

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ

Available at: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-realizaciyi-strategiyi-lyudskogo-rozvitku-na-20212023-roki-1617-091221?fbclid=IwAR089Z0HKKaKq7nsHrqb_vfaJBmYvKmgH1N8ovXfkuzyoLAt9g07JYHaWo [in Ukrainian].

13. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku "Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy" (2020). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12> [in Ukrainian].

14. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku "Pro Stratehiiu liudskoho rozvytku" (2021). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 14, 2021 "On the Strategy of Human Development"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text> [in Ukrainian].

15. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 4 bereznia 2016 roku "Pro Kontseptsiuu rozvytku sektoru bezpeky i oborony Ukrainy" (2016). [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated March 4, 2016 "On the Concept of the Development of the Security and Defense Sector of Ukraine"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016#Text> [in Ukrainian].

16. Klein, J.I., Rice, C. & Levy J.C. (2012). U. S. Education Reform and National Security (Independent Task Force Report No. 68). New York: Council on Foreign Relations Press. 120 p. [in English].

17. Panfilov, O. & Savchenko, O. (2021). Education as a factor to support the national security of the state. *Bulletin of the Yaroslav Mudryi National Law University*. No. 1 (48). pp. 146–159. [in English].

Стаття надійшла до редакції 17.02.2023

УДК 37.01/09.07

DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.277186>

Ганна Товканець, доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри теорії та методики початкової освіти
Мукачівського державного університету

Катерина Кришинець-Андялошій, заступник начальника управління освіти,
культури, молоді і спорту
Мукачівської міської ради Закарпатської області

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ І ЗАВДАННЯ

Розглянуто теоретичні засади створення програми розвитку закладу загальної середньої освіти. Обґрунтовано, що програма розвитку школи є довгостроковим документом, який характеризує основні тенденції, головні цілі, завдання та напрями навчання, виховання, розвитку учнів та особливості організації кадрового і методичного забезпечення педагогічного процесу й інноваційних перетворень навчально-виховної системи, основні передбачувані кінцеві результати та критерії. Визначено, що змістом програми розвитку та предметом планування освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти є розробка послідовності дій зі створення, надання та забезпечення якості освітніх послуг з метою задоволення освітніх потреб і очікувань усіх зацікавлених сторін. Представлено структуру дій щодо формування програми розвитку закладу загальної середньої освіти.

Ключові слова: заклад загальної середньої освіти; концепція; програма розвитку; стратегія розвитку; алгоритм формування Програми розвитку; освітнє середовище; освіта.

Рис. 1. Літ. 11.

Anna Tovkanets, Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor,
Head of the Theory and Methods of Primary Education Department
Mukachevo State University

Kateryna Kryshinets-Andyaloshyi, Deputy Head of the Education Culture,
Youth and Sports Department,
Mukachevo City Council of Zakarpattia Region

GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION DEVELOPMENT PROGRAM: ESSENCE AND TASK

The theoretical principles of the Development Program of the institution of general secondary education are considered. It is substantiated that the School Development Program is a long-term document that characterizes the main trends, main goals, objectives and directions of learning, education, development of students and the peculiarities of the organization of personnel and methodical support of the pedagogical process and innovative transformations of the educational system, the main planned final results and criteria. Approaches to updating any areas of activity of a general secondary education institution are emphasized, in particular improvement (modification, modernization, rationalization, optimization) of the already existing experience of the general secondary education institution itself; development of educational experience created outside general secondary education institutions; approval of scientific and methodical developments; exchange of experience and creation of a new

educational practice through scientifically based and methodically supported implementation. The stages of formation of the concept of the institution of general secondary education are presented. It is determined that the content of the Development Program and the subject of planning the educational activities of the general secondary education institution is the development of a sequence of actions to create, provide and ensure the quality of educational services in order to meet the educational needs and expectations of all interested parties. The school development program is focused on solving one general problem – improving the quality of education. It is important to specify and structure the program, that is, to present it in the form of a set of interconnected partial problems, by implementing which you can get a solution to the general problem. The structure of actions regarding the formation of the Development Program of the general secondary education institution is presented: search and evaluation of ideas, the implementation of which will allow solving the problems identified in the analysis, formation of a “set of ideas”; clarifying the “mission” of the new school; selection of ideas for the concept based on the level of their technological development, opportunities, conditions and other factors that ensure the implementation of the “school mission”; formation of the concept of a new school; formation of the concept of a new control system corresponding to the new object.

