робота в цьому напрямі вимагає розробки нових моделей педагогічної взаємодії, які враховують специфіку інклюзії та забезпечують ефективне залучення усіх учасників освітнього процесу.

Досвід вищої освіти у контексті формування інклюзивної культури було досліджено Качаловою Т. [3], яка визначає експериментальну діяльність як інструмент формування сприятливого освітнього середовища. У своїй роботі авторка підкреслює значущість створення інклюзивної культури, що сприяє реалізації індивідуальних освітніх потреб студентів, розвитку толерантності та поваги до різноманітності. Впровадження інноваційних методів навчання через експерименти вимагає активної ролі керівництва вищого навчального закладу, яке забезпечує підтримку та ресурсне забезпечення процесу.

Психологічний аспект експериментальної діяльності у ЗЗСО зі змішаною формою навчання розглядає Хватова О. [4]. Вона вказує, що успішність експериментів у такому середовищі залежить від психологічної готовності керівників і педагогів, їх здатності до адаптації та конструктивної комунікації. Автор підкреслює, що змішана форма навчання створює специфічні умови, які вимагають збалансованого поєднання традиційних і новітніх методик, що реалізується через експериментальну діяльність.

Драгунова В. [5] пропонує технологію, засновану на систематично спланованому експерименті в умовах невизначеності. Вона зазначає, що експериментальна діяльність дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики, адаптувати освітні послуги та розвивати потенціал освітнього закладу. Систематична орієнтація на організацію експерименту забезпечить основу для встановлення гнучкого режиму управління, який може покращити реалізацію освітніх проєктів.

Відповідно, наукові дослідження вказують на те, що сутність експериментальної діяльності в сучасній освіті полягає у створенні сприятливих

умов для впровадження інновацій, адаптації освітнього процесу до соціокультурних змін та покращення якості освітніх послуг.

Особливістю експерименту в освіті є його системність, орієнтація на управлінські рішення та необхідність психологічної підтримки учасників. Експериментальна діяльність охоплює як загальноосвітні, так і вищі навчальні заклади, включаючи специфічні умови інклюзії та змішаних форм навчання, і виступає стратегічним ресурсом розвитку освітньої сфери.

Таблиця 1.1 містить порівняльну характеристику традиційної та експериментальної освітньої діяльності за ключовими критеріями. Аналіз цих підходів дає змогу виявити принципові відмінності у цілях, методах, змісті, формах організації навчання, системах оцінювання та ролі учасників освітнього процесу [6;7].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційної та експериментальної освітньої діяльності

Критерій	Традиційна освітня діяльність	Експериментальна освітня діяльність	Пояснення
Мета (ціль)	Засвоєння знань, формування базових умінь, відповідність стандарту освіти	Розвиток критичного та креативного мислення, формування компетентностей	Експеримент спрямований не лише на навчання, а й на розвиток особистості
Методи	Використання репродуктивних методів: лекція, бесіда, демонстрація	Інтерактивні, проблемно-пошукові, проєктні, дослідницькі методи	В експерименті активно залучаються учні як суб'єкти освітнього процесу
Зміст	Уніфікований, за типовими навчальними програмами	Варіативний, адаптований до умов експерименту й особливостей учнів	Зміст часто створюється у процесі дослідження
Форма організації навчання	Класно-урочна система, переважно фронтальні заняття	Гнучке поєднання індивідуальної, групової, інтегрованої діяльності	У центрі – індивідуальна траєкторія розвитку учня
Оцінювання результатів	Стандартизовані форми: контрольні роботи, тести, іспити	Формувальне оцінювання, самооцінювання, портфоліо, діагностика змін	Експеримент вимагає динамічного аналізу якісних змін
Роль учасників освітнього процесу	Учень – об'єкт навчання; учитель – основне джерело знань	Учень – суб'єкт діяльності; учитель – фасилітатор, наставник	Змінюється управлінська логіка і рольова модель

Джерело: складено автором на основі [6;7]

Порівняльний аналіз традиційної та експериментальної освітньої діяльності, представлений у таблиці 1.1, дає можливість системно оцінити принципові відмінності між двома концептуальними підходами до організації освітнього процесу. Традиційна освітня діяльність переважно орієнтована на засвоєння знань і формування базових умінь, що відповідають встановленим державним стандартам. Такий підхід характеризується використанням репродуктивних методів навчання, серед яких домінують лекції, бесіди та демонстрації, а зміст навчання є уніфікованим та стандартизованим. Організація навчання у традиційній системі базується на класно-урочній формі, яка забезпечує фронтальне викладання матеріалу. У значній мірі оцінювання використовує стандартизовану форму, яка зазвичай включає тести та/або іспити, екзамени тощо, які використовуються для об'єктивного визначення рівня володіння навчальним матеріалом. Також важливо зазначити, що в цьому контексті часто передбачається, що учні є не більше ніж пасивними отримувачами нової інформації, а вчителі є головними постачальниками нової інформації та контролю над учнями [6;7]. У той же час, експериментальна освітня діяльність є комплексним та організованим процесом, спрямованим на розвиток когнітивних здібностей, а також навичок, таких як критичне мислення, креативність, ініціатива або здатність приймати самостійні рішення.

Застосування інтерактивних, проблемно-орієнтованих, проектних та дослідницьких методів створює умови для активного представлення студентів як суб'єктів освітнього процесу, що веде до високої мотивації та відповідальності за власне навчання. Змінний матеріал підлаштовується під умови експерименту та особливості кожного студента: це змінне навчання є ефективним шляхом розвитку, воно підвищує навчання та соціалізацію. Гнучка організація навчального процесу, що включає індивідуальні, групові та інтегровані заняття, створює простір для виникнення творчих здібностей та соціальних навичок.

Особливу увагу слід приділити формувальному та систематичному оцінюванню навчального досвіду з точки зору експериментальної діяльності через використання самооцінки, портфоліо та діагностики якісних змін.

Натомість це пропонує простір для моніторингу студентами навчальних досягнень та заохочує рефлексію та адаптацію в моменті. Тим часом, ролі, залучені в педагогічний процес, також кардинально змінилися: учень перетворюється на активного суб'єкта, а роль вчителя змінюється з передавача знань на фасилітатора та наставника студентів, що дозволяє їм підтримувати, направляти та мотивувати студентів. Це допомагає будувати партнерські відносини серед усіх залучених у освітній процес та встановлювати кооперативну атмосферу [6;7].

Враховуючи викладене, можна стверджувати, що експериментальна освітня діяльність є потужним інструментом модернізації освітньої системи, орієнтованим на відповідність вимогам сучасного суспільства і викликам часу. Вона сприяє формуванню цілісної особистості, здатної адаптуватися до змін, генерувати нові ідеї та бути соціально відповідальною. Експериментальний підхід відкриває перспективи для гнучкого розвитку освіти, де ключовими стають індивідуальні потреби учнів і контекст їхнього навчання, а також активна участь усіх сторін освітнього процесу [6;7].

Отже, інтеграція експериментальної діяльності в освітню практику вимагає не лише методичних і організаційних змін, а й трансформації педагогічної свідомості, управлінської логіки та культури ЗЗСО. Тільки за таких умов можна досягти якісних змін у навчанні, які будуть відповідати запитам інформаційного суспільства і сприятимуть сталому розвитку особистості і суспільства загалом.

Таблиця 1.2 відображає основні ознаки експериментальної діяльності в освіті, які є ключовими для розуміння її сутності та організації. Кожна ознака супроводжується розкриттям її змісту та практичного значення, що дозволяє не лише теоретично обґрунтувати проведення експериментів, а й забезпечити їх ефективність і системність [8;9].

Таблиця 1.2

Основні ознаки експериментальної діяльності в освіті

Ознака	Суть	Практичне значення
--------	------	--------------------

Наявність наукової ідеї чи гіпотези	Формулювання припущення щодо поліпшення освітнього процесу через нову модель	Визначає зміст, цілі та напрям дослідження
Чітко окреслена мета й завдання	Заздалегідь встановлені очікувані результати та послідовність дій	Унеможливорює хаотичність і забезпечує плановість
Реалізація інноваційного підходу	Впровадження нових технологій, форм, методів	Підвищення мотивації учнів і професійного розвитку педагогів
Моніторинг і рефлексія результатів	Систематичне відстеження процесу та наслідків змін	Дозволяє коригувати експеримент в режимі реального часу
Розробка методичного супроводу	Підготовка інструкцій, програм, матеріалів, рекомендацій	Забезпечує сталість і відтворюваність результатів
Етапність (включаючи діагностику і апробацію)	Проведення дослідження поетапно: теоретичний, діагностичний, узагальнюючий	Дозволяє системно аналізувати ефективність
Оцінка ефективності інновацій	Порівняння результатів до і після впровадження	Доказова база для прийняття управлінських рішень
Можливість масштабування	Модель, що апробована, може бути впроваджена в інших закладах	Сприяє поширенню кращих освітніх практик

Джерело: складено автором на основі [8;9]

Освітня експериментальна діяльність є багатогранною багатовимірною діяльністю, яка вимагає впорядкованої організації та систематичного підходу з науковим обґрунтуванням. Розгляд основних показників цієї діяльності у таблиці 1.2 може допомогти нам визначити суттєві особливості, які сприяють як ефективності, так і результативності експериментів у сфері освіти. Існування наукової ідеї або гіпотези є основним параметром, що встановлює напрямок дослідження та визначає зміст експерименту. Це передбачає способи покращення освітнього процесу, які сприяють інноваціям та якісним змінам. Це організовує дослідження з чітко визначеними цілями та завданнями, уникаючи хаотичних дій, тому впорядкування в очікуванні послідовності кроків є важливим для досягнення запланованих результатів.

Теоретично це не лише робить студентів більш мотивованими, але й підвищує професійний розвиток вчителів, а отже, і способ, у який надається освіта загалом. З іншого боку, систематичний моніторинг та аналіз результатів забезпечують вимірювання змін та модифікацій траєкторії експерименту в реальному часі, тим самим підвищуючи гнучкість та адаптивність дослідницької системи [8;9].

Побудова методологічної підтримки є необхідною для підтримання стабільності та відтворюваності результатів, для можливості застосування перевірених моделей на практиці. Експериментальні етапи теоретичного, діагностичного та підсумкового циклів дозволяють раціонально оцінити впровадження прикладних інновацій для вимірювання їх ефективності та наукової цінності. Особливу увагу слід приділити оцінці впливу інновацій, наприклад, шляхом порівняння їх ефектів до та після їх впровадження. Це є надійною доказовою базою для прийняття вдалих адміністративних рішень та для масштабування успішних моделей. Масштабування є важливим фактором для поширення найкращих практик, оскільки воно веде до систематичного розвитку освітнього сектору [8;9].

Отже, взаємозв'язок та складність вищезазначених особливостей встановлюють міцну теоретичну та методологічну основу для реалізації ефективної експериментальної діяльності в освіті. Дотримання всіх таких принципів є ключем, який разом з підвищенням якості освіти та розвитком методів навчання, спрямовуватиме експеримент та зробить його ефективним способом для творчого розвитку, забезпечуючи, що наші студенти реалізують потенціал кожної особистості.

Узагальнюючи, експериментальна діяльність у сучасній освіті виступає як комплексний та системний процес, спрямований на інноваційне вдосконалення навчального процесу та адаптацію освітніх програм до актуальних соціокультурних викликів. Вона характеризується науково обґрунтованою постановкою гіпотез, чітким формулюванням мети й завдань, впровадженням новітніх педагогічних технологій, а також постійним моніторингом і рефлексією результатів, що забезпечує гнучкість і адаптивність навчального процесу. Значною перевагою експерименту є формувальне оцінювання, індивідуалізація змісту та гнучкі форми організації, які сприяють активній участі учнів як суб'єктів навчальної діяльності і розвитку їх ключових компетентностей. Таким чином, експериментальна діяльність стає важливим ресурсом підвищення якості освіти, професійного зростання педагогів і формування конкурентоспроможної,

соціально відповідальної особистості, здатної ефективно функціонувати в умовах сучасного інформаційного суспільства.

1.2. Організаційно-управлінські умови управління експериментальною діяльністю

Впровадження експериментальної діяльності в освітню практику є одним із ключових механізмів модернізації системи освіти України. Експеримент виступає інструментом апробації новітніх педагогічних технологій, моделей управління, форм і методів навчання, що сприяють підвищенню якості освітніх послуг та розвитку компетентнісного підходу.

Однак ефективність та законність таких інноваційних процесів багато в чому визначаються наявністю чіткої нормативно-правової бази, яка регламентує порядок організації, проведення та моніторингу експериментів у ЗЗСО. Аналіз правових документів дозволяє виявити основні положення, що забезпечують автономію ЗЗСО, регламентують права педагогічних колективів та створюють правове поле для інноваційної діяльності.

Таблиця 1.3 представляє огляд основних нормативно-правових документів України, які регулюють впровадження експериментальної діяльності в освітній сфері. У таблиці систематизовано ключові закони (Закон України «Про освіту», «Про повну середню освіту», Концепцію «Нова українська школа»), підзаконні акти, концепції та адміністративні накази, що визначають принципи, порядок, права і обов'язки учасників експерименту, а також механізми його проведення моніторингу і оцінки [10;11]. Також визначається статус експериментальної діяльності.

Таблиця 1.3

Нормативно-правова база впровадження експериментальної діяльності в освіті України

Назва документа	Рік	Тип документа	Сфера регулювання	Основні положення щодо експерименту	Значення для практики управління
Закон України «Про освіту»	2017	Закон	Загальна освіта	Визначає принципи інноваційної діяльності в освіті, право ЗЗСО на експериментальну діяльність	Надання автономії ЗЗСО для ініціювання експериментів
Закон України «Про повну загальну середню освіту»	2020	Закон	Середня освіта	Підтверджує можливість реалізації інноваційних моделей навчання; деталізує права педагогічної ради	Закріплення статусу інноваційного закладу
Положення про інноваційну освітню діяльність (Наказ МОН № 522)	2000 (зі змінами)	Підзаконний акт	Інноваційна діяльність	Регламентує організацію, етапи, моніторинг, оцінку ефективності педагогічних експериментів	Забезпечує нормативну процедуру впровадження експерименту
Концепція «Нова українська школа»	2016	Концепція	Реформа освіти	Стимулює експериментування як засіб впровадження компетентнісного підходу, інтегрованого змісту, нових форм оцінювання	Визначає стратегічні орієнтири для експериментів
Державний стандарт базової середньої освіти	2020	Державний стандарт	Навчальний зміст	Передбачає можливість варіативного компоненту, дозволяє апробувати нові освітні програми	Дозволяє гнучкість у змісті під час експерименту
Наказ МОН № 467 про проведення експерименту в школі № 85 м. Києва	2021	Адміністративний наказ	Всеукраїнський експеримент	Визначає програму, етапи, наукове керівництво, очікувані результати реалізації моделі «Школа імперативного менеджменту»	Надає школі статус експериментального майданчика та правову підтримку

Джерело: складено автором на основі [10;11]

Нормативно-правова база впровадження експериментальної діяльності в освіті України є комплексною системою законів, підзаконних актів, концепцій і адміністративних документів, що формують правове поле для організації,

проведення та підтримки педагогічних інновацій на всіх рівнях освітньої системи. Аналіз основних нормативних документів, наведених у таблиці 1.3, свідчить про те, що сучасне законодавство України не лише закріплює право ЗЗСО на здійснення експериментальної діяльності, а й визначає чіткі принципи, критерії, етапи та процедури її реалізації, що сприяє забезпеченню системності, плановості та наукової обґрунтованості інноваційних процесів.

Закон України «Про освіту» (2017) є ключовим нормативним актом, що закладає основу для автономії ЗЗСО у питаннях впровадження експериментів та інновацій, а також визначає загальні принципи інноваційної діяльності. Закон «Про повну загальну середню освіту» (2020) уточнює положення щодо середньої освіти, підкреслюючи важливість ролі педагогічних рад у підтримці експериментальних ініціатив та закріпленні статусу інноваційних закладів як ключових учасників освітніх трансформацій. Підзаконний акт – «Положення про інноваційну освітню діяльність» – деталізує організаційні аспекти, механізми моніторингу, оцінку ефективності та документальне забезпечення експериментів, створюючи нормативно визначену процедуру, необхідну для систематичного та послідовного впровадження інновацій [10;11].

Концептуальні документи, зокрема «Нова українська школа», виступають стратегічними орієнтирами, що стимулюють розвиток компетентнісного підходу, інтеграції змісту освіти і сучасних форм оцінювання, і одночасно підкреслюють роль експерименту як ключового інструменту впровадження реформ. Державний стандарт базової середньої освіти надає гнучкість у змісті навчальних програм, що сприяє апробації нових освітніх моделей в експериментальному режимі. Крім того, адміністративні накази, такі як наказ МОН про проведення експерименту в конкретному ЗЗСО, надають локальним освітнім установам статус експериментальних майданчиків та забезпечують їм необхідну правову підтримку для реалізації конкретних інноваційних проєктів [10;11].

Отже, регуляторна структура стане основою для правової легітимності, організаційної впорядкованості та методологічної цілісності експериментів в

українській освіті. Вона гарантує проведення експериментів на основі наукового підходу, систематичного моніторингу та оцінювання, що є необхідними для якісної трансформації освітнього процесу. Саме впорядкованість і прозорість регуляторного поля породжують довіру до інновацій, зокрема серед вчителів, адміністрації та батьків, і створюють умови, сприятливі для масштабування успішних моделей на ширший освітній простір. Водночас, комплексна регуляторна підтримка відіграє важливу роль у формуванні ефективних управлінських практик, що відповідають сталому розвитку освітніх установ та їх відповідності міжнародним стандартам.

Отже, сучасна нормативно-правова база є не просто сукупністю регуляторних актів, а стратегічним інструментом підтримки та стимулювання освітніх інновацій, що відповідає викликам часу і потребам суспільства, забезпечуючи розвиток конкурентоспроможної та адаптивної системи освіти в Україні.

Таблиця 1.4 відображає ключові управлінські умови, які визначають успішність впровадження експериментальної діяльності в ЗЗСО. У представленому переліку розкриваються основні компоненти управлінської підтримки інноваційних процесів [12;13].

Таблиця 1.4

Ключові управлінські умови впровадження експериментальної діяльності в закладі загальної середньої освіти

№	Компонент управлінської умови	Зміст управлінського компонента	Функціональне значення в реалізації експерименту
1	Нормативна автономія ЗЗСО	Закріплене законодавством право закладу ініціювати, організовувати та реалізовувати педагогічні експерименти, приймати внутрішні управлінські рішення в межах інноваційної діяльності.	Створює підґрунтя для управлінської ініціативи, надає закладу право гнучко формувати власну освітню політику.
2	Розподіл управлінських повноважень	Розмежування обов'язків між керівником, заступниками, методистами, науковими консультантами та вчителями в контексті реалізації інноваційного проєкту.	Забезпечує функціональну координацію, чітку відповідальність і спеціалізацію управлінських функцій.

3	Стратегічне та тактичне планування	Визначення довгострокових цілей експерименту, ключових результатів, ресурсного забезпечення, календарних етапів і критеріїв оцінки прогресу.	Сприяє системному підходу, запобігає спонтанності та забезпечує логіку управлінських рішень.
4	Моніторинг, контроль і управлінська діагностика	Організація регулярного збору даних, проміжної оцінки результатів, внутрішнього аудиту, анкетувань і зворотного зв'язку з учасниками процесу.	Забезпечує прозорість експерименту, раннє виявлення ризиків і можливість корекції в реальному часі.
5	Управління командною взаємодією	Формування професійних творчих груп, стимулювання горизонтальної взаємодії вчителів, активна участь педагогів у плануванні та реалізації змін.	Створює умови для колегіального управління, підвищує залученість персоналу до інновацій.
6	Побудова партнерської взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами	Розробка механізмів взаємодії з батьківською громадою, науковими установами, локальними органами влади, профільними експертами.	Підвищує легітимність і підтримку змін, розширює ресурсну базу, сприяє формуванню соціального капіталу навколо школи.

Джерело: складено автором на основі [12;13;14]

Нормативна автономія ЗЗСО, як базовий компонент, забезпечує правову основу для здійснення педагогічних експериментів, надаючи ЗЗСО широкі повноваження щодо ініціювання, організації та реалізації інноваційних проектів. Цей компонент створює необхідні передумови для формування управлінської ініціативи, дозволяючи адаптувати освітню політику відповідно до локальних особливостей і викликів, що є ключовим фактором успішності будь-якої експериментальної діяльності.

