

**Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний педагогічний  
університет імені Володимира Гнатюка**

**Факультет педагогіки і психології  
Кафедра педагогіки та менеджменту освіти**

**Кваліфікаційна робота**

# **«Ресурсний підхід в управлінні закладом загальної середньої освіти»**

**Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма «Управління навчальним закладом»**

**Здобувача другого (магістерського)  
рівня вищої освіти  
*Удич Мар'яни Олегівни***

**НАУКОВІ КЕРІВНИКИ:**  
кандидат педагогічних наук, доцент  
кафедри педагогіки та менеджменту  
освіти  
*Нестайко Ірина Миколаївна;*  
кандидат педагогічних наук, доцент  
кафедри педагогіки та менеджменту  
освіти  
*Сеньовська Надія Леонідівна*

**РЕЦЕНЗЕНТ:** доктор педагогічних  
наук, старша наукова співробітниця,  
провідна наукова співробітниця відділу  
змісту і технологій педагогічної освіти  
Інституту педагогічної освіти і освіти  
дорослих імені Івана Зязюна НАПН  
України  
*Філіпчук Наталія Олександрівна*

**Тернопіль, 2025**

## АНОТАЦІЯ

**Удич Мар'яна Олегівна.** *Ресурсний підхід в управлінні закладом загальної середньої освіти.* Магістерська робота. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2025.

Магістерська робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та практичній реалізації ресурсного підходу в управлінні закладом освіти в умовах модернізації освітньої системи України. Обґрунтовано, що ефективне управління людськими, фінансовими, інформаційними, організаційними, матеріально-технічними та соціально-партнерськими ресурсами є визначальною умовою підвищення якості освіти та розвитку ресурсної спроможності закладу.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати, проаналізувати та розробити практичні засади впровадження ресурсного підходу в управлінську діяльність керівника закладу освіти. Об'єкт дослідження: управління закладом освіти як цілісна система взаємодії ресурсів, процесів і суб'єктів управління. Предмет дослідження: ресурсний підхід як методологічна основа ефективного управління розвитком закладу освіти.

У процесі дослідження застосовано методи теоретичного аналізу, порівняння, узагальнення, системного та структурно-функціонального підходів, моделювання та експертного оцінювання, що забезпечили комплексне вивчення проблеми.

Уточнено сутність ключових понять («ресурс», «ресурсна спроможність», «ресурсне управління»), визначено види освітніх ресурсів та їх роль у забезпеченні ефективності управління. Розроблено модель ресурсного управління закладом освіти, яка містить аналітичну, цільову, організаційно-функціональну, моніторингово-корекційну та результативну складові. Обґрунтовано умови, рівні, критерії та етапи ефективного впровадження ресурсного підходу.

Наукова новизна полягає в систематизації підходів до класифікації ресурсів, уточненні змісту поняття «ресурсна спроможність закладу освіти» та

розробленні цілісної моделі ресурсного управління з визначенням її структурних компонентів і показників результативності.

Практичне значення полягає у створенні комплексу методичних матеріалів і тренінгової програми для керівників, що можуть бути використані в управлінській практиці, діяльності органів місцевого самоврядування та системі післядипломної освіти.

*Ключові слова:* ресурс, ресурсна спроможність, ресурсний підхід, управління закладом освіти, модель ресурсного управління.

### **Abstract**

Udych Mariiana Olehivna. *Resource-Based Approach in the Management of a General Secondary Education Institution*. Master's Thesis. Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Ternopil, 2025.

The master's thesis is devoted to the theoretical substantiation and practical implementation of the resource-based approach in the management of educational institutions under the conditions of modernization and decentralization of Ukraine's education system. It proves that effective management of human, financial, informational, organizational, material, and social-partnership resources is a key factor in improving the quality of education and strengthening the resource capacity of educational institutions.

The purpose of the research is to theoretically justify, analyze, and develop practical foundations for implementing the resource-based approach in the managerial activity of educational leaders. The object of the research is the management of an educational institution as an integrated system of interrelated resources, processes, and management subjects. The subject of the research is the resource-based approach as a methodological foundation for effective management and sustainable institutional development.

The research employs methods of theoretical analysis, comparison, synthesis, system and structural-functional approaches, modeling, and expert evaluation, which ensured a comprehensive examination of the problem.

The essence of the key concepts («resource», «resource capacity», «resource management») was clarified; the main types of educational resources and their managerial roles were identified. A model of resource-based management for educational institutions was developed, incorporating analytical, goal-oriented, organizational-functional, monitoring-corrective, and result-oriented components. The stages, levels, and criteria for effective implementation of the resource-based approach were determined.

The scientific novelty lies in the systematization of approaches to resource classification, clarification of the concept «resource capacity of an educational institution» and the development of an integral model of resource-based management with defined components and performance indicators.

The practical significance of the research consists in the creation of a set of methodological materials and a training program for educational leaders, which can be applied in management practice, local governance, and professional development programs within the field of educational management.

**Keywords:** resource, resource capacity, resource-based approach, educational institution management, model of resource-based management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| РОЗДІЛ 1. РЕСУРСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ                                                    | 10  |
| 1.1 Аналіз категоріального апарату та стану наукових досліджень ресурсного підходу в освітньому управлінні | 10  |
| 1.2 Класифікація та ефективне управління освітніми ресурсами у країнах Європи.                             | 20  |
| 1.3 Упровадження ресурсного підходу у систему української освіти.                                          | 28  |
| РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЬ РЕСУРСНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.                                                    | 33  |
| 2.1. Складові моделі ресурсного управління.                                                                | 33  |
| 2.1.1. Мета, принципи та функції ресурсного управління закладом освіти.                                    | 36  |
| 2.1.2. Класифікація ресурсів закладу освіти.                                                               | 41  |
| 2.1.3. Етапи впровадження ресурсного управління.                                                           | 48  |
| 2.1.4. Рівні, показники та критерії ефективності реалізації моделі ресурсного управління закладом освіти   | 53  |
| 2.2. Моніторинг ефективності використання ресурсів.                                                        | 57  |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ОСНОВІ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ                            | 61  |
| 3.1. Загальні умови ефективності застосування ресурсного підходу в управлінні закладом освіти.             | 61  |
| 3.2. Моделі управління закладом освіти на засадах ресурсного підходу і роль керівника у їх реалізації      | 67  |
| 3.3. Стратегічне планування як інструмент оптимізації використання ресурсів.                               | 78  |
| 3.4. Впровадження інноваційних механізмів управління ресурсами.                                            | 85  |
| ВИСНОВКИ                                                                                                   | 92  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                 | 97  |
| ДОДАТКИ                                                                                                    | 109 |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ГО – громадська організація
- ЗО – заклад освіти
- ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти
- ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
- ІРЦ – інклюзивно-ресурсний центр
- НУШ – Нова українська школа
- МОН України – Міністерство освіти і науки України
- RBV – Resource-Based View (теорія ресурсного підходу)
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development  
(Організація економічного співробітництва та розвитку)
- Eurydice – європейська мережа інформації про освіту
- ЄС – Європейський Союз
- ICT – Information and Communication Technologies  
(інформаційно-комунікаційні технології)
- OER – Open Educational Resources (відкриті освітні ресурси)
- ISO 9001 – міжнародний стандарт системи управління якістю
- KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності)

## ВСТУП

Сучасна система освіти України перебуває у стані глибоких трансформацій, спричинених реформами децентралізації, цифровізації та євроінтеграції. Ці процеси вимагають від керівників закладів освіти нових управлінських підходів, які б забезпечували ефективне використання наявних ресурсів, підвищення якості освітніх послуг і конкурентоспроможність освітніх інституцій.

У таких умовах ресурсний підхід постає методологічною основою сучасного управління, оскільки він дозволяє розглядати заклад освіти як цілісну систему, здатну ефективно мобілізувати, розподіляти й використовувати людські, фінансові, інформаційні, матеріально-технічні та організаційні ресурси. Його застосування сприяє підвищенню результативності управлінських рішень, розвитку кадрового потенціалу, оптимізації фінансових потоків і створенню сталого освітнього середовища.

Актуальність теми зумовлюється також потребою оновлення управлінських стратегій у контексті Нової української школи, імплементації міжнародних стандартів якості освіти (ISO 9001, OECD, UNESCO) та забезпечення ресурсної спроможності закладів освіти, що визначена у законодавчих актах України («Про освіту», 2017; «Про повну загальну середню освіту», 2020).

Попри зростаючий інтерес до проблем управління освітою, питання впровадження ресурсного підходу ще недостатньо розроблене у вітчизняній науковій літературі. Зокрема, відсутні комплексні моделі ресурсного управління, системи оцінювання ефективності використання ресурсів, методики моніторингу та критерії результативності діяльності керівників. Саме ці прогалини визначають наукову новизну і практичну значущість обраного дослідження.

Таким чином, тема «Ресурсний підхід в управлінні закладом освіти» є своєчасною, науково та практично значущою, адже відповідає сучасним викликам освітньої політики України, спрямованої на ефективне управління,

автономію закладів освіти, підвищення якості освітнього процесу й сталий розвиток освітнього середовища.

**Об'єктом дослідження** є управління закладом освіти як цілісна система взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування освітньої установи.

**Предметом дослідження** виступає ресурсний підхід як методологічна основа управління закладом освіти, що визначає принципи, функції, моделі та механізми ефективного використання ресурсів.

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні, аналізі та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління закладом освіти на основі ресурсного підходу.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі визначено такі завдання:

1. Проаналізувати категоріальний апарат («ресурс», «ресурсна спроможність закладу освіти», «ресурсне управління»), стан наукової розробленості проблеми ресурсного підходу в управлінні освітою як в європейському, так і в українському освітньому середовищі.
2. Визначити основні види ресурсів закладу освіти та їхню роль у забезпеченні ефективного управління.
3. Укласти та охарактеризувати складові моделі ресурсного управління закладом освіти.
4. Обґрунтувати умови ефективного застосування ресурсного підходу в управлінні закладом освіти.
5. Розробити практичні матеріали для керівників закладів освіти щодо впровадження ресурсного підходу в управлінську діяльність та заходи із формування відповідної компетентості.

**Наукова новизна** дослідження полягає у системному узагальненні теоретичних засад ресурсного підходу в управлінні закладом освіти, уточненні класифікації ресурсів, визначенні показників ефективності ресурсного



забезпечення та розробленні практичних рекомендацій щодо оптимізації управління.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у можливості використання напрацьованих положень керівниками закладів освіти, органами місцевого самоврядування, а також у програмах підвищення кваліфікації педагогічних працівників для підвищення ефективності управлінських процесів і розвитку ресурсного потенціалу закладу освіти.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, практичних рекомендацій та перспективи подальших наукових пошуків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 130 сторінок, містить 11 таблиць, 2 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел із 127 найменувань.

Результати магістерської роботи апробовані під час I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (з міжнародною участю) (м. Тернопіль, 17 жовтня 2024 р.) та V Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції з міжнародною участю «Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результат» (м. Тернопіль, 22-23 травня 2025 р.)/ За результатами обговорення опубліковано наукові тези «Класифікація та ефективне управління освітніми ресурсами у країнах Європи» та «Проблема ресурсів у роботі керівника закладу освіти» [16; 127].

Отже, магістерська робота має як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки її результати спрямовані на вдосконалення системи управління закладами освіти, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку освітнього середовища.

## **РОЗДІЛ 1. РЕСУРСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

### **1.1. Аналіз категоріального апарату та стану наукових досліджень ресурсного підходу в освітньому управлінні**

Ресурсний підхід базується на ідеї, що ефективне управління ресурсами є ключовим чинником успіху освітніх установ. Цей підхід передбачає інтеграцію різноманітних ресурсів у навчальний процес, що сприяє розвитку критичного мислення, самостійного навчання та інноваційності серед здобувачів освіти [1].

Загалом, ресурсний підхід у сфері управління освітою ґрунтується на Resource-Based View (RBV) – теорії, яка стверджує, що внутрішні ресурси організації (матеріальні, людські, інформаційні, інтелектуальні та ін.) є основним джерелом її стійкої конкурентної переваги. Застосовуючи цю теорію в освіті, керівники зосереджуються не лише на зовнішньому середовищі (наприклад, нормативній базі чи політиці), а й на оптимізації власних активів задля поліпшення якості освітніх послуг. У сучасних дослідженнях доведено, що заклади освіти, які застосовують ресурсний підхід, здатні краще адаптуватися до змін і підвищити якість освітніх послуг та задоволення учасників освітнього процесу [2, с. 174-186].

У контексті нашого дослідження важливим є обумовлення категоріального апарату та аналіз внеску зарубіжних й вітчизняних науковців у розробку проблеми ресурсного підходу, визначення ключових прогалин, що стосуються його реалізації в освітній сфері. Вважаємо за доцільне дати визначення таким поняттям як «підхід», «ресурс», «ресурсне управління закладом освіти», «заклад освіти», «ресурсна спроможність закладу освіти».

Таке поняття як «підхід» в українській мові має декілька значень. У найширшому сенсі, це спосіб, метод, або точка зору, з якої розглядається певний об'єкт, проблема чи ситуація. Також, це може бути місце, де можна наблизитися до чогось, або сама дія наближення, підходу. Крім того, «підхід» може вказувати

на способи, прийоми, методи, які використовуються для досягнення певної мети та умови, що сприяють успішній реалізації.

В основоположній праці «Управління закладом освіти» (авт. Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул та ін.) надано систему підходів в управлінській діяльності, серед яких: системний, діяльнісний, системно-синергетичний, культурологічний, особистісно-орієнтований, гендерний, диференційований тощо [3, с. 91]. І саме ресурсний підхід в управлінні закладом освіти потребує нині наукового обґрунтування.

Поняття «ресурс» (фр. – *ressource*) трактується як сукупність засобів, запасів чи можливостей, необхідних для забезпечення життєдіяльності людини та суспільства. У широкому тлумаченні ресурси – це не лише матеріальні об'єкти, а й нематеріальні умови, завдяки яким відбувається задоволення різноманітних потреб, як у сфері матеріального виробництва, так і в духовному розвитку особистості. Вони включають природні багатства, фінансові потоки, інформаційні й технологічні можливості, людський та інтелектуальний потенціал, соціальні й культурні надбання [4, С. 146–170].

Сутність ресурсів полягає у тому, що вони виступають необхідною основою для досягнення цілей у будь-якій сфері діяльності. Це можуть бути політичні, матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові та особистісні чинники, які визначають ефективність функціонування організацій, установ чи державних інституцій. У сучасному управлінському дискурсі ресурси розглядаються як комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують стабільність і конкурентоспроможність системи.

Особливе значення має трактування ресурсів у сфері освіти. Тут вони охоплюють кадрове забезпечення (професійна компетентність педагогів), матеріально-технічну базу, фінансові можливості, інформаційні, цифрові технології, а також соціально-психологічний клімат у колективі та ін. Ресурсний підхід дозволяє оцінити не тільки кількість наявних ресурсів, а й ефективність їх використання для досягнення якісних результатів навчання й виховання здобувачів освіти.

Таким чином, ресурси – це універсальна категорія, що відображає потенціал системи, організації чи особи, слугує підґрунтям для розвитку та модернізації, а також виступає ключовим чинником у досягненні стратегічних і тактичних цілей.

У контексті нашого дослідження особливого значення набуває поняття «ресурсне управління закладом освіти». В Енциклопедія освітнього лідерства та адміністрування (Encyclopedia of Educational Leadership and Administration) ресурсне управління визначено як планомірний, структурований процес організації, розподілу та використання різноманітних ресурсів закладу з метою ефективного забезпечення освітнього процесу, реалізації поставлених цілей та сталого розвитку інституції [5].

*Ресурсний підхід* розглядається як науково-методологічна концепція, що орієнтує управління закладом освіти крізь призму ресурсів. Його сутність полягає у тому, що будь-яка управлінська дія повинна враховувати наявні ресурси – матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні, організаційні та інші – і бути спрямованою на їх оптимальне використання. Ознаками ресурсного підходу є його теоретико-методологічний характер, спрямованість на формулювання принципів (раціональності, системності, гнучкості, інноваційності тощо), визначення рамок управлінської діяльності та виконання функції орієнтиру у побудові стратегій розвитку закладу освіти. Таким чином, ресурсний підхід можна вважати теоретичною основою, що задає загальні вектори мислення та аналізу в управлінні.

Натомість *ресурсне управління* має прикладний характер і стосується безпосередньо практичної діяльності керівництва закладу освіти. Воно включає організацію, розподіл, координацію та контроль ресурсів задля забезпечення ефективності освітнього процесу. Його ознаками є інструментальний характер, реалізація через основні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль, моніторинг), використання конкретних механізмів (зокрема, бюджетування, кадрової політики, управління інформаційними потоками, застосування освітніх технологій). Ресурсне управління виступає практичним

інструментом реалізації ресурсного підходу, адже забезпечує втілення його принципів та ідей у конкретних управлінських рішеннях.

Отже, ресурсний підхід можна розглядати як концептуальну основу, яка відповідає на питання «що?» і «чому?», тоді як ресурсне управління – це його практичне втілення, що відповідає на питання «як?». У взаємозв'язку ці два поняття забезпечують цілісність управління закладом освіти: від формування стратегічного бачення до реалізації конкретних дій і заходів.