Keywords: *general secondary education institution; concept; Development Program; development strategy; concept formation algorithm; educational environment; education.*

Постановка проблеми. Головна мета стратегії розвитку закладу освіти – це концентроване зростання, яке має системний характер, що стосується всіх сторін діяльності освітньої організації. Стратегія об’єднує всі частини та напрями роботи системи освіти чи освітньої організації в єдине ціле та спрямовує сценарії майбутнього на удосконалення діяльності. Стратегії розвитку освітніх організацій на сучасному етапі необхідні задля прогнозування досягнення результативності у конкурентоспроможному середовищі та формування позитивного іміджу освітніх організацій і загалом системи освіти. Керівники багатьох закладів освіти можуть формально підходити до складання документа стратегії розвитку, тоді як кожна освітня організація є унікальним елементом освітньої системи, який функціонує у певній соціально-демографічній, економічній та освітній ситуації. Очевидно, стратегічні цілі й завдання, які стоять перед школою, не можуть бути універсальними і вимагають окремої розробки.

В сучасних умовах в школах розробляються і коригуються програми розвитку. Програма розвитку, як і стратегія розвитку освітнього закладу, – це система дій, які є вимогою для виконання суб’єктами управління освіти та спрямовані на досягнення чітко сформульованих цілей. Водночас – це і нормативна модель спільної діяльності групи або кілька груп осіб [4; 8].

Аналіз основних досліджень і публікацій. Підготовка програм, стратегій та концепцій розвитку в сучасному освітньому середовищі закріплюються у нормативних документах, виступаючи предметом дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців та педагогів-практиків. Згідно зі статтею 37 Закону України “Про повну загальну середню освіту”, засновник “затверджує за поданням закладу загальної середньої освіти стратегію розвитку такого закладу; фінансує виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (крім приватних та корпоративних закладів загальної середньої освіти), у тому числі здійснення інноваційної діяльності закладом освіти” [1], що обов’язково відображається в Програмі розвитку освітньої установи.

О. Мармаза, розглядаючи питання менеджменту освітньої організації здійснила аналіз управлінсько-педагогічної роботи щодо формування програм закладу освіти [5]. У дослідженні Т. Соколенко визначено особливості моделювання освітніх процесів та підкреслено, що моделювання як методологічний принцип і метод наукового пізнання дає можливість через ідеальне створення системи, її структури спроектувати напрями управлінської діяльності для прийняття адекватного рішення за конкретних умов і створення програми діяльності [1]. Дж. Віко-тіч, американський дослідник, стверджує, що моделювання стратегії закладу загальної середньої освіти передбачає формування програми його розвитку, в якій визначаються певні етапи послідовних дій: прогнозування цілей, які організація повинна досягти в результаті нововведень; на основі визначених цілей обґрунтувати завдання, які мають бути виконаними; розглянути поєднання окремих завдань для досягнення мети; здійснити аналіз поточної ситуації на рівні колективу для отримання інформації щодо кваліфікаційних можливостей виконання поставлених завдань у визначених обмежених часових рамках тощо [11]. І. Червінська та О. Карпенко зазначають, що, оскільки сучасні школи в умовах децентралізації та укрупнення закладів освіти перебувають в умовах жорстокої конкуренції, основне завдання успішного закладу освіти – розробити освітні програми для школярів (профільна школа), програми додаткової освіти, інші види діяльності з урахуванням найбільш значущих для здобувача освітніх послуг характеристик та вимог, які мають бути визначені в програмі розвитку закладу загальної середньої освіти [10, 25]. І. Осадчий у науково-практичному коментарі [5, 48] розглядає особливості роботи над програмами та зазначає, що програма як документ повинна забезпечувати можливість досягнення конкретних цілей на визначеному шляху розвитку закладу загальної середньої освіти.