Чіткий розподіл управлінських повноважень виступає важливою умовою для ефективної координації дій між усіма учасниками експерименту, включаючи керівництво, заступників, методистів, наукових консультантів та педагогів. Така диференціація обов'язків і відповідальності забезпечує спеціалізацію управлінських функцій, підвищує прозорість процесу та запобігає дублюванню зусиль або конфліктам, що особливо актуально в умовах комплексної інноваційної діяльності. Вона сприяє формуванню структурованої та чітко організованої системи управління, здатної оперативно реагувати на виклики і зміни [12;13].

Стратегічне та тактичне планування є системоутворюючим інструментом, що визначає напрямок розвитку експерименту, встановлює цілі, ключові результати, ресурсне забезпечення та часові рамки для реалізації. Планування не лише сприяє систематичному процесу прийняття рішень у логічній послідовності управлінських дій, але й допомагає уникнути спонтанності, яка може бути шкідливою для якості впровадження інновацій. Воно створює основу для структурованої методології, дозволяє прогнозувати та зменшувати ризики, а також забезпечує цілісність і послідовність управлінських дій.

Не менш важливим компонентом є моніторинг, контроль та діагностика управління, які організовують систематичний збір даних, проміжну оцінку прогресу, внутрішній аудит та зворотний зв'язок від учасників процесу. Ці процедури забезпечують прозорість та підзвітність експерименту, дозволяють своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність реалізації та здійснювати оперативні коригування. Функція контролю виступає як механізм управління якістю, забезпечуючи дотримання стандартів та підтримання цілісності експериментального процесу.

Управління командною взаємодією є ключовим елементом, який забезпечує формування професійних творчих груп, стимулює горизонтальні зв'язки між педагогами та залучає їх до планування і реалізації змін. Цей компонент створює умови для колегіального управління, посилює мотивацію та відповідальність персоналу, що безпосередньо впливає на успішність впровадження інноваційних проектів і розвиток професійної спільноти в ЗЗСО. Активна участь колективу сприяє кращому прийняттю змін і зниженню опору інноваціям [12;14].

Останній компонент – побудова партнерської взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами – розширює традиційні межі управління, включаючи у процес батьківську громаду, наукові установи, органи влади та профільних експертів. Така взаємодія підвищує легітимність і суспільну підтримку експерименту, забезпечує доступ до додаткових ресурсів і сприяє формуванню соціального капіталу навколо ЗЗСО. Партнерство виступає важливим чинником сталого

розвитку і дифузії інноваційних практик, що позитивно впливає на якість освіти [12;13].

Отже, системна реалізація цих ключових управлінських умов утворює комплексне, структуроване та гнучке управлінське середовище, яке забезпечує ефективну організацію та підтримку педагогічних експериментів. Вона дозволяє створити баланс між автономією та відповідальністю, плануванням та адаптацією, внутрішньою координацією та зовнішнім партнерством, що є необхідною основою для успішної трансформації освітнього процесу та підвищення якості навчання в умовах постійних соціально-економічних змін.

На стратегічному рівні визначається концептуальна основа та візія експериментальної діяльності, що задає напрямок розвитку і ціннісні орієнтири для всіх учасників процесу. Організаційно-структурний рівень забезпечує необхідну координацію, розподіл відповідальності та дисципліну, що є критично важливим для узгодженості дій і досягнення цілей. Методико-процесуальний рівень фокусується на виборі і впровадженні конкретних педагогічних методів і інструментів, що безпосередньо впливають на якість навчання і мотивацію учасників експерименту [15;16].

Таблиця 1.5 ілюструє типологію управлінських рішень, що приймаються на різних рівнях управління в процесі реалізації педагогічного експерименту. Вона систематизує ключові види управлінських дій [15;16].

Таблиця 1.5

Типологія управлінських рішень у контексті реалізації педагогічного експерименту

Рівень управління	Тип управлінського рішення	Приклад управлінської дії	Очікуваний результат/ефект
Стратегічний	Вибір інноваційної моделі та концепції	Прийняття рішення про впровадження авторської моделі «Школа імперативного менеджменту» як бази для експерименту.	Формування візії розвитку школи, закладання ціннісних і концептуальних орієнтирів інноваційної діяльності.

Організаційно-структурний	Побудова системи управління експериментом	Створення проєктної групи, призначення координаторів, розподіл зон відповідальності, затвердження плану дій.	Чітка координація дій, управлінська прозорість і дисципліна процесів.
Методико-процесуальний	Обрання методів реалізації експерименту	Впровадження міжпредметних модулів, кейс-уроків, цифрових платформ, проєктної діяльності.	Оновлення змісту освіти, підвищення якості та мотивації учасників освітнього процесу.
Контрольно-аналітичний	Здійснення управлінського моніторингу	Проведення опитувань, аналіз педагогічних результатів, обговорення проміжних висновків із творчими групами	Можливість вчасного виявлення помилок, підвищення керованості інновацій.
Коригувальний	Адаптація стратегій до змін	Внесення змін у календарний план, переналаштування моделей за результатами внутрішнього аудиту.	Підвищення адаптивності освітньої системи до непередбачуваних умов.
Підсумково-оціночний	Прийняття рішень на основі аналізу результатів	Презентація звіту, публічна оцінка ефективності, формування висновків для масштабування моделі в інші школи.	Доказова база для обґрунтованих управлінських рішень, поширення успішних практик.

Джерело: складено автором на основі [15;16;17]

Таблиця 1.5 демонструє багатогранність і послідовність управлінських рішень, які становлять основу успішної реалізації педагогічного експерименту в ЗЗСО. Розглядаючи управлінські рішення через призму різних рівнів – стратегічного, організаційно-структурного, методико-процесуального, контрольно-аналітичного, коригувального та підсумково-оціночного — можна простежити комплексний підхід до управління інноваційним процесом, що охоплює всі ключові аспекти планування, реалізації, контролю і вдосконалення експерименту.

Контрольно-аналітичний рівень реалізує функцію моніторингу і оцінки проміжних результатів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми і коригувати курс реалізації. Коригувальний рівень виступає як механізм адаптації, що підтримує гнучкість управління та реагування на зовнішні і внутрішні виклики,

підвищуючи стійкість системи. Завершальний підсумково-оціночний рівень забезпечує систематизацію досвіду, формування доказової бази та рекомендацій для подальшого масштабування успішних практик.

Таким чином, типологія управлінських рішень, представлена у таблиці, відображає цілісну і багаторівневу систему управління педагогічним експериментом, що сприяє не лише ефективній реалізації інновацій, але й забезпечує їх стійкість та подальший розвиток. Такий підхід є необхідною умовою для модернізації освітньої системи в умовах сучасних викликів і сприяє формуванню освітніх практик, орієнтованих на якість, адаптивність і сталий розвиток [16;17].

Узагальнюючи, організаційно-управлінські умови реалізації експериментальної діяльності в ЗЗСО виступають ключовим чинником забезпечення ефективності інноваційних трансформацій у системі освіти України. Як свідчить аналіз нормативно-правової бази, ці умови формують структурований правовий і методологічний каркас, що гарантує автономію навчальних закладів у здійсненні експериментів, чіткий розподіл управлінських повноважень, системність планування, моніторингу й контролю, а також активне залучення педагогічних колективів та зовнішніх партнерів.

Така комплексність управлінського середовища створює умови для прозорості координації дій, адаптивності до змін та колегіального прийняття рішень, що є фундаментальними передумовами сталого розвитку інноваційних практик в освіті. Застосування цих управлінських механізмів сприяє не лише підвищенню якості освітніх послуг, а й формуванню конкурентоспроможної, гнучкої та соціально відповідальної системи освіти, здатної відповідати на виклики сучасності і потреби суспільства.

1.3. Управлінська діяльність керівника під час реалізації педагогічного експерименту

Управління експериментальною діяльністю в ЗЗСО є складним і багатограним процесом, який вимагає координації різних функцій для забезпечення успішної реалізації інноваційних освітніх проєктів. У контексті педагогічного експерименту керівник відіграє ключову роль у визначенні стратегії, організації ресурсів, мотивації педагогічного колективу, контролі ходу експерименту, внесенні необхідних коректив і підсумковому оцінюванні результатів. Ефективність управлінських функцій безпосередньо впливає на якість впроваджуваних змін та їх стійкість у освітній практиці.

У межах управління експериментальною діяльністю в ЗЗСО особлива роль належить керівникові як основному суб'єкту управлінського впливу. Його діяльність повинна відповідати класичним управлінським функціям, сформульованим у працях А. Файоля та уточненим у концепції Гуліка-Урвіка (POSDCORB). Саме ці функції забезпечують цілісність, системність і послідовність управлінських дій у ході реалізації педагогічного експерименту. В умовах інноваційної діяльності ці функції набувають нових практичних відтінків, адаптуючись до потреб змін, участі колективу й відкритості до оцінювання результатів [18].

Функція планування є вихідною точкою всього управлінського циклу. У контексті експерименту вона включає визначення його мети, завдань, очікуваних результатів, часових меж, а також ресурсного забезпечення. Керівник має чітко окреслити концептуальні орієнтири: що саме змінюється, з якою метою, які показники слід досягти й у який спосіб ці зміни будуть оцінені. У практичному вимірі це означає розробку детальної програми експерименту, її погодження з Міністерством освіти і науки України, а також формування календарного плану дій [19;20].

Функція організації полягає у створенні структури для здійснення запланованих коригувань. У контексті експерименту це означає створення

творчих або проектних груп, призначення координаторів та розподіл обов'язків з чітким розподілом відповідальності серед викладацького складу. Особливий акцент робиться на встановленні горизонтальних і вертикальних зв'язків між членами команди, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і швидке реагування на ситуації. Таким чином, організація є основою управлінської ясності та внутрішньої дисципліни в експериментальній діяльності.

Функція мотивації набуває особливої ваги в умовах змін, які зазвичай викликають психологічний супротив. Успішна реалізація експерименту залежить від того, наскільки керівник зможе створити атмосферу підтримки, визнання й заохочення ініціативи серед учасників. Мотивація включає не лише преміювання, а й моральне визнання, публічне схвалення результатів, створення умов для професійного зростання педагогів. Зокрема, активне залучення вчителів до ухвалення управлінських рішень часто виявляється сильнішим стимулом, ніж формальні заохочення [19;20].

Функція контролю також вважається зворотним зв'язком у процесі управління. Вона забезпечує моніторинг реального стану впровадження експерименту, корекцію недоліків у впровадженні, і будь-які відхилення від плану дій негайно усуваються. Контроль у цьому випадку реалізується через внутрішній моніторинг, аналіз звітів, педагогічні ради, діагностичні опитування, а також регулярні зустрічі з учасниками. Ця частина може підтримувати відкритість і прозорість процесу впровадження, а також забезпечувати відповідальність усіх учасників.

Коригування за визначенням є продовженням контролю. Воно включає перегляд планів, зміну тактики або стратегії, коли ви виявляєте, що результати вашого моніторингу вказують на необхідність змін. Наприклад, ви можете змінити час впровадження певного аспекту, замінити інструменти оцінки або змінити взаємодію команди. Саме ця функція робить управління адаптивним, а експериментальну модель стійкою до зовнішніх тисків.

Нарешті, функція оцінювання завершує управлінський цикл. Вона полягає в узагальненні результатів, аналізі відповідності досягнутих результатів

запланованим цілям, а також формуванні висновків і рекомендацій. Оцінювання має бути як внутрішнім (самоаналіз педагогічного колективу), так і зовнішнім (експертиза з боку наукових консультантів або МОН). Публічна презентація результатів експерименту та формування моделі для можливого масштабування виступають ключовими результатами цієї управлінської функції [20;21].

Таким чином, реалізація експериментальної діяльності в освіті вимагає не лише нормативного чи методичного забезпечення, а насамперед – послідовного, рефлексивного і професійного управління. Функції планування, організації, мотивації, контролю, коригування й оцінювання у своїй сукупності утворюють той управлінський механізм, який дозволяє керівнику перетворити експеримент із формальної ініціативи на дієвий інструмент інноваційного розвитку школи.

Таблиця 1.6 систематизує основні управлінські функції керівника в умовах реалізації експериментальної діяльності, розкриваючи їх зміст, відповідність етапам експерименту, форми реалізації та очікувані результати [21;22].

Таблиця 1.6

Управлінські функції в умовах реалізації експериментальної діяльності

Управлінська функція	Зміст реалізації в умовах експерименту	Етап експерименту	Форми реалізації	Очікувані управлінські результати
Планування	Формування цілей експерименту, розробка стратегічних пріоритетів, визначення критеріїв успіху, календарне структурування дій з урахуванням ресурсів та ризиків.	Підготовчий	Стратегічна сесія, програмне планування, обговорення з науковими консультантами	Наявність узгодженої програми впровадження інновацій, погодженої на всіх рівнях управління.
Організація	Побудова організаційної структури, створення проєктної команди, визначення повноважень, розробка механізмів координації між учасниками.	Організаційний	Затвердження положення про експеримент, протоколи, розпорядження, координаційні наради	Формування ефективної управлінської системи з чітким функціональним розподілом і відповідальністю.
Мотивація	Формування психологічно сприятливого клімату, створення умов для прояву ініціативи, визнання результатів, стимулювання професійного зростання педагогів.	Реалізаційний	Публічне визнання, преміювання, неформальні зустрічі, внутрішні конкурси	Залучення педагогічного колективу до змін, підвищення емоційної залученості та ініціативності.

Контроль і моніторинг	Регулярне відстеження проміжних результатів, аналіз труднощів, управління ризиками, моніторинг дотримання графіків і якості виконання завдань.	Усі етапи (переважно реалізаційний і моніторинговий)	Внутрішній аудит, педагогічні звіти, анкетування, спостереження	Своєчасне виявлення відхилень, прийняття рішень для оперативного вирівнювання ходу експерименту.
Коригування (регулювання)	Удосконалення управлінських рішень на основі проміжного аналізу, адаптація тактик, зміна методів реалізації відповідно до результатів зворотного зв'язку.	Коригувальний	Засідання творчих груп, управлінські рішення, адаптаційні наради	Забезпечення гнучкості моделі управління, зниження ризиків та підвищення результативності впровадження.
Оцінювання та рефлексія	Підсумковий аналіз ефективності, обґрунтування досягнутих результатів, підготовка звіту, формування рекомендацій для масштабування або вдосконалення моделі.	Підсумковий	Самооцінювання, зовнішня експертиза, круглі столи, методичні звіти	Формування науково обґрунтованих управлінських висновків, оцінка доцільності подальшого впровадження.

Джерело: складено автором на основі [21;22;23]

Управлінські функції в умовах реалізації експериментальної діяльності відіграють ключову роль у забезпеченні системності, послідовності та ефективності управлінського процесу, спрямованого на впровадження інновацій та трансформацію освітньої практики. Аналіз даних таблиці 1.6 дозволяє комплексно розглянути особливості кожної управлінської функції, їхній зміст, інструментарій реалізації на різних етапах експерименту, а також очікувані результати, що є основою для формування ефективної моделі управління інноваційними процесами у сфері освіти.

планування в підготовчий період є наріжним каменем експериментальної діяльності. Те, що не лише формулюється для уточнення цілей, завдань і пріоритетів, встановлення критеріїв успіху, а також для планування дій в умовах обмежених ресурсів і ризиків, також враховується. Це систематичний підхід, при якому всі залучені на управлінських рівнях працюють разом і сприяють створенню скоординованої програми для впровадження інновацій, що також є вирішальним для мінімізації невизначеностей і підвищення передбачуваності результатів [21;22].

За цим слідує створення проектних команд (з розподілом завдань), щоб вони мали достатні повноваження для досягнення цілей проекту як у плані їхньої

продуктивності, так і їхньої роботи, і нарешті організаційне впровадження. Впровадження відповідних регламентів, протоколів і координаційних зустрічей встановлює необхідні механізми для інтерактивності та комунікації між учасниками експерименту, сприяючи покращенню управлінського процесу та розвитку більш ефективної координації, і усуваючи ризик дезінтеграції процесів. Особливий акцент робиться на мотиваційну функцію, яку період впровадження покликаний забезпечити, створюючи психологічно сприятливу атмосферу, сприяючи ініціативі та професійному розвитку педагогічного персоналу. Емоційна залученість, таким чином, є ключовим рушієм адаптації та прийняття змін через такі засоби, як публічне визнання, нагородження та неформальні зустрічі. Протягом усіх етапів проекту це постійний процес нагляду, моніторингу та аналізу, через моніторинг для відстеження та моніторинг щодо ризиків. Внутрішні аудити, педагогічні звіти та опитування сприяють своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників і своєчасним реакціям. Це одна з найважливіших функцій у якісному проведенні експерименту, і без неї людина може легко втратити фокус і, таким чином, ефективність.

Функція коригування (регулювання) виступає механізмом адаптації управлінських рішень на основі проміжного аналізу отриманих даних і зворотного зв'язку. Це дозволяє не лише вчасно усувати недоліки, але й гнучко змінювати стратегії і методики реалізації, що значно знижує рівень ризиків та підвищує результативність експериментальної діяльності. Застосування засідань творчих груп і адаптаційних нарад створює середовище для колективного пошуку оптимальних рішень та інноваційних підходів [21;23].

Завершальним етапом є оцінювання та рефлексія, які передбачають комплексний підсумковий аналіз досягнутих результатів, формування науково обґрунтованих висновків і рекомендацій. Залучення методів самооцінювання, зовнішньої експертизи та проведення круглих столів сприяє глибокому розумінню ефективності реалізованих заходів і доцільності їх подальшого масштабування чи вдосконалення. Такий підхід не лише систематизує

накопичений досвід, а й забезпечує безперервний процес удосконалення управлінських моделей [21;22].

Отже, система управлінських функцій у контексті експериментальної діяльності виступає комплексним, взаємопов'язаним механізмом, що забезпечує цілісність, гнучкість і адаптивність управління інноваційними процесами в освіті. Ефективна реалізація цих функцій створює передумови для успішного впровадження новацій, підвищення якості освітнього процесу та формування сталого розвитку ЗЗСО в умовах швидких соціально-економічних трансформацій. Урахування особливостей кожного етапу і функції дозволяє не лише зменшити управлінські ризики, але й сприяти максимальній реалізації потенціалу експериментальних інновацій.

Таблиця 1.7 демонструє модель взаємодії керівника з основними учасниками експериментального процесу в ЗЗСО. Вона розкриває різноманітні форми комунікації, періодичність взаємодії, інструменти залучення учасників до ухвалення управлінських рішень, а також очікувані результати такої співпраці [24;25].

Таблиця 1.7

Модель взаємодії керівника з учасниками експериментального процесу

Суб'єкт взаємодії	Форма комунікації	Частота / періодичність	Інструменти участі в ухваленні рішень	Очікуваний результат взаємодії
Педагогічна рада	Загальношкільні збори, стратегічні сесії	1 раз на квартал або при потребі	Голосування, обговорення, затвердження	Узгодженість рішень, підтримка змін
Творчі групи вчителів	Робочі зустрічі, Zoom-конференції, спільні проєкти	Щотижнево / за графіком	Спільне проєктування, апробація моделей	Розробка інноваційного контенту
Методичні об'єднання	Тематичні засідання, тренінги	1–2 рази на місяць	Підготовка пропозицій до змін	Методична підтримка експерименту
Заступники директора	Щоденна координація, внутрішні наради	Постійно	Ініціатива, зворотний зв'язок, моніторинг	Організаційна узгодженість управління
Наукові керівники	Консультації, аналітичні зустрічі	Раз на етап або за потреби	Рецензії, методичні рекомендації	Підвищення наукової валідності

Батьківська громада	Батьківські збори, опитування, діалоги	Раз на семестр або за ініціативою	Участь у шкільних проєктах, підтримка ініціатив	Підвищення довіри до закладу
Учні	Діалоги, анкетування, залучення до проєктів	Періодично, залежно від теми	Опитування, рефлексія, пропозиції	Формування суб'єктної позиції учня

Джерело: складено автором на основі [24;25;26]

Успішність реалізації педагогічного експерименту в освітньому закладі значною мірою визначається ефективністю організації взаємодії між керівником та всіма ключовими учасниками експериментального процесу. Таблиця 1.7 демонструє багатокомпонентну модель такої взаємодії, яка включає різноманітні форми комунікації, періодичність контактів, інструменти залучення до ухвалення рішень та конкретні очікувані результати співпраці. Цей комплексний підхід сприяє формуванню сприятливого комунікативного середовища, яке забезпечує не лише координацію дій і оперативний обмін інформацією, а й консолідацію зусиль усіх учасників задля досягнення спільної мети — впровадження інновацій та підвищення якості освіти.