В українському законодавстві поняття «заклад освіти» чітко визначено у Законі України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII: «це юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність. Заклади освіти можуть здійснювати іншу діяльність, не заборонену законом, якщо вона не заважає основній діяльності» [6].

«Ресурсна спроможність закладу освіти» – це ще один термін, який не є усталеним у науково-практичному дискурсі, однак активно використовується в сучасних дослідженнях і нормативних документах як характеристика потенційних можливостей закладу забезпечувати якісний освітній процес. Під цим поняттям доцільно розуміти інтегровану здатність закладу ефективно залучати, розподіляти та використовувати наявні ресурси – людські, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, організаційні та інноваційні – для досягнення стратегічних цілей, задоволення освітніх потреб здобувачів освіти та забезпечення сталого розвитку освітнього середовища [7; 8, С. 70–89.]. Більш детально про різновиди ресурсів ми розглянемо у наступних параграфах.

Використання терміну «ресурсна спроможність закладу освіти» також дозволяє підкреслити системний характер управлінської діяльності, де кожен вид ресурсу розглядається не ізольовано, а у взаємозв'язку з іншими складовими. Саме тому ресурсна спроможність виступає не лише індикатором поточного стану закладу освіти, а й важливим критерієм його конкурентоспроможності, інноваційності та здатності адаптуватися до викликів освітнього середовища.

Таким чином, ресурсна спроможність є індикатором того, наскільки заклад освіти здатний виконувати свої функції, реагувати на виклики освітнього

середовища та забезпечувати якість навчання й виховання здобувачів освіти. У законодавстві України цей термін безпосередньо не визначений, проте дотичні поняття можна знайти у: Законі України «Про освіту» (2017 р.), Ст. 23, 66 (про фінансову, кадрову та матеріально-технічну автономію закладів освіти); Положеннях про ліцензування освітньої діяльності (Постанова КМУ №1187 від 30.12.2015), де оцінюються кадрові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси закладу; Національній стратегії розвитку освіти, що наголошує на ресурсному забезпеченні як ключовій умові якості.

Як зазначає Микитюк С.О., у дослідженнях щодо управління освітніми закладами в Україні сформовано наступні напрями: порівняльний аналіз міжнародного досвіду підготовки менеджерів освіти; філософське та соціологічне вивчення підготовки управлінських кадрів у галузі освіти; визначення педагогічних особливостей підготовки і діяльності менеджерів освіти в умовах гуманізації та інформатизації суспільства; конструктивна взаємодія різних рівнів управління в системі управління закладами освіти; науково-теоретичне обґрунтування адаптивних моделей управління освітніми закладами [9, С. 44-50]. Натомість питання ресурсного управління (управління ресурсами), ресурсного менеджменту в системі освіти досі залишаються не врегульованими.

Ресурсне управління (або управління ресурсами) – це процес планування, розподілу та контролю використання ресурсів для досягнення певних цілей, як у проєкті, так і в загальній діяльності організації

Згідно досліджень Калініної Л. М. «діяльність освітньої організації за ресурсного підходу – це погоджений у часі та просторі потік ресурсів (людських, фінансових, енергетичних, інформаційних, матеріально-технічних та ін.), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності» [10, 104 с.]. Саме це твердження ми найчастіше зустрічаємо у сучасних наукових розвідках.

Розглянуті поняття не в повній мірі окреслюють проблему ресурсного підходу у системі освіти. Пропонуємо скористатися глосарієм, який ми уклали,

для кращого розуміння даної теми (Додаток А). Глосарій, укладений у межах дослідження ресурсного підходу в управлінні закладом освіти, виконує важливу наукову та практичну функцію. Він упорядковує категоріальний апарат теми, забезпечуючи єдине понятійне поле для аналізу та інтерпретації управлінських процесів. Аналіз змісту глосарію свідчить про те, що найбільшою групою представлених понять є ті, що безпосередньо пов'язані з ресурсами – людськими, матеріальними, фінансовими, інформаційними, організаційними, інноваційними та соціальними. Значне місце займають також категорії, що описують ресурси спеціальної спрямованості, зокрема інклюзивні, корекційно-розвиткові та цифрові. Це підтверджує, що саме ресурс є вихідною та базовою категорією обраного підходу.

Водночас глосарій містить широкий пласт понять, які стосуються управлінської діяльності. Серед них можна виокремити як функції управління (планування, організація, мотивація, контроль, моніторинг, аналіз, прогнозування), так і принципи, що регулюють процеси ухвалення рішень у закладі освіти (системність, прозорість, гнучкість, відповідальність, сталий розвиток). Це демонструє інтеграцію ресурсного підходу в класичні управлінські концепції, що надає йому методологічної цілісності та прикладного значення.

Особливу увагу слід звернути на терміни, які відображають якісні характеристики управління освітою. Йдеться про акредитацію, моніторинг, освітні стандарти, ефективність та індикатори результативності. Їх наявність у глосарії підкреслює зв'язок ресурсного підходу з міжнародними стандартами управління якістю (зокрема ISO 9001) та вимогами сучасної освітньої політики.

Не менш важливими є поняття, що розкривають інноваційний та інклюзивний вимір розвитку освіти. Це інноваційні ресурси, освітні технології, цифровізація, електронне урядування, а також категорії, що стосуються інклюзивної освіти – індивідуалізація навчання, інклюзивні ресурси, освітнє середовище для дітей з особливими освітніми потребами. Таким чином, глосарій відображає ключові тенденції модернізації управління освітою в Україні та світі.

Отже, укладений глосарій не лише систематизує основні категорії досліджуваної проблематики, але й засвідчує, що ресурсний підхід має комплексний характер. Він поєднує класичні управлінські засади з орієнтацією на інновації та інклюзію, забезпечуючи тим самим можливість ефективної організації освітнього процесу та досягнення високої якості освітніх результатів.

У наукових дослідженнях, присвячених розвитку ресурсного підходу, вагомий внесок зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці.

Методологічні засади було закладено у працях класиків економічної теорії та стратегічного управління, зокрема Д. Рікардо, Й. Шумпетера, Е. Пенроуз, М. Портера, Ф. Селзніка, І. Ансоффа, К. Ендрюса та А. Чандлера. До цього напрямку можна віднести й роботи Г. Мінцберга, К. Прігожина, Дж. Кейнса, у яких розкривалися питання стратегічного бачення та розвитку економічних систем.

Соціологічний аспект ресурсів простежується у працях Д. Пфедфера, Г. Саланціка, У. Бека, П. Бурдьє, М. Вебера, Д. Грузскі, М. Кастельса, та Е. Соренсена, які розглядали ресурси як ключові елементи соціальної стратифікації. Суттєве значення мають також праці Е. Дюркгейма, Н. Лумана, Т. Парсонса, Е. Тоффлера, у яких розкриваються соціальні ресурси та динаміка суспільних трансформацій.

У 1990-х роках ресурсний підхід оформився як самостійний науковий напрям у теорії стратегічного управління, що знайшло відображення у працях Б. Вернерфельта, Р. Гранта, В. Катькала, Д. Колліза, Г. Пізано, Д. Тіса, Г. Хамела, Е. Щепеліна та інших учених. У цьому контексті варто згадати і праці М. Барні, Д. Портера (пізніші дослідження), К. Кнудсена, які закріпили підхід «ресурсів та здібностей» у стратегічному менеджменті.

Подальший розвиток ресурсний підхід отримав у працях пострадянських дослідників, серед яких П. Засьлавська, Ю. Ледяєва, В. Радаєва, Н. Тихонова, О. Третьяк. Схожі проблеми розкривали Л. Абалкін, В. Іноземцев, А. Норт, Д. Норт (інституційна економіка), які аналізували ресурси в контексті розвитку суспільства та економіки.



В аспекті управління вагомими є дослідження Г. Атаманчука, Н. Глазунової, В. Козбаненка, Л. Приходченка та Ю. Сушинського, які обґрунтовували місію й роль ресурсів у забезпеченні ефективності управління. Проблеми власності на інформацію та інтелектуальні ресурси вивчали Р. Аблесов, О. Кіреєва, О. Скаденко, А. Урсул, І. Юзвшин. Важливими для цього напряму є також праці М. Кастельса (інформаційне суспільство), М. Полані, П. Дракера, які акцентували на знаннях та інформації як ключових ресурсах.

Питання ролі й місця ресурсів у функціонуванні управління досліджували З. Бадаєва, І. Гришка, М. Долішній, М. Ленець, В. Чужиков. Додатково слід відзначити роботи О. Романенка, В. Авер'янова, Г. Щокіна, які розкривають механізми ресурсного забезпечення державного управління.

У сфері регіонального управління та розвитку територіальних ресурсів значний внесок зробили В. Бабаєв, М. Баргов, З. Варналій, Н. Колеснікова, Ю. Наврузов. Водночас вагомі результати представлені у працях С. Дорогунцова, В. Поповкіна, А. Філіпенка, які аналізували соціально-економічний розвиток територій.

Соціально-економічні аспекти та механізми забезпечення ресурсного потенціалу у публічному управлінні аналізували І. Дробот та О. Молдован. Сюди варто додати і праці В. Князева, В. Вакуленка, О. Оболенського, які досліджували організаційні ресурси та механізми державного управління.

Окрему увагу узгодженню інтересів і ресурсів у системах управління приділяли В. Бабаєв, В. Бакуменко, О. Карпенко, В. Керимов, В. Мамонова, П. Надолішній, О. Ольшанський, Ю. Сушинський, С. Саханенко та інші науковці. У цьому напрямі варто згадати Р. Акоффа, Ч. Барнарда, Г. Саймона, які розвивали підходи до управління ресурсами в організаційних системах.

Таким чином, формування та розвиток ресурсного підходу ґрунтується на широкому колі досліджень, які охоплюють економічну теорію, соціологію, стратегічне управління та публічне адміністрування, що свідчить про його міждисциплінарний характер. Однак, ресурсний підхід у сфері освіти, особливо

в управлінні закладом освіти, виявляється недостатньо розкритим. До основних прогалин відносимо такі недосліджені питання:

- не достатньо висвітлено, які саме ресурси (мають ключове значення для розвитку закладу освіти, немає чітких моделей їх оптимального використання;
- відсутні системні дослідження про роль педагогічного колективу як стратегічного ресурсу розвитку;
- недостатньо уваги приділено підготовці, мотивації та професійному вигоранню педагогів у ресурсному підході;
- не адаптовано до специфіки освітніх установ дослідження про роль знань та інформації;
- не досліджено управління освітніми даними, електронними ресурсами, цифровими платформами як активами;
- немає достатньо праць, які показували б механізми ефективного управління бюджетом закладу освіти в умовах децентралізації та нових фінансових моделей (наприклад, фінансування «гроші ходять за здобувачем та педагогом»);
- майже не досліджені партнерства із громадою, батьками, місцевим самоврядуванням як ресурс розвитку закладу освіти;
- у контексті ресурсного підходу практично не аналізується інклюзія: ресурсне забезпечення для здобувачів з ООП, робота команди психолого-педагогічного супроводу;
- бракує праць, що поєднують ресурсний підхід зі стратегічним плануванням розвитку закладу освіти (візія, місія, стратегічні пріоритети).

Аналіз категоріального апарату та наукових досліджень засвідчив, що ресурсний підхід в управлінні закладом освіти є методологічно обґрунтованим і водночас недостатньо опрацьованим у сучасній науці. Він має міждисциплінарний характер, поєднуючи економічні, соціологічні, управлінські та педагогічні аспекти.

Розкриття ключових понять – «підхід», «ресурс», «ресурсна спроможність закладу освіти», «ресурсне управління» – дозволяє вибудувати

єдине понятійне поле, необхідне для подальшої розробки даної проблематики. Особливої актуальності набуває трактування ресурсів у сфері освіти, що охоплюють кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, організаційні та соціально-психологічні чинники, а також інноваційні та інклюзивні складові.

Здійснений аналіз доводить, що ресурсна спроможність закладу освіти виступає індикатором його конкурентоспроможності, здатності забезпечувати якісний освітній процес і адаптуватися до викликів сучасного середовища. Разом з тим, виявлено низку прогалин у наукових дослідженнях, серед яких – недостатня увага до ролі педагогічного колективу як стратегічного ресурсу, управління освітніми даними та цифровими ресурсами, фінансові механізми в умовах децентралізації, партнерства з громадою й батьками, а також ресурсне забезпечення інклюзивної освіти.

Отже, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей ефективного використання ресурсів закладу освіти, інтеграцію ресурсного підходу з інноваційними та інклюзивними практиками, а також формування стратегій розвитку, що враховують як внутрішні, так і зовнішні можливості освітнього середовища.

## **1.2. Класифікація та ефективне управління освітніми ресурсами у країнах Європи**

Результати вивчення класифікацій та специфіки управління освітніми ресурсами в європейських країнах є надзвичайно важливою для України з кількох причин:

1. *Реформа освітньої системи:* Україна активно реформує освітній сектор у межах імплементації Закону «Про освіту» та стандартів Нової української школи (НУШ). Досвід європейських країн допомагає впроваджувати кращі практики управління ресурсами, підвищуючи ефективність освітнього процесу.
2. *Децентралізація управління освітою:* Україна, як і деякі європейські держави (наприклад, Німеччина чи Іспанія), впроваджує децентралізацію управління освітою, що вимагає якісного перерозподілу фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів між центральними та місцевими органами влади.
3. *Фінансування освіти та ефективне використання коштів:* українська система освіти потребує оптимізації фінансування. Досвід країн ЄС, які застосовують різні моделі фінансування (державне, змішане чи приватне), може допомогти розробити механізми, що забезпечать стабільність і прозорість у витрачанні коштів.
4. *Цифровізація освіти:* в умовах цифрової трансформації українська освіта постала перед викликом впровадження новітніх технологій. Аналіз практик європейських країн, таких як Фінляндія чи Велика Британія, може сприяти ефективному використанню технологічних ресурсів для підвищення якості навчання.
5. *Освіта під час воєнного стану та відновлення країни:* в умовах війни та післявоєнного відновлення питання ефективного використання освітніх ресурсів стає ще більш критичним. Європейський досвід управління освітою в кризових умовах (наприклад, під час економічних криз або пандемії COVID-19) може бути корисним для України.

Отже, вивчення підходів до класифікації та управління ресурсами в європейських країнах дозволить Україні вдосконалити власну освітню політику, забезпечити рівний доступ до якісної освіти та підготувати систему до сучасних викликів.

Управління освітою в європейських країнах опирається на ефективне використання та класифікацію ресурсів, які забезпечують якісне функціонування освітніх установ. Основні типи ресурсів в управлінні освітою в ЄС:

### *1. Людські, матеріальні та фінансові ресурси.*

За визначенням European Agency for Special Needs and Inclusive Education, ресурсами в освіті є людські ресурси (вчителі, керівники, їх професійний розвиток), матеріальні ресурси (навчальні матеріали, інфраструктура) та фінансові ресурси (зарплати, утримання, експлуатаційні витрати). До них також може належати час, виділений на навчання чи позакласні активності

### *2. Технологічні ресурси.*

Згідно з Education and Training Monitor 2020 (ЄС), для покращення педагогічного використання цифрових технологій необхідні ICT ресурси, які включають доступ до обладнання, мережі, цифрового контенту та відповідної підтримки

### *3. Інформаційні ресурси та відкриті освітні матеріали (OER).*

Європейська Комісія окремо виділяє Open Educational Resources (OER) – навчальні матеріали з відкритим ліцензуванням (Creative Commons), які можна вільно використовувати, адаптувати, поширювати і модифікувати. Ці ресурси є ключовим елементом підтримки якісного навчання за рахунок доступності та гнучкості

Зазначимо, що одним із вагомих проєктів, якій відірав важливу роль у впровадженні ресурсного підходу у систему освіти різних країн ЄС став European Agency: *Financing of Inclusive Education – Mapping Country Systems for Inclusive Education* (Фінансування інклюзивної освіти – Картографування національних систем інклюзивної освіти). Цей проєкт було реалізовано впродовж у 2014-2015 рр. у 18 країнах включно з Хорватією, Естонією, Фінляндією, Італією, Польщею,

Швецією, Великою Британією (Англія, Шотландія, Уельс) та ін. І був продовженим до 2018 р. [11].

Одним із результатів проєкту стало визначення класифікації механізмів фінансування: централізоване/децентралізоване, додаткові видатки для інклюзії, стимулювання закладів освіти забезпечувати інклюзивність. Також у проєкті подано концептуальні схеми ресурсного розподілу, які демонструють, як державні органи, регіональні служби, школи й спеціальні центри об'єднують ресурси для інклюзивної освіти. У схемах представлено: підтримку в навчальному закладі; регіональну підтримку; ресурси для доступності (інфраструктура, допоміжні послуги); спеціальні школи або ресурсні центри; підвищення спроможності (capacity building) [11]. Відзначимо, що активними на сьогодні проєктами, які реалізуються в межах ЄС щодо освіти, зокрема реалізації ресурсного підходу є: Financing Policies for Inclusive Education Systems (FPIES); Euridice – European Inclusive Education for Digital Society, Social Innovation and Global Citizenship; EDIGIT – Erasmus+ Project on Digital Inclusion in Education; Erasmus+ Programme та ін.