Розглянемо сутність і завдання розробки Програми розвитку закладу загальної середньої освіти.

Мета статті: обґрунтувати сутність і завдання Програми розвитку закладу загальної середньої освіти як розробки стратегії освітньої установи.

Виклад основного матеріалу. Ефективне проектування освітнього середовища школи та розвиток освітніх організацій стає загальносвітовою тенденцією. Виховання майбутнього покоління, планування, проектування буде важливим та затребуваним процесом. Потреби сучасного українського суспільства, умови його інтеграції в європейське і світове співтовариство, соціальне замовлення в період оновлення відображаються в Програмі розвитку освітньої установи. Як правило, Програма розвитку базується на певних ідеях: гуманізація освіти, врахування традицій української і зарубіжної педагогіки, соціалізація, нероздільність навчання і виховання, формування цілісної і розвиненої особистості, виховання життєтворчості тощо [8; 9]. Концептуально Програма розвитку ЗЗСО спрямовується на формування у здобувача освіти цілісної картини світу, духовності, культури особистості і розвиток креативного мислення. Вона охоплює всі сфери шкільного життя, увесь навчально-виховний процес, де в центрі уваги є особистість здобувача освіти з її інтелектуальним, фізичним і творчим потенціалом, єдність і цілісність освітнього процесу.

Програма розвитку школи є довгостроковим документом, який характеризує основні тенденції, головні цілі, завдання та напрями навчання, виховання, розвитку здобувачів освіти та особливості організації кадрового і методичного забезпечення педагогічного процесу й інноваційних перетворень навчально-виховної системи, основні заплановані кінцеві результати та критерії.

Програма – це система дій, що спрямована на досягнення чітко сформульованих цілей закладу загальної середньої освіти. За змістом програма – це нормативна модель спільної діяльності групи або сукупності груп людей, що визначає: “вихідний стан деякої системи; образ бажаного майбутнього; склад та структуру дій щодо переходу від сьогодення до майбутнього” [2].

Програма формується для інформування учасників:

- щодо змісту роботи та послідовності дій, тобто оприлюднюється своєрідна мапа руху;
- щодо особливої освітньої політики та технології реалізації запланованих дій;
- про можливі загрози, які можуть виникати у процесі впровадження Програми розвитку у разі невиконання запланованих дій. Якщо керівник не тільки поставив мету, а й визначив проміжні результати, які необхідні для досягнення цієї мети, він отримує можливість виявляти загрози її досягненню у разі несвоєчасного виконання якогось із проміжних результатів. Що більше проміжних контрольних точок (тобто чим докладніша програма), то ефективнішим буде управління кризами.

Аналіз результатів наукових досліджень [2; 4; 5; 9] дає підстави виокремити три основні типи стра-

тегії розвитку шкіл, що можуть бути відображені в Програмі:

1. Перший тип стратегії – стратегія локальних змін, що передбачає паралельне поліпшення, раціоналізацію, оновлення діяльності якихось окремих ділянок життєдіяльності ЗЗСО. Ці зміни здійснюються незалежно одна від одної за своїми планами та уможливають досягнення часткових результатів, що у сукупності дозволять школі зробити крок уперед. Прикладом цього може бути проведення одночасно кількох експериментів з освоєння нових методик або програм викладання окремих предметів.

2. Другий тип стратегії – стратегія модульних змін, що передбачає здійснення кількох комплексних нововведень, які, однак, не пов’язані між собою, хоча всередині модуля можуть координуватися дії багатьох виконавців. Ця стратегія має місце, наприклад, коли у початковій школі апробується нова педагогічна система [3; 7] (скажімо, інноваційний освітній проєкт для початкової школи “Діти. Освіта. Майбутнє” у рамках всеукраїнського експерименту за темою “Створення моделі адаптивного інформаційно-освітнього середовища початкової школи” [2] чи освітня програма “На крилах успіху” [6] та інші), у середній ланці реконструюється викладання предметів природничо-наукового циклу (але без зв’язку з тим, що робиться в початковій школі), а у старшій – вводиться викладання основ економіки та поглиблене вивчення окремих предметів також без зв’язку зі змінами у попередніх ланках.