Взаємодія з педагогічною радою, як одним із найвищих колегіальних органів управління закладом, відбувається через загальношкільні збори та стратегічні сесії, що мають вирішальне значення для узгодження та офіційного затвердження ключових рішень. Такий формат сприяє демократизації управління, створює умови для колективної відповідальності і забезпечує широку підтримку змін серед педагогічного колективу. Щотижневі зустрічі творчих груп вчителів та періодичні засідання методичних об'єднань служать платформою для генерації ідей, апробації нових педагогічних моделей, а також методичної підтримки, що істотно підвищує професійну компетентність педагогів і якість навчального процесу [24;25].

Щоденна координація заступників директорів відіграє особливу роль у забезпеченні організаційної узгодженості шляхом підтримки послідовності управлінських рішень, сприяння своєчасному моніторингу та надання зворотного зв'язку. Наукові керівники надають методологічну підтримку та

підвищують наукову обґрунтованість експерименту через консультації, аналітичні наради та рекомендації, які необхідні для формування обґрунтованих висновків та подальшого впровадження результатів у практику. Активна участь батьківської громади через зустрічі, опитування та діалоги забезпечує соціальне підкріплення змін, будує довіру до закладу та сприяє мобілізації додаткових ресурсів для підтримки інновацій.

Не менш важливим є залучення учнів, які через діалоги, анкетування та участь у проєктах виступають суб'єктами освітнього процесу, формують власну позицію і мотивуються до активної участі у змінах. Це сприяє розвитку їхньої відповідальності, саморефлексії та критичного мислення — ключових компетентностей сучасної освіти. Комплексність та взаємозалежність всіх елементів моделі взаємодії забезпечують сталий розвиток експериментального процесу, створюючи систему прозорої комунікації, партнерства та колегіального ухвалення рішень [25;26].

Отже, описана модель взаємодії керівника з учасниками експериментального процесу виступає не лише інструментом організаційного забезпечення інноваційної діяльності, а й основою для формування освітньої спільноти, здатної ефективно реагувати на виклики часу і впроваджувати якісні зміни. Вона забезпечує баланс між централізованим керівництвом і демократичними практиками участі, що є запорукою успішного функціонування педагогічного експерименту та сталого розвитку освітньої системи в цілому.

Узагальнюючи, управлінська діяльність керівника під час реалізації педагогічного експерименту є багатокомпонентним і цілісним процесом, що охоплює послідовне виконання класичних управлінських функцій – планування, організації, мотивації, контролю, коригування та оцінювання – з урахуванням специфіки інноваційної освітньої діяльності. Керівник виступає центральною фігурою, яка координує ресурсне забезпечення, формує сприятливі умови для залучення педагогічного колективу, підтримує динаміку впровадження змін та забезпечує адаптивність моделі експерименту. Взаємодія з усіма учасниками процесу – від педагогічної ради і творчих груп до наукових керівників,

батьківської громади та учнів – здійснюється через різноманітні комунікаційні форми і забезпечує як колегіальне ухвалення рішень, так і формування сприятливого комунікативного середовища. Такий системний, рефлексивний та гнучкий підхід до управління створює умови для успішного впровадження інновацій, підвищення якості освітнього процесу та сталого розвитку ЗЗСО, що є критично важливим у сучасних соціально-економічних трансформаціях.

Висновки до розділу 1

Перший розділ магістерської роботи має вирішальне значення для розуміння характеру, функцій та механізмів управління експериментальною діяльністю в сучасній освітній системі. Основна увага дослідження зосереджена на погляді, що експеримент є не лише технічним інструментом для перевірки теорії, підходу та практики в управлінні навчанням, але й комплексною організаційною практикою в процесі здійснення всебічної реформи шкільного середовища, покращення освіти та інституційної здатності школи справлятися з такими змінами. Сучасна освітня експериментальна діяльність набуває дедалі більшої стратегічної значущості, оскільки вона підтримує реалізацію цілей Нової української школи, використання компетентнісного підходу, забезпечення різноманітності в курсах навчання та зміцнення компетентностей учнів.

У розділі проводиться ґрунтовне вивчення наукових джерел щодо сутності експерименту, і виявляються основні характеристики експерименту: наукова обґрунтованість, поетапний процес, моніторинг та результати, а також інноваційний зміст з можливістю адаптації процесу в умовах функціонування конкретного органу установи. Значна увага приділяється регулюванню, зокрема правовим нормам, які гарантують дійсність та прозорість експериментальної роботи. Встановлено, що чинне законодавство України дозволяє освітнім установам вирішувати, чи проводити експерименти, описує, як здійснювати

впровадження, і визначає засоби для оцінки, контролю та обміну доказами. Водночас правова основа сприяє умовам для управлінських ініціатив, колегіального прийняття рішень та відповідального впровадження змін. Вивчення управлінських ситуацій, які гарантують ефективність освітніх інновацій, займає особливе місце в цьому дослідженні. Основні питання підкреслюються: стратегічне планування, автономія регулювання, чіткий розподіл повноважень, моніторинг та нагляд, управління взаємодією команди та партнерство з зовнішніми партнерами. Саме ця комбінація умов створює ефективне середовище для інноваційної діяльності, забезпечуючи баланс між централізацією та децентралізацією, стабільністю та гнучкістю, передбачуваністю та адаптивністю.

Основна увага зосереджена на ролі керівника ЗЗСО як джерела управління інноваціями. Використовуючи принципи А. Файоля та модель POSDCORB (Гулік-Урвік), ця робота оцінює застосування фундаментальних управлінських функцій у контексті педагогічних експериментів. Отже, керівник повинен бути не лише адміністратором, а й стратегом, ініціатором змін, модератором команди та провідником цінностей інноваційної культури. Успішне планування, організація проектних груп, мотивація викладання, контроль внутрішнього середовища, адаптивні дії та глибока рефлексія кожного етапу та фази є єдиним управлінським циклом, який допомагає зробити успішним прогрес освітніх трансформацій.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЛІЦЕЇ № 85 МІСТА КИЄВА

2.1. Загальна характеристика діяльності ліцею як інноваційного освітнього закладу

Ліцей №85 м. Києва позиціонується як інноваційний освітній заклад, розвиток якого узгоджений із модернізацією змісту освіти та впровадженням новітніх підходів до організації навчально-виховного процесу.

Її ідентичність визначають місія «служити дитині, громаді, суспільству», візія (максима Сократа про «сонце» в кожній людині) і ціннісні орієнтири, що втілюються через авторську модель «Школа імперативного менеджменту» та підтверджуються багаторічною участю в експериментальній діяльності.

Основні управлінські пріоритети складатимуться з побудови внутрішньої системи забезпечення якості, цифрової трансформації – «SMART School», інституціоналізації партнерства з батьками та систематичної міжнародної співпраці (UNESCO ASPnet), які разом становлять стійку управлінську логіку для інноваційного розвитку закладу.

Таблиця 2.1 узагальнює ключові ідентифікаційні засади діяльності Ліцею №85 у контексті управлінської політики. У ній відображено місію, візію, цінності та стратегічні принципи, закріплені в Концепції закладу, а також управлінські орієнтири й конкретні механізми реалізації. Представлені компоненти визначають стратегічний курс ліцею та окреслюють ті управлінські рішення, які забезпечують стійкий інноваційний розвиток і партнерську взаємодію всіх учасників освітнього процесу [27;28].

Таблиця 2.1

Управлінські орієнтири місії, візії та цінностей Ліцею №85

Компонент	Формулювання з Концепції	Управлінський орієнтир	Механізми реалізації
Місія	«Служити дитині, громаді, суспільству»	Орієнтація управлінських рішень на суспільно значущі результати, гармонійний розвиток учня та взаємодію зі спільнотою	Відкритість та прозорість у прийнятті рішень, реалізація освітніх проєктів «Безпечна та доступна школа», «Медіалабораторія»
Візія	«У кожній людині є сонце. Треба тільки дати можливість йому світити» (Сократ)	Забезпечення індивідуальної освітньої траєкторії учнів, підтримка обдарованості	Впровадження мультипрофільного навчання, створення мережі гуртків, партнерство з позашкільними закладами
Цінності	Загальнолюдські, національно-патріотичні, загальнохристиянські	Формування корпоративної культури школи, зміцнення морально-етичних стандартів	Виховні програми, антибулінгова політика, партнерство з батьками («Школа відповідального партнерства»)
Стратегічні принципи	Гуманізація, демократизація, інноваційність, системність, неперервність освіти	Управління на основі демократичного стилю та науково-методичної підтримки	Науково-методичні семінари, внутрішній і зовнішній моніторинг компетентностей
Цифрова візія	«SMART School» – створення єдиного інформаційного простору	Управління цифровими освітніми й адміністративними процесами	Корпоративна електронна платформа самоосвіти вчителів, впровадження ІТ-технологій
Партнерство	Активна співпраця з батьками, громадою, міжнародними організаціями (МАШ ЮНЕСКО)	Управління взаємодією стейкхолдерів (батьки – школа – громада – міжнародні партнери)	Ради батьків, меморандуми співпраці, міжнародні освітні проєкти

Джерело: складено автором на основі [27;28;29]

Управлінська стратегія Ліцею № 85 ґрунтується на поєднанні чітко визначених цінностей, стратегічних принципів та інноваційних підходів до організації освітнього процесу. Місія «служити дитині, громаді, суспільству» відображає соціально орієнтований характер управлінських рішень, які спрямовані на досягнення гармонійного розвитку особистості та зміцнення зв'язку ліцею з громадою. Візія закладу, сформульована через метафору Сократа,

підкреслює важливість персоналізації освіти та створення умов для розкриття потенціалу кожного учня, що в управлінському вимірі реалізується через індивідуальні траєкторії навчання, мережу гуртків та партнерство з позашкільними установами [27;28;29].

Морально-етичний етос ліцею та корпоративна культура базуються на універсальних, національно-патріотичних та християнських цінностях. У контексті управління це означає цілеспрямовану роботу над забезпеченням безпечного та інклюзивного середовища, запуском ініціатив проти булінгу та зміцненням співпраці з батьками. Ще одним важливим стратегічним напрямом, також цифровою трансформацією, є реалізація проекту SMART School. Однією з цілей є підвищення прозорості управлінських процесів, ефективності в адмініструванні та якості освітніх результатів.

Значне місце в управлінських орієнтирах займає партнерство з батьками, громадою та міжнародними організаціями, зокрема в межах програм ЮНЕСКО. Це підкреслює відкритість закладу до багаторівневої взаємодії та інтеграції у глобальний освітній простір. Отже, Ліцей №85 вибудовує цілісну управлінську модель, яка поєднує гуманістичні ідеали з сучасними механізмами менеджменту та інноваційними підходами, що забезпечує її стійкий розвиток і високий рівень конкурентоспроможності [27;28;30].

Таблиця 2.2 узагальнює стратегічні напрями розвитку Ліцею №85 та визначає управлінські заходи для їх реалізації. Вона демонструє, як інноваційність, якість освіти, діджиталізація, партнерство й міжнародне співробітництво поєднуються з конкретними механізмами та відповідальними стейкхолдерами [27;28].

Таблиця 2.2

Пріоритетні напрями розвитку школи та управлінські заходи їх реалізації

Пріоритетний напрям	Характеристика з матеріалів	Управлінські заходи реалізації	Відповідальні стейкхолдери
Інноваційність	Авторська модель «Школа імперативного менеджменту», впровадження нових освітніх практик	Розробка та затвердження концепції, апробація інноваційних технологій	Адміністрація школи, педколектив
Якість освіти	Система внутрішнього забезпечення якості	Регламенти оцінювання, моніторинг компетентностей учнів і педагогів	Заступники директора, методичні об'єднання
Діджиталізація	Цифрова трансформація освітнього процесу («SMART School»)	Впровадження електронних платформ, аналітика результатів навчання	ІТ-відділ, адм. команда, педагоги
Міжнародне співробітництво	Участь у МАШ ЮНЕСКО, проекти миру й толерантності	Організація міжнародних конференцій, фестивалів, еко-акцій, «Діти – посли миру»	Адміністрація, координатори МАШ ЮНЕСКО
Партнерство з батьками	«Школа відповідального партнерства»	Форум батька, ради класів, рольове занурення батьків у навчання	Батьківська громада, педагоги-куратори
Кадровий розвиток	Підтримка інноваційної діяльності вчителів	Школа педагогічної інтернатури, менторство, коучинг	Адміністрація, методичні служби
Здоров'я та безпека	Програма HealthSchool, антибулінг, безпечна інфраструктура	Зміна стратегії фізичного виховання, профілактичні програми	Адміністрація, класні керівники, служба безпеки
Екологічна активність	EcoSchool, громадянське виховання	Проведення еко-ініціатив, тижнів права, волонтерських акцій	Учнівське самоврядування, педагоги-куратори
Фінансова стійкість	Альтернативні джерела фінансування	Фандрейзинг, краудфандинг, залучення партнерів	Адміністрація, батьківська громада

Джерело: складено автором на основі [27;28;31]

Аналіз пріоритетних напрямів розвитку Ліцею №85 свідчить про цілісну управлінську стратегію, яка поєднує інноваційні підходи, забезпечення якості освіти та соціальну відповідальність. Упровадження авторської моделі «Школи імперативного менеджменту» та системи внутрішнього забезпечення якості створює підґрунтя для модернізації освітнього середовища, тоді як цифрова

трансформація («SMART School») підсилює прозорість управління й ефективність освітніх процесів [27;28;31].

Співпраця з батьками та міжнародне партнерство є важливим відправним пунктом для стабілізації мережі взаємодії між школою, громадою та глобальними освітніми ініціативами. Зокрема, професійний розвиток педагогів, який гарантується через системи наставництва, коучинг та професійний розвиток, означає, що це також зміцнить професійну спроможність команди впроваджувати такі інновації. Не менш важливими є напрями, пов'язані зі здоров'ям і безпекою учнів, екологічною активністю та фінансовою стійкістю, адже вони формують комплексну модель управління, зорієнтовану не лише на навчальні досягнення, а й на створення безпечного, інклюзивного та ресурсно забезпеченого середовища [27;28;32].

Таким чином, визначені напрями та управлінські заходи демонструють стратегічний характер розвитку школи, де інноваційність поєднується з соціальною відповідальністю, міжнародною інтеграцією та ефективним менеджментом, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність закладу в умовах сучасних викликів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Ліцей85 м. Києва вибудував цілісну модель інноваційного розвитку, яка поєднує ціннісні орієнтири, стратегічні принципи та конкретні управлінські механізми їх реалізації. Місія, візія й цінності закладу визначають гуманістичний і соціально відповідальний характер управління, тоді як пріоритетні напрями – інноваційність, якість освіти, цифрова трансформація, міжнародна співпраця, партнерство з батьками, кадровий розвиток, екологічна активність та фінансова стійкість – формують основу для комплексної управлінської стратегії. Такий підхід забезпечує не лише результативність освітнього процесу, а й стійкість школи як інноваційного осередку, інтегрованого у національний та міжнародний освітній простір.

2.2. Управління процесом реалізації педагогічного експерименту в закладі

Управління процесом реалізації педагогічного експерименту ґрунтується на чіткій послідовності дій адміністрації та узгодженій взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Ефективність цього процесу забезпечується визначенням етапів експерименту, постановкою управлінських завдань, а також розподілом функцій між керівництвом, педагогами, учнями, батьками та партнерами, що дозволяє досягати стратегічних цілей інноваційного розвитку школи.

Таблиця 2.3 відображає послідовність етапів педагогічного експерименту та окреслює управлінські завдання адміністрації, що забезпечують його ефективну реалізацію. У ній простежується логіка переходу від підготовки й діагностики до впровадження інноваційних практик, аналізу результатів та поширення отриманого досвіду, що формує цілісну систему управління експериментальною діяльністю школи [27;33].

Таблиця 2.3

Етапи педагогічного експерименту та управлінські завдання адміністрації

Ліцею № 85

Етап експерименту	Зміст за матеріалами	Управлінські завдання адміністрації	Інструменти реалізації
Підготовчий (2021)	Визначення теми, мети, завдань експерименту; затвердження наказом МОН	Координація розробки програми; розподіл обов'язків між учасниками; створення нормативної бази	Накази, положення, програма експерименту
Концептуально-діагностичний (2021-2022)	Розробка Концепції «Школи імперативного менеджменту»; моніторинг учнів та педагогів	Організація діагностики компетентностей; контроль за якістю методик; забезпечення участі педагогів у конференціях	Анкетування, тестування, методичні рекомендації, науково-методичні конференції
Організаційно-управлінський (2022-2023)	Впровадження спецкурсів, гуртків, програм розвитку	Планування роботи гуртків; забезпечення ресурсів; моніторинг ефективності	Навчальні плани, освітні програми, контрольні зрізи знань
Практично-результативний (2023-2024)	Апробація нових освітніх технологій, формування	Координація впровадження інноваційних практик;	Внутрішні звіти, педагогічні ради, конференції

	авторської моделі школи	контроль якості результатів	
Узагальнюючо-аналітичний (2024-2025)	Підбиття підсумків, формування рекомендацій, поширення досвіду	Аналіз результатів, підготовка підсумкового звіту, презентація досвіду на рівні МОН та міжнародних мереж	Публікації, презентації, підсумковий звіт експерименту

Джерело: складено автором на основі [27;33;34]

Аналіз етапів педагогічного експерименту свідчить, що процес його реалізації у школі є цілісною системою управлінських дій, яка поєднує стратегічне планування, організацію, контроль і підсумкову аналітику. На підготовчому етапі ключову роль відігравало визначення цілей та створення нормативної бази, що забезпечило організаційну впорядкованість і правову підґрунтованість подальших кроків. Концептуально-діагностичний етап дав можливість обґрунтувати модель експерименту й здійснити моніторинг компетентностей, що дозволило адміністрації ухвалювати управлінські рішення на основі даних [27;33;34].

Організаційно-управлінський етап продемонстрував важливість планування й ресурсного забезпечення освітніх програм, де провідним завданням керівництва стала координація діяльності педагогів і забезпечення відповідності змісту навчання стратегічним орієнтирам школи. Практично-результативний етап засвідчив здатність адміністрації до управління впровадженням інноваційних практик і контролю за їх ефективністю, що відобразилося у підвищенні якості освітнього процесу. Завершальний узагальнюючо-аналітичний етап виявив значення підсумкової оцінки й поширення результатів, адже саме управлінська підтримка аналізу, публікацій і презентацій створює умови для інституціоналізації досягнень і масштабування інноваційного досвіду [27;33;35].

Таким чином, наведена система етапів демонструє, що управління педагогічним експериментом у Ліцеї № 85 здійснюється на основі циклічності, комплексності та відкритості, де кожний етап виступає логічною ланкою у забезпеченні стійкого інноваційного розвитку закладу.

Таблиця 2.4 відображає розподіл функцій між основними учасниками експериментальної діяльності в межах системи управління ліцеєм. Вона демонструє, як адміністрація, педагогічний колектив, учні, батьки та зовнішні партнери взаємодіють у реалізації інноваційних завдань, забезпечуючи комплексний характер управління та досягнення стратегічних цілей розвитку закладу [27;33;36].

Таблиця 2.4

Функції учасників експериментальної діяльності в системі управління закладом освіти

Учасники	Основні функції за матеріалами	Управлінський аспект
Адміністрація школи (директор, заступники)	Координація процесу; планування та контроль реалізації експерименту; створення умов для впровадження інновацій	Прийняття управлінських рішень; делегування повноважень; моніторинг результатів
Науково-методична рада	Розробка методичних рекомендацій; участь у конференціях; супровід педагогів	Забезпечення наукової обґрунтованості управлінських рішень
Педагоги	Використання інноваційних методик; формування ключових компетентностей учнів; участь у моніторингу	Виконання управлінських рішень адміністрації; зворотний зв'язок; участь у плануванні
Учні	Участь у гуртках, спецкурсах, міжнародних і соціальних проєктах («Діти – послы миру», «МАШ ЮНЕСКО»)	Активна залученість як суб'єктів освітнього процесу; формування власних освітніх траєкторій
Батьки	Співпраця у форматі «Школи відповідального партнерства»; участь у виховних заходах, форумах	Спільне прийняття рішень; соціальне партнерство «школа – родина»
Громада / міжнародні партнери	Підтримка інноваційних практик; участь у міжнародних проєктах (ЮНЕСКО, екологічні акції)	Залучення зовнішніх ресурсів; формування позитивного іміджу закладу

Джерело: складено автором на основі [27;33;36]

Аналіз функцій учасників експериментальної діяльності дозволяє зробити висновок, що управління інноваційними процесами в школі є багаторівневою та комплексною системою, де кожен суб'єкт виконує визначену роль, а їхня взаємодія формує єдиний механізм розвитку. Центральне місце у цьому механізмі займає адміністрація, яка не лише координує процеси, а й виступає стратегічним центром ухвалення рішень, забезпечуючи їхню відповідність місії та візії закладу. Вона планує роботу, передає частину обов'язків іншим, створює

потрібні умови для впровадження нових ідей і стежить, щоб ці нововведення працювали добре.

