

УДК 37.091

Освітня програма як інструмент управління змінами в закладі освіти

Т. Корнілова,

старша викладачка кафедри педагогіки
й андрагогіки,
комунальний заклад «Житомирський
обласний інститут післядипломної
педагогічної освіти» Житомирської
обласної ради
<https://orcid.org/0000-0001-5730-9824>
e-mail: tat.kornilowa@gmail.com

Анотація. У статті розглядається роль освітньої програми закладу освіти як стратегічного інструменту управління змінами в динамічному освітньому середовищі. Проаналізовано, як чітко сформульована освітня програма сприяє ідентифікації необхідних змін, їх плануванню та ефективному впровадженню. Особливу увагу приділено впливу освітньої програми на адаптивність закладу до нових освітніх стандартів, технологій та суспільних потреб.

Ключові слова: освітня програма, заклад освіти, управління змінами, освітні зміни, стратегічне управління, адаптивність, планування змін, реалізація змін, оцінювання змін, моніторинг змін.

Educational Program as a Tool for Managing Changes in an Educational Institution

T. Kornilova,

Senior Lecturer of Department of
Pedagogy and Andragogy, Municipal Institution
«Zhytomyr Regional In-Service Teacher Training
Institute»
of the Zhytomyr Regional Council
<https://orcid.org/0000-0001-5730-9824>
e-mail: tat.kornilowa@gmail.com

Abstract. The article examines the role of the educational program of an educational institution as a strategic tool for managing changes in a dynamic educational environment. It analyzes how a clearly formulated educational program contributes to the identification of necessary changes, their planning and effective implementation. Particular attention is paid to the impact of the educational program

on the adaptability of the institution to new educational standards, technologies and social needs.

Keywords: educational program, educational institution, change management, educational change, strategic management, adaptability, change planning, change implementation, change evaluation, change monitoring.

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку суспільства та реформування освіти постає проблема недостатньої адаптивності освітніх програм закладів освіти до швидких змін, що може призводити до невідповідності набутих учнями компетентностей актуальним потребам та гальмувати розвиток закладу. Яким чином освітня програма закладу освіти може стати не формальним документом, а дієвим інструментом управління змінами, що забезпечує сталий розвиток та підвищення якості освіти в умовах сучасних викликів?

Мета статті: визначити значення, функції та потенціал освітньої програми як ключового інструменту для ефективного управління змінами в закладі освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управлінської діяльності, професіоналізм керівника закладу освіти в управлінні змінами досліджуються у працях О. Боднар, О. Мармази, Т. Сорочан, В. Троян. Важливим постає питання ролі освітньої програми закладу освіти в управлінні змінами.

Виклад основного матеріалу. Освітню програму можна розглядати як своєрідний стратегічний орієнтир, «дорожню карту» для закладу освіти. Це єдиний комплекс освітніх компонентів, спланованих і організованих закладом загальної середньої освіти для досягнення учнями результатів навчання [1; 2]. Основою для розроблення освітньої програми є Державний стандарт загальної середньої освіти відповідного рівня [1; 2]. Освітня програма схвалюється рішенням педагогічної ради закладу освіти, затверджується та вводиться в дію наказом директора і оприлюднюється на офіційному вебсайті закладу освіти. Саме оприлюднена освітня програма як ефективний засіб комунікації та прозорості інформує здобувачів освіти, батьків, педагогів та громадськість про те, як організовано освітній процес у закладі, які використовуються підходи та методи та чого очікувати від навчання. Це повною мірою сприяє підвищенню довіри та залученню всіх зацікавлених сторін до життя закладу освіти.

В умовах завершення навчального року, підводячи підсумки роботи, враховуючи актуальні нормативно-правові документи і те, що в жодному нормативному акті не вказаний той термін, на який саме складається освітня програма закладу освіти, – більшість закладів освіти розробляють освітню програму на один навчальний рік.

Отже, в наступному навчальному році реалізація Концепції «Нова українська школа» відбуватиметься вже в 8-х класах та 9-х класах пілотних закладів освіти [3]. Звернемо увагу на особливості структури освітньої програми для 5–8 класів як окремої частини освітньої програми закладу освіти. Вона орієнтовно укладатиметься з таких частин: вступної; вимог до осіб, які можуть розпочати навчання за освітньою програмою; загального обсягу навчального навантаження, його розподілу між освітніми галузями за роками навчання;

навчального плану; переліку модельних навчальних програм, що використовуються в освітньому процесі в 5–8 класах; опису форм організації освітнього процесу; опису інструментарію оцінювання; додатків [4].

