

УДК 373.3/.5.091.64:027.8]:005.21

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11\(57\)-909-920](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11(57)-909-920)

Матвійчук Оксана Євгенівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри освітнього лідерства Інституту післядипломної освіти, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-8555-3645>

Пономаренко Лариса Олександрівна кандидат наук із соціальних комунікацій, старший науковий співробітник відділу науково-освітніх інформаційних ресурсів і методичного супроводу освітянських бібліотек, Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В.О.Сухомлинського, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-4388-274X>

Павленко Тетяна Степанівна науковий співробітник відділу науково-освітніх інформаційних ресурсів і методичного супроводу освітянських бібліотек, Державна науково-педагогічна бібліотека України імені В.О.Сухомлинського, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-3244-7897>

БІБЛІОТЕКА ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Анотація. У статті обґрунтовано значення стратегічного управління як провідного механізму розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти. Розкрито зміст і структуру стратегії розвитку школи, визначено її ключові складові – місію, візію, цінності, стратегічні цілі та завдання, що забезпечують узгодженість освітньої політики, педагогічної практики та соціального партнерства. Наголошено, що стратегія закладу освіти є довгостроковою програмою дій, спрямованою на підвищення якості освіти, формування конкурентоспроможного освітнього простору й адаптацію до суспільних і технологічних викликів. До процесу розроблення стратегії важливо залучати і бібліотекаря.

Здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до визначення поняття «стратегія» в освіті та виокремлено дві основні концепції її розуміння – філософську, яка орієнтована на ціннісно-сміслові засади розвитку освіти, та організаційно-управлінську, що фокусується на практичній реалізації стратегічних рішень і проєктів у діяльності школи.

Особливу увагу приділено ролі бібліотеки у складанні довгострокових планів і цілей розвитку закладу загальної середньої освіти. Доведено, що шкільна бібліотека виступає інформаційно-комунікаційним, культурно-освітнім і ресурсним центром, який підтримує реалізацію стратегічних пріоритетів школи: забезпечення якості освіти, розвитку інформаційної культури, медіаграмотності, читацької компетентності та партнерської взаємодії з громадою.

Акцентовано на необхідності переосмислення функцій бібліотекаря – від виконавця технічних завдань до активного учасника стратегічних процесів, лідера інформаційно-комунікаційної взаємодії, консультанта освітнього середовища. Запропоновано напрями й форми діяльності бібліотеки, які сприяють реалізації стратегії розвитку Нової української школи, формуванню позитивного іміджу закладу та впровадженню інновацій у освітній процес.

Зроблено висновок, що внутрішні ресурси закладу освіти тісно пов'язані з діяльністю бібліотеки і прогнозуючи майбутні зміни у закладі загальної середньої освіти варто акцентувати увагу на бібліотеці як важливому чиннику сталого розвитку сучасної школи.

Ключові слова: стратегія розвитку освіти; стратегічне управління; бібліотека закладу загальної середньої освіти; інформаційно-освітнє середовище; місія школи; стратегічне планування; бібліотекар-консультант; освітні інновації; партнерська взаємодія.

Matviichuk Oksana Yevgenivna Ph.D. (Pedagogy), Associate Professor, Lecturer of the Educational Leadership Department of Institute of In-Service Training Borys Hrinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-8555-3645>

Ponomarenko Larysa Oleksandrivna PhD in Social Communications, Senior Researcher, the Department of Scientific and Educational Information Resources and Methodological Support for Educational Libraries, the V. Sukhomlynskyi SSEL of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-4388-274X>

Pavlenko Tetiana Stepanivna Researcher, Department of Scientific and Educational Information Resources and Methodological Support for Educational Libraries, the V. Sukhomlynskyi SSEL of Ukraine, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-3244-7897>

THE LIBRARY AS A COMPONENT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Abstract: This article substantiates the importance of strategic management as a key mechanism for developing a modern general secondary education institution. It reveals the content and structure of the school's development strategy, identifying its key components: mission, vision, values, and strategic goals and objectives. These components ensure consistency in educational policy, pedagogical practice, and social partnership. The article emphasises that an educational institution's strategy is a long-term programme of action aimed at improving the quality of education, creating a competitive educational environment, and adapting to social and technological challenges.