3. Третій тип стратегії – стратегія системних змін, яка передбачає повну реконструкцію закладу як освітньої установи, що стосується всіх компонентів діяльності – мети, змісту тощо. Така стратегія здійснюється, як правило, при зміні статусу школи, перетворенні її на новий освітній заклад. Мова може йти, наприклад, про створення гімназії, ліцею, комплексу “Дитячий садок-школа”, “Школа-ЗВО”, школи з різними профілями (спеціалізації, школи-лабораторії, базова школа, школи як структури ЗВО) тощо.

У практиці організації діяльності можна виділити кілька підходів до оновлення будь-яких напрямів закладу загальної середньої освіти:

1. Удосконалення (модифікація, модернізація, раціоналізація, оптимізація) вже наявного досвіду закладу загальної середньої освіти.

2. Освоєння освітнього досвіду, створеного поза ЗЗСО.

3. Апробація науково-методичних розробок.

4. Обмін досвідом та створення нової практики освіти через проведення науково обґрунтованого та методично забезпеченого впровадження [6].

З урахуванням таких підходів і проєктуються ідеї, які будуть покладені в основу побудови нового освітнього середовища школи. Ідеї вирішення часткових проблем утворюють “кількісний образ ідей”,

але вони всі разом ще не дають комплексного образу нової школи. Їх потрібно синтезувати у цілісну концептуальну модель майбутнього закладу загальної середньої освіти або модернізованого освітнього середовища.

Будь-яка програма розвитку школи зрештою орієнтована на розв'язання однієї загальної проблеми – підвищення якості освіти. Але в такому абстрактному вигляді її розв'язати не можна. У кожному випадку її потрібно конкретизувати та структурувати, тобто представляти у сукупності пов'язаних між собою часткових проблем, реалізуючи які можна отримати розв'язок загальної проблеми. Завдання аналізу якраз і полягає в тому, щоб конкретизувати та структурувати загальну проблему, забезпечуючи тим самим можливість її подолання

частинами. Дослідники проблем розвитку закладів загальної середньої освіти рекомендується схема аналізу, яка передбачає рух “від кінця до початку”, тобто від виявлення того, що не задовольняє результати роботи школи, до аналізу недоліків освітнього процесу та їх чинників [3; 6; 8] (рис. 1).

У процесі формування Програми розвитку майбутнього закладу загальної середньої освіти передусім необхідно уточнити розуміння “місії” саме конкретного ЗЗСО як майбутньої школи, тобто визначити, на реалізацію якої частини загального соціального замовлення до освіти вона орієнтується: чи це буде звичайний заклад загальної середньої освіти, чи це буде гімназія відповідного профілю, або ліцей (але не за назвою, а за типом освіти, яку можна здобути) тощо.