Важливу роль для розвитку та визначення пріоритетів освіти ЄС відіграє щорічна доповідь Education and Training Monitor (Моніторинг освіти та навчання), яка готується Генеральним директором з питань освіти, молоді, спорту та культури Європейської Комісії (DG EAC). Цей щорічний звіт аналізує прогрес країн ЄС у досягненні цільових показників у сфері освіти та навчання, зокрема в контексті Європейської освітньої зони (European Education Area, EEA). Так, у 2024 р. дана доповідь дала ґрунтовне уявлення про стан систем освіти в ЄС, включаючи аналітику щодо ресурсів. У ньому містяться статистичні дані й показники, такі як рівень завершення освіти, функції ресурсів у підтримці навчання, цифровізацію, розвиток інфраструктури, участь у професійному навчанні тощо, а також опис інфраструктури та матеріальних ресурсів. У ньому особливий акцент зроблено на оновленні лабораторій і навчальних центрів VET (професійно-технічна освіта), що підтримує сталий розвиток, доступ до

сучасного обладнання, енергоефективність будівель тощо. [12].

У Європі спостерігається різноманітність підходів до управління ресурсами в освіті, зокрема щодо рівня централізації чи децентралізації. Наприклад, у деяких країнах рішення щодо фінансування та призначення персоналу приймаються на національному рівні, тоді як в інших – на регіональному чи місцевому рівнях. Це впливає на розподіл та використання ресурсів у навчальних закладах [13].

Багато європейських країн розробили національні таксономії для класифікації цифрових навчальних ресурсів. Ці таксономії часто базуються на національних навчальних планах і сприяють стандартизації та полегшенню доступу до освітніх матеріалів. Наприклад, у Франції використовується адаптація міжнародного стандарту Learning Object Metadata (LOM) під назвою ScoLOMFR для позначення навчальних ресурсів. Подібні системи застосовуються і в інших країнах для уніфікації та максимізації повторного використання даних у цифрових освітніх екосистемах [14].

Фінансування освіти та витрати на ресурси варіюються між європейськими країнами. Наприклад, Ірландія має одні з найвищих витрат на догляд за дітьми в Європі, що впливає на доступність та якість освітніх послуг. Звіт Eurydice зазначає, що Ірландія витрачає лише 0,14% ВВП на ранню освіту та догляд, що значно нижче середнього показника Європейського союзу на 0,71% [15].

Пропонуємо порівняльну таблицю ресурсів різних європейських країн, яку уклали на основі аналізу офіційних звітів, наукових досліджень та публікацій у відкритих джерелах, зокрема звітів Європейської комісії, OECD та Eurydice (табл. 1.1) [16, С. 415 - 421]. Зазначимо, що OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку, англ. Organisation for Economic Co-operation and Development) – це міжнародна організація, яка об'єднує 38 країн з метою сприяння економічному розвитку, соціальному прогресу та вдосконаленню державної політики. В освітній сфері OECD проводить дослідження, зокрема

Програму міжнародного оцінювання учнів PISA (Programme for International Student Assessment), аналізує ефективність освітніх систем і надає рекомендації щодо їх удосконалення. А Eurydice – це європейська інформаційна мережа з питань освіти, створена Європейською комісією для збору, аналізу та поширення інформації про освітні системи та політику в Європі. Мережа охоплює 39 країн, включаючи всі держави-члени Європейського союзу, а також Ісландію, Ліхтенштейн, Норвегію, Швейцарію та країни, що беруть участь у програмі Erasmus+. Основні напрями роботи Eurydice: підготовка звітів про освітні системи країн Європи; дослідження ключових тенденцій у сфері освіти; порівняльний аналіз освітньої політики та реформ. Одним із найважливіших звітів є «Key Data on Education in Europe», який надає детальну інформацію про фінансування, структуру та результати освітніх систем європейських країн.

Таблиця 1.1

## Порівняльна таблиця ресурсів у різних країнах

| Країна         | Людські ресурси                                              | Фінансові ресурси                               | Матеріально-технічні ресурси                        | Інформаційні ресурси                        | Технологічні ресурси                                 |
|----------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Німеччина      | Високо кваліфіковані викладачі, автономія університетів      | Високий рівень державного фінансування          | Сучасні кампуси, великі бібліотеки                  | Відкриті цифрові бібліотеки                 | Активна цифровізація освітніх процесів               |
| Франція        | Централізоване управління викладацьким складом               | Державне фінансування, стипендії                | Велика кількість навчальних закладів                | Розвинені цифрові платформи                 | Використання стандарту ScoLOMFR                      |
| Фінляндія      | Гнучка система підготовки вчителів, високий рівень автономії | Високе державне фінансування                    | Сучасні школи, адаптовані до потреб студентів       | Великий обсяг відкритих навчальних ресурсів | Інтеграція технологій у навчальний процес            |
| Великобританія | Велика частка приватного сектору в освіті                    | Комбінація державного і приватного фінансування | Розвинена інфраструктура університетів              | Доступ до світових наукових баз даних       | Використання штучного інтелекту в освітніх програмах |
| Іспанія        | Висока кількість педагогічного персоналу, однак значні       | Середній рівень фінансування                    | Відносно застаріла інфраструктура у деяких регіонах | Розвиток цифрових платформ                  | Упровадження EdTech-рішень у навчальні заклади       |



|  |                            |  |  |  |  |
|--|----------------------------|--|--|--|--|
|  | регіональні<br>відмінності |  |  |  |  |
|--|----------------------------|--|--|--|--|

Аналіз джерельної бази з розвитку освіти в ЄС дає підстави для виявлення категорій ресурсів, які в освіті можна поділити на кілька основних категорій:

1. *Людські ресурси*: включають педагогічний та адміністративний персонал, а також допоміжний персонал, який забезпечує підтримку освітнього процесу.
2. *Фінансові ресурси*: охоплюють бюджетні асигнування, гранти, субсидії та інші джерела фінансування, необхідні для функціонування освітніх установ.
3. *Матеріально-технічні ресурси*: містять будівлі, обладнання, навчальні матеріали та інші фізичні об'єкти, що використовуються в освітньому процесі.
4. *Інформаційні ресурси*: включають навчальні програми, методичні матеріали, цифрові ресурси та бази даних, які підтримують навчальний процес.
5. *Технологічні ресурси*: охоплюють комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення та інші технології, що сприяють ефективному навчанню та управлінню.

Вважаємо за доцільне також виокремити і ряд проблем у забезпеченні якісними ресурсами у різних освітніх системах Європи:

1. *Недостатнє фінансування освіти*. У деяких європейських країнах спостерігається проблема недостатнього фінансування освіти, що призводить до недофінансування шкіл, поганих умов для навчання і недостатньої оплати праці вчителів. Наприклад, у Греції та Італії освітні установи стикаються з нестачею фінансування, що впливає на якість освіти та доступність новітніх технологій [17].

2. *Нерівний доступ до освіти між містом та сільськими районами*. У таких країнах, як Іспанія та Португалія, є суттєві відмінності в рівні доступу до освітніх ресурсів між міськими та сільськими районами. У сільських регіонах часто відсутні сучасні технології та кваліфіковані педагоги, що обмежує можливості для дітей з сільської місцевості отримати якісну освіту [18].

3. *Нестача кваліфікованих педагогічних кадрів*. У Болгарії та Румунії спостерігається нестача кваліфікованих вчителів, зокрема в технічних та природничих науках. Це створює перешкоди для ефективного використання

освітніх ресурсів і знижує якість навчання. Часто вчителі змушені працювати за низькі зарплати, що впливає на їх мотивацію та професіоналізм [19].

4. *Технологічна нерівність та недостатня цифровізація.* У таких країнах як Хорватія та Словенія існують проблеми з цифровізацією освіти. Хоча багато шкіл намагаються впроваджувати новітні технології, проблема з доступом до інтернету та комп'ютерної техніки залишається актуальною, особливо в сільських районах. Це впливає на рівень доступу до сучасних методів навчання [20].

5. *Неоптимальне використання ресурсів.* У Польщі та Чехії спостерігається проблема з неефективним використанням освітніх ресурсів, зокрема в контексті фінансування та розподілу бюджету між школами та університетами. Це призводить до того, що окремі навчальні заклади не можуть ефективно використовувати надані ресурси через відсутність чіткої стратегії розподілу фінансування [21].

Ці проблеми вказують на актуальність покращення ресурсного управління в освіті європейських країн для забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх верств населення. Задля справедливості, згадаємо, що у країнах ЄС ресурсний підхід реалізується через державні програми, міжнародні проекти та фінансові інструменти, що стимулюють ефективне управління освітніми ресурсами [22].

Таким чином, ресурси є ключовим чинником ефективності освітніх систем, проте багато європейських країн стикаються з різними проблемами у їх використанні. Недостатнє фінансування, нерівний доступ до ресурсів між міськими та сільськими районами, а також дефіцит кваліфікованих педагогічних кадрів залишаються актуальними викликами. Ці фактори обмежують можливості для учнів отримати якісну освіту та для навчальних закладів ефективно використовувати наявні ресурси.

Особливо важливою є проблема технологічної нерівності. У таких країнах, як Хорватія та Словенія, недостатня цифрова інфраструктура ускладнює

доступ до освітніх матеріалів, а в країнах, таких як Болгарія та Румунія, нестача кваліфікованих педагогів негативно впливає на якість освіти.

Класифікація ресурсів в освіті допомагає зрозуміти різні види ресурсів, необхідних для функціонування освітніх систем: матеріальні (будівлі, обладнання), людські (вчителі, адміністративний персонал), фінансові (бюджети, гранти), та інформаційно-комунікаційні (технології, дані). Це дозволяє створювати чітку стратегію їх використання. Важливою частиною є не тільки доступ до ресурсів, але й ефективне їх управління, яке сприяє більш оптимальному використанню та забезпеченню рівного доступу до освіти для всіх учнів.

Досягнення в управлінні освітніми ресурсами включають успішні практики, які застосовуються в розвинених країнах. Наприклад, інтеграція сучасних технологій, як у Фінляндії чи Швеції, дозволяє значно покращити якість освіти. Це демонструє, як ефективне використання ресурсів може підвищити доступність та результативність навчального процесу. Для України це є важливим орієнтиром, оскільки покращення ресурсного забезпечення й ефективне управління ними є важливими кроками на шляху до модернізації національної системи освіти.

Загалом, для подолання наявних проблем в управлінні ресурсами необхідно здійснювати системні реформи, інвестувати у технології та підвищувати кваліфікацію педагогічних кадрів. Це дозволить забезпечити більш рівний доступ до якісної освіти та підвищити ефективність освітніх систем в різних країнах.

### **1.3. Упровадження ресурсного підходу у систему української освіти**

Упровадження ресурсного підходу в управління закладами освіти в Україні має потужне нормативно-правове підґрунтя, яке забезпечує системність, цілісність та узгодженість освітньої політики.

Насамперед, важливим документом є Закон України «Про освіту» (2017 р.), у якому підкреслюється значення ресурсного забезпечення як одного з ключових факторів якості освіти. Зокрема, стаття 41 цього закону визначає систему забезпечення якості освіти та відзначає необхідність достатніх ресурсів – матеріально-технічних, інформаційних, кадрових, фінансових та організаційних [23].

Наступним кроком стало ухвалення Закону України «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), де стаття 52 конкретизує складники ресурсного забезпечення закладу: інформаційні ресурси, матеріально-технічну базу, науково-методичне забезпечення, мережеву взаємодію та використання інфраструктури міжшкільних ресурсних центрів. Цей закон надає чітке бачення, як має реалізовуватися ресурсний підхід у практичній діяльності шкіл [24].

Важливим підзаконним актом є Положення про ресурсні центри, яке визначає правові засади створення та функціонування центрів, що акумулюють і координують ресурси для супроводу осіб із особливими освітніми потребами. Це дозволяє забезпечити ефективніше використання матеріальних і кадрових можливостей у межах освітніх округів [25].

Також слід зазначити Постанову Кабінету Міністрів України «Про освітні округи та опорні заклади освіти» (2019 р.), яка визначає умови створення опорних закладів з підвищеною ресурсною спроможністю. У ній підкреслюється, що саме опорні школи мають стати центрами концентрації ресурсів для розвитку освітнього простору громад [26].

Нормативно-правові акти підкріплюються і науковими дослідженнями. Наприклад, у працях І. Ткача та М. Маланчук подано сучасні підходи до класифікації ресурсів і обґрунтовано необхідність їх системного використання в управлінні [27, С. 64–73]. Дослідження українських педагогів також звертають

увагу на ресурсний підхід як методологічну основу розвитку мережної взаємодії між закладами освіти, органами управління та соціальними партнерами [28, С. 89–95].

Важливим напрямом реалізації ресурсного підходу в управлінні українською освітою є формування мережі опорних шкіл. Вони стали центрами концентрації фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів, що дозволило підвищити ефективність освітнього процесу, особливо у сільських громадах. Опорні школи забезпечують не лише якіснішу організацію навчання, а й створюють умови для інтеграції сучасних освітніх технологій, оптимізації мережі закладів освіти та підвищення якості кадрового забезпечення [29, С. 58-65].

Окрему роль у поширенні ресурсного підходу відіграють мережеві та міжшкільні ресурсні центри. У ряді областей вони стали платформами для спільного використання обладнання, організації STEM-освіти, забезпечення методичної підтримки педагогів та проведення заходів з інклюзивного навчання. Такі центри функціонують на засадах міжшкільної взаємодії та дозволяють більш раціонально використовувати як матеріальні, так і кадрові ресурси [30, 192 с.].

Важливим прикладом практичної реалізації ресурсного підходу є створення інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ). Їхня діяльність зосереджена на акумулюванні кадрових (психологи, логопеди, дефектологи), методичних та інформаційних ресурсів, необхідних для підтримки закладів освіти у сфері інклюзивного навчання. Завдяки ІРЦ діти з особливими освітніми потребами отримують доступ до освітніх послуг, адаптованих до їхніх можливостей, що безпосередньо відповідає принципам рівності та соціальної справедливості [31].

Не менш значущим напрямом є впровадження грантових і проєктних механізмів. У співпраці з міжнародними організаціями (UNICEF, USAID, ПРООН) реалізуються проєкти, спрямовані на модернізацію матеріально-технічної бази, цифровізацію освітнього середовища, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів та розвиток інноваційних практик управління ресурсами. Це

свідчить про поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсів задля підвищення конкурентоспроможності української освіти [32].

Окремої уваги заслуговує регіональна практика впровадження ресурсного підходу. У Львівській та Тернопільській областях упроваджуються освітні програми, спрямовані на раціональне використання наявних ресурсів: від енергозбереження до організації спільного використання лабораторій і створення STEM-центрів. Ці приклади підтверджують ефективність підходу у різних аспектах управління та доводять його універсальність у розбудові сучасної освітньої системи [33, с. 208].

Водночас, однією із причин виникнення проблем в сфері освіти визначають недостатності та обмеженості ресурсного, зокрема фінансового забезпечення розвитку освіти та модернізації її змісту і форм [34, с. 54].

У сучасних дослідженнях наголошується, що ефективність упровадження ресурсного підходу в управління закладом освіти визначається не лише наявністю ресурсів, але й здатністю системи організовано їх використовувати. Разом із тим у практиці української освіти можна виокремити низку проблем, які істотно ускладнюють реалізацію ресурсного управління. Серед них: організаційно-управлінські проблеми, кадрові, фінансово-економічні, інфраструктурні та технологічні, соціально-психологічні, а також проблеми моніторингу та оцінювання [35, с. 65-70.].

Однією з ключових є недостатня стратегічність управлінських дій. Часто увага керівників зосереджена на поточних завданнях, що не дозволяє вибудовувати довготривалі стратегії розвитку ресурсної бази закладу освіти. Крім того, спостерігається фрагментарність політики, оскільки відсутня цілісна законодавча й методологічна модель ресурсного управління, що призводить до нераціонального або хаотичного використання наявних можливостей. Слабкою ланкою є і координація між рівнями управління – від Міністерства освіти і науки України до органів місцевого самоврядування та самих закладів.

Ресурсний підхід вимагає від управлінців та педагогів сучасних компетентностей, зокрема у сфері ресурсного менеджменту, але на практиці

часто спостерігається дефіцит підготовлених кадрів. Додатковим ускладненням є перевантаженість персоналу, який змушений поєднувати кілька напрямів роботи без адекватної компенсації. Важливою проблемою залишається і низька мотивація працівників, що обмежує їхню готовність долучатися до інноваційних практик управління ресурсами.

Найбільш очевидним викликом є хронічне недофінансування освіти, особливо у сільських громадах, де ресурси часто розпорошені. Ситуацію ускладнює нерівномірний розподіл фінансових потоків: опорні школи та освітні округи отримують більше, ніж малі заклади, що створює дисбаланс у доступі до якісних освітніх послуг. Водночас відчутною є залежність від зовнішніх донорів та грантів, що робить фінансову систему нестійкою та залежною від міжнародної підтримки.

Значна частина українських закладів освіти функціонує у будівлях та приміщеннях, які давно потребують ремонту, а обладнання є застарілим. Проблемою є і цифровий розрив: у містах школи частіше забезпечені технікою та швидкісним інтернетом, тоді як у сільських громадах можливості цифровізації обмежені. Також відсутня системна практика спільного використання ресурсів, наприклад, лабораторій чи бібліотек, що зменшує ефективність інфраструктурної бази.