This paper conducts a theoretical analysis of scholarly approaches to defining the concept of 'strategy' in education, highlighting two main conceptual frameworks. The first is a philosophical framework oriented towards the value-semantic foundations of educational development. The second is an organisational-managerial framework focused on the practical implementation of strategic decisions and projects in school activities.

Particular focus is given to the role of the library as a structural element within the strategic management system of an educational institution. It is demonstrated that the school library functions as an information and communication centre, as well as a cultural and educational resource centre, supporting the realisation of the school's strategic priorities: ensuring the quality of education, fostering an information culture, media literacy, reading competence, and partnership interaction with the community.

The study emphasises the need to reconceptualise the role of the librarian — moving from that of a technical executor to that of an active participant in strategic processes, a leader of information and communication interactions, and a consultant and tutor within the educational environment. The article proposes ways in which libraries can contribute to the implementation of the school development strategy, the formation of a positive institutional image, and the introduction of innovations into the educational process.

The conclusion is that a strategic approach to library management is an integral part of the overall strategy for the development of educational institutions, enhancing pedagogical efficiency, fostering the creative potential of those involved in education, and affirming the library's role as a key factor in the sustainable development of the modern school.

Keywords: education development strategy; strategic management; school library; information and educational environment; school mission; strategic planning; library consultant; educational innovations; partnership interaction.

Постановка проблеми. Розвиток шкільної системи освіти в Україні визначається Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», Концепцією нової української школи. Згідно з чинним законодавством, метою повної загальної середньої освіти є різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, здатна до життя в суспільстві, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого професійного вибору та самореалізації.

Прийняті в Україні Закони «Про освіту» (2017) [8], «Про повну загальну середню освіту» (2020) [9] ще більше посилили потребу в створенні кожним навчальним закладом Стратегії свого розвитку. Варто зазначити, що така діяльність значно активізувалась за останні роки, що засвідчують численні публікації в періодичних виданнях, інтернет ресурси.

Сучасний заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО) функціонує в умовах постійних суспільних і технологічних змін, що вимагає стратегічного управління

розвитком освітнього середовища. Одним із малодосліджених, але надзвичайно важливих аспектів цього процесу є роль бібліотеки ЗЗСО як інформаційно-культурного, освітнього та комунікаційного центру. Попри зростання уваги до стратегії розвитку закладів освіти, недостатньо висвітлено питання інтеграції діяльності бібліотеки в систему стратегічного планування школи. Виникає потреба переосмислити функції бібліотеки – від традиційного сховища книг до активного учасника реалізації освітніх пріоритетів, формування інформаційної культури, розвитку читання й партнерських відносин у шкільній громаді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Посилення уваги до поняття «стратегія» особливо помічається у літературі з менеджменту, бізнесу та економіки, заголовки цих досліджень лише підкреслюють значимість розробки стратегії: «Гарна стратегія. Погана стратегія» (Річард Румельт); «Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри» (Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф); «Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі» (Алан Лефлі, Роджер Мартін); «Стратегія, що працює» (Арт Кляйнер, Пол Лейнванд, Чезаре Мейнарді).

Вважаємо, що корисним буде для всіх учасників освітнього процесу, перш ніж братись за розробку самої стратегії, більше дізнатись про історію походження та сутність терміну «стратегія». Аналіз терміну із застосуванням різних підходів здійснили як зарубіжні дослідники – Г. Мінцберг, М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А.Томпсон, А. Стрікленд, Дж. Куїн, так і українські – Л. Березівська, О. Биковська, В. Боголюбов, П. Гордієнко, Г. Дмитренко, С. Калашнікова, В. Кремень, А. Міщенко, Н. Подольчак, В. Покась, В. Розанова та інші. Актуальними є результати досліджень зарубіжних науковців І. Кхан, М. J. A. C. Кастільйо, М. М. Е. Р. Кордова, М. Е. Р.Ороско, J. М. В.Гуруменді, А. Мехай, С. Хакшіу, М. Мехмуд, М. Фулан.