Важливою ланкою є науково-методична рада, яка гарантує наукову обґрунтованість управлінських рішень, розробляє методичні рекомендації та супроводжує педагогів у процесі впровадження нових технологій. Педагоги в цій системі виконують роль безпосередніх провідників змін: вони формують ключові компетентності учнів, інтегрують інноваційні методики у навчальний процес та забезпечують постійний зворотний зв'язок адміністрації, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення [27;33;36].

Учні, залучені до гуртків, спецкурсів та міжнародних проєктів, виступають активними учасниками експериментальної діяльності, адже вони не лише реалізують власні освітні траєкторії, а й формують практичні результати управлінських рішень. Батьки, інтегровані у формат «Школи відповідального партнерства», підсилюють соціальну основу управління, стаючи важливими співтворцями освітнього середовища та партнерами у вихованні. Водночас громада та міжнародні партнери забезпечують додаткові ресурси, сприяють розвитку іміджу школи на національному та міжнародному рівнях і відкривають нові можливості для учнів і педагогів [27;33;37].

Таким чином, функції учасників експериментальної діяльності відображають гармонійний баланс між стратегічним керівництвом, методичною підтримкою, педагогічною практикою, учнівською активністю та зовнішніми партнерствами. Саме така інтегрована модель дозволяє Ліцею № 85 ефективно реалізовувати інноваційні підходи, забезпечуючи стійкість, результативність і конкурентоспроможність освітнього процесу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що управління процесом реалізації педагогічного експерименту у Ліцеї № 85 здійснюється як цілісна система, де поєднуються стратегічне планування, організація діяльності, моніторинг і підсумкова аналітика. Чітка послідовність етапів експерименту, узгоджені управлінські завдання адміністрації та розподіл функцій між усіма учасниками освітнього процесу забезпечують ефективність впровадження

інновацій і досягнення поставлених цілей. Така модель управління, що ґрунтується на колегіальності, партнерстві та науково-методичній підтримці, сприяє розвитку інноваційного потенціалу школи та зміцнює її позиції як сучасного освітнього середовища, здатного інтегруватися у національний та міжнародний освітній простір.

2.3. Аналіз результатів та ефективності управлінських рішень у межах експериментальної діяльності

Аналіз результатів та ефективності управлінських рішень у межах експериментальної діяльності дає змогу оцінити, наскільки обґрунтованими й результативними були дії адміністрації та інших учасників освітнього процесу на різних етапах впровадження інновацій. Особливу увагу приділяється не лише досягнутим освітнім і виховним результатам, але й тому, яким чином управлінські рішення впливали на їх реалізацію, забезпечували ресурсну підтримку, організаційну узгодженість та стійкість інноваційних практик у школі.

Таблиця 2.5 узагальнює основні результати реалізації педагогічного експерименту та демонструє управлінське забезпечення, яке супроводжувало кожен із них. У ній відображено, як адміністрація школи координувала створення концептуальних документів, організовувала моніторинг, розробку програм, проведення науково-методичних заходів і міжнародну співпрацю, а також налагоджувала партнерство з батьками, що дозволило забезпечити комплексність і результативність інноваційної діяльності закладу [33;38;39].

Таблиця 2.5

Результати реалізації експерименту та їх управлінське забезпечення

Результати експерименту	Опис із матеріалів	Управлінське забезпечення	Інструменти та механізми
Розробка Концепції «Школи	Визначено місію, цінності, стратегічні напрями розвитку школи	Адміністрація координувала створення	Робочі групи, накази, методичні ради

імперативного менеджменту»		документу, затвердження МОН	
Моніторинг компетентностей учнів	Внутрішній і зовнішній моніторинг сформованості громадянських, соціальних, культурних компетентностей	Адміністрація забезпечила методики діагностики, контроль за результатами	Тестування, анкетування, звіти психологічної служби
Моніторинг педагогів	Дослідження обізнаності вчителів щодо форм і методів формування компетентностей	Заступники директора організували опитування, аналіз результатів	Анкетування, педагогічні ради, методичні семінари
Розробка програм спецкурсів, гуртків і факультативів	Визначені напрями додаткової освіти, орієнтовані на ключові компетентності	Адміністрація забезпечила кадровий і матеріальний ресурс	Освітні програми, внутрішні накази
Науково-методичні заходи	Проведення Всеукраїнської конференції «Школа імперативного менеджменту»	Директор і методична рада координували організацію	Конференції, круглі столи, науково-методичні збірники
Посилення міжнародного співробітництва	Участь у програмах МАШ ЮНЕСКО, проєктах миру, екологічних ініціативах	Адміністрація забезпечила партнерство та офіційні угоди	Меморандуми, участь у міжнародних мережах
Партнерство з батьками	Реалізація експерименту «Школа відповідального партнерства»	Адміністрація та ради батьків співпрацювали на умовах партнерства	Форум батька, рольове занурення батьків, консультації

Джерело: складено автором на основі [33;38;39]

Аналіз результатів реалізації педагогічного експерименту свідчить, що його успіх забезпечувався не лише завдяки запровадженню нових освітніх практик, а й завдяки цілеспрямованому управлінському супроводу на всіх етапах. Розробка Концепції «Школи імперативного менеджменту» стала фундаментом інноваційного розвитку, оскільки окреслила місію, цінності та стратегічні напрями діяльності закладу, а її затвердження на рівні МОН засвідчило інституційну підтримку. Системний моніторинг компетентностей учнів і педагогів дозволив ухвалювати управлінські рішення, засновані на даних, що підвищило результативність освітнього процесу й сприяло розвитку професійної культури вчителів [33;38;39].

Не менш важливими стали програми спецкурсів, гуртків і факультативів, що забезпечили диференціацію навчання та орієнтацію на ключові компетентності, а також проведення науково-методичних заходів, які інтегрували школу у всеукраїнський освітній простір і поширювали її досвід. Розширення міжнародного співробітництва через участь у програмах МАШ ЮНЕСКО, проєктах миру та екологічних ініціативах засвідчило відкритість школи до глобальних освітніх тенденцій і формувало її позитивний імідж. Водночас партнерство з батьками, реалізоване у форматі «Школи відповідального партнерства», зміцнило соціальну основу управління та сприяло підвищенню ефективності виховної роботи.

Таким чином, представлені результати експерименту демонструють комплексний характер управлінських рішень, які поєднували стратегічне бачення, організаційне забезпечення та партнерську взаємодію. Це дозволило Ліцею № 85 сформувати стійку модель інноваційного розвитку, що відповідає сучасним освітнім викликам і водночас забезпечує конкурентоспроможність закладу на національному та міжнародному рівнях [33;38;40].

Таблиця 2.6 узагальнює основні напрями розвитку міжнародного партнерства та соціально-громадянських ініціатив у Ліцеї № 85, які становлять важливу складову її інноваційної діяльності. У ній відображено конкретні ініціативи, управлінські стратегії та досягнуті результати, що демонструють системність роботи закладу у сфері міжнародної співпраці, громадянського та патріотичного виховання, екологічної активності й партнерства з батьками, спрямованих на формування компетентної, соціально відповідальної та активної особистості [33;38;41].

Аналіз управлінських стратегій розвитку міжнародного партнерства та соціально-громадянських ініціатив у Ліцеї № 85 свідчить про системний підхід до формування компетентної, соціально відповідальної та активної особистості. Міжнародний вимір діяльності, зокрема участь у програмах МАШ ЮНЕСКО та Конгресах юних посланців миру, забезпечує не лише інтеграцію закладу у

глобальний освітній простір, а й поширює цінності культури миру, толерантності та міжкультурного діалогу.

Таблиця 2.6

Управлінські стратегії розвитку міжнародного партнерства та соціально-громадянських ініціатив у Ліцеї № 85

Напрямок діяльності	Конкретні ініціативи (за матеріалами)	Управлінські стратегії	Результати / ефекти
Міжнародне партнерство (МАШ ЮНЕСКО)	Конгрес юних посланців миру; участь у міжнародних днях та роках ЮНЕСКО	Адміністрація забезпечує міжнародні зв'язки; координує участь педагогів та учнів	Поширення культури миру, підвищення іміджу школи
Громадянська активність	Тиждень права; дискусійний клуб «Філософія культури миру»	Керівництво організовує правову освіту та інтегрує виховні програми у шкільний план	Підвищення правової свідомості учнів
Соціально-патріотичне виховання	Експеримент «Військово-патріотичне виховання» (2009–2015)	Адміністрація інтегрувала патріотичні програми в навчально-виховний процес	Формування громадянської компетентності, виховання патріотизму
Екологічні ініціативи	Еко-акції, участь у міжнародних заходах ЮНЕСКО	Керівництво школи координує інтеграцію екологічних проєктів у навчання	Розвиток екологічної культури учнів
Партнерство з батьками	«Школа відповідального партнерства»; програма родинного виховання	Адміністрація та ради батьків розробляють спільні програми	Поглиблення співпраці «школа – родина»
Соціально-гуманітарні проєкти	Громадський рух «Діти – послы миру»	Адміністрація підтримує ініціативи учнівського самоврядування, забезпечує ресурси	Розвиток лідерських якостей, формування активної громадянської позиції

Джерело: складено автором на основі [33;38;41]

Водночас реалізація громадянських і патріотичних програм, таких як «Тиждень права» чи військово-патріотичні проєкти, сприяє вихованню правосвідомості, формуванню громадянської компетентності та розвитку відповідального ставлення до суспільства й держави [33;38;41].

Екологічний компонент, відображений у проектах EcoSchool, а також у міжнародних екоініціативах, не менш значущий, забезпечуючи екологічну культуру та зміцнюючи зв'язок освіти з глобальними викликами сталого розвитку. Партнерство з батьками реалізується шляхом впровадження концепції «Школи відповідального партнерства» та програми сімейної освіти, яка будуватиме соціальну основу освітнього процесу та розширює коло зацікавлених сторін, пов'язаних з управлінням. Тим часом соціальні та гуманітарні ініціативи, особливо рух «Діти - Амбасадори миру», створюють основу для розвитку студентського лідерства, самоврядування та формування активної громадянської позиції.

Таким чином, управлінські стратегії школи охоплюють широкий спектр соціальних, культурних, міжнародних та екологічних ініціатив, що підтверджує багатовекторність і комплексність її інноваційної діяльності. Це дозволяє закладу не лише підвищувати власний імідж, а й виконувати важливу суспільну функцію – виховання покоління, здатного ефективно діяти в умовах сучасних викликів і брати активну участь у розбудові громадянського суспільства [33;38;42].

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що управлінські рішення у межах педагогічного експерименту Ліцею № 85 забезпечили комплексний розвиток закладу як інноваційного освітнього середовища. Системність дій адміністрації проявилася у поєднанні стратегічного планування, моніторингу, кадрової та методичної підтримки з активним залученням учнів, педагогів, батьків і зовнішніх партнерів. Досягнуті результати, серед яких створення Концепції «Школи імперативного менеджменту», розвиток міжнародної співпраці, упровадження нових освітніх програм і соціально-гуманітарних ініціатив, свідчать про ефективність управлінських стратегій та їх здатність забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність школи на національному й міжнародному рівнях.

2.4. Рекомендації щодо удосконалення управління експериментальною діяльністю в закладі загальної середньої освіти

Рекомендації щодо удосконалення управління експериментальною діяльністю спрямовані на підвищення ефективності організації інноваційних процесів та забезпечення їх стійкого розвитку у школі. Вони ґрунтуються на результатах аналізу досягнень і проблем, виявлених під час реалізації експерименту, та враховують управлінські аспекти взаємодії адміністрації, педагогів, учнів, батьків і партнерських організацій. Запропоновані напрями покликані зміцнити системність управління, підвищити рівень координації й ресурсного забезпечення та створити умови для подальшої інтеграції закладу у національний і міжнародний освітній простір.

Таблиця 2.7 узагальнює ключові управлінські проблеми та виклики, що виникли під час реалізації експериментальної діяльності у Ліцеї № 85. У ній відображено як внутрішні аспекти організації роботи закладу (кадровий розвиток, якість освіти, психологічна стійкість педагогів, партнерство з батьками), так і зовнішні чинники (фінансова стійкість, міжнародна співпраця, соціально-економічна нестабільність). Представлений матеріал дозволяє визначити сфери, які потребують посиленої уваги з боку управлінської команди, а також обґрунтовує необхідність системного підходу до планування та модернізації освітнього середовища [33;38;43].

Аналіз управлінських проблем і викликів, зафіксованих у процесі експериментальної діяльності в Ліцеї № 85, показує, що інноваційний розвиток закладу відбувається в умовах складних і багатовимірних завдань. Серед внутрішніх аспектів особливої уваги потребують оновлення матеріально-технічної бази, розбудова дієвої системи внутрішнього забезпечення якості освіти та цифрова трансформація у форматі «SMART School».

Таблиця 2.7

Виявлені управлінські проблеми та виклики експериментальної діяльності

Ліцею № 85 міста Києва

Проблема	Опис за матеріалами (факти)	Управлінський вимір
Матеріально-технічне оновлення	Необхідність модернізації матеріально-технічної бази та створення інноваційного освітнього середовища	Планування інвестицій, пріоритезація закупівель, аудит інфраструктури
Цифрове перетворення («SMART School»)	Заявлена мета — створити єдиний інформаційний простір закладу	Вибір платформ, регламенти даних, аналітика показників якості
Внутрішня система забезпечення якості	Потреба розробити й упровадити дієву внутрішню систему якості	Процеси самооцінювання, внутрішній аудит, коригувальні дії
Психологічна стійкість педагогів	Необхідність удосконалення психологічного супроводу педагогів	Програми профілактики вигорання, супервізії, консультування
Моніторинг компетентностей	Завдання етапу – внутрішній/зовнішній моніторинг учнів і педагогів	Побудова циклу «діагностика, аналіз, рішення, повторна оцінка»
Кадровий розвиток	Необхідність неперервного підвищення кваліфікації; створено «Академію педагогічної майстерності»	Система менторингу, коучинг, траєкторії розвитку підпрацівників
Партнерство «школа–родина»	Розроблено Концепцію «Школи відповідального партнерства»	Механізми спільного планування, участі й відповідальності батьків
Фінансова стійкість	Акцент на залученні альтернативних джерел фінансування, підтримці батьківської громади	Фандрейзинг/краудфандинг, договори про співпрацю, публічна звітність
Міжнародна діяльність та координація	Активна участь у МАШ ЮНЕСКО, численні заходи та проєкти миру	Координація календаря подій, партнерств і ресурсів
Соціально-економічна нестабільність	Робота школи в умовах військової агресії та загальних глобальних змін	Антикризове планування, управління ризиками, гнучкі формати роботи
Оновлення змісту освіти (НУШ)	Спрямованість на реалізацію Концепції НУШ, формування ключових компетентностей	Перегляд програм, інтеграція компетентнісних модулів, міжпредметність
Безпечне та інклюзивне середовище	Необхідність антибулінгової системи, HealthSchool, EcoSchool	Політики безпеки, медіація, програми здоров'я та екологічної культури

Джерело: складено автором на основі [33;38;43]

Не менш значущими залишаються виклики, пов'язані з кадровим розвитком і психологічною стійкістю педагогів, що визначає потребу у створенні сталих програм менторства, профілактики професійного вигорання й підтримки професійної мобільності [33;38;43].

Більше того, успіх управління також полягає у створенні партнерства «школа-сім'я», де батьки виступають рівноправними партнерами, допомагаючи встановити більшу прозорість у прийнятті рішень та соціальній підтримці освітніх інновацій. Оскільки фінансова стійкість визначається як необхідна умова, а пошук альтернативних джерел фінансування включено до необхідних умов, міжнародна діяльність та співпраця в рамках програм ASPnet ЮНЕСКО дозволяють подальшу інтеграцію в ширший глобальний освітній простір. Зокрема, соціально-економічна нестабільність та військові виклики є двома аспектами, які вимагали від гнучких управлінських команд залучення до кризового планування та готовності швидко адаптуватися. Крім того, оновлення змісту для відповідності вимогам Концепції Нової української школи та створення безпечного та інклюзивного середовища демонструють необхідність впровадження нових освітніх програм, політик безпеки та екологічних ініціатив.

Таким чином, система управління закладом має одночасно долати внутрішні та зовнішні виклики, поєднуючи стратегічну стабільність із інноваційною гнучкістю, що дозволяє забезпечувати сталість і конкурентоспроможність школи в умовах сучасних трансформацій [33;38;44].

Таблиця 2.8 узагальнює ключові напрями вдосконалення управління інноваційним розвитком Ліцею № 85, які базуються на результатах аналізу її експериментальної діяльності. У ній систематизовано пропозиції щодо цифрової трансформації, підвищення якості освіти, професійного розвитку педагогів, психологічної підтримки, партнерства з батьками, міжнародного співробітництва та фінансової стійкості. Представлені управлінські інструменти та очікувані ефекти відображають стратегічне бачення подальшого розвитку закладу й створюють умови для підвищення його конкурентоспроможності та стійкості в сучасному освітньому середовищі [33;38;45].

Аналіз рекомендованих напрямів вдосконалення управління інноваційним розвитком в Ліцеї № 85 засвідчує, що ефективність функціонування закладу в сучасних умовах визначається здатністю адміністративної команди комплексно інтегрувати різні управлінські інструменти та узгоджувати їх із стратегічними

цілями розвитку. Запропоновані напрями охоплюють як внутрішнє, так і зовнішнє управління, щоб збалансувати організаційну стабільність та інноваційну гнучкість [33;38;45].

Таблиця 2.8

Рекомендовані напрями вдосконалення управління інноваційним розвитком
закладу загальної середньої освіти

Напрямок	Конкретизація з матеріалів	Управлінські інструменти	Очікуваний ефект
Діджиталізація управління («SMART School»)	Створення єдиного інформаційного простору, цифрова трансформація процесів	Політики даних, LMS/електронні журнали, аналітичні дашборди	Прозорість, оперативний аналіз якості, персоналізація
Внутрішня система якості	Розробка та впровадження внутрішньої СЯО	Процедури самооцінювання, внутрішні аудити, PDCA-цикл	Підвищення результатів і керованості змін
Професійний розвиток педагогів	«Академія педагогічної майстерності», неперервне підвищення кваліфікації	Коучинг, менторство, тьюторство, індивідуальні плани розвитку	Зростання педкомпетентностей, сталість інновацій
Моніторинг компетентностей	Системні вимірювання учнів і педагогів	Банки інструментів, календар діагностики, звітність і рішень	Дані-керовані управлінські рішення
Психологічна підтримка персоналу	Удосконалення психологічного супроводу педагогів	Програми профілактики вигорання, групи підтримки, супервізії	Стійкість команд, нижча плинність кадрів
Партнерство з батьками	Концепція «Школи відповідального партнерства», програма родинного виховання	Ради батьків, форуми, спільне планування виховних подій	Підвищення залучення та спільної відповідальності
Міжнародне співробітництво (МАШ ЮНЕСКО)	Конгрес юних посланців миру, Міжнародні Дні ЮНЕСКО/ООН	Меморандуми, координатори партнерств, календар подій	Імідж школи, громадянські та міжкультурні компетентності
Соціально-гуманітарні ініціативи	Рух «Діти – послы миру», дискусійні клуби, рольові ігри	Підтримка учнівського самоврядування, кураторські ролі, ресурси	Лідерство, культура миру, активна громадянська позиція

Здоров'я та безпека	HealthSchool, антибулінг, мультипрофільне харчування	Політики безпеки, медіація, оновлення програм фізкультури	Добробут учнів і персоналу, безпечний клімат
Екологічна та громадянська активність	EcoSchool, еко-акції, проекти ЮНЕСКО	Вертикаль координаторів, інтеграція в навчальні плани	Екокомпетентності, відповідальність
Фінансова стійкість	Альтернативні джерела фінансування; партнерства з бізнесом та громадою	Фандрейзинг, краудфандинг, спонсорські угоди	Ресурсна забезпеченість інновацій
Індивідуальні освітні траєкторії	Індивідуальні маршрути, мережа гуртків, мультипрофільне навчання	Положення про ІОТ, індивідуальні плани, трекінг прогресу	Персоналізація та мотивація учнів
Комунікація й імідж	Відкритість і прозорість, медіапроекти	Плани комунікацій, медіалабораторія, публічна звітність	Довіра стейкхолдерів, впізнаваність школи

Джерело: складено автором на основі [33;38;45]

Цифровізація освітнього процесу у форматі «SMART School» виступає ключовим вектором трансформації, оскільки створення єдиного інформаційного простору та використання електронних платформ забезпечують прозорість в управлінні, оперативний аналіз результатів та персоналізацію освітніх траєкторій. Одночасно, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти, заснованої на процедурах самооцінки, внутрішніх аудитах та циклі PDCA, сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та гарантує контроль за ефективністю управлінських рішень.