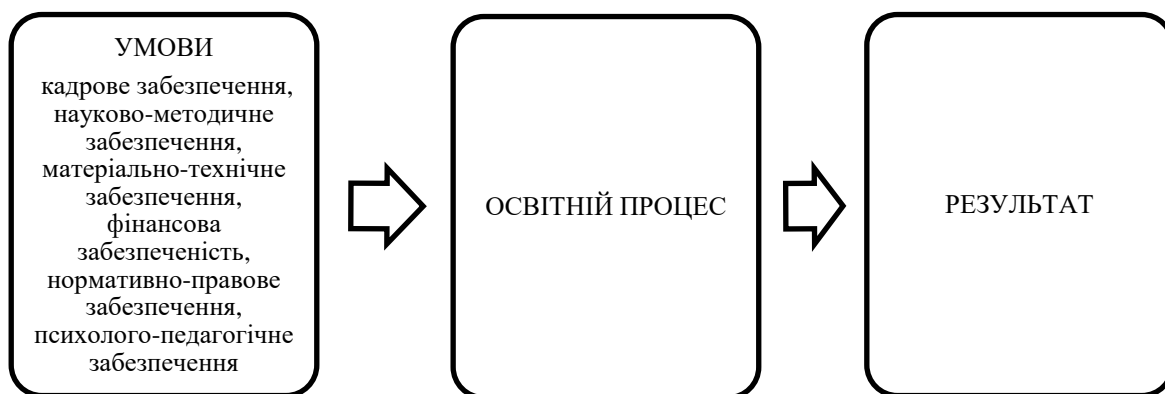


Рис. 1. Схема аналізу з виявлення чинників ефективності програми розвитку закладу загальної середньої освіти

Конкретизована місія є визначальним чинником критеріїв відбору нововведень та їх синтезування. При конкретизації образу майбутньої школи варто звернути увагу, що не завжди кожна з обраних змістових ідей буде наскрізною. Тому вже на цьому етапі необхідно визначитися з концепцією оновлення освіти та виховання на початковому, середньому і старшому рівнях закладу загальної середньої освіти. Ідеї оновлення для кожного ступеня мають бути сформульовані на такому рівні конкретності, щоб було зрозуміло, що, власне, буде впроваджуватися [9].

Формування Програми розвитку ЗЗСО складається з двох взаємозалежних елементів: показники (опис) нового об'єкта і показники системи управління нової школи.

Опис нового об'єкта має включати такі компоненти [6]:

1. Структура нового (або модернізованого) закладу загальної середньої освіти за ступеннями освіти.
2. Новий навчальний план.
3. Нові (або модифіковані) навчальні програми.

4. Обґрунтування організації освітнього процесу (особливо обумовлюються, виділяються нові підходи, ідеї, структури, методи).

5. Характеристику нових технологій, методик, механізмів навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти, за допомогою яких реалізовуватиметься новий зміст освіти.

6. Характеристику нового змісту, структури, організації позаурочної, позакласної, позашкільної виховної роботи.

Стисло прокоментуємо найважливіші моменти розробки програми розвитку закладу загальної середньої освіти.

У розділі “Структура нового або модернізованого навчального закладу за ступеннями освіти” визначаються завдання кожного ступеня та типи класів (прогімназійні, гімназійні, ліцейні, звичайні, профільні, з поглибленим вивченням предметів, підтримки, корекції, адаптації тощо).

У розділі “Новий навчальний план” визначаються навчальні плани окремо або комплексний навчальний план за класами всіх ступенів, типів та профі-

лів з обов'язковим їх обґрунтуванням, порівнянням із традиційними навчальними планами, обґрунтуванням усіх змін та доповнень, які характеризують їх як нові. Якщо зміни мають кардинальний характер, то варто забезпечити рецензію або експертний висновок фахівця.

У розділі “Нові (або модифіковані) навчальні програми” наводиться характеристика освітніх програм (власне освітні програми, обов'язково з пояснювальними записками, подаються як додатки) у порівнянні з тими, які використовувалися. До кожної нової програми, якщо вона підготовлена педагогами освітньої установи, необхідно додати рецензію та експертний висновок двох-трьох фахівців про її повноту, цілісність, логічність, новизну. Важливо, щоб підготовку нових програм здійснювали кваліфіковані педагоги-науковці, методисти, досвідчені педагоги-практики.

У розділі “Організація навчально-виховного процесу” здійснюється опис змін, структури та організації освітнього процесу, наприклад: перехід від класно-урочної системи до предметно-урочної з різним змістовним рівнем освіти; чергування протягом повного дня уроків із загальноосвітніх предметів з урахуванням занять з профільних, спеціальних, вибіркових дисциплін та заходів здоров'язбережувального характеру тощо [6; 9].