Не менш важливим чинником є опір змінам. Частина педагогів та громад сприймають інновації з пересторогою, що ускладнює впровадження нових моделей управління. У цьому контексті проблемою виступає і низький рівень культури партнерства – слабка взаємодія закладів освіти з бізнесом, громадами чи громадськими організаціями. Додатково варто підкреслити нерівний доступ до ресурсів, зокрема для дітей із сільських територій чи здобувачів з особливими освітніми потребами.

Ефективність ресурсного підходу значною мірою залежить від якісного контролю, проте в Україні відсутня дієва система моніторингу використання ресурсів. Звітність здебільшого має формальний характер, що не дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У цьому розділі функціонування системи розглядається за трьома вимірами: результативністю, що включає в себе якість та актуальність, справедливістю та інклюзивністю, й ефективністю використання ресурсів.

У звіті «Moving toward Effectiveness, Equity and Efficiency» від 2019 р. Світовий банк аналізує поточний стан системи освіти України за трьома вимірами: ефективність, справедливість і раціональне використання ресурсів. Окреслено необхідність узгодження реформ зі змінами в економіці та населення. Крім того, особлива увага приділена матеріальній реалізації реформ через фінансування, технічну підтримку, суспільну підтримку і політичне лідерство. Та акцентує на важливості цілеспрямованого спрямування ресурсів, щоб підвищити ефективність та стійкість освітньої системи в умовах реформ [36].

Таким чином, законодавча база України формує цілісну платформу для впровадження ресурсного підходу в освіті, а наукові розробки вітчизняних учених забезпечують теоретико-методологічне підґрунтя та практичні рекомендації щодо його реалізації, а досвід упровадження ресурсного підходу в Україні демонструє, що його реалізація можлива як на рівні державної освітньої політики (через нормативно-правову базу), так і на рівні місцевих громад та окремих закладів освіти. Це свідчить про поступове формування цілісної системи управління ресурсами, яка сприяє підвищенню якості освіти, її доступності та інноваційності. Однак впровадження ресурсного управління закладом освіти гальмується в Україні через ряд перешкод та проблем, на часткове вирішення яких спрямовується наше дослідження.



## **РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЬ РЕСУРСНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

### **2.1. Складові моделі ресурсного управління**

У попередньому розділі ми з'ясували, що ресурсний підхід – це концепція, яка задає філософію та принципи управління закладом освіти. А модель ресурсного управління – це вже практичний інструментарій, що переводить принципи у конкретні управлінські дії. Тому має місце твердження, що модель ресурсного управління є більш практично спрямованою, оскільки вона передбачає алгоритми, механізми та технології, які можуть безпосередньо використовуватися керівником закладу освіти в щоденній роботі. У даний розділ присвячений побудові моделі ресурсного управління закладом освіти та характеристиці його окремих компонентів.

На основі аналізу джерельної бази, результатів моніторингу системи освіти в Україні та ЄС, пропонуємо узагальнену модель ресурсного управління закладом освіти, яка передбачає наявність чітко визначених компонентів, що є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими. Ці складові зумовлюють ефективність управління закладом освіти на основі ресурсного підходу. Так, на досягнення очікуваних результатів впливатимуть не лише визначена мета, але й класифікації ресурсів, опір на принципи ресурсного управління, реалізація функцій, врахування рівнів, критеріїв та показників успішності ресурсного управління; визначеність етапів даного процесу. У схематичному зображенні модель матиме вигляд як на рис. 2.1.

Аналіз зміст окремих компонентів запропонованої моделі розміщено у наступних параграфах нашого дослідження. Зазначимо, що зміст даної моделі є результатом систематизації сучасних наукових підходів до ресурсного управління в освіті, узагальнення вітчизняних і зарубіжних практик, а також врахування стратегічних документів і програм розвитку української освіти. Зокрема, при формуванні моделі були використані положення концепцій державно-управлінської політики у сфері освіти, рекомендації міжнародних

організацій (UNESCO, OECD, Світовий банк), а також досвід українських закладів освіти, які апробують інноваційні форми організації ресурсів.

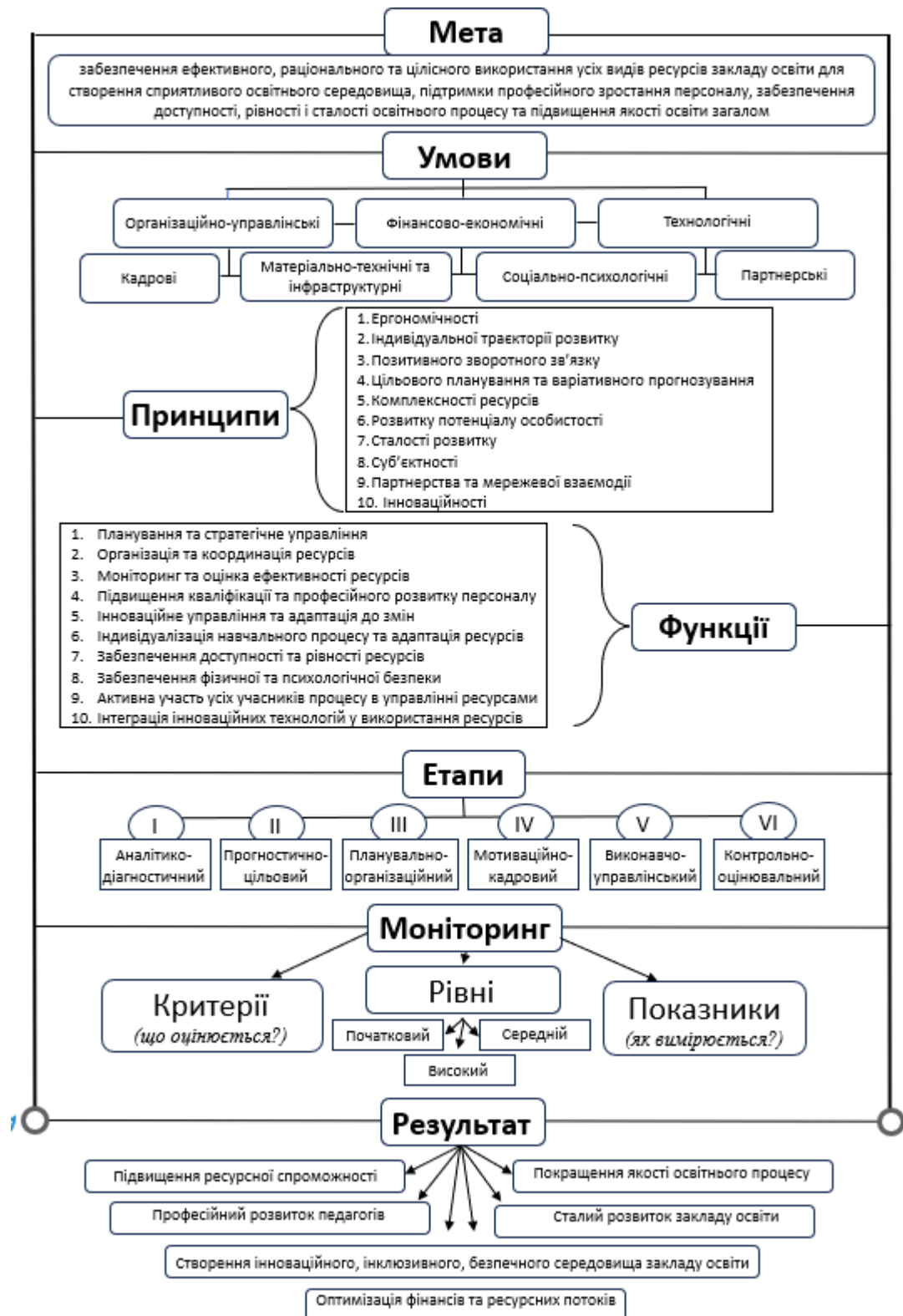


Рис. 2.1. Модель ресурсного управління закладом загальної середньої освіти

Таким чином, запропонована модель є комплексною структурою, що поєднує управлінську логіку, ресурсний підхід і механізми забезпечення якості ресурсного управління розглядається не лише як теоретична конструкція, але і як практичний інструмент, що дає змогу керівнику закладу освіти:

- визначати стратегічну мету та завдання;
- формувати та дотримуватися принципів управління ресурсами;
- реалізовувати основні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль, моніторинг);
- забезпечувати необхідні умови для ефективної роботи колективу;
- здійснювати управління на різних рівнях (державному, регіональному, локальному);
- оцінювати ефективність діяльності за критеріями та показниками результативності;
- досягати очікуваного результату у вигляді підвищення якості освіти, доступності та сталості освітнього середовища.

Під час укладання моделі ми опиралися на принципи об'єктивності, науковості, доступності та ефективності [37, с. 17-18].

Отже, побудова такої моделі має не лише науково-методологічне, а й прикладне значення, оскільки вона створює базу для подальшого удосконалення управління закладами освіти в умовах трансформації українського суспільства та інтеграції в європейський освітній простір.

### 2.1.1. Мета, принципи та функції ресурсного управління закладом освіти

Згідно логіки сучасного науково-практичного бачення *мета ресурсного управління закладом освіти*, яка закладена у нашій авторській моделі, передбачає: забезпечення ефективного, раціонального та цілісного використання усіх видів ресурсів закладу освіти для створення сприятливого освітнього середовища, підтримки професійного зростання персоналу, забезпечення доступності, рівності і сталості освітнього процесу та підвищення якості освіти загалом. Згідно міжнародного стандарту для систем управління якістю (ISO 9001 (Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization))), який визначає вимоги до організацій, що прагнуть забезпечити стабільну якість продукції та послуг, а також постійно покращувати свою діяльність, якість освіти – це «сукупність властивостей і характеристик освітнього процесу, які надають їм здатність задовольняти освітні потреби споживачів освітніх послуг» [38]. У цьому стандарті також визначено основні принципи управління якістю, які допомагають організаціям підвищувати ефективність та задоволеність клієнтів. Ці принципи включають орієнтацію на клієнта, лідерство, залученість персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на основі фактів та управління взаємовідносинами [39]. Ресурсний підхід в управлінні закладом освіти цілком узгоджується з принципами ISO 9001, оскільки орієнтується на якість, ефективність та інтеграцію ресурсів (табл. 2.1). Це дозволяє підвищити результативність освітнього процесу та відповідати сучасним вимогам управління.

Таблиця 2.1

*Принципи ISO 9001 та їх зв'язок із ресурсним підходом в управлінні закладом освіти*

| <i>Принцип ISO 9001</i> | <i>Сутність принципу ISO 9001</i>                       | <i>Відповідність у ресурсному підході</i>                                                   |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Орієнтація на споживача | Якість визначається задоволенням потреб клієнта         | Орієнтація на потреби здобувачів освіти та їх батьків через ефективне використання ресурсів |
| Лідерство               | Керівництво формує бачення і цінності, мотивує колектив | Керівник забезпечує організацію та координацію використання ресурсів для розвитку закладу   |

|                                                    |                                                                 |                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залучення працівників                              | Ефективність залежить від компетентності та мотивації персоналу | Людський капітал (педагоги, психологи, ІРЦ) як ключовий елемент ресурсного підходу                 |
| Процесний підхід                                   | Управління розглядається як система взаємопов'язаних процесів   | Освітній процес організовано як взаємодія матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів         |
| Системний підхід                                   | Узгодженість усіх елементів управління                          | Інтеграція різних видів ресурсів у єдину систему для досягнення цілей                              |
| Постійне вдосконалення                             | Безперервне підвищення ефективності системи якості              | Оптимізація використання ресурсів: нові технології, підвищення кваліфікації кадрів                 |
| Прийняття рішень на основі фактів                  | Рішення мають базуватися на даних та доказах                    | Моніторинг і оцінка ефективності використання ресурсів                                             |
| Взаємовигідні відносини із зацікавленими сторонами | Партнерство з усіма сторонами задля успіху                      | Залучення зовнішніх ресурсів: співпраця з батьками, громадою, бізнесом, міжнародними організаціями |

Під час реалізації ресурсного підходу в управлінні закладом освіти важливо дотримуватися певних принципів. Аналіз джерельної бази дозволив виділити принципи, які найчастіше зустрічаються у дослідженнях даної проблематики і які представлені у таблиці 2.2.:

Таблиця 2.2.

*Основні принципи ресурсного підходу в управлінні закладом освіти*

| <i>Принцип</i>                                     | <i>Зміст</i>                                                                                                                                              | <i>Автори, які досліджували</i>                  |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Ергономічності                                     | Створення комфортного освітнього середовища, що відповідає потребам і можливостям усіх учасників освітнього процесу                                       | Без'язичний Б.І.,<br>Худякова В.Б.,<br>Гіль Ю.Б. |
| Індивідуальної траєкторії розвитку                 | Урахування індивідуальних здібностей, інтересів, рівня підготовленості та особливих освітніх потреб здобувачів освіти                                     | Без'язичний Б.І.,<br>Микитюк С.О.                |
| Позитивного зворотного зв'язку                     | Постійний моніторинг, оцінювання й корекція освітнього процесу на основі результатів та досягнень                                                         | Без'язичний Б.І.,<br>Худякова В.Б.,<br>Гіль Ю.Б. |
| Цільового планування та варіативного прогнозування | Визначення стратегічних і тактичних завдань розвитку закладу освіти з урахуванням наявних і потенційних ресурсів                                          | Микитюк С.О.,<br>Кузнецова І.О.                  |
| Комплексності ресурсів                             | Інтеграція внутрішніх ресурсів (мотиваційних, когнітивних, емоційно-вольових, ціннісних) та зовнішніх (матеріальних, кадрових, інформаційних, соціальних) | Кабусь Н.Д.,<br>Микитюк С.О.                     |

|                                    |                                                                                                     |                                 |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Розвитку потенціалу особистості    | Максимальне розкриття здібностей і творчих можливостей здобувачів освіти та педагогів               | Микитюк С.О.                    |
| Сталості розвитку                  | Забезпечення балансу між використанням ресурсів і їхнім відновленням для довготривалої ефективності | Кабусь Н.Д.                     |
| Суб'єктності                       | Визнання учасників освітнього процесу активними носіями та творцями ресурсів                        | Микитюк С.О.                    |
| Партнерства та мережевої взаємодії | Залучення зовнішніх стейкхолдерів (громади, органів влади, бізнесу, НУО) до розвитку закладу освіти | Кабусь Н.Д.,<br>Кузнецова І.О.  |
| Інноваційності                     | Використання сучасних технологій і новітніх підходів для ефективного використання ресурсів          | Кузнецова І.О.,<br>Микитюк С.О. |

Додатково наведемо приклади інших принципів. Так, Європейське агентство з особливих освітніх потреб та інклюзивної освіти особливо наголошує на принципах сталого розвитку та комплексності в управлінні закладом освіти [40]. Такі автори, як Кононець Н., Ільченко О., Мокляк В. обґрунтували принцип ефективності використання ресурсів, який передбачає, що заклад освіти має оптимізувати використання ресурсів для підвищення продуктивності освітнього процесу. Це передбачає раціональне планування, контроль і оцінку використання фінансів, обладнання та людського потенціалу [41]. Також важливо, щоб ресурси були максимально гнучкими та адаптованими під потреби різних категорій здобувачів освіти. Це стосується як навчальних програм, так і технологічних платформ, а також людських ресурсів [42, С. 45–59.].

Після визначення основних принципів ресурсного підходу в управлінні закладом освіти доцільно перейти до конкретних функцій, які забезпечують практичну реалізацію даних принципів. Для наочності та систематизації матеріалу пропонується таблиця 2.3, у якій кожна функція співвідноситься з відповідними принципами. Такий підхід дозволяє чітко побачити, як абстрактні принципи трансформуються у конкретні управлінські дії, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, оптимізацію освітнього процесу та створення сприятливого середовища для розвитку здобувачів освіти. Зазначимо, що для укладання даної інформації ми скористалися результатами, які представлені у різних джерелах [43; 44; 45].

Таблиця 2.3.