Практичні поради щодо написання стратегії на кшталт, що структурно заклад освіти має наступні компоненти: управлінський, концептуальний, організаційний, освітній, соціальне партнерство, ресурсний, тому це має бути враховано при підготовці стратегії, або що стратегія розвитку закладу є комплексом методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації і у ній максимально мають бути враховані потреби учасників освітнього процесу, можна знайти у публікаціях вітчизняних дослідників: Т. Білоус, Р. Гавриш, В. Григораш, О. Гуменної О. Жосан, С. Кудляк, О. Лебідь, Л. Лук'янової, Н. Любченко, Т. Махині, В. Мельник, Л. Назаренко, О. Пайгусова, В. Проскурніна, Т. Сорочан, О. Палійчук, І. Сотніченко, Г. Щекатунової та інших.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та практичне визначення ролі шкільної бібліотеки у реалізації основних стратегічних пріоритетів закладу загальної середньої освіти; аналіз можливостей бібліотеки як складової інформаційно-освітнього простору школи; окреслення напрямів і форм діяльності, що сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу, розвитку партнерської взаємодії та формуванню позитивного іміджу закладу.

Виклад основного матеріалу. Для нашого дослідження важливим є опрацювання підходів до розробки та реалізації стратегії розвитку навчального закладу, виокремлення концептуальних складових, що визначають місію, візію, цінності, цілі та завдання школи, а також аналіз можливостей інтеграції діяльності шкільної бібліотеки у стратегічне управління освітнім процесом.

Усі автори розглядають стратегію як загальний, недеталізований план, розрахований на тривалий період, що визначає спосіб досягнення складної мети. Вона постає як узагальнена модель дій, необхідних для реалізації поставлених цілей через ефективне координування та розподіл ресурсів. Стратегія охоплює сукупність стратегічно важливих напрямів діяльності організації.

Досить важливо зазначити, що завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети. Але звичайно передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів неможливо, тому важливо підтримувати зворотній зв'язок із користувачами стратегії, які є певним фільтром щодо несумісності певних цілей чи завдань потребам учасників освітнього процесу.

Науковці і практики наголошують, що стратегія має бути конкретною, цілеспрямованою, досяжною та зосередженою на кількох важливих для закладу пріоритетах. До визначення стратегічних орієнтацій закладу освіти варто залучати усіх педагогічних працівників, бібліотекаря, батьків, обов'язково враховувати взаємодію школи і громади, співпрацю з громадськими організаціями.

Дослідники В. Григораш [1], О. Жосан [3], О. Лебідь [4] та ін. зазначають, що стратегія закладу освіти це: вектор розвитку закладу до забезпечення якості освіти; цілеспрямована спільна діяльність адміністрації та педколективу на підвищення якості освіти; здійснення місії закладу та досягнення її цілей; генеральна програма дій та розподілу пріоритетів і ресурсів навчального закладу для досягнення загальних довгострокових цілей, тобто це засіб досягнення цілей; комплексний план діяльності закладу, який розробляють на основі творчого науково обґрунтованого підходу для досягнення довгострокових глобальних цілей закладу; довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений спільним баченням усіх учасників освітнього процесу, стійкий до невизначеності умов середовища план з постійним аналізом та моніторингом у процесі його реалізації, упровадженням інновацій, який спрямований на досягнення успіху в кінцевому результаті, основа формування організаційної культури.

Основні завдання стратегії розвитку закладів загальної середньої освіти у національному та європейському вимірах обґрунтовано Л. Лук'яною, яка визначає серед провідних орієнтирів розвитку ЗЗСО оновлення системи управління сучасною школою та забезпечення безперервного професійного саморозвитку її керівника як відповідь на ускладнення управлінських контекстів і появу нових викликів та завдань [5].