Інша і не менш важлива частина концепції школи – проєкт управлінської системи. Опис управлінської системи нової школи має містити: нову (або оновлену, або модифіковану) організаційну структуру управлінської системи (у формі органіграми чи схеми), що відображає елементи, частини організаційної структури управління), де показані її ланки, рівні, названі всі суб'єкти управління та, наскільки це можливо, зв'язки та відносини між ними; новий (або оновлений) та обов'язково відповідний новому об'єктові управління перелік функцій усіх осіб та колективних суб'єктів управління (заступники директора, консультанти, комітети, комісії, об'єднання та ін.), пов'язаних із тим чи тим напрямом розвитку школи; нові (якщо вони є) механізми управління, що реалізують функції управління, нові методи управління.

Узагальнимо структуру дій щодо формування Програми розвитку закладу загальної середньої освіти у формі такого алгоритму:

Етап 1. Пошук та оцінка ідей, реалізація яких уможливить розв'язати виявлені на основі аналізу проблеми, формування “сукупності ідей”.

Етап 2. Уточнення “місії” школи.

Етап 3. Вибір ідей для концепції на основі врахування рівня їх технологічної розробленості, можливостей, умов та інших чинників, що забезпечують реалізацію “місії школи”.

Етап 4. Формування концепції нової школи (концепції управлінського об'єкта).

Етап 5. Формування концепції нової системи управління, що відповідає новому об'єкту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, змістом Програми розвитку та предметом планування освітньої діяльності закладу загальної середньої освіти є розробка послідовності дій зі створення, надання та забезпечення якості освітніх послуг з метою задоволення освітніх потреб здобувачів, до яких відносимо формування сучасного мислення у молодого покоління, розвиток компетентностей, розширення можливостей соціального вибору.

Перспективами подальших досліджень може бути вивчення особливостей управління освітньою установою в умовах дистанційної освіти та соціальної кризи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Інноваційний менеджмент: моделювання освітніх процесів / Укладач Т.М. Соколенко. Слов'янськ: Вид-во Б.І. Магоріна, 2019. 47 с.

2. Інноваційний освітній проєкт для початкової школи “Діти. Освіта. Майбутнє”. URL: https://znayshov.com/News/Details/innovatsiyni_osvitniyi_proiekt_dlia_pochatkovoi_shkoly_dity_osvita_maibutne

3. Ковальчук В.А. Освітньо-виховні системи закладів середньої освіти: навч.-метод. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2018. 120 с.

4. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації: навчально-методичний посібник. Харків: ТОВ “Щедра садиба”, 2017. 126 с.

5. Осадчий І.Г. Педагогіка якості освіти: планування роботи закладу загальної середньої освіти: науково-практичний коментар у запитаннях та відповідях. Київ: ДООУ “Навчально-методичний центр з питань якості освіти”. 65 с.

6. Освітній проєкт “На крилах успіху”. URL: <https://vseosvita.ua/library/osvitna-navchalna-programa-na-krilah-uspihu-286805.html>.

7. Особливості організації освітнього процесу за Державним стандартом базової освіти в умовах реалізації концепції Нової української школи. URL: <https://edway.in.ua/uk/mpk/387/detail/>

8. Ренькас Б.М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248.

9. Товканець Г.В. Педагогіка: навчально-методичні матеріали для студентів гуманітарних спеціальностей вищих навчальних закладів. Мукачево: МДУ, 2012. 266 с.

10. Червінська І., Карпенко О. Бренд закладу загальної середньої освіти як показник його конкурентоздатності в освітньому просторі регіону. *Молодь і ринок*. 2021. № 10 (196). С. 24–28.

11. Vukotich G. Assembling the change management team. The Importance of Change Management Training ATD, 2020. pp. 4–6. URL: <https://d22bbllmj4tvv8.cloudfront.net>.

REFERENCES

1. Innovatsiyni menedzhment: modelivannia osvitnikh protsesiv [Innovative management: modeling of educational processes]. (Ed.). T.M. Sokolenko. Sloviansk, 2019. 47 p. [in Ukrainian].

2. Innovatsiyni osvittii proiekt dlia pochatkovoї shkoly "Dity. Osvita. Maibutnie" [Innovative educational project for primary school "Children. Education. Future"]. Available at: https://znayshov.com/News/Details/innovatsiyni_osvittii_proiekt_dlia_pochatkovoї_shkoly_dity._osvita._maibutnie. [in Ukrainian].