*Функції ресурсного підходу в управлінні закладом освіти  
у співвідношенні із принципами*

| <i>Принципи</i>                                                                        | <i>Функції</i>                                               | <i>Зміст</i>                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цільового планування та варіативного прогнозування; сталості розвитку                  | Планування та стратегічне управління                         | Формування довгострокових та короткострокових планів розвитку закладу, прогнозування потреб у ресурсах та забезпечення їх сталого використання              |
| Комплексності ресурсів; партнерства та мережевої взаємодії                             | Організація та координація ресурсів                          | Координація всіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) та налагодження співпраці з партнерами для ефективного забезпечення освітнього процесу |
| Позитивного зворотного зв'язку; індивідуальної траєкторії розвитку                     | Моніторинг та оцінка ефективності ресурсів                   | Оцінювання результативності використання ресурсів, аналіз ефективності управлінських рішень, внесення коректив для підвищення якості освітнього процесу     |
| Розвитку потенціалу особистості; суб'єктності                                          | Підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу   | Організація навчання та підвищення кваліфікації педагогів, підтримка професійного розвитку, стимулювання саморозвитку керівників та працівників закладу     |
| Інноваційності; ергономічності                                                         | Інноваційне управління та адаптація до змін                  | Впровадження новітніх технологій та управлінських підходів, адаптація до змін зовнішнього та внутрішнього середовища                                        |
| Індивідуальної траєкторії розвитку; суб'єктності                                       | Індивідуалізація навчального процесу та адаптація ресурсів   | Адаптація освітніх програм та ресурсів під індивідуальні потреби здобувачів освіти для оптимального розвитку кожного                                        |
| Цільового планування та варіативного прогнозування; партнерства та мережевої взаємодії | Забезпечення доступності та рівності ресурсів                | Гарантування рівного доступу до матеріальних, інформаційних та людських ресурсів для всіх категорій здобувачів освіти                                       |
| Ергономічності; сталості розвитку                                                      | Забезпечення фізичної та психологічної безпеки               | Створення безпечного освітнього середовища, що забезпечує комфорт, фізичне та психологічне здоров'я учасників процесу                                       |
| Суб'єктності; партнерства та мережевої взаємодії                                       | Активна участь усіх учасників процесу в управлінні ресурсами | Залучення педагогів, здобувачів освіти та батьків до процесів прийняття рішень щодо розподілу та використання ресурсів                                      |
| Інноваційності; ергономічності                                                         | Інтеграція інноваційних технологій у використання ресурсів   | Використання сучасних цифрових платформ та технологій для ефективного управління ресурсами та оптимізації навчального процесу                               |

Отже, принципи та функції ресурсного підходу в управлінні закладом освіти взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Принципи визначають загальні орієнтири та ціннісні засади, на яких ґрунтується управлінська діяльність, формуючи концептуальні рамки використання ресурсів. Функції ж конкретизують ці принципи, перетворюючи їх у практичні дії та механізми, що забезпечують ефективне планування, організацію, координацію та моніторинг ресурсів. Співвідношення принципів і функцій дозволяє системно та цілеспрямовано використовувати наявні матеріальні, фінансові, людські та технологічні ресурси закладу освіти, підвищуючи якість освітнього процесу, забезпечуючи доступність та рівність освіти для всіх здобувачів, стимулюючи інноваційний розвиток та професійний ріст персоналу. Такий підхід створює умови для сталого розвитку закладу та сприяє формуванню сприятливого освітнього середовища.

Таким чином, аналіз джерельної бази засвідчив, що ключовими принципами ресурсного підходу виступають: ергономічність, індивідуалізація освітньої траєкторії, позитивний зворотний зв'язок, цільове планування та прогнозування, комплексність ресурсів, розвиток потенціалу особистості, сталість розвитку, суб'єктність, партнерство, інноваційність та ефективність. Саме вони формують основу для побудови моделі ресурсного управління.

Функції ресурсного підходу дозволяють конкретизувати зазначені принципи й перетворювати їх у практичні управлінські дії. До основних функцій належать: планування та стратегічне управління, організація й координація ресурсів, моніторинг та оцінка ефективності, підвищення кваліфікації персоналу, інноваційне управління, індивідуалізація освітнього процесу, забезпечення доступності та рівності, створення безпечного освітнього середовища, залучення всіх учасників процесу до управління, а також інтеграція інноваційних технологій.



### 2.1.2. Класифікація ресурсів закладу освіти

Класифікація ресурсів закладу освіти є одним із ключових напрямів у дослідженні проблеми ресурсного підходу, оскільки дозволяє впорядкувати різноманітні види ресурсів, які забезпечують функціонування освітнього процесу. Систематизація ресурсів створює основу для ефективного управління, дає змогу розробляти стратегічні та тактичні програми розвитку, прогнозувати потреби та уникати нерационального використання наявних можливостей.

Особливе значення класифікації полягає в тому, що вона дозволяє не лише описати різні види ресурсів, а й визначити їх взаємозв'язки, залежності та функціональне призначення. У результаті керівники закладів освіти отримують інструмент для цілісного бачення ресурсного потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень.

Разом із тим, сучасний науково-практичний дискурс засвідчує наявність проблеми відсутності єдиної загальновизнаної класифікації ресурсів. Різні автори пропонують власні підходи, що істотно відрізняються за кількістю виокремлених груп, критеріями поділу, рівнем узагальнення та сферою застосування. Унаслідок цього виникають труднощі в уніфікації понятійно-категоріального апарату, а також у практичному використанні результатів наукових досліджень у сфері освітнього менеджменту. Саме тому аналіз і систематизація існуючих підходів до класифікації ресурсів є важливим завданням даного дослідження, що потребує окремого розгляду.

У наукових працях українських дослідників питання структури й типології ресурсів розкриваються з різних позицій. Зокрема:

- Ганаба С., Стражник Ю. досліджували внутрішні ресурси педагогів, які є основою їх здатність долати психотравмувальні ситуації, підтримувати професійну життєздатність; окреслювали важливість балансу ресурсів, їх комплектування з попереднього успішного досвіду, соціальної комунікації, практичної діяльності [46, С. 49-55].

- Кравцова Т. розглядає ресурсний підхід у професійному розвитку, педагогічному супроводі [47, С. 246-252];

- Микитюк С. О. аналізує ресурсний підхід як засіб становлення особистості студента, виокремлює фізіологічні, психологічні, освітньо-професійні ресурси [48, С. 135-144];

- Сич Т. В. аналізує систему управління людськими ресурсами закладу освіти, виокремлюючи кадрові, професійно-особистісні, мотиваційні й управлінські складові як основні чинники ефективності діяльності освітньої організації [49, 283 с];

- Суховірська Л. П. у дисертаційному дослідженні обґрунтовує ресурсний підхід до методики навчання фізики в закладах загальної середньої освіти, розглядаючи ресурси як систему взаємопов'язаних матеріальних, інформаційних і дидактичних компонентів, що забезпечують результативність освітнього процесу [50, 381 с];

- Удич З. І. досліджує ресурсний аспект функціонування закладу загальної середньої освіти з інклюзивною формою навчання, визначаючи класифікацію ресурсів крізь призму інклюзивного середовища – людських (педагогічні кадри, асистенти), матеріально-технічних, інформаційних, соціально-психологічних і партнерських, які формують ресурсну спроможність закладу освіти [51, С. 83–96];

- Швець Т. Є. розглядає ресурсний підхід у контексті тьюторингу в системі середньої освіти, акцентуючи увагу на особистісних і педагогічних ресурсах тьютора, а також на взаємозв'язку між внутрішніми ресурсами особистості та зовнішнім освітнім середовищем [52, С. 42–46] та ін.

Отже, проведений аналіз наукових досліджень свідчить, що питання ресурсної складової освітньої галузі активно розробляється у працях сучасних українських учених-педагогів і психологів. Вони висвітлюють різні аспекти ресурсного підходу — від вивчення людських і психологічних ресурсів педагогів (Сич Т.В., Ганаба С.), педагогічних і дидактичних ресурсів (Суховірська Л.П., Кравцова Т.), інформаційно-цифрових і освітніх середовищ як ресурсів розвитку

особистості (Безрук К., Кононец Н.), до ресурсного забезпечення інклюзивної освіти (Удич З.І.).

Разом із тим, попри значну увагу до ресурсної проблематики в педагогіці та психології, залишаються недостатньо дослідженими питання теоретичного обґрунтування і практичного впровадження саме ресурсного підходу в управлінні закладом освіти. Наявні публікації здебільшого акцентують на окремих видах ресурсів або їх педагогічному використанні, тоді як інтеграційний вимір управління ресурсами, що охоплює стратегічне планування, організаційно-структурні механізми, моніторинг ефективності й розвиток ресурсної культури управління, потребує подальшої наукової розробки.

Таким чином, ресурсний підхід в управлінні закладом освіти нині постає як перспективний, але ще недостатньо систематизований напрям досліджень, який вимагає уточнення понять, принципів, етапів реалізації, а також формування моделі ресурсного менеджменту, адаптованої до українського освітнього простору.

Як ми вже з'ясували, вітчизняні та зарубіжні дослідники пропонують різні підходи – від економічного (матеріальні та фінансові ресурси) до соціально-педагогічного (людські, організаційні, інформаційні, культурні ресурси). Проте саме функціональний підхід, запропонований З. Удич, виявився найбільш практико орієнтованим для системи освіти [53, С. 83-96].

У його основі лежить розмежування ресурсів на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ресурси визначаються як ті, що перебувають безпосередньо у розпорядженні закладу освіти та забезпечують його повсякденне функціонування (педагогічні кадри, матеріально-технічна база, фінансові надходження, освітні програми тощо). Зовнішні ресурси, навпаки, розглядаються як додатковий чинник підтримки, що створює сприятливі умови для освітнього процесу і розширює спектр освітніх послуг (партнерські зв'язки з громадою, органами влади, громадськими організаціями, міжнародними фондами, культурними та науковими установами) .

Вибір саме цієї версії класифікації пояснюється кількома чинниками:

- універсальністю, адже вона дозволяє застосовувати її до закладів різного типу і рівня;
- гнучкістю, оскільки дає змогу адаптувати управлінські рішення до конкретних умов;
- практичною спрямованістю, бо допомагає керівникові бачити баланс між власним потенціалом і можливостями, що надає зовнішнє середовище;
- відповідністю сучасній концепції відкритої освіти, де заклад виступає активним учасником освітнього простору, а не замкненою системою.

Таким чином, функціональний підхід до класифікації ресурсів дозволяє перейти від загальнотеоретичних визначень до конкретного інструментарію управління, що підвищує результативність та ефективність діяльності закладу освіти. Удич З. виокремила такі ресурси закладу освіти як ціннісноформувальні, людські, електронні та фізичні [54, С. 92-96.]. З метою удосконалення даної класифікації, вбачаємо за доцільне виокремити фінансово-економічну групу ресурсів, див табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

*Класифікація ресурсів закладу освіти (за З. Удич)*

| <i>Категорія ресурсів</i> | <i>Внутрішні</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>Зовнішні</i>                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ціннісно-формувальні      | Організаційна культура закладу: проголошувані цінності, групові норми, стилі вирішення конфліктів, рівень сприйняття «інакшості», система комунікації, символіка (традиції, гасла, ритуали), філософія школи, правила взаємодії, організаційний клімат, тип управління, світоглядна позиція учасників освітнього процесу, їх емоційний інтелект | Суспільна ментальність, типи сімейного виховання, духовно-моральні цінності суспільства, престижність педагогічної професії, державна ідеологія, рівень розвитку суспільства, політика держави у сфері освіти          |
| Людські                   | Керівник, педагогічний колектив, здобувачі освіти та їх батьки, спеціальні фахівці (психолог, логопед, дефектолог, медичний персонал, фізичний реабілітолог, соціальний педагог, асистенти вчителя і дитини, обслуговуючий персонал)                                                                                                            | Стейкхолдери, фахівці вузького профілю (медики, соціальні працівники, центри раннього втручання), громадські інституції (громадські організації, благодійні фонди, волонтери, ресурсні центри), міжнародні організації |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Електронні та інформаційно-комунікаційні | Внутрішні електронні ресурси: навчально-методичні комплекси дисциплін, електронний документообіг, бази даних закладу, внутрішні онлайн-платформи, електронні журнали, персональні блоги педагогів; внутрішні канали комунікації (збори, консиліуми, внутрішні мережі, система документообігу), внутрішня PR-стратегія                                                                   | Відкриті освітні ресурси, онлайн-курси (МООС), наукові бібліотеки, освітні платформи для педагогів і здобувачів, державні портали (МОН України), електронні сервіси підтримки інклюзії; засоби масової інформації, соціальні мережі, зовнішні PR-кампанії, платформи для комунікації з громадськістю, інформаційна підтримка з боку органів влади |
| Фізичні                                  | а) Предметно-просторові: архітектурна доступність (пандуси, поручні, тактильні поверхні), ресурсні кімнати, кабінети фахівців (психолога, логопеда, реабілітації), басейн, музей, рекреаційні зони, навчальні аудиторії, меблі, засоби навчання (моделі, прилади, макети, підручники, музичні інструменти), інформаційні матеріали (карти, схеми, розклад, декор, творчі роботи учнів). | а) Зовнішні просторові ресурси: облаштування території (зручний заїзд, автостоянка, зони відпочинку), безбар'єрне середовище громади (доступний транспорт, соціальні об'єкти).                                                                                                                                                                    |
|                                          | б) Технічні: комп'ютери, інтерактивні дошки, проєктори, шкільне радіо, мікроскопи, тренажери, обладнання ресурсної кімнати, санітарна техніка, засоби пересування (ліфт, візки).                                                                                                                                                                                                        | б) Технічні: транспорт закладу освіти, індивідуальні компенсаторні засоби (крісла колісні, ортези, протези, слухові апарати, окуляри, тростини).                                                                                                                                                                                                  |
| Фінансово-економічні                     | Бюджет закладу освіти, цільове фінансування (державні програми, місцеві бюджети), гранти, позабюджетні надходження, благодійні внески батьків                                                                                                                                                                                                                                           | Державні програми фінансування, міжнародні грантові програми, спонсорська допомога бізнесу, інвестиції у розвиток освіти                                                                                                                                                                                                                          |
| Структурні                               | Команда психолого-педагогічного супроводу здобувача із ООП, методичні об'єднання фахівців за різними напрямками, наукові лабораторії та школи, психологічна служба, ресурсний центр, бібліотека, позакласні об'єднання для здобувачів освіти (гуртки, факультативи, клуби за інтересами та ін.)                                                                                         | Державні органи (управління освітою, соціальний захист), мережа закладів освіти різних рівнів (дошкільна, загальна середня, професійна, вища освіта), інститути післядипломної педагогічної освіти, інклюзивно-ресурсні центри, науково-дослідні інститути, освітні кластери, органи управління освітою                                           |

Запропонована класифікація ресурсів закладу освіти базується на функціональному підході, який дозволяє не лише виокремити внутрішні та зовнішні ресурси, а й систематизувати їх за змістовими групами. Такий підхід

сприяє комплексному баченню потенціалу освітньої установи та визначенню напрямів її розвитку.

1. *Ціннісно-формувальні ресурси* підкреслюють, що успішність діяльності закладу освіти значною мірою залежить від сформованої організаційної культури, системи цінностей і норм взаємодії. Їх доповнюють зовнішні суспільні й культурні чинники, які формують загальний контекст функціонування освіти.
2. *Людські ресурси* визначають кадровий потенціал, який є ключовим у реалізації освітнього процесу. Особливу увагу приділено не лише педагогічному колективу, а й батькам, асистентам та спеціальним фахівцям. На зовнішньому рівні важливу підтримку забезпечують державні та громадські інституції.
3. *Електронні та інформаційно-комунікаційні ресурси* об'єднані в одну групу, оскільки сучасна освіта неможлива без поєднання електронного забезпечення та ефективних комунікаційних каналів. Тут поєднано внутрішні інформаційні системи закладу, онлайн-платформи, блоги педагогів і електронний документообіг із зовнішніми освітніми платформами, науковими бібліотеками, відкритими освітніми ресурсами та засобами масової комунікації. Така інтеграція відображає цифровізацію освіти та формування інформаційного суспільства.
4. *Фізичні ресурси* представлено як внутрішню предметно-просторову організацію (кабінети, спеціальні приміщення, обладнання, меблі), так і зовнішні умови (безбар'єрний простір громади, транспорт, компенсаторні засоби). Це підкреслює важливість створення інклюзивного та безпечного середовища.
5. *Фінансово-економічні ресурси* окреслюють джерела матеріальної підтримки закладу – від бюджетних надходжень і батьківських внесків до міжнародних грантів і партнерських програм. Це дозволяє визначити стратегії залучення та використання коштів для сталого розвитку закладу освіти.
6. *Структурні ресурси* поєднують внутрішню організаційну динаміку закладу освіти та зовнішню інституційну підтримку, забезпечуючи взаємодію мікро- й

макрорівня освітнього середовища. Їх урахування в системі ресурсного підходу дозволяє більш цілісно оцінювати можливості закладу освіти та формувати ефективні стратегії його розвитку.

Таким чином, класифікація охоплює ключові аспекти функціонування освітньої установи й дозволяє розглядати управління ресурсами як багатовимірний процес, у якому поєднуються матеріальні, нематеріальні, кадрові, фінансові та інформаційні складові. Вона може бути використана як методологічна основа для подальших досліджень, а також як практичний інструмент для керівників закладів освіти під час стратегічного планування.

### 2.1.3. Етапи впровадження ресурсного управління

Одразу зазначимо, що використання поняття «етапи впровадження ресурсного управління» у контексті нашого дослідження наукового дискурса є виправданим, оскільки воно підкреслює динаміку становлення й удосконалення процесів управління ресурсами закладу освіти. На відміну від класичного «управлінського циклу», який відображає лише послідовність дій менеджера (аналіз – планування – реалізація – контроль – корекція), категорія «розвитку» фокусує увагу на поступальності, якісних змінах та досягненні нових рівнів управлінської зрілості.

По-перше, поняття розвитку дозволяє показати, що управління ресурсами не є статичним, а проходить певні стадії вдосконалення. Кожен етап формує основу для наступного: аналітика забезпечує обґрунтованість прогнозування; прогнозування визначає рамки планування; планування створює базу для реалізації; виконання передбачає потребу в контролі; контроль формує підґрунтя для корекції й інноваційного оновлення. Така логіка відповідає принципам системного та стратегічного підходів до управління освітою [55, 104 с.].