Крім поняття стратегія у науковій літературі виокремлюють ще й термін «стратегічне планування» – процес забезпечення напрямів та змісту видів

діяльності закладу; систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усього колективу, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, розробку комплексних заходів, які визначають послідовність досягнення цілей з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів закладу освіти, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм [2]. Стратегія має відмінності від плану, оскільки план не гнучкий і його можна реалізувати лише за певних зовнішніх умов, а стратегію можна застосувати в будь-яких ситуаціях. План потрібно постійно коригувати залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно коригувати лише за внутрішніх змін (за власним бажанням).

Стратегічне планування дає можливість проговорити та визначитись з колективом щодо цінностей закладу, зробити аналіз теперішнього стану та оточення, виокремити фактори, пов'язані з досягненням бажаного майбутнього. Дослідники з Косово Арбереша Мехай та Садік Хакшіу за результатами анкетування директорів, педагогів та учнів шкіл проаналізували контекст, в якому приймаються стратегічні рішення, визначили та запропонували деякі управлінські інструменти, які можуть бути використані керівництвом школи при плануванні, розробці та моніторингу планів розвитку школи [13].

Дослідження М. Х. А. К. Кастільйо, М. М. Е. Р. Кордови, М. Е. П. Ороско та Х. М. Б. Гуруменді було спрямоване на аналіз тенденцій і підходів до стратегічного планування в управлінні освітніми закладами. Отримані ними результати засвідчили важливість стратегічного планування як ефективного інструменту підвищення якості освіти, оптимізації використання ресурсів і реагування на виклики дедалі складнішого освітнього середовища. Водночас виявлено низку повторюваних проблем, серед яких – недостатня підготовка персоналу, опір змінам та обмеженість ресурсного забезпечення [12].

Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти може містити складові: вступну концептуальну складову: цінності, місія, візія, мета (цілі), завдання, принципи діяльності закладу; планування основних напрямів діяльності закладу: визначення цілей з кожного напрямку, упровадження нових освітніх технологій, інноваційних підходів, освітніх проектів тощо, очікувані результати з кожного напрямку; послідовність реалізації стратегії: етапи, періоди, визначені терміни; імовірні ризики та способи їх подолання; очікувані результати, критерії та механізми їх оцінювання.

Розглянемо більш детально першу концептуальну складову – цінності закладу.

Аби визначити місію та цілі закладу, необхідно зрозуміти систему цінностей, що склалася в ньому. І навпаки, базові цінності школи визначають її відношення до ролі освіти в розвитку дитини, відображаються у місії та цілях закладу, конкретизуються в концепції його розвитку. Загальні цінності освіти та виховання прописані у нормативних документах.

Наступна складова – місія, що в перекладі з латинської означає «відповідальне завдання, роль, доручення». Місія забезпечує узгодження зовнішніх інтересів суб'єктів, що впливають на школу (до них відносяться освітня політика держави, стан ринку праці й освітніх послуг, підтримка громадськості та партнерів школи) і внутрішніх інтересів учасників освітнього процесу (адміністрації, педагогічного й учнівського колективів, характер освітнього процесу й наявний у педагогічного колективу досвід його організації, можливості та ресурси закладу) [7, с. 6]. Місія нової української школи – допомогти розкрити та розвинути здібності, таланти і можливості кожної дитини на основі партнерства між учителем, учнем і батьками. А місія бібліотеки – стати ресурсним осередком і експериментальним майданчиком для учнів і вчителів, забезпечити вільний доступ до як якісних електронних підручників, енциклопедій, бібліотек

Досить детально етапи розробки місії та політики навчального закладу описала дослідниця Л. С. Недогреєва [6]. Місія відображає не тільки орієнтацію на визначений контингент учасників освітнього процесу, а й характер послуг, пропонований закладом, а також свої можливості в їх реалізації.

Перед тим як приступити до реалізації місії, її необхідно конкретизувати, сформулювавши принципи діяльності закладу, зумовлені закономірностями розвитку суспільства та політикою держави в галузі освіти [8].