Важливе місце займає розвиток кадрового потенціалу. «Академія педагогічної майстерності» та інструменти менторства, коучингу й індивідуальних планів розвитку створюють передумови для підвищення професійної компетентності вчителів і формування педагогічних команд, здатних до впровадження й підтримки інноваційних практик. У поєднанні з програмами психологічної підтримки персоналу це сприяє стійкості команд, зниженню ризику професійного вигорання та забезпеченню позитивного психологічного клімату в закладі [33;38;46].

Водночас стратегічно значущим є розвиток партнерства з батьками, яке втілюється у форматі «Школи відповідального партнерства». Механізми спільного планування, залучення батьків до виховних заходів і консультаційних програм формують новий рівень довіри між школою та родиною, підвищуючи рівень соціальної відповідальності й залученості всіх стейкхолдерів. Розширення міжнародного співробітництва в межах програм ЮНЕСКО та участі в Конгресах юних посланців миру сприяє інтеграції школи у глобальний освітній простір, а також формуванню міжкультурних компетентностей учнів і педагогів [33;38;47].

Не менш важливими є напрями соціально-гуманітарної діяльності та екологічної активності. Ініціативи учнівського самоврядування, громадський рух «Діти – посли миру», еко-проекти та дискусійні клуби підвищують рівень громадянської активності, формують лідерські якості учнів і сприяють вихованню культури миру та відповідальності за довкілля. Питання фінансової стійкості ліцею також набуває актуальності: використання інструментів фандрейзингу, краудфандингу й укладання партнерських угод із бізнесом та громадськими організаціями створює стабільну ресурсну базу для підтримки інноваційних програм [33;38;48].

Окремої уваги заслуговує впровадження індивідуальних освітніх траєкторій, які передбачають персоналізацію навчання, розширення мережі гуртків і профілів, а також використання інструментів трекінгу прогресу учнів. У поєднанні з ефективною системою комунікації та публічною звітністю це зміцнює імідж ліцею як відкритої та прозорої організації, підвищує довіру стейкхолдерів і забезпечує впізнаваність на освітньому ринку.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення управління створюють цілісну модель стратегічного розвитку Ліцею № 85, у якій поєднуються цифрові інновації, якісні управлінські практики, розвиток кадрового потенціалу, міжнародна співпраця та соціально-виховні ініціативи. Вони не лише спрямовані на підвищення ефективності освітнього процесу, а й формують стійку управлінську логіку, здатну забезпечити

конкурентоспроможність і сталий розвиток закладу в умовах динамічних соціально-економічних змін [33;38;49;50].

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що рекомендації щодо вдосконалення управління експериментальною діяльністю Ліцею № 85 формують системне бачення подальшого розвитку закладу, орієнтованого на інновації, стійкість та партнерську взаємодію. Запропоновані напрями поєднують внутрішні та зовнішні аспекти управління: цифрову трансформацію, удосконалення внутрішньої системи якості, розвиток кадрового потенціалу, підтримку психологічної стійкості педагогів, залучення батьків і громади, розширення міжнародної співпраці, підвищення фінансової стійкості та формування безпечного, інклюзивного освітнього середовища. Такий комплексний підхід дозволяє адміністрації не лише ефективно реагувати на виклики сучасності, але й випереджати їх, створюючи модель управління, здатну забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток ліцею у національному та міжнародному освітньому просторі.

Висновки до розділу 2

Управління експериментальною діяльністю у Ліцеї № 85 м. Києва стало складним, багатовимірним і водночас цілісним процесом, який поєднує стратегічне бачення розвитку закладу з практичними механізмами його реалізації. Аналіз практики показав, що адміністрація школи зуміла вибудувати ефективну систему управлінських рішень, яка ґрунтується на місії, візії та цінностях, зафіксованих у Концепції «Школи імперативного менеджменту», та втілюється у конкретних заходах, спрямованих на модернізацію освітнього середовища. Етапність реалізації експерименту — від підготовки та концептуально-діагностичного аналізу до практичної апробації й узагальнення

результатів – продемонструвала чітку логіку управлінської діяльності, де кожен етап забезпечував поступове зміцнення інноваційної моделі закладу.

Управлінські рішення, прийняті в експериментальних операціях, мали тенденцію бути складними та систематизованими, оскільки вони стосувалися кількох напрямків розвитку: підвищення якості освіти, цифрової трансформації («SMART School»), професійного зростання вчителів, міжнародної співпраці, партнерства з батьками та прогресу у розвитку громадянської активності учнів. Ця стратегія призвела до інтеграції школи в національну та міжнародну освітню арену, так що внутрішні процеси були оновлені, а зовнішні зв'язки розширені. Партнерство ліцею та сімей відіграло важливу роль і слугувало основою для побудови довіри, спільної відповідальності та підтримки з боку батьківської спільноти.

Однак під час реалізації експерименту виникли серйозні управлінські проблеми та виклики. До них належали необхідність оновлення матеріально-технічної бази, потреба забезпечення фінансової стабільності, побудова ефективної внутрішньої системи якості та психологічна стійкість вчителів у зв'язку з труднощами, пов'язаними з соціально-економічними умовами. Такі проблеми також демонструють, що навіть після вирішення всіх цих питань в рамках встановленого процесу експериментів управління залишається адаптивним, може реагувати на нові виклики та забезпечує, щоб механізми подолання не були втрачені в цьому контексті. Тому успіх інноваційних освітніх практик значною мірою залежить від якості управлінських рішень; по суті, підхід менеджерів має бути системним, гнучким і відкритим до партнерської взаємодії.

Саме завдяки балансу між стратегічною безперервністю та інноваційною гнучкістю Ліцей № 85 створив унікальну модель «Імперативна школа управління», яка відповідає викликам сьогодення та забезпечує конкурентні переваги для закладу як на національному рівні, так і в міжнародних відносинах.

Таким чином, управління експериментальною діяльністю постає не лише як організаційний інструмент, а як ключовий чинник забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності сучасного ЗЗСО.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження було досягнуто виконання поставлених завдань, що дозволило сформулювати цілісне бачення управління експериментальною діяльністю в освіті. У висновках узагальнено результати аналізу наукових підходів, визначено організаційно-управлінські умови, розкрито функції керівника та обґрунтовано модель ефективного управління на прикладі Ліцею № 85 м. Києва. Отримані результати відображають як теоретичну, так і практичну значущість роботи, окреслюючи перспективи подальшого розвитку інноваційних процесів у закладах загальної середньої освіти.

1. У ході дослідження було встановлено, що наукові підходи до управління експериментальною діяльністю ґрунтуються на системності, інноваційності та інтеграції управлінських і педагогічних процесів. Сучасна освітня наука розглядає експеримент як форму апробації нових методів, що вимагає чіткого планування, ресурсного забезпечення та аналітичного супроводу. Аналіз наукових джерел дозволив з'ясувати, що управлінський аспект відіграє ключову роль у забезпеченні результативності інноваційних змін.

Особливу увагу було приділено концептуальним підходам до управління: стратегічному, процесному та компетентнісному. Було зроблено висновок, що ефективне управління експериментом може відбуватися лише за умови об'єднання адміністративних та педагогічних механізмів, у яких лідер виступає не лише організатором, але й модератором інноваційних процесів. Наукові роботи також підкреслюють необхідність поєднання управлінських функцій з психологічною підтримкою учасників експерименту. Огляд наукових підходів підтвердив, що управління експериментальними зусиллями є багатовимірним. Воно включає стратегічне бачення, використання ефективних інструментів контролю та моніторингу, а також створення середовища, яке сприяє творчості та інноваціям.

2. Результати дослідження свідчать про те, що необхідно встановити набір організаційних та управлінських умов для успішного проведення педагогічного

експерименту. Вони включають нормативно-правову підтримку, ресурсне забезпечення, підготовку кадрів, впровадження системи моніторингу та аналітики, а також інші аспекти. Зокрема, цінними є умови для взаємодії адміністрації з викладацьким складом, студентами та батьками, що формують передумови для узгоджених дій. Організаційні та управлінські умови ілюструються в серії послідовних етапів експерименту, де встановлюються послідовні фази, від підготовчої та діагностичної до практично-результативної і, нарешті, підсумково-аналітичної стадій. На кожному етапі має бути відповідний розподіл функцій та обов'язків, що досягається через управлінську діяльність керівництва школи. Це дозволяє зменшити ризики, підвищуючи стійкість освітніх інновацій.

Таким чином, дослідження встановило, що організаційні та управлінські умови є не лише допоміжним фактором, але й основою для впровадження експериментальної діяльності. Ліцей тоді виступатиме як фасилітатор нових процесів та інноватор, щоб забезпечити баланс між стратегічними цілями та операційними реаліями.

3. Аналіз роботи керівника показав, що його роль у впровадженні інновацій значно ширша, ніж просто адміністративне управління. Директор ліцею визначає напрям розвитку закладу, допомагає впроваджувати нові ідеї в освітній процес, координує роботу всіх учасників навчання та забезпечує необхідні ресурси. Важливою є і функція контролю: він оцінює результати учнів і педагогів, стежить за тим, як працюють освітні програми. Для цього організовує педради, методичні заходи, тренінги, що підтримує професійний розвиток учителів. Крім того, керівник налагоджує співпрацю з батьками та зовнішніми партнерами, зокрема міжнародними організаціями, що розширює можливості закладу. Усе це показує, що його діяльність включає стратегічне планування, організацію, контроль і комунікацію.

4. Досвід Ліцею №85 доводить, що ефективне управління експериментальною діяльністю має бути комплексним. Воно поєднує чітку місію та цінності з сучасними управлінськими інструментами – цифровими

сервісами, внутрішньою системою якості, партнерством із батьками та міжнародною співпрацею. Такий підхід допомагає не лише впроваджувати інновації, а й створювати власні ефективні практики, які можуть бути корисними й іншим школам. Модель управління ґрунтується як на традиційних функціях (планування, організація, контроль), так і на нових підходах – коучингу, наставництві, антикризовому управлінні, фандрейзингу. Вона гнучка, відкрита до співпраці та швидко адаптується до змін.

У підсумку можна сказати, що управління експериментальною діяльністю в ЗЗСО – це складний процес, який потребує науково продуманих рішень, чіткої організації та активної участі керівника. Приклад Ліцею №85 показує, що стратегічне бачення, партнерство між школою, учнями, батьками та зовнішніми стейкхолдерами є основою успішного інноваційного розвитку та конкурентоспроможності сучасного ЗЗСО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільч Л., Панченко А., Акіліна О., Лізунова О. Управління експериментальною діяльністю в закладі загальної середньої освіти в контексті освітніх змін. Освітологія. 2022. Том 11, № 11.
2. Кравчук О., Шелепко Г. Організація інклюзивного навчання у системі управління діяльністю в закладі освіти. Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи. 2022. № 1(7). С. 165–171.
[https://doi.org/10.31499/2706-6258.1\(7\).2022.261222](https://doi.org/10.31499/2706-6258.1(7).2022.261222)
3. Качалова Т. В. Формування інклюзивної культури закладу вищої освіти. Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки. 2018. № 3. С. 35–44. <https://doi.org/10.31654/2663-4902-2018-PP-3-35-44>
4. Хватова О. Г. Психологічні аспекти управління діяльністю керівників закладів освіти зі змішаною формою навчання. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 5(11). С. 206–216.
5. Драгунова В. Технологія проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта ХХІ століття». 2023. Вип. 8. С. 21–29.
[https://doi.org/10.35387/ucj.2\(8\).2023.21-29](https://doi.org/10.35387/ucj.2(8).2023.21-29)
6. Кравченко Г. Ю. Управління інноваційною діяльністю у закладі загальної середньої освіти в умовах змін. Імідж сучасного педагога. 2023. № 4(211). С. 13–20.
7. Адаптивне управління: трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, І. П. Анненкова, Г. Ю. Кравченко, С. Г. Немченко, В. С. Ульянова ; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2021. 398 с.
8. Александрович Т., Малинка М. Особливості застосування тайм-менеджменту в педагогічній діяльності // Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи : [колективна монографія] / [наукові ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін ; Ужгород ; Перемишль ;

- Херсон : Посвіт, 2021. Т. 6 : Проєктування суспільних та гуманітарних досліджень. –С. 7–13.
9. Губар О. Є., Якушев О. В. Тайм-менеджмент в системі управління закладом вищої освіти. Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. 2021. № 3. С. 47–55.
<https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-3-47-56>
 10. Бацула Н. В., Кравченко Г. Ю. Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : зб. матеріалів Міжнародної наук.-практ. конф., м. Харків, 18–19 березня 2019. С. 350–353.
 11. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 12.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6730>
 12. Драгунова В. В. Характеристика концепції системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2024. № 1 (360). С. 180–187.
<https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741420/3/995-Article%20Text-3957-1-10-20240526.pdf>
 13. Бойчук Ю. Д., Боярська-Хоменко А. В. Інноваційна діяльність керівника закладу вищої освіти в системі внутрішнього управління якістю. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2022. Вип. 58. С. 7–15.
<https://doi.org/10.34142/2312-1548.2022.58.01>
 14. Городнича Л., Ольховик В. Професійна готовність до педагогічної діяльності майбутніх учителів іноземних мов: проблемне поле. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. 2023. Том 177, № 21. С. 83–87. <https://doi.org/10.58407/visnik.232114>
 15. Черненко Олександр Володимирович. Оцінювання стану готовності майбутніх викладачів до управління якістю освітніми проектами у ЗВО. Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique. Section 16. PÉDAGOGIE ET ÉDUCATION. Paris; 20 September 2024.

16. Попова О. В., Денисенко А. О., Васильєва С. О. Моніторинг якості освіти в сучасних ЗВО. Теорія та методика навчання та виховання. 2021. Вип. 51. С. 133–145.
<https://dspace.hnpu.edu.ua/items/b751c522-c255-4956-875f-852279ef35ae>
17. Любченко Н. В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів закладів освіти. Імідж сучасного педагога. 2023. № 5(206). С. 37–44. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44)
18. Драгунова В.В. Експертне оцінювання системи проєктування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. Освіта. Інноватика. Практика. 2025. Т. 13, № 2. С. 30–35.
<https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i2-004>
19. Міровська М. Процедура та результати експертного оцінювання системи управління освітнім процесом закладу вищої освіти на основі кейс-менеджменту. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка». 2017. № 3 (5). <http://am.eor.by/index.php/gallery/124-vipusk-3-2017>
20. Проскура О. І. Освітня дипломатія: визнання інноваційної педагогічної системи для освіти України ХХІ століття. Дидактика: теорія і практика : зб. наук. праць за матеріалами Першої міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції «Освіта ХХІ століття: теорія, практика, перспективи» (м. Київ, 18 квіт. 2019 р.). Київ : Фенікс, 2019. С. 222–225.
21. Скрипка К. С. Модель формування готовності керівника закладу загальної середньої освіти до впровадження інклюзивного навчання в умовах методичної служби. Український психолого-педагогічний науковий збірник / ГО «Львівська педагогічна спільнота». 2019. № 8(18), груд. С. 117–127.
22. Ткачук Н. М. Педагогічна наука і практика в контексті дослідно-експериментальної роботи закладу освіти. У: Поліщук Н. А. (уклад.). Реалізація Концепції «Нова українська школа» в умовах інноваційного освітнього середовища: матеріали фестивалю інновацій (22 травня 2019 р., м. Луцьк). Луцьк: Волинський ІППО, 2019. С. 19–28.

23. Проскура О. І. Управління дослідно-експериментальною роботою як інноваційними змінами у педагогічній системі Київської гімназії східних мов № 1. Україна, українська мова – світ ХХІ століття у діалозі культурно-мовних, морально-громадянських цінностей особистості та педагогічних систем : ел. зб. статей за матеріалами Дванадцятої Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 25 жовтня 2019 р.) / за ред. Г. О. Васьківської. Київ : Педагогічна думка, 2019. С. 376–392.
24. Савченко М. Проблема реалізації інноваційної моделі розвитку культурно-мовних та морально-громадських цінностей учнів: комплексний підхід. Дидактика: теорія і практика : зб. наук. праць за матеріалами Першої міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції «Освіта ХХІ століття: теорія, практика, перспективи» (м. Київ, 18 квіт. 2019 р.). Київ : Фенікс, 2019. С. 225–227.
25. Калініна Л. М., Топузов О. М., Лапінський В. В. Факторна модель оцінювання ефективності управління закладом загальної середньої освіти та її практичне застосування. Інформаційні технології і засоби навчання. 2020. Т. 80, № 6. С. 346–362. <https://doi.org/10.33407/itlt.v80i6.3912>
26. Горішна О. М. Управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти : дис. ... д-ра наук з держ. упр. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2023. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738893/>
27. Віролайн О. В. Управління закладом загальної середньої освіти в умовах змішаного навчання : дис. ... д-ра наук з держ. упр. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2023. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735535/>
28. Короїд Т. Адаптивне управління розвитком творчого потенціалу вчителів в умовах неформальної освіти і воєнного стану. Імідж сучасного педагога : електрон. наук. фах. журн. 2022. № 6 (207). С. 21–26. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-6\(207\)-21-26](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-6(207)-21-26)
29. Кравченко Р., Рябова З. В. та ін. Адаптивні процеси в національній системі освіти : зб. матеріалів V Всеукр. наук. форуму. Харків : Мачулін, 2020. 111 с. http://adaptive.org.ua/files/zbirka_forum.pdf

30. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність : наук.-метод. зб. / за заг. ред. С. М. Шкарлета. Київ–Чернівці : Букрек, 2022. 140 с. С. 11.
31. Звіт II етапу експерименту всеукраїнського рівня спеціалізованої школи I–III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 м. Києва. Київ, 2023. 112 с.
32. Скрипка К. С. Управління готовністю керівників закладів загальної середньої освіти до організації інклюзивного навчання в системі методичної роботи : докторська дис. ... наук з держ. упр. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2023. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739824/>
33. Короїд Т. Організація пілотного тестування розробленої моделі управління розвитком творчого потенціалу вчителів української мови і літератури. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics. 2022. Т.14, № 27.
34. Шевців З. М. Основи інклюзивної педагогіки : підручник. 2-ге вид., випр. і допов. Львів : Новий Світ-2000, 2019. 264 с.
35. Сорочан Т. М. Методична робота: підготовка вчителів до реалізації концепції «Нова українська школа». Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології : зб. матеріалів III Всеукр. Інтернет-конф. / упоряд. В. В. Сидоренко, Я. Л. Швень. Київ : Агроосвіта, 2018. Ч. 1. С. 135–140.
36. Скрипка К. С. Технологія управління готовністю керівника до впровадження інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти в умовах проєктної діяльності. Нове та традиційне в дослідженнях сучасних представників педагогічних та психологічних наук : зб. тез наук. робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 27–28 берез. 2020 р. Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2020. С. 86–89. <https://repository.ldufk.edu.ua/items/0b0325a0-418a-4185-9c34-4490b142e9fe/1/36ipka%20тез%20Конф%202020.pdf>
37. Федірчик Т. Д., Нікула Н. В. Управління інноваційною діяльністю закладів загальної середньої освіти у контексті впровадження концепції «Нова

- українська школа». Педагогічна освіта: теорія і практика. 2020. Вип. 28. С. 154–163. <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2020-28-154-163>
38. Наумова В. Готовність до інноваційної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти як складова професійної культури. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Серія: Педагогічні науки. 2022. Вип. 1(70). С. 97–103. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.1.11>
39. Садова І. І. Інклюзія у закладах загальної середньої освіти України: тенденції розвитку : монографія. Дрогобич : Посвіт, 2020. 447 с.
40. Профателюк Л. С. Управлінські професійні компетентності як складова підготовки майбутніх керівників закладів освіти. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наук. праць / за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. Вип. 4. С. 121–125. <https://japuoinz.donnu.edu.ua/article/view/11235>
41. Козіброда Л. Основні моделі організації інклюзивної освіти в умовах загальноосвітньої школи (початок ХХІ ст.). Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2020. № 8(102). С. 15–27. <https://repository.sspu.edu.ua/items/bc57a886-72ac-4069-9678-66d920cd5d4d>
42. Новицький С. В. Загальні підходи до оцінювання результативності педагогічних досліджень з використанням інформаційно-цифрових технологій. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2021. Вип. 62. С. 46–54. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/729602/1/188-242-PB-46-54.pdf>
43. Кравченко Г. Ю. Методи адаптивного управління розвитком у забезпеченні умов інклюзивного середовища в закладі вищої освіти. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка». 2022. Вип. 12(22).
44. Козенко Р. В. Стан і перспективи впровадження інклюзивної освіти в Україні. Розвиток освіти, науки та бізнесу: результати 2020 : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3–4 груд. 2020 р., м. Дніпро. Дніпро, 2020. Т. 1. 638 с. С. 508.