3. Kovalchuk, V.A. (2018). Osvitno-vykhovni systemy zakladiv serednoi osvity [Educational systems of secondary education institutions]. *Educational and methodological manual*. Zhytomyr, 120 p. [in Ukrainian].

4. Marmaza, O.I. (2017). Menedzhment osvittnoi orhanizatsii [Management of an educational organization]. *Educational and methodological manual*. Kharkiv, 126 p. [in Ukrainian].

5. Osadchyi, I.H. Pedahohika yakosti osvity: planuvannia roboty zakladu zahalnoi serednoi osvity [Pedagogy of the quality of education: planning the work of a general secondary education institution]. *Scientific and practical commentary in questions and answers*. Kyiv, 65 p. [in Ukrainian].

6. Osvittii proiekt "Na krylakh uspikhu" [Educational project "On the wings of success"]. Available at: <https://vseosvita.ua/library/osvittna-navcalna-programa-na-krilah-uspikhu-286805.html>. [in Ukrainian].

7. Osoblyvosti orhanizatsii osvittnoho protsesu za Derzhavnym standartom bazovoї osvity v umovakh realizatsii kontseptsii Novoi ukrainskoi shkoly [Peculiarities of the organization of the educational process according to the State Standard

of Basic Education in the context of the implementation of the concept of the New Ukrainian School]. Available at: <https://edway.in.ua/uk/mpk/387>. [in Ukrainian].

8. Renkas, B.M. Formuvannia stratehii rozvytku zakladu zahalnoi serednoi osvity [Formation of the development strategy of the institution of general secondary education]. Available at: https://www.Narodnaosvita.Kiev.ua/?page_id=6248. [in Ukrainian].

9. Tovkanets, H.V. (2012). Pedahohika: navchalno-metodychni materialy dlia studentiv humanitarnykh spetsialnostei vyshchykh navchalnykh zakladiv [Pedagogy: teaching and methodical materials for students of humanitarian specialties of higher educational institutions]. Mukachevo, 266 p. [in Ukrainian].

10. Chervinska, I. & Karpenko, O. (2021). Brend zakladu zahalnoi serednoi osvity yak pokaznyk yoho konkurentozdatnosti v osvittnomu prostori rehionu [The brand of a general secondary education institution as an indicator of its competitiveness in the educational space of the region]. *Youth & market*. No. 10 (196). pp. 24–28. [in Ukrainian].

11. Vukotich, G. (2020). Assembling the change management team. The Importance of Change Management Training ATD, pp. 4–6. Available at: <https://d22bblmj4tvv8.cloudfront.net>. [in English].

Стаття надійшла до редакції 06.02.2023



Шевченкове життя – символ тернистого шляху боротьби за свободу. Воно постало перед українцями живим прикладом того, як можна крок за кроком звільнитися з полону пригніченості, звіри, комплексу меншовартості і національної депресії. Минають роки, століття, а гострота і сила Шевченкового слова живе. Дух свободи, людської гідності – найвеличніших вселюдських понять – через віки випробувань, пережитих Кобзарем, приходять до українців і додають їм впевненості у власному самоствердженні.

*Святую правду на землі
І прорекали, і розп'яли
За волю, святую волю!*

*Тарас Шевченко
("Марія")*

Тарас Григорович Шевченко прожив дуже мало – лише 47 років. З них 34 роки провів у неволі: 24 роки – під ярмом кріпацтва і понад 10 років – у найжорсткіших умовах заслання. А решту – 13 "вільних" років перебував під невсипущим наглядом жандармів.

*Згадайте, братія моя...
Бодай те лихо не верталось!
Як ви гарнесенько і я
І з-за решотки визирали.
І, певне, думали: – Коли
На раду тиху, на розмову
Коли ми зійдемося знову
На сій зубоженій землі?*

Тарас Шевченко "В казематі" [Орська кріпость 1847]