Візія закладу – це бачення бажаних результатів, із врахування того, що їх досягнення можливе лише за сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов. Візія це стимул до діяльності, опора й умова успіху вироблення стратегічного плану розвитку закладу.

Мета діяльності закладу – очікуваний результат діяльності за визначений проміжок часу. Має бути сформульована конкретно і по можливості кількісно; з визначенням часу та реальних можливостей на її реалізацію; погоджена з іншими цілями та ресурсами, з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мета повинна формулюватися досить узагальнено, але конкретніше, ніж місія навчального закладу. Наприклад: створити комфортні умови в школі, не лише для навчання, а й для практичного застосування умінь та навичок у повсякденному житті; створення такого середовища в школі, яке б плекало творчу особистість, створювало умови для повноцінного інтелектуального, творчого, морального, фізичного розвитку дитини.

Стратегічні завдання розвитку школи містять такі складові: освітню, виховну, методичну, систему збереження здоров'я учнів та вчителя та матеріально-технічну складову. Кожен заклад планує свої загальні та конкретні завдання, враховуючи умови діяльності.

Отже, стратегія – це взаємозалежний комплекс дій з метою зміцнення життєздатності навчального закладу, забезпечення якісного рівня надання освітніх послуг, розвитку школи в умовах економічних змін та відповідно забезпечення конкурентоздатності закладу.

Унікальність освітньої діяльності закладу, зумовлена контингентом учнів, кадровим потенціалом, регіональними особливостями, станом матеріально-технічної бази, фінансуванням тощо, стане визначальною при формуванні стратегії розвитку ЗЗСО.

Сьогодні кожен навчальний заклад і його бібліотека прагне мати своє «впізнаване» обличчя, свій імідж, що потребує перш за все планування стратегії свого розвитку. Плануючи свою діяльність бібліотекар має враховувати основні завдання стратегії і відповідно організовувати свою діяльність на досягнення цілей. Використовувати сучасні форми та методи роботи, бути інформаційно-культурним та інтерактивним центром, збагачувати шкільну програму, надавати учням, учителям, батькам та адміністрації школи ресурсні матеріали, які доповнюють інформацію, подану на уроках учителями та в підручниках.

Розробляючи стратегію розвитку школи важливо враховувати мету бібліотеки, її можливості, основні принципи діяльності, зокрема:

- ✓ наявність у бібліотеці ресурсів (фонду художньої літератури, друкованих та електронних підручників, бібліотечних тематичних колекцій, фонду довідкової та навчально-методичної літератури);
- ✓ можливості надання доступу користувачам до ресурсів мережі Інтернет;
- ✓ доступність до публічних освітніх, наукових та інформаційних ресурсів через єдиний пошуковий апарат (традиційні та електронні каталоги і картотеки);
- ✓ якість та відповідність інформації, яку надає бібліотека користувачам;
- ✓ забезпечення інформаційних потреб учасників освітнього процесу: учнів, педагогічних працівників, батьків учнів; членів громади;
- ✓ впровадження у практику роботи бібліотеки педагогіки партнерства з усіма користувачами.

Лише активний, ініціативний та творчий бібліотекар (тьютор, інформаційний консультант) у кожному закладі освіти, може правильно визначити завдання бібліотеки та впевнено крокувати до їх реалізації.

Таблиця 1.

Завдання та форми роботи шкільної бібліотеки.

Завдання	Форми та методи роботи
Створення сучасного бібліотечного простору, позитивного іміджу бібліотеки та школи.	Популяризація школи у ЗМІ, участь бібліотечних фахівців у конференціях, семінарах, висвітлення діяльності роботи та ресурсів бібліотеки у соціальних мережах (сайт, блог, групи у Viber, сторінка Facebook тощо). Бібліотечне краєзнавство. Інформування учасників освітнього процесу про бібліотечні послуги, наявні підручники та нові надходження: виступи на педагогічній та батьківській радах, оформлення інформаційних куточків, стендів, флаєрів.