45. Даниленко Л. І., Швець Т. Е., Балакшина О. М. Інноваційна модель управління закладом загальної середньої освіти на засадах змішаного навчання та тьюторингу: результати експерименту. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи : зб. наук. праць. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. Т. 1. Вип. 75. С. 62–67.
https://chasopys.ps.npu.kiev.ua/archive/75/15.pdf?utm_source=chatgpt.com
46. Гордійчук О. Є. Навчально-змістовий ресурс професійної підготовки майбутнього вчителя початкової школи до інклюзивного навчання учнів: аналіз та адаптація. Актуальні питання корекційної освіти (педагогічні науки) : зб. наук. праць. Кам'янець-Подільський : Видав. Ковальчук О. В., 2020. Т. 1. Вип. 16. С. 92–104.
https://nbuv.gov.ua/UJRN/apko_2020_16%281%29_10
47. Білик Н. І., Старовойтова М. Ю. Управління неперервним професійним розвитком педагогічних працівників в умовах сучасного закладу загальної середньої освіти. Гуманістичні ідеї: від Григорія Сковороди до сучасного педагога-новатора в системі неперервної освіти : кол. електрон. монографія / за наук. ред. Н. І. Білик; редкол.: В. В. Зелюк, М. О. Кириченко, В. В. Пилипенко, З. В. Рябова та ін. Полтава : ПАНО ім. М. В. Остроградського, 2023. С. 442–460. <https://doi.org/10.33272/M2023-1>
48. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). Research Methods in Education (8th ed.). Routledge. <https://www.routledge.com/Research-Methods-in-Education/Cohen-Manion-Morrison/p/book/9781138209886> (Класичний фундаментальний підручник: експериментальні, квазі-експериментальні методи в освіті)
49. Johnson, R. B., & Christensen, L. (2017). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches (6th ed.). SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/educational-research/book246437> (Детально описані експериментальні дизайни в освітніх дослідженнях)

50. Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The Action Research Planner: Doing Critical Participatory Action Research*. Springer.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-4560-67-2> (Ключова книга для організації педагогічних експериментів у закладах освіти)
51. Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Houghton Mifflin.
<https://psycnet.apa.org/record/2002-18109-000> (Методологічна основа експериментальних досліджень, часто використовується в освіті)
52. Engelmann, K., Hetmanek, A., & Neuhaus, B. J. (2022). Testing an intervention of different learning activities to support students' learning. *Frontiers in Education*, 7, 977788. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2022.977788/full>
(Експериментальне освітнє дослідження, відкрита стаття)
53. Žakelj, A. (2024). Evaluating the impact of active and experiential learning in education. *Cogent Education*, 11(1).
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2024.2436698>
(Дослідження активного та експериментального навчання)
54. Álvarez Ariza, J. (2024). Bringing active learning and experimentation into engineering education. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2406.00895> (Сучасний приклад експериментальної діяльності у навчанні)
55. Mohi Reza, A., Chowdhury, A., Li, A., et al. (2022). Experimenting with experimentation: Rethinking educational experimentation. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2208.05069> (Теоретичне осмислення освітніх експериментів)
56. Torgerson, C. J., & Torgerson, D. J. (2008). Designing Randomised Controlled Trials in Education. *Educational Research*, 50(4), 321–332. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00131880802499805>
(Про організацію експериментів і RCT у закладах освіти)
58. OpenAI. ChatGPT. 2025. [URL: https://www.openai.com/chatgpt](https://www.openai.com/chatgpt)
(дата звернення: 20.08.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А



**УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ ГОЛОСІЇВСЬКОЇ РАЙОННОЇ
В МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

ЛІЦЕЙ № 85 МІСТА КИЄВА

Н А К А З

“ ” вересня 2025р.

№

Про організацію експериментальної
роботи в 2025-2026 навчальному році

Відповідно до Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2023 року № 552, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 07 липня 2023 року за № 1155/40211, Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 20 лютого 2002 року № 114, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 13 травня 2002 року за № 428/6716, листа Інституту післядипломної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка від 18 липня 2025 року № 063/01-1416, рішення експертної комісії з проведення дослідно-експериментальної роботи в закладах загальної середньої освіти міста Києва (протокол № 81 від 26 червня 2025 року), з метою обґрунтованого та послідовного запровадження науково-педагогічних технологій, раціональних і ефективних підходів до організації наукової та інноваційної діяльності, практичної реалізації Концепції нової української школи

НАКАЗУЮ:

1. Заступникам директора Дубовицькій В.О., Белокуровій О.С., Зарицькій Г.М., Дудник С.М., Мамушевій Г.М., Іваненко Л.П., Якимчик Л.Ю. організувати роботу педагогічного колективу з упровадження програм експериментальної роботи та інноваційної діяльності за визначеними напрямками відповідно до нормативно-правового забезпечення та забезпечити науково-методичний та організаційний супровід:
 - 1.1. експериментальної роботи всеукраїнського рівня «Методичні засади реалізації освітньої діяльності авторської школи «Школа імперативного менеджменту» на базі Ліцею № 85 міста Києва (наказ МОН України № 467 від 26.04.2021 року «Про проведення експерименту всеукраїнського рівня за темою «Методичні засади реалізації освітньої діяльності авторської школи «Школа імперативного менеджменту» на базі спеціалізованої школи І-ІІІ ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва у березні 2021 - вересні 2025 роках»)) (відповідальні Дубовицька В.О., Зарицька Г.В.) Додаток 1 ;
 - 1.2. експериментальної роботи всеукраїнського рівня «Створення моделі адаптивного інформаційно-освітнього середовища початкової школи» на базі Ліцею № 85 міста Києва , (наказ МОН України № 245 від 16.03.2022 «Створення моделі адаптивного

інформаційно-освітнього середовища початкової школи» на базі спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва 2022-2027 рр) (відповідальні Дудник С.М., Белокурова О.С.) Додаток 2;

- 1.3. експериментальної роботи всеукраїнського рівня «Організаційно-педагогічні умови впровадження змішаного формату навчання здобувачів освіти» на базі Ліцею № 85 міста Києва (наказ Міністерства освіти і науки України від 12.10.2023р. №1240 «Про розширення бази реалізації інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Організаційно-педагогічні умови впровадження змішаного формату навчання здобувачів закладів загальної середньої освіти» у листопаді 2022–травні 2028») (відповідальні Белокурова О.С., Зарицька Г.В., Дудник С.М.);
- 1.4. експериментальної роботи всеукраїнського рівня «Організаційно-педагогічні умови функціонування та розвитку безпечної школи у воєнний/повоєнний час» на базі Ліцею № 85 міста Києва (наказ Міністерства освіти і науки України від 14.02.2023 р. №164 «Про реалізацію інноваційного освітнього проєкту за темою «Організаційно-педагогічні умови функціонування та розвитку безпечної школи у воєнний/повоєнний час» у лютому 2023 – грудні 2027») (відповідальні Якимчик Л.Ю., Іваненко Л.П., Мамушева Г.М.);
- 1.5. експериментальної роботи «Освіта. Діти. Майбутнє.» (відповідальна Дудник С.М.)
- 1.6. координацію стратегічних проєктів закладу загальної середньої освіти:

- «Підвищення якості навчання здобувачів освіти»

- «Єдиний інформаційний простір» «Освіта без кордонів» (Допрофільна та профільна середня освіта)

- «Успіх»;

- «Інновації в Новій Українській школі»;

- «Заклад загальної середньої освіти – толерантне середовище вільне від булінгу»;

- «Кадрове забезпечення освітнього процесу»;

- «Реалізація «STEM- освіти»;

- «Комфорт та безпека» (Інклюзивне середовище школи) ;

- «Виховання заради майбутнього» (Організація виховної роботи школи на засадах проєктної педагогіки);

- «Затишна школа».

- 1.7. планування та коригування роботи з виконання цільових загальношкільних проєктів:

- Національно-патріотичного виховання;

- МАШ ЮНЕСКО,

- «Стоп булінг»;

- «Я – киянин»

- «Освіта без кордонів»

- «Толерантне шкільне середовище»

- «Академічна доброчесність»;

- «Екологічна варта»;

- «Мій рідний край»

- «Комфорт, здоров'я, безпека»

- «Єдиний інформаційний простір у школі»

- «Профільне навчання»

- «Виховання заради майбутнього»

- «Успіх»

- «Педагогічні кадри»

- «Інновації в сучасній школі»
 - «Освіта без кордонів»
2. Заступникові директора Дубовицькій В.О.:
 - 2.3. забезпечити координацію та організаційно-методичний супровід участі членів педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти в реалізації експериментально-проектних програм, зазначених в пункті 1 даного наказу;
 - 2.4. забезпечити вивчення стану реалізації пункту 1 даного наказу (посеместрово);
 - 2.5. продовжити роботу зі створення банку освітніх інновацій і підготовки педагогічних працівників до впровадження програм експериментальної роботи та інноваційної діяльності;
 - 2.6. узагальнити інформацію та забезпечити відповідну звітність про впровадження програм експериментальної роботи в закладі загальної середньої освіти (червень 2026 року).
 3. Практичним психологам Сазоновій-Беньковській А.О., Лисак А.В. забезпечити психологічний супровід участі членів педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти в реалізації експериментально-проектних програм, зазначених в пункті 1 даного наказу.
 4. Контроль за виконанням даного наказу залишаю за собою.

Директор

Тетяна ФЕДУНОВА

Додаток Б

Програма
проведення експерименту всеукраїнського рівня за темою
«Методичні засади реалізації освітньої діяльності авторської школи
«Школа імперативного менеджменту» на базі спеціалізованої школи I-III
ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва
на 2021-2025 роки

№ з\п	Термін	Зміст	Очікувані результати
I. Організаційно-підготовчий етап (січень – вересень 2021 року)			
1.	Січень – квітень 2021 р.	Наукове обґрунтування теми, мети та завдань дослідно-експериментальної роботи.	Визначення стратегічних орієнтирів розвитку закладу загальної середньої освіти в умовах експериментальної роботи.
2	Січень-лютий 2021 р.	Педагогічна рада «Про затвердження плану експериментальної роботи в школі»	План експериментальної роботи в школі(2021-2025 р.р.)
3	Лютий – березень 2021 р.	Науково-методична рада «Забезпечення сприятливих організаційно-педагогічних умов реалізації завдань I етапу експерименту».	План заходів
4	Січень – серпень 2021 р.	Інструктивно-методичні наради щодо тематики, проблематики дослідження, питання практичної реалізації ідей співробітництва та партнерства, саморегулювання і самоуправління професійно-педагогічною діяльністю вчителів в умовах експериментальної роботи.	Визначення стратегічних орієнтирів щодо тематики, проблематики дослідження, питання практичної реалізації ідей співробітництва та партнерства
5.	Січень – березень 2021 р.	Визначення та узгодження нормативно-правового забезпечення експериментальної роботи.	Створення бази нормативного забезпечення експерименту.
6.	Лютий – квітень 2021 р.	Вивчення та аналіз педагогічного досвіду, психолого-педагогічної літератури з проблеми експерименту.	Створення науково-методичної бази за темою експериментальної роботи.
7.	Січень – лютий 2021 р.	Формування складу творчих груп педагогів щодо організації та проведення експериментальної роботи.	Науково-методична рада школи. Створення системи взаємодії педагогів в умовах експерименту.

8.	Лютий – березень 2021 р.	Налагодження спільної діяльності з установами, які здійснюють науково-методичне супроводження експериментальної роботи.	Угоди про співпрацю Протоколи намірів
9.	Лютий 2021 р.	Визначення та уточнення функціональних обов'язків педагогічного колективу в системі розв'язання завдань експерименту	Наказ про уточнення функціональних обов'язків
10.	Лютий – березень 2021 р.	Проведення консультацій і нарад для педагогів-учасників експериментальної роботи щодо вивчення та аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду з проблеми дослідження	Банк даних з проблеми експериментальної роботи.
11.	Березень - квітень 2021 р	Забезпечення зв'язку і взаємодії з іншими організаціями, що зацікавлені в участі чи проведенні дослідження, його результатах	Банк даних з проблеми експериментальної роботи.
12.	Лютий – квітень 2021 р.	Проведення комплексної діагностики рівня готовності учасників освітнього процесу до роботи в режимі експерименту.	Визначення пріоритетних напрямів роботи методичної та психологічної служб. Внесення змін до планування методичної роботи у підвищенні фахового рівня педагогічного колективу.
13.	Квітень – червень 2021 р.	Підготовка та проведення спецкурсів, науково-методичних семінарів, круглих столів, видавнича діяльність тощо	Навчально-методичні матеріали Протоколи
14.	Травень – червень 2016 р.	Підбиття підсумків І (організаційно-підготовчого) етапу експерименту.	Планування програми ІІ концептуально-діагностичного етапу експериментальної роботи.
ІІ. Концептуально-діагностичний етап (жовтень 2021 – вересень 2022 року):			
1.	Жовтень 2021–січень 2022р.	Розробка концептуальних засад «Школи імперативного менеджменту»	Науково-методичне забезпечення експерименту, методична база для комплексного моніторингу дослідження. Концепція забезпечення ефективної освітньої практики авторської моделі «Школа імперативного менеджменту»

2.	Жовтень – грудень 2021 р.	Укомплектування діагностичних методик, програм для визначення ефективності функціонування авторської моделі «Школа імперативного менеджменту».	Науково-практичне забезпечення освітнього процесу.
3.	Жовтень – грудень 2021 р.	Забезпечення психолого-педагогічного супроводження експериментальної роботи: методик та описів психодіагностичного інструментарію.	Розробка психолого-педагогічного інструментарію, циклограма діагностик.
4.	Січень-березень 2022р.	Діагностування та анкетування учасників освітнього процесу на предмет виявлення рівня сформованості громадянських та соціальних компетентностей	Розробка діагностичного інструментарію.
5.	Січень-березень 2022р.	Діагностування та анкетування вчителів на предмет обізнаності щодо форм і методів формування в учнів зазначених компетенцій.	Розробка діагностичного інструментарію.
6.	Січень – квітень 2022р.	Розробка Концепції забезпечення ефективної освітньої практики авторської моделі «Школа імперативного менеджменту»	Розробка наукового та навчально-методичного інструментарію.
7.	Січень – квітень 2022р	Розробка авторської моделі «Школи імперативного менеджменту».	Розробка наукового та навчально-методичного інструментарію.
8.	Жовтень-грудень 2021 р.	Розробка та затвердження у Міністерстві освіти і науки програм гуртків, факультативів, спецкурсів, методичних рекомендацій щодо формування в учнів життєво визначених компетентностей	Запровадження факультативів, спецкурсів.
9.	Жовтень 2021р – вересень 2022 р.	Консультації та навчання вчителів, учнів, батьків, представників громадськості з проблеми дослідно-експериментальної роботи.	Підвищення рівня обізнаності, адаптації до роботи та навчання в умовах експерименту.
10	Червень 2022р.	Проведення всеукраїнської науково-методичної конференції «Школа імперативного менеджменту : пошук, моделювання, розвиток».	Обмін досвідом, підвищення фахової майстерності педагогів країни, популяризація Концепції забезпечення ефективної освітньої практики авторської моделі «Школа імперативного менеджменту»
11	Квітень 2022 р.	Визначення результатів діяльності на II етапі експериментальної роботи.	Коригування плану роботи на наступний рік
12	Травень – червень 2022 р.	Підведення підсумків II (концептуально-діагностичного) етапу експериментальної роботи.	Аналітична доповідь. Планування програми III (формувального) етапу експериментальної роботи.

III. Формувальний етап (жовтень 2022 –серпень 2024 року):			
1	Жовтень 2022 – серпень 2023 р.	Експериментальна перевірка ефективності функціонування авторської моделі «Школи імперативного менеджменту».	Створення умов для реалізації теми, мети експериментальної роботи.
2	Серпень 2023 – серпень 2024 р	Впровадження авторської моделі «Школи імперативного менеджменту».	Аналітична доповідь
3	Серпень 2023 – серпень 2024 р	Впровадження освітніх програм, програм гуртків, факультативів, спецкурсів, методичних рекомендацій щодо формування громадянських та соціальних компетентностей	Аналітична доповідь
4	Листопад 2022- січень 2023 р.	Психологічна діагностика з метою вивчення рівня сформованості ціннісних пріоритетів та орієнтацій учнів, моніторингу особистісного розвитку учня та класного колективу в цілому.	Аналітична доповідь
5	Вересень 2023 р. – серпень 2024 р.	Впровадження комплексу методів та технологій імперативного менеджменту	Створення банку даних методів та технологій
6	Вересень 2023 р.- червень 2024 р.	Визначення ефективності освітньої діяльності авторської школи «Школа імперативного менеджменту» на основі розроблених критеріїв.	Визначення рівня запровадження експериментальної роботи в освітній процес закладу.
7	Січень 2024 - травень 2024 р.	Корекція системи освітньої діяльності ЗЗСО на основі розроблених критеріїв.	Планування роботи ЗЗСО на наступний навчальний рік
8	Січень 2024 - травень 2024 р.	Практична апробація, корекція комплексу психолого-педагогічного інструментарію діагностики у системі освітньої діяльності ЗЗСО	Визначення рівня запровадження системи освітньої діяльності
9	Травень – червень 2024 р.	Підведення підсумків III (формульовального) етапу експериментальної роботи.	Аналітична доповідь Планування програми IV (узагальнювального) етапу експериментальної роботи.
IV. Узагальнювальний етап (вересень 2024 – серпень 2025 року):			
1.	Вересень 2024 – травень 2025 р.	Проведення аналізу експериментальної роботи та розробка відповідних методичних рекомендацій.	Розробка наукового та навчально-методичного інструментарію.
2.	Жовтень 2024 –	Аналіз динаміки змін у освітньому середовищі ЗЗСО та оцінка ступеня	Аналітична доповідь

	січень 2025 р.	рівня сформованості ціннісних пріоритетів та орієнтацій учнів школи	
3.	Травень 2024 – червень 2025	Порівняння результатів концептуально-діагностичного і узагальнювального етапів експерименту за визначеними критеріями та показниками.	Аналітична доповідь
4.	Вересень 2024- – квітень 2025 р.	Науково-практичний аналіз та визначення ефективності запровадження програми авторської моделі «Школи імперативного менеджменту»	Підготовка матеріалів до науково-практичної конференції.
5.	Листопад 2024 р. – червень 2025 р.	Поширення досвіду експериментальної роботи через публікації у фахових виданнях, участь у науково-методичних семінарах, круглих столах, брифінгах, науково-практичних конференціях.	Підвищення фахової майстерності педагогів школи, району, міста
6.	Квітень 2025 р.	Проведення Всеукраїнської науково-практичної конференції «Методичні засади реалізації освітньої діяльності авторської школи «Школа імперативного менеджменту»	Обмін досвідом, підвищення фахової майстерності педагогів країни, популяризація авторської школи «Школа імперативного менеджменту»
7.	Вересень 2024– травень 2025 р.	Підготовка та видання методичних збірників, методичних рекомендацій за результатами експериментальної роботи.	Науковий звіт, додатки до наукового звіту (науково – методичне та програмне забезпечення експерименту).
8	Червень – серпень 2025 р.	Підведення підсумків проведення експериментальної роботи.	Науковий звіт.

Науковий керівник

Світлана Кириленко

Директор

Тетяна Федунова

Координатор

Ольга Кіян

Додаток В

ЗАЯВКА

на проведення експерименту всеукраїнського рівня за темою
 «Методичні засади реалізації освітньої діяльності авторської школи «Школа
 імперативного менеджменту» у січні 2021 року – грудні 2025 року на базі спеціалізованої
 школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва

Актуальність дослідження. За експертними оцінками, найбільш успішними на ринку праці в найближчій перспективі будуть фахівці, які вміють навчатися впродовж життя, критично мислити, ставити цілі та досягати їх, приймати рішення, працювати в команді, спілкуватися в багатокультурному середовищі та володіти іншими сучасними вміннями. Тому метою повної загальної середньої освіти Закон України “Про освіту” визначив як різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, трудової діяльності та громадянської активності”.

Заклади загальної середньої освіти визначають свої стратегічні, концептуальні пріоритети, виробляють оптимальні моделі перспективного розвитку. У багатьох з них діють свої універсалії – об’єктивно існуючі загальні положення — імперативи, які дозволяють випустити зі школи випускника - особистість, усебічно розвинену, здатну до критичного мислення; патріота з активною позицією, який діє згідно з морально-етичними принципами і здатний приймати відповідальні рішення, поважає гідність і права людини; інноватора, здатного змінювати навколишній світ, розвивати економіку за принципами сталого розвитку, конкурувати на ринку праці, учитися впродовж життя.