По-друге, у контексті ресурсного підходу акцент переноситься на розвиток потенціалу закладу освіти. Це означає, що управління охоплює не лише раціональний розподіл ресурсів, а й створення умов для їхнього відтворення та збагачення. У цьому аспекті доречно говорити про етапи розвитку, оскільки вони відображають поступове нарощування й оптимізацію кадрових, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних можливостей закладу [56, С. 70-96.].

По-третє, саме категорія розвитку дає змогу розглядати управління ресурсами як процес, що адаптується до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективне управління передбачає гнучкість, здатність до корекції планів та впровадження інновацій, що забезпечує конкурентоспроможність освітньої організації [57, 506 с.].

Отже, використання терміну «етапи розвитку ресурсного управління» має подвійне значення: з одного боку, воно забезпечує структурованість і логічність управлінського процесу, а з іншого – демонструє його поступальний характер,



спрямований на вдосконалення та інноваційний розвиток закладу освіти. Таким чином, ця категорія найбільш повно відображає зміст сучасного управління ресурсами у сфері освіти.

Етапи ресурсного управління закладом освіти формують цілісний управлінський цикл, у межах якого послідовно реалізуються аналітичні, прогностичні, організаційні, виконавчі та корекційні функції. Їхня важливість полягає у забезпеченні системності, узгодженості та результативності управлінських дій, спрямованих на ефективне використання ресурсів закладу.

Аналіз наукових джерел свідчить, що проблема виокремлення етапів управління загалом у сфері освіти має багатовимірний характер і розглядається вченими як у контексті загального управлінського циклу, так і у площині стратегічного та ресурсного управління.

Так, у роботі С. Г. Немченка підкреслюється значення технологічного підходу до управління закладом освіти. Автор виділяє три взаємопов'язані етапи: *теоретичне дослідження освітнього середовища* (опис системи, побудова та аналіз моделі), *налаштування моделі* (ідентифікація параметрів, імітаційне моделювання) та *впровадження* (навчання управлінського персоналу, оцінювання ефективності практичного використання) [58, с. 213]. Це свідчить про намагання представити управління як технологічний процес, що потребує попереднього моделювання.

В одному із досліджень, присвяченому технологіям управління якістю освіти (авт. кол.: ), окреслює управлінський цикл ширше, виокремлюючи сім етапів: *аналіз, цілевизначення, планування, реалізація, контроль, прийняття рішень, корекція*. Автори наголошують, що саме наявність циклічності надає управлінню властивостей завершеності та відтворюваності [59, с. 419].

У працях Л. М. Калініної та Е. Коваленко акцент зроблено на стратегічному рівні управління освітньою організацією. Дослідники вважають основними етапами: *діагностику сильних і слабких сторін закладу, прогнозування змін зовнішнього й внутрішнього середовища, стратегічне планування, ресурсне забезпечення та стратегічний контроль*. Зазначається, що

саме ресурсне забезпечення стає ключовим компонентом у стратегічному управлінні, адже воно поєднує планування з реальними можливостями закладу [60, 104 с.]

Таким чином, у науковій літературі простежується різноманіття підходів до визначення етапів управління. Одні автори наголошують на технологічному аспекті (моделювання, діагностика, впровадження), інші – на класичному управлінському циклі (аналіз, планування, реалізація, контроль, корекція), ще інші – на стратегічному рівні (діагностика, прогнозування, стратегічне планування, ресурсне забезпечення). Попри відмінності, усі підходи підкреслюють важливість аналітичного, прогностичного, організаційного, виконавчого та контрольного блоків у забезпеченні ефективності ресурсного управління. Це дозволяє розглядати запропоновану модель етапів ресурсного управління закладом освіти як науково обґрунтовану та таку, що інтегрує різні підходи в єдину систему.

У моделі ресурсного управління закладом освіти виділяємо такі етапи: аналітико-діагностичний, прогностично-цільовий, планувально-організаційний, мотиваційно-кадровий, виконавчо-управлінський, контрольно-оцінювальний, корекційно-інноваційний. Їх характеристика полягає у наступному:

- На аналітико-діагностичному етапі здійснюється дослідження кадрових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів. Його значення полягає у створенні об'єктивної бази для подальшого планування та прийняття управлінських рішень. Без глибокого аналізу неможливо адекватно оцінити наявний ресурсний потенціал і виявити його сильні та слабкі сторони;
- Прогностично-цільовий етап має визначальне значення, оскільки поєднує результати аналізу з постановкою стратегічних і тактичних цілей. Прогнозування майбутніх потреб, зокрема в умовах реформування освіти та поширення інклюзивних практик, дає змогу сформулювати реалістичні орієнтири розвитку закладу;
- Подальша конкретизація стратегічних орієнтирів відбувається на планувально-організаційному етапі, де створюються плани, програми й проєкти

розвитку. Цей етап забезпечує системність управлінських дій та раціональний розподіл обмежених ресурсів між різними напрямками діяльності закладу освіти;

– Особливу роль відіграє мотиваційно-кадровий етап, адже ефективність управління визначається рівнем зацікавленості педагогічного колективу. Формування мотиваційних механізмів, професійне зростання й підтримка інноваційності створюють умови для активної участі персоналу у досягненні цілей закладу;

– Виконавчо-управлінський етап є практичним ядром ресурсного управління, адже саме тут реалізуються управлінські рішення, відбувається використання ресурсів відповідно до планів, забезпечується освітній процес і реалізуються проекти. Значення цього етапу полягає у переведенні стратегії й планування у практичну площину;

– Забезпечення ефективності всієї системи неможливе без контрольного-оцінювального етапу, який виконує функцію зворотного зв'язку. Він дозволяє здійснювати моніторинг результатів, аналіз ефективності використання ресурсів, виявляти відхилення та причини проблем. Це підвищує прозорість управління та сприяє прийняттю обґрунтованих корекційних рішень;

– Завершальним у циклі є корекційно-інноваційний етап, який надає управлінню гнучкості та динамічності. Його значення полягає у внесенні змін до планів і програм, упровадженні інновацій, залученні додаткових джерел ресурсів. Завдяки цьому управління набуває здатності адаптуватися до нових соціально-економічних умов та викликів часу.

На основі даної інформації пропонуємо у табл. 2.5 узагальнену інформацію щодо мети, змісту та очікуваних результатів кожного із розглянутих етапів ресурсного управління.

Таблиця 2.5

Етапи ресурсного управління закладом освіти

| Етап                    | Мета                                               | Зміст                                                                | Результат                         |
|-------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Аналітико-діагностичний | З'ясування реального стану ресурсного забезпечення | Аналіз кадрових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних та | Формування цілісного уявлення про |

|                                |                                                                         |                                                                                                          |                                                                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                         | структурних ресурсів;<br>виявлення проблем і<br>можливостей                                              | ресурсний<br>потенціал                                                       |
| Прогностично-<br>цільовий      | Визначення<br>стратегічних та<br>оперативних цілей<br>розвитку ресурсів | Прогнозування потреб;<br>визначення пріоритетів та<br>цільових показників<br>ефективності                | Чіткі орієнтири<br>для ресурсного<br>розвитку                                |
| Планувально-<br>організаційний | Оптимізація<br>розподілу наявних<br>ресурсів і пошук<br>нових           | Розробка планів і програм<br>модернізації; підвищення<br>кваліфікації кадрів;<br>партнерство             | Інтегровані<br>ресурсні плани у<br>стратегію<br>розвитку                     |
| Мотиваційно-<br>кадровий       | Забезпечення<br>активної участі<br>персоналу                            | Професійний розвиток<br>педагогів; стимулювання<br>інновацій; формування<br>командної взаємодії          | Зацікавленість<br>працівників у<br>раціональному<br>використанні<br>ресурсів |
| Виконавчо-<br>управлінський    | Реалізація<br>управлінських<br>рішень                                   | Використання ресурсів<br>згідно з планами;<br>забезпечення освітнього<br>процесу; реалізація<br>проектів | Ефективне<br>функціонування<br>закладу освіти                                |
| Контрольно-<br>оцінювальний    | Визначення<br>результативності<br>використання<br>ресурсів              | Моніторинг виконання<br>планів; аналіз<br>ефективності; виявлення<br>відхилень і причин                  | Інформація для<br>прийняття нових<br>управлінських<br>рішень                 |

Таким чином, етапи розвитку ресурсного управління виступають не формальними кроками, а системо утворюючими елементами управлінської моделі. Вони забезпечують логічну послідовність, структурованість і взаємозв'язок усіх дій, спрямованих на розвиток закладу освіти, сприяють раціональному використанню наявних і залучених ресурсів та створюють передумови для підвищення якості освітніх послуг. Їх доцільно розглядати як послідовний і водночас динамічний процес, що забезпечує не лише структурованість управлінських дій, а й поступове вдосконалення ресурсного потенціалу закладу освіти. Вони відображають логіку переходу від аналізу до інноваційного оновлення, створюючи основу для ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності освітньої організації.

### 2.1.4. Рівні, показники та критерії ефективності реалізації моделі ресурсного управління закладом освіти

У сучасних дослідженнях управління освітою ефективність будь-якої управлінської моделі визначається не лише її теоретичною побудовою, але й практичною здатністю забезпечувати досягнення поставлених цілей. Тому у контексті ресурсного підходу до управління особливої ваги набуває виокремлення рівнів, показників та критеріїв ефективності.

Рівні ефективності ресурсного управління дають змогу оцінити, наскільки заклад освіти здатний реалізувати свій ресурсний потенціал. Вони не лише фіксують наявність чи відсутність ресурсів, а й показують якість їхнього використання та ступінь інтегрованості в управлінську систему.

Одним із ключових аспектів, що відрізняє рівні ефективності ресурсного управління, є здатність закладу освіти не лише використовувати, а й накопичувати ресурси. На початковому рівні переважає витратний підхід: ресурси швидко вичерпуються без перспективи відтворення. На середньому рівні відбувається часткове відновлення та оптимізація, однак накопичення ще є нестабільним. Лише високий рівень передбачає системне нарощування та збагачення ресурсного потенціалу, що робить управління стійким і спрямованим на довгостроковий розвиток (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

#### *Рівні ефективності реалізації ресурсного управління закладом освіти*

| <i>Рівень</i> | <i>Характеристика</i>                                                                       | <i>Основні ознаки</i>                                                                                                                 | <i>Стан накопичення ресурсів</i>                  |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Початковий    | Стихійне, фрагментарне використання ресурсів. Відсутня системність у плануванні та контролі | Рішення приймаються ситуативно; немає довгострокових планів; ресурси використовуються нерационально; відсутній моніторинг результатів | Ресурси швидко витрачаються, накопичення відсутнє |
| Середній      | Часткова системність управління ресурсами.                                                  | Є плани розподілу ресурсів; проводиться базовий контроль; використовуються окремі                                                     | Часткове відновлення й оптимізація ресурсів,      |

|         |                                                                         |                                                                                                                                                                                          |                                                                                            |
|---------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | Використовуються окремі інструменти планування й контролю               | інформаційні ресурси; слабка інтеграція зовнішніх ресурсів                                                                                                                               | накопичення нестабільне                                                                    |
| Високий | Інтегроване, інноваційне та стратегічно спрямоване управління ресурсами | Є стратегія розвитку ресурсної бази; використовується система моніторингу та оцінювання; залучаються зовнішні ресурси (партнерство, гранти); рішення прозорі, результативні, інноваційні | Системне нарощування та збагачення ресурсного потенціалу, формування резервів для розвитку |

Ефективність реалізації моделі ресурсного управління у закладі освіти доцільно оцінювати через визначення критеріїв та відповідних показників. Критерії виступають якісними орієнтирами, які відображають зміст і спрямованість управлінських дій, а показники конкретизують їх у вимірюваній формі. Запропонована класифікація базується на поділі ресурсів на ціннісно-формувальні, людські, електронні та інформаційно-комунікаційні, фізичні, фінансово-економічні й структурні. Така систематизація дозволяє здійснити комплексний моніторинг ефективності управління, визначити рівень розвитку закладу освіти та обґрунтувати напрями вдосконалення ресурсного забезпечення. Опираючись на раніше обґрунтовані нами категорії ресурсів, а також на функції та принципи ресурсного управління, пропонуємо наступні критерії та показники (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

*Критерії та показники моделі ресурсного управління закладом освіти*

| <i>Категорія ресурсів</i> | <i>Критерії (що оцінюється?)</i>                                                                                         | <i>Показники (як вимірюється?)</i>                                                                                                                                                                        |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ціннісно-формувальні      | Рівень сформованості організаційної культури; сприйняття «інакшості»; позитивний психологічний клімат                    | 1. Наявність та дотримання кодексу цінностей закладу<br>2. Рівень толерантності<br>3. Частота конфліктних ситуацій та способи їх вирішення<br>4. Участь у традиціях, ритуалах, заходах                    |
| Людські                   | Кваліфікаційний рівень і професійна активність педагогів; ефективність команди супроводу; участь батьків і стейкхолдерів | 5. Відсоток педагогів із вищою категорією<br>6. Кількість підвищень кваліфікації на рік<br>7. Наявність команди психолого-педагогічного супроводу здобувачів із ООП<br>8. Активність батьків та партнерів |

|                                          |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Електронні та інформаційно-комунікаційні | Стан цифровізації освітнього процесу; ефективність внутрішніх та зовнішніх електронних ресурсів           | 9. Кількість навчальних дисциплін з електронними курсами<br>10. Використання електронних журналів і платформ<br>11. Відсоток педагогів, які застосовують ІКТ<br>12. Доступність онлайн-ресурсів                                                                                         |
| Фізичні                                  | Ступінь забезпеченості освітнього середовища матеріально-технічними засобами та архітектурною доступністю | 13. Відсоток доступних приміщень<br>14. Кількість ресурсних кімнат і спеціалізованих кабінетів<br>15. Наявність сучасного обладнання, засобів навчання та тих, що адаптовані для різних категорій здобувачів із ООП<br>16. Рівень облаштованості довколишньої території закладу освіти  |
| Фінансово-економічні                     | Ефективність і прозорість використання коштів; здатність до залучення додаткових фінансових ресурсів      | 17. Виконання кошторису у відсотках<br>18. Частка позабюджетних надходжень<br>19. Кількість реалізованих грантових і спонсорських проєктів<br>20. Фінансування на одного учня                                                                                                           |
| Структурні                               | Функціонування внутрішніх структур і взаємодія із зовнішніми інституціями                                 | 21. Кількість діючих методичних об'єднань<br>22. Кількість гуртків (творчих, наукових та ін.)<br>23. Кількість лабораторій<br>24. Наявність ресурсного центру / кабінету, бібліотеки<br>25. Співпраця з ІРЦ, органами управління освітою, ГО; участь у кластерах і партнерських мережах |

Таким чином, запропонована система критеріїв і показників дозволяє здійснювати багатовимірне оцінювання ефективності реалізації моделі ресурсного управління у закладі освіти. Вона забезпечує можливість поєднання якісного та кількісного аналізу, сприяє підвищенню об'єктивності моніторингу та формуванню рекомендацій для вдосконалення управлінської практики.

Отже, визначення рівнів, показників та критеріїв ефективності реалізації моделі ресурсного управління у закладі освіти є ключовою умовою забезпечення її практичної результативності. Рівні дозволяють простежити поступальний розвиток управління ресурсами від фрагментарного використання до стратегічного та інноваційного управління, що базується на накопиченні й збагаченні ресурсного потенціалу. Показники забезпечують можливість кількісного та якісного вимірювання досягнень у різних сферах ресурсного

забезпечення, тоді як критерії задають якісні орієнтири, які дозволяють оцінити відповідність управлінських дій стратегічним цілям розвитку закладу.

Комплексне поєднання рівнів, показників і критеріїв створює систему моніторингу, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, визначати тенденції розвитку та обґрунтовувати управлінські рішення. Це, у свою чергу, підвищує прозорість та підзвітність управлінських процесів, сприяє формуванню ресурсно орієнтованої стратегії розвитку та забезпечує якість освітніх послуг. Таким чином, модель ресурсного управління, доповнена системою оцінювання ефективності, стає дієвим інструментом модернізації та інноваційного розвитку сучасного закладу освіти.



## 2.2. Моніторинг ефективності використання ресурсів

Моніторинг ефективності використання ресурсів є невід’ємною складовою системи управління закладом освіти, оскільки він забезпечує зворотний зв’язок між стратегічними цілями та фактичними результатами діяльності. Завдяки цьому управлінці мають можливість своєчасно виявляти проблеми, прогнозувати ризики та здійснювати корекцію управлінських рішень. У науковій літературі підкреслюється, що моніторинг у сфері освіти виконує не лише контрольну, але й розвивальну функцію, оскільки створює умови для стратегічного планування, оптимізації та накопичення ресурсного потенціалу. Особливо на цьому наголошує міжнародна міжурядова організація Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD (Organisation for Co-operation and Development) [61].

Одна із найбільш впливових неприбуткових організацій, що заснована в США, яка спеціалізується на допомозі освітнім лідерам у стратегічному управлінні ресурсами з метою забезпечення рівних можливостей для всіх здобувачі, особливо тих, хто має обмежений доступ до якісної освіти є Education Resource Strategies (ERS). Її діяльність зосереджена на трансформації освітніх систем через оптимізацію використання ключових ресурсів – фінансів, часу та людського потенціалу. У 2020 році спільно з The Education Trust ERS представила концепцію «Resource Equity», яка пропонує діагностичну модель для оцінки справедливості доступу до ресурсів у школах та округах. Модель охоплює десять вимірів, серед яких фінансування, якість викладання, лідерство, навчальний зміст, тривалість навчання, підтримка учнів, мікроклімат у закладі та готовність освітніх інституцій до інклюзивності [ERS, 2020]. Такий підхід не лише слугує інструментом діагностики, але й може бути використаний як основа для системного моніторингу ефективності управління ресурсами в освітній сфері України (рис. 2.1) [62].