Завдання	Фоми та методи роботи
Вивчення інформаційних потреб та запитів користувачів.	Анкетування, опитування, бесіди, моніторингові дослідження.
Забезпечення універсального швидкого, простого та зручного доступу до усіх типів інформаційних ресурсів, в тому числі і для учнів з особливими освітніми потребами.	Ведення каталогів, картотек, довідково-бібліографічного апарату. Інформаційне консультування вчителів, батьків з питань освітніх технологій, всебічного розвитку особистості і науково-методичного забезпечення процесу виховання дитини в сім'ї, підбір корисних ресурсів про життя і здоров'я дітей тощо.
Розвиток та залучення до читання через систему соціального партнерства, виховання читацької грамотності.	Бібліотечна педагогіка. Книжкові (традиційні та електронні) виставки, мультимедійні презентації, відеоматеріали, буктрейлери, бібліотечні інсталяції, квести, проекти, інформаційно-бібліографічні огляди, плани читання, інформаційні бюлетені про надходження нових видань, експрес-інформації, буклети, постери, закладки, тематичні та інформаційні списки, в тому числі з різних напрямів виховання: громадянського, превентивного, екологічного, здорового способу життя тощо.
Сприяння успішному засвоєнню навчальних програм, розвитку творчого мислення, пізнавальних інтересів і здібностей учнів із використанням бібліотечного ресурсу.	Своєчасне забезпечення учнів друкованими та електронними підручниками. Інформаційна підтримка проведення предметних тижнів. Співпраця з вчителями різних предметів, класними керівниками, педагогами-організаторами, практичними психологами, батьками, представниками громади.
Інформаційно-бібліографічне обслуговування учнів, педагогічних працівників. Інформаційна підтримка педагогічних працівників у підвищенні методичної культури та педагогічної майстерності.	Бібліотечна підтримка науково-дослідницької діяльності учнів (консультації з пошуку, аналізу, синтезу та узагальнення інформації, оформлення списку використаних джерел). Підбір документів з бібліотечного фонду, інтернет-ресурсів для педагогів; постійне бібліографічне інформування адміністрації закладу, педагогів, учнів, батьків, представників громади.
Формування медійної та інформаційної культури учнів; академічної доброчесності користувачів.	Бібліотечні медіа уроки, заняття, тренінги, майстер-класи.
Інформаційний супровід виховної роботи в школі та профорієнтації	Проведення тематичних вечорів, зустрічей з письменниками, діячами рідного краю, бесід, диспутів, брейн-рингів, місячників шкільних бібліотек, презентацій книг, літературних аукціонів, вікторин, читацьких конкурсів, читацьких конференцій, усних журналів (з врахуванням подій календаря знаменних і пам'ятних дат), віртуальних подорожей, інформаційна і профорієнтаційна підтримка, отримання достовірної інформації про світ професій, про пункти тестування з профорієнтації, корисних методичних ресурсів та порад щодо отримання індивідуальних чи групових консультацій, онлайн курсів, відео-майстер класів, вебінарів тощо.
Впровадження нових бібліотечних послуг на основі інформаційно-комунікаційних технологій.	Організація спілкування з учнями та вчителями з різних сіл та міст України та світу через вебінари, скайп-конференції, спільне створення відеоматеріалів, віртуальних флешмобів тощо.

Детальніше з традиційними та інноваційними бібліотечними технологіями можна ознайомитись, переглянувши практичний посібник «Сучасна шкільна бібліотека: організація роботи» [10], а також інформацію на бібліотечних сайтах та блогах у мережі Інтернет.