Поняття "імператив" широко вживається в сучасній науці та практиці. Його застосовують в освіті, геополітиці та геостратегії, теорії безпеки, економіці юриспруденції та інших галузях наукового знання. Імперативний характер мають і норми закону.

У Академічному тлумачному словнику (1970—1980) імператив визначено як беззастережну, категоричну вимогу; веління, наказ.

У словнику іноземних слів Мельничука «Словопедія» імперативом (лат. imperatives – наказовий) позначається: 1) веління, настійна вимога; 2) в ідеалістичній етиці німецького філософа І.Канта безумовне моральне веління, яке нібито притаманне розуму, є вічним і незмінним і покладено в основу моралі.

Проблема джерела та критерію істинності інтелектуального та морального діяння людини гостро постала у добу Просвітництва. Саме тоді осягнення сумління перетворюється у філософську рефлексію над вчинком, тобто виникає питання: як зробити, щоб світоглядне знання, в ідеалі, стало розумною, соціально спрямованою дією. Концепція моральної віри у філософії Іммануїла Канта прислугується нашій теоретичній розвідці у контексті його категоричного імперативу (від латинського слова *imperativus* – владний): дій так, щоб максима твоєї волі могла стати моральним законом для всіх. Імператив постає як результат абстрактно-логічного мислення із теоретичними висновками, так і регуляція конкретнопрактичної діяльності із принципами спілкування: поставивши Себе на місце Іншого, тим самим, визначиш ступінь духовності власної інтелектуальної та вольової дії.

Скільки-небудь істотних розбіжностей в розумінні терміну "імператив" в науковій літературі не спостерігається. Очевидно, що імператив - це об'єктивно існуючий чинник детермінації явища, процесу, об'єкту, виступаючий наказовою вимогою.

Пошук розумного (мудрого) компромісу між індивідуальними, груповими та загальнолюдинськими інтересами через систему визнаних приписів зустрічаємо у роботах етнологів, соціологів, культурологів, логіків, психологів, етиків, антропологів, як у світовій, так і у вітчизняній філософії. Яскравим свідченням є теоретикосвітоглядні доробки Є. Андроса, І. Бондарчук, Г. Горак, А. Гусейнова, А. Єрмоленка, Е. Ільєнкова, Д. Карнегі, В. Малахова, М. Мамардашвілі, А. Осипова, М. Полані, М. Поповича, Е. Соловйова, В. Табачковського, Ч. Тейлора, Н. Хамітова, С. Хоружого, В. Шинкарука, Д. Шуровські, О. Яценка, С.В.Киселиця та ін.

Концепти поміркованості, моральності, сумління, волі в їх взаємодії через духовний імператив зустрічаємо в українській «філософії серця» (Г. Сковорода, П. Юркевич та інші) та філософських вченнях Сократа. Візією школи 85 є вислів Сократа: «В кожній дитині є сонце. Тільки дайте йому світити», а в основі місії школи є «виховання людини доброчесної та відповідальної, що володіє мистецтвом приймати рішення».

В сучасному розумінні освітній менеджмент - мистецтво прийняття вірних рішень. При цьому виховання ведеться за сократівським вченням «слідувати заповітам батьків». Основою управління школою є імперативність - визначення стратегічних шляхів розвитку, мети та завдань освіти, методів і засобів їх реалізації.

Глобальне інформаційне суспільство, в якому рушійною силою економічного росту і виробничої потужності є знання, інновації та застосування новітніх технологій, поставило в нові умови вітчизняну науку управління. Перехід до ринкових відносин, критика авторитарних методів управління, величезний пошук раніше невідомої інформації з Заходу – фактори, які зумовили появу нової форми управління - шкільний менеджмент-комплекс

організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів, до яких належить навчально-виховний, навчально-пізнавальний та самоосвітній процеси.

Розвиток педагогічного менеджменту у зарубіжних країнах наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. відображено в працях таких науковців, як Б. Левін, Д. Янг, Д. Хопкінз, Р. Бові, С. Болл, Е. Голд, Р. Елмор, М. Фуллан, Л. Дарлінг-Геммонд, Л. Ерл, Ф. Хілі, Дж. Ді Стефано, Д. Джексон, Б. Лінгард, М. Петерс тощо.

Питанням управління закладом загальної середньої освіти присвячено роботи Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Лазарева, М. Поташника, Н. Островерхової, Т. Рабченюк тощо.

Розробила концепції психологічних основ управління освітніми організаціями, управління змінами та організаційного розвитку Карамушкма Л.М.

Оскільки йдеться про освітню політику, то, на нашу думку, імперативами виступають такі вимоги, які обумовлюють її становлення і розвиток:

- утвердження позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти за допомогою організаційної культури - феномену, який створюється учасниками освітнього процесу під час їхньої діяльності. Її функції формуються внаслідок внутрішньої інтеграції досвіду учасників, спільної діяльності та зовнішньої адаптації до вимог і потреб суспільства, держави, тобто культурно-освітнього середовища. Критеріями ефективності виступають наявність освітньої стратегії, сприятливий морально-психологічний клімат; професійний педагогічний колектив; наявність об'єднаного дитячого колективу та його керівних органів; культ колективних традицій; проведення свят; постійний саморозвиток; об'єднання спільною справою дитячого, батьківського та педагогічного колективів; наявність яскравої зовнішньої атрибутики: девізу, прапора, елементів одягу, власний сайт в Інтернеті тощо.
- людиноцентристський підхід, технологічною базою якого є мотиваційне програмно-цільове управління, адаптивний підхід, що базується на технології рефлексійного управління тощо. І все ж особистісно зорієнтоване управління як парадигмальне явище в сучасній науці управління освітніми закладами володіє найбільшим потенціалом розвитку, оскільки орієнтується не стільки на людину (зі всіма її недоліками), скільки на особистість, що визначається як система соціально значущих якостей людини (а не всіх), як міра духовного в людині, міра його спрямованості на доброчесність, як найвища форма існування людського духу
- академічна доброчесність у сучасній освіті — як сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу

під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

-

Імперативи закладу загальної середньої освіти є його важливим надбанням у процесі виховання випускника через здійснення ефективної освітньої діяльності.

Те, що створює людина, та діяльність, яка приносить їй задоволення і розкриває її природу, що виступає справжньою оригінальністю, потребує від людини колосальних зусиль і це є найціннішим, і розкриває індивідуальність людини. Щоб бути успішною у діяльності, а також відбутися як справжня людина, слід діяти, одна із найважливіших умов – не бути посередністю. Це можливо тільки при розвитку і вдосконаленні такої якості людського існування як конкурентоздатність, яка має діалектичну природу існування. Отже, імперативний менеджмент – це можливість вдосконалення сутнісних сил людини.

Спеціалізована школа I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва є закладом загальної середньої освіти з високим рівнем розвитку інноваційного потенціалу як необхідної передумови і результату саморозвитку його конкурентоспроможності в галузі освіти. Здійснюючи з 2010 року по 2015 рік Всеукраїнський експеримент «Військово-патріотичне виховання як невід’ємна складова громадянського становлення учнів», з 2015 року по 2020 рік Всеукраїнський експеримент «Організаційно-педагогічні умови батьківсько-вчительського партнерства у формуванні соціокультурного простору сучасної школи» педагогічний колектив спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва засвідчив свою здатність здійснювати експериментально-інноваційну освітню діяльність.

Об’єкт дослідження – авторська школа «Школа імперативного менеджменту».

Предмет дослідження – процес функціонування авторської школи «Школа імперативного менеджменту».

Мета дослідження – обґрунтувати та перевірити ефективність функціонування авторської школи «Школа імперативного менеджменту».

Завдання дослідження:

1. Експериментальна перевірка функціонування моделі авторської школи «Школа імперативу».
2. Вироблення на основі отриманих результатів конкретних рекомендацій, спрямованих на поліпшення освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти.

Теоретико-методологічну основу експерименту становлять:

Закон України «Про освіту» (2017), Закон України «Про повну загальну освіту» (2020), Концепція реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», Положення про

порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності (2017), теоретико-методологічні розвідки та концептуальні ідеї моделювання розвитку авторських шкіл в Україні Ю. І. Завалевського, О. Я. Мариновської, С. В. Кириленко.

Науково-педагогічні принципи здійснення дослідно-експериментальної роботи: гуманізації та демократизації, інтеграції науки і практики, синергетичної взаємодії, партнерства, автономності.

Основний метод дослідження — комплексний експеримент.

База проведення експерименту

спеціалізована школа I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва

Наукова новизна і теоретичне значення дослідження.

Розробляючи авторську модель закладу загальної середньої освіти «Школа імперативного менеджменту», опрацьовуючи наукові статті вчених, дисертації, дослідження в педагогічній теорії, словники педагогічних термінів та педагогічні словники, ми дійшли висновку, що поняття «імператив» є цікавим для дослідження і вивчення, але в педагогічному контексті не зафіксовано, в освіті не досліджена і не зафіксована в жодного автора як поняття. Не досліджено також взаємозв'язок понять «імператив» і «менеджмент».

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що ґрунтування та перевірка ефективності реалізації та функціонування моделі авторської школи «Школа імперативного менеджменту» забезпечить практичну реалізацію компетентнісного підходу та принципів «Нової української школи». Очікуємо, що розробка такої моделі засобами експериментально перевіреної оригінальної авторської концепції з моделювання педагогічної системи, технологізованої за суттю, забезпечить стабільні позитивні результати діяльності закладу загальної середньої освіти.

Термін проведення експерименту – 2021 р. – червень 2025 р.

Етапи дослідження

I. Підготовчий етап (січень – вересень 2021 року):

Вивчення стану розробленості проблеми моделювання розвитку авторських шкіл в Україні.

Розробка нормативно-правового забезпечення експерименту в закладі загальної середньої освіти.

Аналіз наявних і створення необхідних умов: матеріальних; кадрових; науково-методичних (програми, технології, тести, анкети, дидактичний матеріал); фінансових;

мотиваційних (морально-психологічна атмосфера серед педагогів-експериментаторів); організаційних для реалізації експерименту.

Затвердження складу учасників експериментальної діяльності, визначення їх функцій і відповідальності за виконання основних завдань програми.

Розробка системи управління експериментом.

Налагодження співпраці з вищими навчальними закладами, державними установами та організаціями, соціально-психологічними службами, громадськими організаціями тощо щодо забезпечення функціонування авторської школи «Школа імперативного менеджменту».

Формування творчих груп за темою експериментальної роботи.

Теоретико-практична підготовка суб'єктів експерименту до інноваційної діяльності шляхом участі в науково-практичних та тренінгових семінарах.

Підбиття підсумків I (організаційно-підготовчого) етапу експерименту.

II. Концептуально-діагностичний етап (жовтень 2021 – вересень 2022 року):

Розробка Концепції забезпечення ефективної освітньої діяльності авторської моделі «Школа імперативного менеджменту» .

Укомплектування діагностичних методик, програм для визначення ефективності функціонування авторської моделі «Школа імперативного менеджменту».

Діагностування та анкетування учасників освітнього процесу на предмет виявлення рівня сформованості громадянських та соціальних компетентностей, пов'язаних з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей; культурної компетентності та здатності спілкуватися іноземними мовами.

Діагностування та анкетування вчителів на предмет обізнаності щодо форм і методів формування в учнів зазначених компетенцій.

Розробка програм гуртків, факультативів, спецкурсів, методичних рекомендацій щодо формування в учнів компетентностей.

Проведення всеукраїнської Науково-теоретичної конференції «Школа імперативного менеджменту : пошук, моделювання розвитку».

Підбиття підсумків II (концептуально-діагностичного) етапу експерименту.

III. Формувальний етап (жовтень 2022 –серпень 2024 року):

Експериментально перевірити ефективність функціонування авторської моделі «Школа імперативу».

Розробити та апробувати освітньої програми, програм гуртків, факультативів, спецкурсів, методичних рекомендацій щодо формування громадянських та соціальних компетентностей, пов'язаних з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини,

добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей; культурної компетентності та здатності спілкуватися іноземними мовами.

Моніторинг рівня сформованості в учнів громадянських та соціальних компетентностей, пов'язаних з ідеями демократії, справедливості, рівності, прав людини, доброчесності, добробуту та здорового способу життя, з усвідомленням рівних прав і можливостей; культурної компетентності та здатності спілкуватися іноземними мовами.

Психологічна діагностика з метою вивчення рівня сформованості ціннісних пріоритетів та орієнтацій учнів, моніторингу особистісного розвитку учня та класного колективу в цілому.

Наукова експертиза авторських програм гуртків, факультативів, спецкурсів тощо.

Обмін досвідом щодо впровадження в практику традиційного навчання експериментальної програми з іншими навчальними закладами.

Підбиття підсумків третього (формульовального) етапу експерименту .

IV. Узагальнювальний (вересень 2024 – серпень 2025 року):

Проведення аналізу експериментальної роботи та розробка відповідних методичних рекомендацій.

Порівняння результатів концептуально-діагностичного і узагальнювального етапів експерименту.

Оприлюднення результатів експерименту, поширення досвіду освітньої діяльності «Школи імперативного менеджменту»

Проведення всеукраїнської науково-практичної конференції за темою «Ефективність функціонування авторської моделі «Школа імперативного менеджменту»

Підготовка наукового звіту за підсумками експерименту всеукраїнського рівня.

Фінансування експерименту за рахунок бюджетних коштів не передбачено.

Організаційно-кадрове забезпечення експерименту.

Науково-методична рада у складі:

Науковий керівник: Кириленко Світлана Володимирівна, кандидат педагогічних наук, начальник відділу інноваційної діяльності дослідно-експериментальної роботи ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» Міністерства освіти і науки України

Науковий консультант: Ольга Іванівна Кіян, кандидат педагогічних наук, завідувач сектору експериментальної педагогіки відділу дослідження підготовки вчителів ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти».

Координатор: Павлова Людмила Михайлівна, методист вищої категорії відділу інноваційної діяльності дослідно-експериментальної роботи ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»

Відповідальні виконавці: Федунова Тетяна Миколаївна, директор спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва,
 Орлова Віра Георгіївна, заступник директора спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва,
 Дубовицька Вікторія Олександрівна, заступник директора спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва,
 Зарицька Галина Валентинівна, заступник директора спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва,
 Белокурова Ольга Станіславівна, заступник директора спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва,
 Гомель Наталка Дмитрівна, заступник директора спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва,
 Сазонова- Беньковська Анна Олександрівна, практичний психолог спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва,
 Скрипко Олена Іванівна, практичний психолог спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва,
 Козлова Олена Іванівна, педагог – організатор спеціалізованої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва,

Консультанти:

Науковий керівник

С. В. Кириленко

Директор

Т.М.Федунова

Координатор

О. І. Кіян

ПЛАН РОБОТИ ШКОЛИ
в проєкті Асоційовані школи ЮНЕСКО на 2024-2025 н.р.

<i>з/п</i>	<i>Заходи</i>	<i>Термін проведення</i>	<i>Відповідальний</i>
1	Аналіз роботи школи по виконанню завдань проєкту 2024-2025 н. р.	серпень	Керівник проєкту
2.	Нарада при директорові Знайомство з особливостями роботи та основні завдання роботи на 2015-2016 н. р	вересень	Керівник , вчителі-предметники, члени самоврядування
3.	Проведення заходів до Дня миру флешмоб «Голуб миру» круглий стіл з представниками ООН	вересень	Керівник , вчителі-предметники, шкільні клубу «Євроклуб» та волонтерський загін «Аваль», члени самоврядування
4.	Проведення заходів до Дня Європейської спадщини: Презентація «Європа: спільне надбання»; Тренінг «Це потрібно знати»; Презентація «Об'єкти світової спадщини ЮНЕСКО»	03.09 –27.09	Керівник клубу «Євроклуб» члени клубу
5.	Участь у захисті-презентації колективного інтегрованого проєкту «ЮНЕСКО – Україна -	25 вересня	Керівник проєкту Український гуманітарний ліцей
6.	Підготовка та проведення заходів до Міжнародного дня бібліотек	Вересень-жовтень	Члени самоврядування
7.	Підготовка та проведення заходів до Міжнародного дня музики	Вересень-жовтень	Члени самоврядування
8.	Підготовка та проведення заходів до міжнародного дня людей похилого віку	Вересень-жовтень	Волонтерський загін «Аваль» Члени самоврядування
9.	Підготовка та проведення заходів до Всесвітнього дня вчителів	Вересень	Члени самоврядування
10.	Підготовка та проведення заходів до Міжнародного дня продовольства	Вересень	Керівник , вчителі-предметники, члени самоврядування

11.	Проведення заходів присвячених Дню ООН: Ознайомлення із загальними відомостями про ЄС; Основні завдання ЮНЕСКО.	жовтень	Керівник клубу «Євроклуб» члени клубу
12.	Тренінг «Поважаймо культуру інших національностей»	жовтень-листопад	Керівник клубу «Євроклуб» члени клубу
13.	Участь у міжнародній конференції «Історичні витоки української миротворності»	Жовтень	Учителі історії
14.	Участь в акції «Врятуй дерево. Посади дерево»	Жовтень	Волонтерський загін «Аваль» Екологічний гурток
15.	Проведення акцій : «Теплі обійми» «Цілюще джерело»	Жовтень	Волонтерський загін «Аваль»
16.	Участь у круглому столі «Партнерство заради успіху» - «Взаємодія вищої та середньої школи: виклики та можливості сьогодення»	Жовтень	Адміністрація Університет КРОК
17.	Підготовка та проведення інтегрованого фестивалю «Сонячні барви»	Листопад	Керівник проекту «Інклюзія дітей з обмеженими можливостями в школі»
18.	Проведення Міжнародного конгресу юних послів миру	18 листопада	Волонтерський загін «Аваль», члени гуртка «Юний правознавець» ліцей міжнародних відносин №51
19.	Підготовка та проведення Тижня права: Всеукраїнський урок «Права людини» правовий квест рольові ігри з прав людини для учнів 1-4 класів конкурс ораторів «Майбутнє починається сьогодні» акція «Стіна добра і миру» радіоурок «Права людини» випуск бюлетеня «Права дитини» брейн-ринг «Закони Феміди»		Учителі історії та права, члени гуртка «Юний правознавець»
20.	Участь у XVI Всеукраїнській конференції учнів асоційованих шкіл ЮНЕСКО	листопад	Учителі української мови та літератури

	«Модель ідеального суспільства за Шевченком: освітні ініціативи ЮНЕСКО задля гармонізації відносин у полікультурному світі відповідно до принципів «Нового гуманізму»		
21.	Інформаційна хвилинка «День пам'яті жертв голодомору»	24.11	Вчитель історії
22.	Всесвітній день боротьби зі СНІДом. презентація «СНІД: знати, щоб жити»	грудень	Класні керівники
23.	Участь у УІІ Всеукраїнській екологічній конференції «Ековідповідальність: складні питання-прості рішення»	грудень	Учитель біології
24.	Презентація присвячена «Міжнародному Дню волонтерів»	грудень	Волонтерський загін «Аваль»
25.	Круглий стіл «Знайомство з традиціями святкування Нового року в країнах Європи»	грудень	Керівник «Євроклубу», вчителі англійської та німецької мов
26.	Інформаційна хвилинка «День Соборності та Свободи України»	січень	Учителі історії
27.	Презентація Міжнародний день пам'яті жертв Голокосту	січень	Учителі історії
28.	Вшанування подвигу учасників Революції Гідності: Години спілкування «Хай в серці кожного живе любов до України» Уроки пам'яті «Герої не вмирають» Урок-реквієм Пам'яті Небесної Сотні» Акція «Ангели поруч»	18-20.02	Керівник проекту, класні керівники, вчителі-предметники, члени самоврядування
29.	Міжнародний день рідної мови. Урок миру, добра та злагоди в Україні Участь в віршованому конкурсі.	21.02	Учителі української мови та літератури
30.	Заходи до дня народження Т.Г.Шевченка	06.03.	Учителі української мови та літератури, учителі початкових класів
31.	Участь у Фестивалі «Пізнаючи Шевченка, світ пізнає Україну»,	05.03.	Учителі української мови та літератури

32.	Участь в заходах, присвячених Міжнародному Дню прав жінок і миру	07.03	Керівники гуртків, члени самоврядування
33.	Участь у V країнознавчому просвітницькому фестивалі «Діалог культур» на базі університету КРОК	16.03.	Керівник клубу «Євроклуб», члени клубу
34.	Участь у конференції «Молодь обирає мирне майбутнє»	19.03.	Учителі історії
35.	Підготовка та проведення заходів до Міжнародного дня води	23.03.	Учитель біології
36.	Заходи, присвячені Всесвітньому Дню здоров'я: Вікторина: «Я – за здоровий спосіб життя»; Презентація: «В здоровому тілі – здоровий дух» «Веселі старти», 1-4 кл. «Козацькі забави», 5-8 кл. Спортивні ігри, 9-11 кл.	07.04	Учителі фізичної культури
37.	Участь у заходах, присвячених Всесвітньому дню рідної Землі. Інтелектуальне змагання «Моя Земля – Земля моїх батьків» Презентація «Врятуємо планету разом» Екологічна акція у Голосіївському лісі Робота над проектом «Creative Flowers» (оформлення креативної клумби)	квітень	Учитель біології, Керівник проекту «Creative Flowers»
38.	Участь у заходах до Дня пам'яті жертв радіаційних аварій та катастроф	24.04.	Класні керівники
39.	Участь у Фестивалі громадських ініціатив столичних шкіл, організованому Департаментом освіти і науки, молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), управлінням освіти Дніпровської районної	28.04.	Члени гуртка «Юний правознавець»

	в місті Києві державної адміністрації та навчально – виховним комплексом №30 «ЕКОНАД» м. Києва девіз якого: «Вмію мріяти – вчуся діяти»		
40.	«Модель ООН. Юніор-2025. Час глобальних дій для людей і планети»	травень	
41.	Презентація на тему: «ЮНЕСКО і Україна»	Протягом року	Керівник проекту, вчителі-предметники, члени клубу «Євроклуб»
42.	Інформаційна хвилинка на тему: «Міжнародний день родини (сім'ї)»	травень 15.05	Керівник клубу «Євроклуб» члени клубу
43.	Заходи до Дня Європи (за окремим планом)	травень	Керівник клубу «Євроклуб» члени клубу

Діагностичний пакет щодо виявлення готовності педагогів до інноваційної діяльності

- Методика оцінки рівня інноваційного потенціалу педагогічного колективу, анкета № 2 (модифікація методики Т. В. Морозової).
- Карта педагогічної оцінки здібностей вчителя до інноваційної діяльності.
- Методика «Здібності педагога до творчого саморозвитку» (І. В. Нікішина).