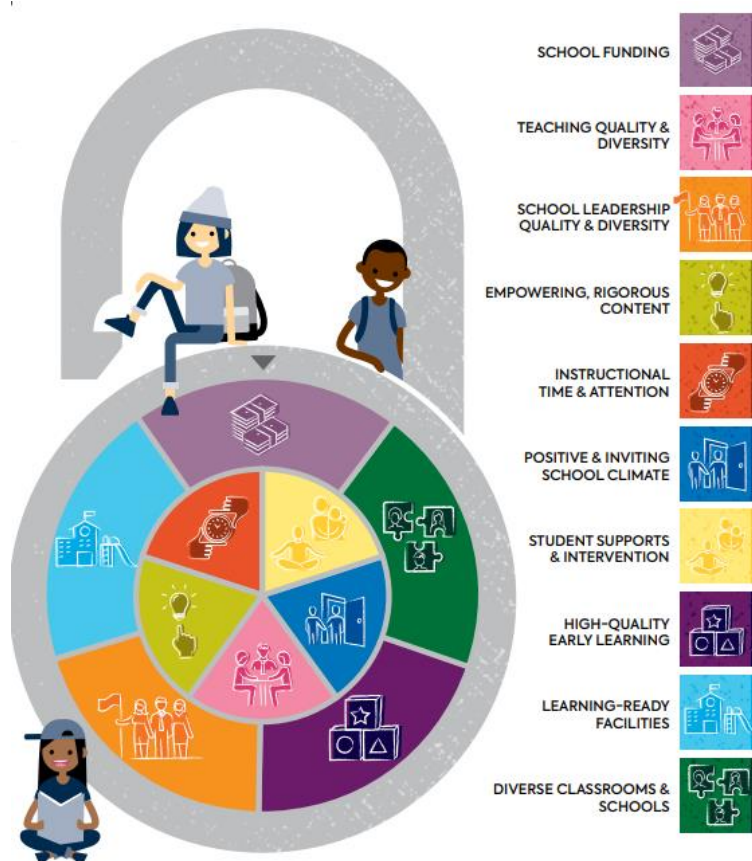


Рис. 2.1. Виміри ресурсної доступності та справедливості згідно концепції Education Resource Strategies та The Education Trust [63].

Сутність моніторингу ефективності використання ресурсів полягає у систематичному зборі, аналізі та інтерпретації інформації про стан та динаміку ресурсного забезпечення закладу освіти. Його основна мета полягає у підвищенні результативності управлінських рішень та забезпеченні сталого розвитку освітньої організації. При цьому головними завданнями моніторингу є:

- оцінювання відповідності наявних ресурсів стратегічним і тактичним цілям закладу;
- відстеження динаміки змін у кадрових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, організаційних та інших ресурсах;
- виявлення проблем і зон ризику у використанні ресурсів;
- забезпечення прозорості та підзвітності управління;
- формування рекомендацій для вдосконалення ресурсної політики та управлінських практик закладу [64].

Моніторинг у закладі освіти має ґрунтуватися на принципах, які забезпечують його комплексність та результативність. Серед них:

- *системність* – охоплення всіх видів ресурсів у взаємозв'язку;
- *регулярність* – проведення оцінювання у визначені інтервали часу;
- *об'єктивність* – використання достовірних джерел інформації та науково обґрунтованих методик;
- *порівнянність* – можливість співставлення результатів у динаміці та з іншими закладами;
- *прозорість* – відкритість результатів для учасників освітнього процесу;
- *орієнтація на розвиток* – застосування результатів для вдосконалення, а не для покарання [65; 66].

Міжнародний досвід доповнює ці принципи новими акцентами: *інклюзивністю* (залучення всіх стейкхолдерів до процесу), *гнучкістю* (адаптація методів до змін у контексті), *ефективністю* (оптимальне використання ресурсів моніторингу), а також принципами *впливу* і *сталості* (орієнтація на довготривалі позитивні зміни) та *рівності* (справедливе врахування інтересів усіх груп, зокрема вразливих).

В українському законодавстві також закріплено ключові принципи моніторингу. Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 54 від 16.01.2020 «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості освіти», вони включають: *систематичність та системність, доцільність, прозорість та відкритість, безпеку персональних даних, об'єктивність та відповідальність суб'єктів моніторингу* [67].

Об'єктами моніторингу ефективності згідно нашої моделі виступають ключові категорії ресурсів, що визначають якість функціонування закладу освіти і які ми охарактеризували раніше. Такий розподіл забезпечує можливість комплексного охоплення всіх напрямів ресурсного забезпечення й формування об'єктивної картини щодо рівня ефективності управління.

У практиці закладів освіти для оцінювання ефективності використання ресурсів доцільно застосовувати поєднання кількісних і якісних методів. До

кількісних належать статистичний аналіз, фінансові розрахунки, використання числових показників кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення. Якісні методи включають анкетування, інтерв'ю, спостереження та експертні оцінки, що дозволяє виявити суб'єктивні аспекти задоволеності учасників освітнього процесу. Змішані методи (SWOT-аналіз ресурсів, бенчмаркінг, аудит освітнього середовища) дають змогу інтегрувати обидва підходи й отримати більш цілісну інформацію. Пропонуємо укладену нами опорну матрицю SWOT-аналізу ресурсів закладу освіти, яка призначена для комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх ресурсів закладу освіти. Вона допомагає систематизувати наявні ресурси за категоріями (ціннісно-формувальні, людські, електронні та інформаційно-комунікаційні, фізичні, фінансово-економічні, структурні); виявити сильні та слабкі сторони ресурсного потенціалу закладу; визначити можливості, які можна використати для розвитку, і загрози, що можуть обмежувати ефективність управління; підготувати основу для стратегічних управлінських рішень (Додаток Б).

Сучасним інструментом моніторингу є інформаційно-аналітичні системи (електронні журнали, внутрішні бази даних, автоматизовані звіти), які дозволяють оперативно обробляти інформацію й відстежувати зміни у режимі реального часу. Це підвищує прозорість управління та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Державна служба якості освіти України з 2020 року щорічно здійснює моніторингові дослідження різних аспектів освітньої галузі, що дозволяє виявляти тенденції, оцінювати результати та пропонувати напрями удосконалення управлінських практик [68].

Отже, моніторинг ефективності використання ресурсів у межах ресурсного підходу є не лише механізмом контролю, а й потужним управлінським інструментом. Він сприяє прийняттю стратегічно обґрунтованих рішень, підвищує прозорість освітнього процесу та формує умови для сталого розвитку закладу освіти, посилюючи його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ НА ОСНОВІ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ**

### **3.1. Загальні умови ефективності ресурсного управління закладом освіти**

Удосконалення управління закладом освіти на основі ресурсного підходу неможливе без створення та дотримання певних умов, що забезпечують ефективність і сталість цього процесу. Самі по собі ресурси – кадрові, фінансові, матеріально-технічні чи інформаційні – не гарантують успішності функціонування закладу, якщо вони не інтегровані у цілісну систему управління. Вирішальним чинником стає саме організація середовища, у якому ресурси взаємодіють, доповнюють один одного та спрямовуються на досягнення стратегічних цілей.

Значущість цих умов полягає в тому, що вони охоплюють усі ключові сфери діяльності закладу освіти: управлінську, кадрову, матеріально-технічну, фінансово-економічну, інформаційно-комунікаційну та соціально-психологічну. Їх комплексна реалізація дозволяє забезпечити системність управління, прозорість у використанні ресурсів, розвиток інноваційних практик і формування сприятливого освітнього середовища. У такий спосіб ресурсний підхід набуває практичного значення як ефективний інструмент удосконалення управління закладом освіти.

Вважаємо, що для успішної реалізації ресурсного підходу в управління закладом освіти необхідні такі умови:

#### *1. Організаційно-управлінські умови.*

Ця група умов забезпечує системність управління, адже саме стратегічна спрямованість, чіткий розподіл повноважень і впровадження сучасних моделей управління створюють підґрунтя для ухвалення узгоджених управлінських рішень. За відсутності організаційної чіткості ресурсний потенціал закладу освіти використовується фрагментарно, що суттєво знижує ефективність управлінських процесів та не дозволяє досягти високих результатів.

#### *2. Кадрові умови.*

Людські ресурси є визначальними для розвитку будь-якої освітньої організації. Професійна компетентність керівника та педагогічного колективу, їхня здатність до командної роботи, інноваційності та самоосвіти безпосередньо впливають на результативність освітнього процесу. Водночас залучення батьківської громади та асистентів здобувачів з особливими освітніми потребами розширює можливості закладу освіти у сфері інклюзії та соціального партнерства, формуючи більш стійку та ефективну систему підтримки.

### *3. Матеріально-технічні умови.*

Вони формують базове середовище для реалізації освітніх завдань. Архітектурна доступність приміщень, наявність сучасних засобів навчання та створення безпечного освітнього простору є необхідними передумовами забезпечення якісного освітнього процесу, особливо в інклюзивному середовищі. Рациональне використання та постійне оновлення матеріальних ресурсів сприяють упровадженню інноваційних методик і практик, а також зменшують ризики неефективного витрачання ресурсів.

### *4. Фінансово-економічні умови.*

Ці умови забезпечують сталість функціонування та розвиток закладу освіти. Багатоканальне фінансування, ефективне планування й контроль фінансових потоків, а також прозорість у використанні коштів формують довіру з боку громади та партнерів. Водночас інвестування у нові освітні практики й технології є необхідною умовою для забезпечення інноваційного розвитку та відповідності закладу освіти сучасним суспільним запитам.

### *5. Інформаційно-комунікаційні умови.*

Ця група умов сприяє відкритості та прозорості управлінських процесів. Використання сучасних цифрових сервісів, освітніх платформ і комунікаційних інструментів підвищує якість взаємодії між учасниками освітнього процесу, забезпечує швидкість ухвалення рішень і робить управління більш гнучким та оперативним. Формування позитивного іміджу закладу в інформаційному просторі підвищує його конкурентоспроможність і сприяє залученню додаткових ресурсів.

### *6. Соціально-психологічні умови.*

Вони визначають якість внутрішнього освітнього середовища та значною мірою впливають на ефективність використання ресурсів. Довіра, партнерство, взаємоповага, визнання різноманітності та урахування індивідуальних потреб кожного здобувача освіти забезпечують сприятливий психологічний клімат. Залучення учнів і батьків до процесу ухвалення управлінських рішень формує відчуття причетності й відповідальності, що підвищує мотивацію всіх учасників освітнього процесу до активної та продуктивної діяльності.

### *7. Партнерські умови.*

Партнерська взаємодія є важливою передумовою ефективної реалізації ресурсного підходу, оскільки розширює можливості закладу освіти шляхом залучення додаткових матеріальних, інформаційних, кадрових та соціальних ресурсів. Співпраця з ІРЦ, органами місцевого самоврядування та ГО забезпечує підсилення підтримки здобувачів освіти, зокрема тих, які мають особливі освітні потреби, та сприяє розширенню спектра послуг, що надає заклад. Участь у професійних мережах, освітніх кластерах, міжнародних і національних проєктах стимулює розвиток інновацій, підвищує фахову компетентність педагогів, забезпечує доступ до нових методик і підходів, а також сприяє взаємообміну досвідом між освітніми установами.

Ресурсні партнерства з різними інституціями створюють можливості для спільного використання обладнання, обміну інформаційними ресурсами, проведення тренінгів, консультацій і науково-методичної підтримки. Такі співпраці розширюють ресурсну базу закладу освіти та підвищують стійкість освітнього середовища до викликів. Ефективні партнерські відносини сприяють не лише оптимізації ресурсів, а й формуванню соціального капіталу, що є важливим чинником сталого розвитку закладу та його інтеграції в ширший освітній простір.

Саме їх комплексне поєднання забезпечує системність управління, прозорість у використанні ресурсів, розвиток інноваційних практик та зростання результативності освітньої діяльності (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

*Умови ефективності застосування ресурсного підходу  
в управлінні закладом освіти*

| <i>Сфера</i>               | <i>Умови</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційно-управлінські | наявність чіткої стратегії розвитку закладу освіти з урахуванням ресурсного потенціалу; ефективна система планування, моніторингу та оцінювання використання ресурсів; прозорий розподіл повноважень між керівником, педагогічним колективом і структурними підрозділами; упровадження інноваційних моделей управління (проектне, стратегічне, ситуаційне).            |
| Кадрові                    | професійна компетентність керівника та педагогічного колективу у сфері ресурсного менеджменту; розвиток інклюзивної компетентності педагогів, здатності працювати в команді; створення системи підвищення кваліфікації та методичної підтримки фахівців; залучення до співпраці батьківської громади та асистентів здобувачів із ООП.                                  |
| Матеріально-технічні       | забезпечення архітектурної та інформаційної доступності освітнього простору; оновлення та раціональне використання навчально-методичних, технічних, електронних ресурсів; наявність сучасних засобів навчання, обладнання для корекційно-розвивальної роботи, цифрових платформ; створення безпечного, комфортного й інклюзивного середовища.                          |
| Фінансово-економічні       | стабільність і багатоканальність фінансування (державні, місцеві бюджети, гранти, благодійні внески, спонсорська допомога); ефективне планування та контроль фінансових потоків; прозорість у використанні коштів та звітуванні перед громадськістю; пошук інвестицій у розвиток інноваційних освітніх практик.                                                        |
| Інформаційно-комунікаційні | розвинена система внутрішніх і зовнішніх комунікацій; використання сучасних електронних сервісів та платформ для взаємодії між учасниками освітнього процесу; відкритість інформації про діяльність закладу для громадськості; формування позитивного іміджу закладу освіти в інформаційному просторі.                                                                 |
| Соціально-психологічні     | сприятливий психологічний клімат у педагогічному та учнівському колективі; орієнтація на партнерство, довіру, взаємоповагу; ціннісне ставлення до різноманітності й визнання індивідуальних освітніх потреб; залучення здобувачів освіти та батьків до процесу прийняття управлінських рішень.                                                                         |
| Партнерські                | співпраця з різними місцевими / регіональними організаціями та установами, благодійними товариствами; участь у професійних мережах, освітніх кластерах, міжнародних і національних проєктах; формування ресурсних партнерств (матеріальних, інформаційних, кадрових), що забезпечують розширення можливостей закладу освіти та підсилення його ресурсної спроможності. |



Усі перелічені умови у взаємозв'язку створюють цілісну модель управління, яка:

- дозволяє інтегрувати всі види ресурсів у єдину систему;
- забезпечує їх раціональне використання та накопичення;
- сприяє впровадженню інновацій;
- підвищує прозорість і підзвітність освітнього процесу;
- зміцнює конкурентоспроможність закладу освіти.

Таким чином, саме завдяки цим умовам ресурсний підхід перетворюється з теоретичної концепції на практичний інструмент удосконалення управління закладом освіти. З метою надання керівникам закладів освіти практичного інструменту для самооцінки та внутрішнього моніторингу готовності закладу освіти до ефективного управління на основі ресурсного підходу нами укладено таблиці чек-листа (Додаток В).

У контексті людського різноманіття, поширення цінностей інклюзії постає питання ресурсної справедливості (Equity-based allocation). Саме тому, окрема увага в ресурсному підході приділяється питанням рівності та справедливості, які також є умовами ефективного ресурсного управління. Керівник закладу має забезпечити справедливий доступ до освітніх ресурсів для всіх здобувачів, незалежно від їхніх особливостей, соціального статусу чи етнічного походження; пріоритетне ресурсне забезпечення здобувачів із освітніми потребами; моніторинг впливу розподілу ресурсів на рівень досягнень і соціальну інтеграцію.

Ще одним аспектом ресурсного підходу є ресурсна підтримка освітнього процесу (Resource-Based Learning (RBL)). Ресурсна підтримка є педагогічним підходом, що акцентує увагу на активному використанні різноманітних ресурсів для стимулювання самостійного навчання здобувачів освіти. Цей метод передбачає, що здобувачі активно взаємодіють з різноманітними джерелами інформації, що сприяє розвитку їхніх навичок критичного мислення, вирішення проблем та самостійного навчання. Звідси випливають і основні принципи даної підтримки: здобувач у центрі освітнього процесу (заохочення його до активного

пошуку та дослідження матеріалів і джерел, що відповідають його інтересам та потребам); активне навчання (залучення здобувача до процесу навчання через практичне використання різноманітних ресурсів, що допомагає йому глибше розуміти предмет; різноманітність ресурсів (використання широкого спектра ресурсів, включаючи друковані матеріали, мультимедіа, інтернет-ресурси та людські ресурси, сприяння розвитку інформаційної грамотності та навичок самостійного навчання [69]).