Зважаючи на основні пріоритети ЗЗСО кожна бібліотека має всіма можливими ресурсами сприяти їх реалізації. А саме: створювати інформаційний простір та комфортне середовище для спілкування, читання, дозвілля користувачів, забезпечувати якість та інноваційність бібліотечних послуг, зосереджувати увагу на формуванні та розвитку здібностей учнів до самостійного пошуку, збору, аналізу та використання інформації у житті, тобто сприяти їх інформаційній і технологічній грамотності. Шкільна бібліотека має приділяти особливу увагу промоціям читання, допомагати педагогам у підготовці програм читання; налагоджувати та підтримувати партнерську взаємодію з публічними бібліотеками, зокрема в інформаційно-ресурсному забезпеченні, співпрацювати з іншими соціальними освітніми та культурними інституціями, фаховими спільнотами; вивчати та запозичувати міжнародний бібліотечний досвід. Адміністрація школи спільно з батьківською громадою має також створювати належні умови для діяльності бібліотеки: поповнювати фонди сучасною літературою, власними цифровими ресурсами (напрацювання вчителів, учнів, батьків), періодичними виданнями, новітніми технологічними пристроями, як наприклад мобільними додатками для доступу до електронних бібліотек, програмним забезпеченням (автоматизованою бібліотечно-інформаційною системою), меблями, обладнанням.

Висновки. Отже, стратегічне управління є дієвим інструментом у розробленні траєкторії розвитку закладу загальної середньої освіти в довгостроковій перспективі. Бібліотека є важливим структурним підрозділом і невід'ємним складником кожного ЗЗСО, покликана забезпечувати оптимальні умови для реалізації освітніх і виховних завдань через виконання інформаційної, освітньої, культурної та дозвілєвої функцій. Як активний учасник освітнього процесу, шкільна бібліотека відображає освітню політику закладу, підтримує її реалізацію та сприяє підвищенню якості педагогічної діяльності. У реалізації стратегічних пріоритетів школи бібліотекар має виступати лідером інформаційно-комунікаційної взаємодії, партнером педагогів і консультантом учнів.

Перспективи подальших досліджень убачаються у поглибленому вивченні ролі бібліотеки як центру педагогічних інновацій і цифрової грамотності; розробленні моделей партнерської взаємодії бібліотеки з педагогічними спільнотами, громадськими та культурними інституціями; дослідженні впливу бібліотечного середовища на формування освітніх траєкторій учнів у контексті Концепції Нової української школи.

Література:

1. Григораш В. В. Концепція розвитку в системі стратегічного планування школи. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*. 2013. Вип. 2. С. 241–245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdytp_2013_2_50.
2. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навч. посіб. Київ : МАУП, 1999. 176 с.
3. Жосан О. Е. Планування роботи школи: нормативно-правова база – не головне! URL: <https://don-2023.kyivcity.gov.ua/news/686.html>.
4. Лебідь О. Стратегічне планування в контексті стратегічного управління загально-освітнім навчальним закладом. *Молодий вчений*. 2016. № 11 (38). С. 450–453. URL: https://www.academia.edu/39902755/СТРАТЕГІЧНЕ_ПЛАНУВАННЯ_В_КОНТЕКСТІ_СТРАТЕГІЧНОГО_УПРАВЛІННЯ_ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ_НАВЧАЛЬНИМ_ЗАКЛАДОМ.
5. Лук'янова Л. Стратегія розвитку закладів загальної середньої освіти: пріоритетні завдання у національному та європейському вимірах. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 3. С. 5–10. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3\(210\)-5-10](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3(210)-5-10)
6. Недогрєєва Л. С. Стратегія розвитку навчального закладу. *Педагогічні науки : зб. наук. пр. / Сум. держ. пед. ун-т ім. А. С. Макаренка*. Суми : СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2007. [Ч. 4]. С. 47–52.
7. Пайгусов О. Як сформулювати місію школи [Електронний ресурс]. *Освіта.ua*. Текст. дані. [Київ, 2007]. URL: <https://osvita.ua/school/method/1318/> (дата звернення: 20.04.2020).
8. Про освіту : Закон України 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII : із змінами. *Законодавство України. Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
9. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX : із змінами. *Законодавство України. Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
10. Сучасна шкільна бібліотека: організація роботи : практ. посіб. / НАПН України, ДНІБ України ім. В. О. Сухомлинського ; [авт. кол.: Л. М. Бондар, Т. В. Добко, І. Г. Лобановська, О. Є. Матвійчук, І. І. Хемчян та ін. ; наук. ред.: Т. В. Добко, О. Є. Матвійчук, І. Г. Лобановська, І. І. Хемчян]. Київ, 2019. 359 с. URL: <https://dnrb.gov.ua/ua/?ourpublications=21504>
11. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
12. Castillo M. J. A. C. ., Córdova M. M. E. R. ., Orozco M. E. P., Gurumendi J. M. B. Strategic Planning for the Management of Educational Institutions: Sistematic Review. *Journal of Ecohumanism*. 2024. № 3(8). Р. 314–323. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4733>.
13. Mehaj, A., & Haxhiu, S. (2017). Management of the school environment: incorporation of strategic ideas into school planning. *KNOWLEDGE : International Journal* , 20(2), 1053–1058. URL: <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/5353>.