1. Методика оцінки рівня інноваційного потенціалу педагогічного колективу, анкета № 2 (модифікація методики Т. В. Морозової).

Дана методика дозволяє виявити спектр умов, що впливають на розвиток інноваційної діяльності педагога.

Опитувальник:

1. Необхідні, на ваш погляд, зміни в навчальній, позаурочній діяльності?
2. У чому конкретно ці зміни повинні виражатися?
3. Чому необхідно вносити ці зміни?
4. Які, на ваш погляд, конкретні зміни потрібні у вашому навчальному закладі?
 - В управлінні.
 - У технологіях навчання, виховання і розвитку.
 - У режимі роботи педагогів.
5. Чи відчуваєте ви себе готовими до освоєння нововведень?
 - У змісті навчання;
 - В технології навчання?
 (Повністю готові, достатньо підготовлені, частково готові, не готові).
6. Які форми підготовки, навчання (див. таблицю) до освоєння нововведень ви пройшли? Дайте оцінку за 5-бальною шкалою:

Форми підготовки	Бали
1. <u>Методичні</u> семінари, практикуми	
2. <u>Педагогічні</u> семінари	
3. <u>Робота</u> в методоб'єднання (чи у творчій групі)	
4. <u>Робота</u> з науковим керівником	
5. Самостійна робота	
6. <u>Навчання</u> на проблемних курсах	
7. <u>Підвищення кваліфікації</u>	

- 5 - дуже впливають на рівень мого розвитку та готовності до інноваційної діяльності;
 4 - впливають;
 3 - слабо впливають;
 2 - майже не впливають;
 1 - не впливають.

7. Оцініть якість умов у вашому навчальному закладі для розвитку інноваційної діяльності:

- 3 бали - дуже хороші;
 2 бали - хороші;
 1 бал - задовільні;
 0 балів - незадовільні.

Умови	Бали
Матеріальні	
Фінансові	
Організаційні	
Психологічний клімат у колективі	
Стимулювання	
Система навчання кадрів	

8. Що є для вас перешкодою в освоєнні і розробці нововведень?

- Відсутність часу;
- Відсутність обґрунтованої стратегії розвитку навчального закладу;
- Відсутність допомоги;
- Відсутність лідерів, новаторів;
- Розбіжності, конфлікти в колективі;
- Відсутність необхідних теоретичних знань;
- Слабка інформованість про нововведення в освіті;
- Відсутність або недостатній розвиток дослідницьких умінь;
- Відсутність стимулювання.

Виберіть 5 найбільш значущих для вас перешкод і підкресліть їх.

Дана методика дозволяє визначити позитивні та негативні умови, організовані в освітньому закладі для інноваційної діяльності педагогів.

2. Карта педагогічної оцінки здібностей вчителя до інноваційної діяльності.

Оцініть, будь ласка, свою готовність до інноваційної діяльності за п'ятибальною шкалою за кожним показником.

	I. Мотиваційно-творча спрямованість особистості.	Бали	СР бал
1	Допитливість, творчий інтерес.		
2	Прагнення до творчих досягнень.		
3	Прагнення до лідерства.		
4	Прагнення до отримання високої оцінки творчої діяльності з боку адміністрації.		
5	Особиста значимість творчої діяльності.		
6	Прагнення до самовдосконалення.		
	II. Креативність вчителя.		
7	Продуктування більшого числа рішень: варіативність педагогічної діяльності.		
8	Незалежність суджень (не соромиться висловлювати свою думку).		
9	Фантазія, уява (інтелектуальна легкість у поводженні з ідеями).		
10	Здатність відмовитись від <u>стереотипів</u> у педагогічній діяльності, подолати інерцію мислення.		
11	Прагнення до ризику.		
12	Чутливість до проблем у педагогічній діяльності.		
13	Критичність мислення, здатність до оціночних суджень.		
14	Здатність до самоаналізу, рефлексії.		
	III. Оцінка професійних здібностей вчителя до <u>здійснення</u> інноваційної діяльності.		
15	Здатність особистості до оволодіння методологією творчої діяльності.		
16	Володіння методами педагогічного дослідження.		

17	Здатність до створення авторської концепції, технології діяльності.		
18	Здатність до <u>планування</u> експериментальної роботи.		
19	Здатність до організації педагогічного експерименту в школі.		
20	Здатність до корекції, перебудову діяльності.		
21	Здатність акумулювати та використовувати досвід творчої діяльності інших вчителів.		
22	Здатність до співпраці та взаємодопомоги у творчій діяльності.		
23	Здатність творчо вирішувати конфлікти.		
	IV. Індивідуальні особливості особистості вчителя.		
24	Темп творчої діяльності.		
25	Працездатність особистості у творчій діяльності.		
26	Рішучість, впевненість в собі.		
27	<u>Відповідальність</u> .		
28	Переконання вчителя в соціальній значимості творчої діяльності.		
29	<u>Чесність</u> , правдивість		
30	Здатність до самоорганізації.		

Дана методика показує рівень готовності педагогів до інноваційної діяльності. Після завершення методи і підрахунку кількості балів складається вісь координат, що показує розвиток у педагога здатності до інноваційної діяльності. Аналіз отриманих даних показує ступінь сформованості у педагога кожного компонента окремо.

3. Методика «Здібності педагога до творчого саморозвитку»

(І. В. Нікішина).

Мета методики: вивчити здібності педагога до творчого саморозвитку в процесі інноваційної діяльності.

Питання:

1. Я прагну вивчати себе.
2. Я залишаю час для розвитку, як би не був зайнятий роботою і домашніми справами.
3. Виникаючі перешкоди стимулюють мою активність.
4. Я шукаю зворотній зв'язок, так як це допомагає мені пізнати й оцінити себе.
5. Я аналізую свою діяльність, виділяючи на це спеціальний час.
6. Я досліджую свої почуття і досвід.
7. Я багато читаю.
8. Я широко дискутую з потрібних мені питань.
9. Я вірю в свої можливості.
10. Я прагну бути більш відкритим.
11. Я усвідомлюю той вплив, який чинять на мене оточуючі люди.
12. Я керую своїм професійним розвитком і отримую позитивні результати.
13. Я отримую задоволення від засвоєння нового.

14. Зростаюча відповідальність не лякає мене.

15. Я би поставився позитивно до мого просування по службі.

Оцінювання:

5 балів - дане твердження повністю відповідає дійсності;

4 бали - скоріше відповідає, ніж ні;

3 бали - і так, і ні;

2 бали - скоріше не відповідає;

1 бал - не відповідає.

Підведення підсумків:

75-55 балів. Активний саморозвиток.

54-36 балів. Відсутня стала система саморозвитку, орієнтація на розвиток залежить від різних умов.

35-15 балів. Зупинений саморозвиток.

Інструментарій комплексної діагностики рівня готовності учасників освітнього процесу до роботи в режимі експерименту всеукраїнського рівня за темою

«Методичні засади реалізації освітньої діяльності авторської школи «Школа імперативного менеджменту»» на базі спеціалізованої школи I -III ст. з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва на 2021-2025 рр.

Мета проведення комплексної діагностики: комплексна діагностика рівня готовності учасників освітнього процесу до роботи в режимі експерименту всеукраїнського рівня за темою «Методичні засади реалізації освітньої діяльності авторської школи «Школа імперативного менеджменту»», що проводитиметься на базі спеціалізованої школи I -III ступенів з поглибленим вивченням англійської мови № 85 міста Києва протягом 2021-2025 рр. проводиться не лише для забезпечення активізації та належної участі учасників освітнього процесу, але й задля визначення пріоритетних напрямів роботи методичної та психологічної служб під час впровадження експерименту, так само, як і, за потреби, внесення необхідних змін та корегувань до планування методичної роботи в частині підвищення фахового рівня педагогічного колективу.

**Карта експертизи та оцінки вмінь творчої та дослідно-пошукової діяльності
(за Макагон Є.В.)**

Параметри оцінки	Самооцінка (бали від «1» - не розумію / не вмію і до «5» - чітко розумію/ можу виконувати або виконую самостійно)
1. Розуміння сутності педагогічних інновацій та рівнів творчої діяльності вчителя.	1 2 3 4 5
2. Уміння аналізувати наявні педагогічні інновації, зіставляти їх із власними інтересами і досягненнями, використовувати у власній педагогічній діяльності.	1 2 3 4 5
3. Уміння формулювати мету та завдання власної дослідно-експериментальної діяльності.	1 2 3 4 5
4. Володіння методикою організації та проведення дослідно-експериментальної роботи в школі.	1 2 3 4 5
5. Уміння розробляти показники та критерії ефективності педагогічного експерименту.	1 2 3 4 5
6. Рівні участі педагога в творчій діяльності:	
6.1. Участь у колективних педагогічних дослідженнях	1 2 3 4 5
6.2. Створення власних інноваційних розробок	1 2 3 4 5
6.3. Організація роботи проблемно-пошукових груп	1 2 3 4 5
6.4. Участь у роботі школи педагогічної майстерності, творчих групах тощо	1 2 3 4 5
6.5. Проведення відкритих заходів, участь у роботі семінарів, практикумів тощо	1 2 3 4 5

Карта експертизи та оцінки професійної готовності вчителів до експериментальної роботи

(за Макагон Є.В.)

Параметри оцінки	Прощу допомоги	Знаю теорію питання	Можу використовувати за взірцем	Можу використовувати творчо	Можу узагальнити свій досвід	Можу поділитися досвідом
1. Знання свого предмета.	1	2	3	4	5	6
2. Знання основ дидактики.	1	2	3	4	5	6
3. Знання методики викладання предмета.	1	2	3	4	5	6
4. Знання дитячої вікової психології.	1	2	3	4	5	6
5. Вміння формулювати цілі і задачі педагогічного експерименту.	1	2	3	4	5	6
6. Володіння теоретичними основами експериментальної педагогічної діяльності.	1	2	3	4	5	6
7. Знання досягнень педагогічної науки в галузі експериментальної діяльності.	1	2	3	4	5	6
8. Знання передової педагогічної практики в галузі інноваційної діяльності.	1	2	3	4	5	6
9. Вміння складати програму експериментальної діяльності.	1	2	3	4	5	6
10. Вміння передбачати результати експериментальної діяльності.	1	2	3	4	5	6
11. Вміння вивчати та оцінювати ефективність експериментальної інноваційної діяльності.	1	2	3	4	5	6
12. Знання та вміння використовувати методи проведення педагогічних досліджень:	1	2	3	4	5	6
1) вивчати психолого-педагогічну літературу і шкільну документацію;	1	2	3	4	5	6
2) проводити педагогічні спостереження;	1	2	3	4	5	6
3) використовувати соціометричні методи;	1	2	3	4	5	6
4) використовувати методи опитування;	1	2	3	4	5	6
5) використовувати методи збору та оцінки результатів дослідження;	1	2	3	4	5	6

Діагностична карта самооцінки рівнів готовності педагогів до інноваційної діяльності

Компоненти	Показники	Ознаки прояву показників готовності педагога до інноваційної діяльності (вибрати підходящий варіант)		
		Високий	Середній	Низький
Мотиваційно-орієнтаційний	1. Потреба в творчій діяльності і	стійка творча активність і продуктивність; прагнення творчо оволодіти професійними методами, прийомами, засобами інноваційної діяльності; утвердження цінності творчості в педагогічному колективі.	установка на творчу взаємодію з колегами; бажання брати участь в пошуковій діяльності не завжди приносить усвідомленого задоволення; знання та уміння з пошукової діяльності використовуються епізодично.	відсутність чи слабка вираженість творчої активності; відсутність особистісно значимого ставлення до пошукової діяльності.
	2. Цільова направленість педагога	уміння ставити цілі інноваційної педагогічної діяльності; цілі ґрунтуються на базових цінностях школи, її філософії.	прагнення визначити цілі і задачі власної пошукової роботи.	несформованість цілей власної діяльності.
Змістовно-операційний	1. Технологічність	володіння технікою організації і проведення дослідно-експериментальної роботи щодо апробації та впровадження педагогічних інновацій; творче використання наявних педагогічних досягнень і моделювання нового педагогічного досвіду; використання власних оригінальних прийомів і методик.	Орієнтація на оволодіння новими професійними технологіями, але використання творчих завдань часто носить епізодичний характер.	володіння переважно набором традиційних прийомів і методів; знання про організацію і проведення інноваційної діяльності не використовуються; перевага надається завданням репродуктивного характеру; відсутність прагнення до досліджень проблем на науковому рівні.
	2. Особистісно орієнтована взаємодія в освітньому	творче перетворення середовища розвитку учнів на основі власних інноваційних методик; використання в педагогічній практиці засобів діагностики і корекції індивідуальних особистостей школяра,	знання засобів експериментальної діагностики рівнів готовності до навчання, спроба реалізації диференційованого підходу;	низька здатність в різних ділових ситуаціях займати адекватну рольову позицію, оперативно знаходити

	у середовищі	реалізація різнорівневого підходу.	здатність до співпраці в спільній творчій діяльності в повній мірі.	аргументи, щоб наблизити опонента до власної позиції.
	3. Інформаційна культура вчителя	сформованість педагогічної свідомості, яка проявляється в пошуково-перетворювальному стилі мислення; креативність педагога, його творче уявлення і інтелектуальна активність, яка дозволяє робити висновок про професійну компетентність учителя; самостійний пошук нової інформації з метою саморозвитку.	психолого-педагогічні знання, уміння і навички про засвоєння інновацій використовуються епізодично, не яскраво виражений творчий підхід до вирішення задач навчання і виховання, недостатньо розвинута педагогічна інтуїція; орієнтація на пошук нової інформації при додатковому зовнішньому стимулюванні.	несформованість професійно значимих особистісних якостей педагога, нездатність формувати індивідуальний стиль діяльності; низька здатність до висунування суб'єктивних ідей чи їх відсутність; відсутність прагнення до нової інформації.
Оцінно-рефлексивний компонент	1. Педагогічний самоаналіз	вміння оцінити свій індивідуальний стиль і побудувати план діяльності; здатність до проектування; здатність осмислювати свою діяльність у світлі науково-теоретичних педагогічних знань; здатність до рефлексії власного досвіду.	прагнення до самоосвіти і самовиховання творчих здібностей не відповідає їх реалізації; реальна оцінка себе і своїх можливостей, але з тенденцією завищення чи заниження.	відсутня об'єктивність у оцінних судженнях процесу і результатів діяльності; завищена чи занижена оцінка себе та інших.
	2. Ієрархія уявлень про інноваційну діяльність	усвідомлення педагогом творчої спрямованості пошукової діяльності; обґрунтування і усвідомленість критеріїв конкретних інновацій і їх цільового призначення; вміння передбачити майбутні потреби і проблеми інноваційної діяльності; усвідомленість нової ролі вчителя	розуміння сутності педагогічних інновацій не завжди приводить до усвідомлення позитивного впливу інноваційної діяльності на успіх у професійній діяльності вчителя.	до участі в інноваційній діяльності педагога спонукають лише мотиви обов'язковості; педагог заперечує можливість впливу даної роботи на подальшу свою діяльність.

Показники оцінки готовності вчителя до інноваційної діяльності
(О.Г. Козлова)

Показники оцінки	Параметри оцінки	Ознаки виявлення параметрів (відповіді «так» чи «ні»)
Мотиваційна готовність	Готовність до змін	Творчо-перетворююче ставлення до дійсності; відхід від нормативів. Усвідомлення необхідності в інноваційній діяльності. Позитивне сприйняття власного минулого досвіду в контексті інноваційної діяльності. Узгодженість власних цілей з проблемами інноваційної діяльності. Готовність до участі в проектуванні нових освітніх систем.
	Сприйнятливість до нововведень	Відкритість внутрішнього світу вчителя культурі, суспільству. Здатність до подолання стереотипів у педагогічній діяльності. Готовність до подолання творчих невдач. Рівень включеності в інноваційні рішення. Самостійність у прийнятті рішень. Подолання психологічних бар'єрів.
Технологічно-педагогічна підготовленість	Теоретико-методологічна обізнаність	Наявність глибоких теоретичних знань і вмінь з предмета. Уміння співвідносити з базовими знаннями свою практику, вдосконалювати на основі базових знань власну практичну діяльність. Наукова обґрунтованість, включення нових ідей у практику. Концептуальність, можливість розповсюдження і використання розроблених ідей. Органічне поєднання інноваційної діяльності та особистої культури.
	Технологія прийняття рішення	Уміння використовувати способи вирішення аналітико-рефлексивних, конструктивно-прогностичних, організаційно-діяльнісних, оцінювально-інформаційних, корекційно-регулюючих педагогічних завдань. Уміння здійснювати вибір інноваційної проблеми і теми. Володіння евристичними методами розв'язання проблеми. Володіння методикою складання авторських програм, навчальних планів, моделювання та конструювання елементів уроку. Володіння способами модернізації, систематизації засобів навчання.
	Технологія пошукової діяльності	Уміння оперувати категоріями: мета, завдання, проблема, задум, гіпотеза, інструментарій дослідження.

		Уміння складати розгорнуту програму експерименту. Застосування засобів діагностики, корекції просування учнів у навчанні та розвитку. Володіння методикою педагогічного експерименту.
Ставлення до педагогічної діяльності	Ціннісне ставлення до педагогічної діяльності	Розуміння й оцінка цілей та завдань педагогічної діяльності. Усвідомлення цінностей педагогічних знань. Визнання цінності суб'єкт-суб'єктних стосунків. Задоволення педагогічною працею.
	Професійне самовдосконалення	Прагнення до самореалізації, до втілення в професійну діяльність намірів та способу життя. Інтегративність видів педагогічної культури. Усвідомлення свого індивідуального стилю з позицій педагогічної культури. Творче перетворення середовища розвитку учнів. Ступінь узагальнення результатів роботи (на рівні школи, району, регіону, країни).
	Комунікативна культура	Уміння встановлювати гуманістичні особистісно орієнтовані стосунки з учнями, батьками, колегами. Уміння терпляче ставитися до інших точок зору, вести діалог. Уміння застосовувати компромісні рішення. Орієнтація на визначення позитивних якостей, сильних сторін, значущості іншого. Уміння контролювати власний емоційний стан. Наявність установки на реалізацію здібностей кожного учня, на встановлення комфортного мікроклімату в педагогічному процесі. Повага до самого себе, вміння використовувати власні сильні сторони в організації і реалізації педагогічного процесу.

Методика вивчення задоволеності батьків роботою навчального закладу (розроблена Є. М. Степановим);