Слід зазначити, що чітко сформульована освітня програма є основою для внутрішньої системи забезпечення якості освіти, тому що задає критерії оцінювання навчальних досягнень учнів, професійної діяльності педагогів та ефективності освітнього процесу загалом.

Розробка та оновлення освітньої програми – це колективна робота, до якої долучаються адміністрація закладу, педагоги, представники батьків, учнів, громади. Такий підхід забезпечує врахування та прийняття змін, зменшує опір їм. Тому важливо ефективно доносити до всіх учасників освітнього процесу сутність запропонованих змін, їхні цілі та очікувані результати. Пояснювати, чому ці зміни важливі та як вони вплинуть на навчання та викладання. Створення каналів для постійного зворотного зв'язку щодо реалізації освітньої програми дозволить оперативно виявляти проблеми та у разі потреби вносити корективи. Освітня програма закладу освіти – динамічний документ, який регулярно переглядається та оновлюється, що дозволяє закладу освіти гнучко реагувати на виклики та трансформувати освітній процес з їх урахуванням в своїй діяльності. Зміни можуть бути викликані різними факторами, включаючи оновлення законодавства, нові педагогічні підходи, вимоги ринку праці, потреби учнів та розвиток технологій.

Система моніторингу з розробленими індикаторами допоможе відстежити прогрес в реалізації освітньої програми. Такими індикаторами можуть бути показники успішності учнів, рівень розвитку їхніх компетентностей, задоволеність учасників освітнього процесу тощо. А регулярне оцінювання ефективності впроваджених змін (внутрішній аудит, опитування, спостереження, аналіз навчальних досягнень) сприятиме внесенню корективів в освітню програму на основі отриманих даних моніторингу та оцінювання. Таким чином, освітня програма стає «живим» документом, який може вдосконалюватися, якщо виникає потреба.

Основні функції освітньої програми закладу освіти в управлінні змінами представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Функції освітньої програми в управлінні змінами

№ з/п	Функція	Зміст функції
1	Ініціювання змін	Аналіз чинної освітньої програми може виявити її слабкі сторони або невідповідність новим викликам та потребам. Це стає відправною точкою для ініціювання змін в освітньому процесі
2	Планування змін	Освітня програма є основою для розробки конкретних планів дій щодо впровадження змін. Вона допомагає визначити необхідні ресурси, терміни виконання та відповідальних осіб
3	Координація змін	Чітко визначена освітня програма забезпечує узгодженість дій усіх учасників освітнього процесу під час впровадження змін. Вона допомагає уникнути дублювання зусиль та забезпечити синергію

4	Моніторинг та оцінювання змін	Освітня програма містить очікувані результати, які слугують критеріями для оцінювання ефективності впроваджених змін. Регулярний моніторинг дозволяє вчасно корегувати процес змін та досягати поставлених цілей
5	Закріплення змін	Успішно впроваджені зміни знаходять своє відображення в оновленій освітній програмі, що забезпечує їхню сталість та подальше вдосконалення освітнього процесу

Управління змінами через освітні програми є стратегічним завданням, що вимагає системного підходу. У фокусі уваги мають бути не хаотичні, а пріоритетні зміни, які найбільше сприятимуть досягненню стратегічних цілей закладу. Розглянемо основні напрямки змін в освітній діяльності, що мають знайти своє відображення в освітній програмі.

Насамперед це нормативно-правові зміни, пов'язані з оновленням чинного законодавства: державних стандартів освіти (Державний стандарт базової середньої освіти, Державний стандарт профільної середньої освіти), інших нормативних актів, що вимагає внесення відповідних коректив у цілі, зміст, очікувані результати навчання. Зміни у державних стандартах освіти безпосередньо впливають на структуру, обсяг та зміст освітніх галузей та предметів, що викладаються [5; 6]. Наприклад, необхідно взяти до уваги, що відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 26 травня 2025 р. № 765 «Про затвердження типової освітньої програми для 10–12 класів закладів загальної середньої освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти за академічним спрямуванням» поступово втрачатиме чинність наказ Міністерства освіти і науки України від 20 квітня 2018 року № 408 «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня» (із змінами): з 01 вересня 2027 року в частині для 10-х класів закладів загальної середньої освіти; з 01 вересня 2028 року в частині для 11-х класів закладів загальної середньої освіти [7].

Акцент на формуванні ключових компетентностей вимагає перегляду змісту навчання, методів викладання та оцінювання. Освітня програма має чітко визначати, як саме компетентності здобувачів освіти будуть формуватися. Зростання уваги до індивідуальних потреб, здібностей та інтересів здобувачів освіти може відображатися у можливості вибору навчальних курсів, варіативних модулів, індивідуальних освітніх траєкторій. А інтеграція проєктного навчання, STEM-освіти, технологій критичного мислення, ігрових методик, змішаного навчання тощо потребує наявності в освітній програмі рекомендацій щодо їх застосування. Перехід від традиційного оцінювання до формуального, що дозволяє відстежувати прогрес учня та надавати зворотний зв'язок для покращення навчання, вимагатиме перегляду критеріїв оцінювання та форм контролю.