References:

1. Hryhorash, V. V. (2013). *Kontseptsiiia rozvytku v systemi stratehichnoho planuvannia shkoly* [The concept of development in the system of strategic planning of the school]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, pedahohiky ta psykholohii*, (2), 241–245. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdytp_2013_2_50 [in Ukrainian].
2. Dmytrenko, H. A. (1999). *Stratehichniy menedzhment u systemi osvity* [Strategic management in the education system]. Kyiv: MAUP. [in Ukrainian].
3. Zhosan, O. E. (2023). *Planuvannia roboty shkoly: normatyvno-pravova baza – ne holovne!* [School work planning: the legal framework is not the main thing!]. Retrieved from <https://don-2023.kyivcity.gov.ua/news/686.html> [in Ukrainian].
4. Lebid, O. (2016). *Stratehichne planuvannia v konteksti stratehichnoho upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom* [Strategic planning in the context of strategic management of a general educational institution]. *Molodyi vchenyi*, 11(38), 450–453. <https://www.academia.edu/39902755/> [in Ukrainian].

5. Lukianova, L. (2023). *Stratehiia rozvytku zakladiv zahalnoi serednoi osvity: priorytetni zavdannia u natsionalnomu ta yevropeiskomu vymirakh* [Development strategy of general secondary education institutions: priority tasks in the national and European dimensions]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, (3), 5–10. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3\(210\)-5-10](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-3(210)-5-10) [in Ukrainian].
6. Nedohreeva, L. S. (2007). *Stratehiia rozvytku navchalnoho zakladu* [Development strategy of an educational institution]. *Pedahohichni nauky: zbirnyk naukovykh prats*, Is. 4, 47–52. Sumy: SumDPU im. A. S. Makarenka. [in Ukrainian].
7. Paigusov, O. (2007). *Yak sformulivaty misi shkoly* [How to formulate a school mission]. *Osvita.ua*. Retrieved from <https://osvita.ua/school/method/1318/> [in Ukrainian].
8. Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, September 5). *Pro osvitu: Zakon Ukrainy No. 2145-VIII (iz zminamy)* [On education: Law of Ukraine No. 2145-VIII (as amended)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
9. Verkhovna Rada Ukrainy. (2020, January 16). *Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy No. 463-IX (iz zminamy)* [On complete general secondary education: Law of Ukraine No. 463-IX (as amended)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> [in Ukrainian].
10. Bondar, L. M., Dobko, T. V., Lobanovska, I. H., Matviichuk, O. Ye., & Khemchian, I. I. (2019). *Suchasna shkilna biblioteka: orhanizatsiia roboty* [Modern school library: organization of work]. Kyiv: NAPN Ukrainy, DNPB Ukrainy im. V. O. Sukhomlynskoho. <https://dnpb.gov.ua/ua/?ourpublications=21504> [in Ukrainian].
11. Shershnova, Z. Ye., & Oborska, S. V. (1999). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
12. Castillo, M. J. A. C. ., Córdova, M. M. E. R. ., Orozco, M. E. P., & Gurumendi, J. M. B. (2024). Strategic Planning for the Management of Educational Institutions: Sistematic Review. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 314–323. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4733>
13. Mehaj, A., & Haxhiu, S. (2017). Management of the school environment: incorporation of strategic ideas into school planning. *KNOWLEDGE : International Journal* , 20(2), 1053–1058. URL: <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/5353>.