Крім того, активна інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес, використання цифрових освітніх ресурсів, платформ для дистанційного навчання робить доцільним розміщення в освітній програмі вимог до рівня цифрової компетентності учнів та педагогів.

Так само необхідність формування в учнів навичок міжкультурної комунікації, толерантності та розуміння глобальних проблем може відображатися у змісті навчальних програм з історії, географії, іноземних мов.

Зміна вимог до випускників у зв'язку з розвитком нових професій та галузей впливатиме на профілізацію навчання, введення нових курсів за вибором, орієнтацію на практичні навички.

Актуальним на сьогодні є і зростання уваги до проблем сталого розвитку та екології, що інтегрується, відповідно, в освітні програми різних предметів та інтегрованих курсів.

Важливими є зміни у функціонуванні закладу освіти, а саме: розширення повноважень закладу освіти щодо формування освітньої програми дозволяє враховувати місцеві особливості, потреби громади та власні освітні традиції. Освітня програма може передбачати механізми більш активного залучення батьків до освітнього процесу, співпраці з громадськими організаціями, роботодавцями.

Слід звернути увагу, що забезпечення рівного доступу до освіти для всіх учнів, включаючи дітей з особливими освітніми потребами, вимагає адаптації змісту, методів та форм навчання, а також забезпечення відповідного супроводу, що має бути зафіксовано в освітній програмі.

Тож, освітня програма закладу освіти є відображенням стратегічного бачення його розвитку, його філософії та прагнення відповідати сучасним викликам і потребам суспільства. Регулярний перегляд і оновлення програми стає запорукою якості та актуальності освітнього процесу та стимулює педагогічний колектив до пошуку нових, більш ефективних підходів до навчання та виховання, враховуючи сучасні тенденції та потреби учнів.

Управління змінами через освітню програму – циклічний процес, що вимагає постійного аналізу, планування, впровадження, моніторингу та корекції. Це дозволяє закладу освіти не просто реагувати на зміни, а активно їх формувати, забезпечуючи якісну та актуальну освіту.

Своєрідним потенціалом освітньої програми для ефективного управління змінами може бути таке:

- **Створення спільного бачення.** Розробка та обговорення освітньої програми за участі всіх членів шкільної спільноти сприяє формуванню спільного розуміння необхідності змін та підтримки нових ініціатив.

- **Залучення педагогічного колективу.** Активна участь педагогів у розробці та реалізації освітньої програми підвищує їхню відповідальність за якість освітнього процесу та готовність до впровадження інновацій.

- **Підвищення адаптивності закладу.** Гнучка та динамічна освітня програма дозволяє закладу освіти швидко реагувати на зміни в освітній політиці, суспільних потребах та технологічному розвитку.

- **Сприяння професійному розвитку педагогів.** Впровадження нових підходів та технологій, передбачених освітньою програмою, стимулює педагогів до підвищення своєї кваліфікації та опанування нових компетенцій.

– **Покращення навчальних результатів учнів.** Зміни, спрямовані на вдосконалення змісту, методів та форм навчання, відображені в освітній програмі, зрештою призводять до підвищення якості освіти та навчальних досягнень учнів.

Отже, освітня програма є не просто формальним документом, а потужним інструментом стратегічного управління та ефективного впровадження змін у закладі освіти. Її ретельна розробка, регулярний перегляд та активне використання є запорукою сталого розвитку та високої якості освіти.

Список використаних джерел та літератури

1. Закон України «Про освіту». 2017 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту». 2020 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
3. Розпорядження КМ України від 14.12.2016 № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>.
4. Наказ Міністерства освіти і науки України від 19.02.2021 № 235 «Про затвердження типової освітньої програми для 5–9 класів закладів загальної середньої освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0235729-21#Text>.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. № 898 «Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-%D0%BF#Text>.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 липня 2024 року № 851 «Про затвердження Державного стандарту профільної середньої освіти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2024-%D0%BF#Text>.
7. Наказ Міністерства освіти і науки України від 26 травня 2025 р. № 765 «Про затвердження типової освітньої програми для 10–12 класів закладів загальної середньої освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти за академічним спрямуванням».
8. Боднар О., Горішна О. Механізми подолання опору змінам у закладах загальної середньої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Педагогіка. 2020.
9. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.