Звідси випливає і додаткова роль керівника закладу освіти у реалізації ресурсної підтримки освітнього процесу. Він має дбати за наявність необхідних ресурсів та доступ до різноманітних навчальних матеріалів та технологій; надавати підтримку педагогічному колективу в організації професійного розвитку вчителів для ефективного використання ресурсів у навчальному процесі; створити сприятливе освітнє середовище із відповідною організаційною культурою закладу. Таким чином, Resource-Based Learning є потужним інструментом для розвитку самостійності та критичного мислення здобувачів. Успішна реалізація цього підходу залежить від активної підтримки з боку керівництва закладів освіти, яке повинно забезпечити необхідні ресурси та умови для ефективного навчання.

Отже, ресурсний підхід є не просто управлінською стратегією, а філософією освітнього розвитку, яка базується на визнанні унікальності кожного закладу та його потенціалу, вимагає від керівників системного, стратегічного та справедливого мислення, а також дозволяє підвищити якість освітніх послуг шляхом оптимального використання всіх наявних ресурсів – людських, інформаційних, матеріальних.

### **3.2. Моделі управління закладом освіти на засадах ресурсного підходу і роль керівника у їх реалізації.**

Сучасна система освіти України перебуває в умовах динамічних суспільних змін, глобалізаційних процесів та активного реформування. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління закладами освіти, зокрема з огляду на ефективне використання наявних і потенційних ресурсів. Традиційні адміністративно-командні моделі управління поступово втрачають ефективність у складному та конкурентному освітньому середовищі, натомість зростає значення гнучких стратегічних моделей, орієнтованих на результат і розвиток.

Одним із ключових підходів, що набуває особливої актуальності, є ресурсний підхід до управління, який розглядає заклад освіти як відкриту систему, що функціонує завдяки взаємодії та мобілізації різних видів ресурсів – людських, фінансових, матеріально-технічних, інформаційно-цифрових, соціально-комунікаційних, організаційно-управлінських, ціннісно-формувальних тощо. Від ефективності управління цими ресурсами залежить не лише стабільність функціонування, а й інноваційний розвиток та конкурентоспроможність закладу освіти.

Наразі в наукових дослідженнях відсутня єдина класифікація моделей управління закладами освіти на засадах ресурсного підходу. Водночас у працях зарубіжних та українських авторів описуються окремі управлінські стратегії та концепції, які, у сукупності, дають змогу систематизувати різні підходи до управління ресурсами закладів освіти. На основі узагальнення результатів таких досліджень нами укладено п'ять узагальнених моделей управління закладом освіти на засадах ресурсного підходу:

1. Модель раціонального (адміністративного) ресурсного управління.
2. Модель стратегічного ресурсного управління.
3. Модель інноваційно-ресурсного управління.
4. Модель державно-громадського ресурсного управління.
5. Модель інтегративно-інклюзивного ресурсного управління.

Ці моделі не є копіями окремих концепцій, а становлять авторське узагальнення та систематизацію положень сучасних наукових джерел, зокрема досліджень у галузі стратегічного управління освітою, ресурсного менеджменту, освітнього лідерства та інклюзивної освіти [70, 102 с.; 71; 72; 73; 74; 73].

Розглянемо зміст пропонованих моделей.

1. *Модель раціонального (адміністративного) ресурсного управління* ґрунтується на класичних управлінських підходах, які передбачають ієрархічну організаційну структуру та чітку вертикаль підпорядкування. Такий тип управління історично сформувався як базовий для більшості державних освітніх інституцій, у яких пріоритет надається суворому розподілу функцій та повноважень, централізованому ухваленню рішень і адміністративному контролю за використанням ресурсів [76].

У межах цієї моделі ключову роль відіграє адміністративна відповідальність керівника за забезпечення чіткої звітності, фінансової дисципліни та контролю за ефективністю витрат. Управлінські рішення ухвалюються у верхніх ланках адміністрації й спускаються вниз, що забезпечує упорядкованість і передбачуваність дій. Серед ключових переваг цієї моделі – прозорість у витрачанні коштів, стабільність та високий рівень формалізованих процедур.

Водночас така модель характеризується обмеженою гнучкістю, що ускладнює адаптацію до швидких змін освітнього середовища. Орієнтація переважно на матеріальні ресурси, недостатній акцент на людському потенціалі та інноваційності знижує можливості стратегічного розвитку закладу освіти [77].

2. *Модель стратегічного ресурсного управління* відображає сучасні підходи до розвитку освітніх організацій як відкритих систем, здатних адаптуватися до зовнішніх викликів та внутрішніх трансформацій. Вона базується на довгостроковому плануванні розвитку закладу освіти, системному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища та визначенні ключових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей [78].

У межах цієї моделі ресурси розглядаються не як статичний набір матеріальних складових, а як динамічний потенціал, який потребує постійної мобілізації, переоцінки й оптимізації. Важливу роль відіграє узгодження ресурсів із місією, баченням і стратегічними пріоритетами закладу освіти. Застосування стратегічних інструментів (SWOT-аналіз, дорожні карти розвитку, KPI-індикатори) дає змогу ефективно прогнозувати зміни, забезпечувати стійкість розвитку та інтеграцію в міжнародний освітній простір [79]. Недоліком цієї моделі є висока залежність від рівня управлінської компетентності керівника, а також необхідність фінансової стабільності для реалізації стратегічних цілей [80].

3. *Модель інноваційно-ресурсного управління* орієнтована на використання інтелектуальних, інформаційних та технологічних ресурсів як рушійних сил розвитку закладу освіти. Вона передбачає активне впровадження інноваційних освітніх програм, цифрових платформ, систем дистанційного навчання, а також розвиток внутрішньої інноваційної культури колективу [81; 82].

Однією з ключових особливостей цієї моделі є залучення зовнішніх ресурсів, зокрема грантів, партнерських проєктів, міжнародних програм підтримки. Це дозволяє закладам освіти бути більш відкритими до змін, гнучко реагувати на виклики та зміцнювати свою конкурентоспроможність на освітньому ринку.

До основних переваг моделі належать відкритість, інноваційність, розширення освітніх можливостей та залучення інвестицій у розвиток інфраструктури. Водночас успішне впровадження цієї моделі потребує високого рівня цифрової компетентності педагогічного колективу та управлінців, а також внутрішньої готовності до інновацій [83].

4. *Модель державно-громадського ресурсного управління* базується на принципах партнерства між адміністрацією закладу освіти, педагогічним колективом, батьками, громадськими організаціями та органами влади. У межах цієї моделі ресурси формуються не лише за рахунок бюджетного фінансування,

а й через механізми співфінансування, спонсорства, волонтерства, соціальних ініціатив.

Такий підхід передбачає відкритість і прозорість управлінських процесів, що підвищує рівень довіри до закладу освіти та сприяє формуванню соціального капіталу громади. Керівник у цій моделі виконує роль медіатора й фасилітатора партнерств, забезпечуючи комунікацію між різними стейкхолдерами.

Основними перевагами цієї моделі є підвищення громадської участі, розвиток локальних ініціатив, підсилення фінансової та кадрової спроможності закладу. До можливих обмежень належить залежність від активності громади, складність узгодження інтересів учасників та потенційні конфлікти у процесі прийняття рішень [84; 85].

5. *Модель інтегративно-інклюзивного ресурсного управління* є особливо актуальною в контексті реалізації політики інклюзивної освіти в Україні. Вона спрямована на створення умов для навчання здобувачів із особливими освітніми потребами, забезпечуючи інтеграцію кадрових, матеріальних, структурних та ціннісних ресурсів закладу освіти [86].

Ключовим елементом цієї моделі є взаємодія з інклюзивно-ресурсними центрами, громадськими організаціями, батьками, медичними й соціальними структурами. Такий підхід дає змогу забезпечити рівний доступ до якісної освіти, розвивати інклюзивне середовище та реалізовувати принципи недискримінації й партнерства.

Перевагами моделі є посилення соціальної інтеграції, зміцнення інституційного потенціалу закладу та впровадження сучасних педагогічних технологій. Разом із тим її реалізація потребує додаткових фінансових, кадрових та організаційних ресурсів, а також підготовки педагогів до роботи в інклюзивному середовищі [87; 88].

Пропонований підхід до моделей управління закладом освіти на засадах ресурсного підходу дає змогу представити ресурсне управління не лише як механічний розподіл наявних ресурсів, а як цілісну систему стратегічних,

інноваційних та партнерських управлінських рішень, спрямованих на сталий розвиток закладу освіти.

Вважаємо за доцільне виділити ще одну умову ефективності ресурсного управління закладом освіти – *ресурсну компетентність керівника закладу освіти*. Саме він відіграє провідну роль у реалізації ресурсного підходу, виконуючи функції менеджера, лідера, координатора та комунікатора, який забезпечує ефективне використання всіх видів ресурсів [89]. При цьому він здійснює так зване ресурсне управління (або управління ресурсами, ресурсний менеджмент).

Вважаємо, що ресурсна компетентність керівника – це інтегральна здатність виявляти, мобілізувати, розподіляти, оптимізувати та оцінювати використання ресурсів закладу освіти для забезпечення його сталого розвитку. Вона охоплює стратегічне мислення, управлінську гнучкість, цифрову грамотність, комунікаційні навички, лідерські якості та здатність діяти в умовах невизначеності.

Ефективність ресурсного управління в закладі освіти значною мірою залежить від чіткого розподілу ролей і функцій керівника, які охоплюють стратегічні, комунікаційні, організаційні та аналітичні аспекти його діяльності. Саме керівник визначає пріоритети розвитку, ініціює зміни, координує взаємодію учасників освітнього процесу та забезпечує інтеграцію всіх видів ресурсів.

У сучасних наукових дослідженнях управління освітою дедалі більшого значення набувають моделі стратегічного та ресурсного лідерства, що базуються на поєднанні лідерських і менеджерських компетентностей. Ключова ідея аналітичної моделі полягає в тому, що керівник не просто управляє ресурсами, а виступає посередником між ресурсною базою закладу та його стратегічними цілями. Успішне ресурсне управління передбачає гнучке поєднання п'яти управлінських ролей – стратега, лідера, медіатора, менеджера та аналітика. Кожна з них спрямована на оптимізацію різних типів ресурсів і забезпечення сталого розвитку освітньої установи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

*Аналітична модель ролі керівника в реалізації ресурсного підходу*

| <i>Роль керівника</i> | <i>Управлінська функція</i> | <i>Тип ресурсу</i>              | <i>Очікуваний результат</i>                                |
|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Стратег               | Планування, прогнозування   | Фінансовий, кадровий            | Сталий розвиток закладу освіти                             |
| Лідер                 | Мотивація, підтримка        | Людський, ціннісно-формувальний | Підвищення залученості та інноваційності колективу         |
| Медіатор              | Комунікація, партнерство    | Соціально-комунікаційний        | Розширення ресурсної бази через партнерства                |
| Менеджер              | Організація, координація    | Матеріальний, інформаційний     | Ефективне використання внутрішніх ресурсів                 |
| Аналітик              | Моніторинг, оцінювання      | Цифровий, управлінський         | Оптимізація процесів, управлінські рішення на основі даних |

Майк Вудкок (Mike Woodcock) та Дейв Френсіс (Dave Francis) – відомі британські дослідники та консультанти у сфері менеджменту, розвитку персоналу та організаційного навчання – на поч. 90-х рр. XX ст. сформулювали концепцію управлінських обмежень, де виокремили типові проблеми керівників (нездатність до саморегуляції, відсутність чітких цінностей, брак креативності, слабкі навички керівництва тощо) [90, С. 184; 91, С. 192.]. Саме ця концепція активно використовується у сучасних дослідженнях менеджменту як база для аналізу ресурсного потенціалу управлінця. У межах ресурсного підходу до управління закладом освіти важливо усвідомлювати, що сам керівник виступає не лише організатором та координатором, але й ключовим ресурсом системи управління. Його особистісні, професійні та ціннісні характеристики безпосередньо визначають ефективність використання інших видів ресурсів – кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних. Разом із тим, сучасні дослідження доводять наявність певних обмежень у використанні управлінських ресурсів керівника, які ускладнюють досягнення стратегічних цілей освітнього розвитку.

Управлінська діяльність керівника закладу освіти супроводжується значною кількістю викликів, які обмежують його ресурси та впливають на ефективність стратегічного розвитку закладу. Узагальнюючи результати сучасних досліджень Кеннета Лейтвуда (Kenneth Leithwood), Моніки Мінку



(Monica Mincu), Себріни Л. Дойл Фоско (Sebrina L Doyle Fosco), Мелії А. Браун (Melia A Brown), Дебори Л. Шусслер (Deborah L Schussler), Башака Джошкуна (Başak Coşkun), Севда Катиташа (Sevda Katıtaş), Бариша Ерічка (Barış Eriçok) та інших такі проблеми у провадженні ресурсного підходу в управлінні закладом освіти, які пов'язані із особистістю керівника:

- *нездатність до саморегуляції та управління стресом*. Керівна діяльність пов'язана з високим рівнем емоційного навантаження, що може виснажувати енергію та знижувати продуктивність. Відсутність ефективних стратегій подолання стресу призводить до нераціонального використання часу й сил, що в кінцевому результаті обмежує управлінський ресурс. Додатковим фактором стає *перевантаження щоденними операційними завданнями*, які залишають мінімум часу на стратегічне планування, аналітику та розвиток інновацій;

- *невизначеність особистих цінностей і цілей* негативно впливає на якість прийняття рішень. За відсутності чітких орієнтирів управлінські рішення можуть бути непослідовними, що знижує рівень довіри з боку колективу та партнерів і, відповідно, обмежує соціально-комунікаційний ресурс керівника. Додатково, *опір змінам* у колективі, небажання змінювати усталені методи роботи та низька гнучкість у прийнятті нових рішень значно ускладнюють досягнення стратегічних цілей;

- *зупинка у професійному та особистісному розвитку* обмежує можливості керівника адаптуватися до умов реформування освіти. Сучасна управлінська практика вимагає постійного оновлення знань, уміння діяти гнучко та приймати обґрунтовані рішення. Відсутність цього ресурсу призводить до рутини, зниження інноваційності й мотивації до змін. Додатковим викликом є *недостатність навичок стратегічного управління, лідерства та цифрової компетентності*, що зменшує потенціал ефективного управління освітнім процесом;

- *дефіцит когнітивно-аналітичних та креативних ресурсів*. Брак навичок системного розв'язання проблем, аналізу даних та генерації нових ідей створює бар'єри для стратегічного планування та розвитку закладу освіти. У таких умовах

знижується здатність до інноваційного управління, ефективного використання фінансових і людських ресурсів;

- *соціально-комунікаційний потенціал керівника*. Керівнику часто доводиться взаємодіяти з людьми, які не перебувають у прямому підпорядкуванні, тому вміння налагоджувати партнерства, вести переговори та здобувати підтримку громадськості є критично важливим. Недостатність цього ресурсу позбавляє заклад освіти можливостей для залучення додаткових інвестицій, підтримки або мережевої взаємодії;

- *нестача організаційно-управлінських ресурсів*, зокрема – невміння формувати команду, мотивувати працівників, забезпечувати ефективне наставництво. Це знижує рівень залученості персоналу та ефективність використання людського потенціалу, що напряду впливає на якість освітнього середовища. До цього додається *брак фінансування й недостатня підтримка з боку вищих органів управління*, нечіткість директив або відсутність міжсекторальної співпраці [92; 93; 94; 95].

Обмеження управлінських ресурсів є критичними точками у системі ресурсного управління закладом освіти. Вони знижують ефективність управлінської діяльності, стримують інноваційні процеси та створюють ризики для стабільності й розвитку освітнього середовища. Подолання цих обмежень потребує системного підходу: розвитку особистісних і професійних компетентностей керівника, удосконалення стратегічного управління, розбудови партнерств і забезпечення належної ресурсної підтримки. Саме це є ключем до ефективного функціонування закладів освіти в умовах сучасних реформ та викликів.

Для подолання зазначених обмежень керівник закладу освіти реалізує низку ключових управлінських функцій у контексті ресурсного підходу:

- 1) проведення аудиту ресурсів: здійснення оцінки наявних ресурсів, включаючи педагогічний та адміністративний персонал, фінансові надходження, інфраструктуру, цифрові платформи та навчальні матеріали, інші засоби. Такий

аудит дозволяє визначити слабкі та сильні сторони закладу і виявити потреби для подальшого розвитку [96].

2) планування та оптимізація ресурсів: розробка стратегії розвитку закладу, передбачаючи раціональне використання наявних ресурсів. Це включає планування фінансових витрат, розподіл педагогічних навантажень, модернізацію інфраструктури та інтеграцію цифрових технологій. Ефективне планування забезпечує баланс між потребами учнів і можливостями закладу [97].

3) делегування ресурсів та забезпечення доступу до ресурсів: залучення педагогів, батьків і партнерів до спільного використання ресурсів [98].

4) оцінювання ефективності використання ресурсів: здійснення постійного моніторингу та коригування використання ресурсів. Це включає аналіз продуктивності навчального процесу, ефективності витрачання фінансів, задоволеності педагогів і батьків, а також досягнень учнів. Регулярне оцінювання дозволяє оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та забезпечувати сталість розвитку закладу [99].

Як ми бачимо, управлінська компетентність керівника закладу освіти лежить в основі його професійної діяльності. І від рівня її сформованості залежить ефективність прийняття управлінських рішень, здатність організовувати колективну роботу, мобілізувати та раціонально використовувати ресурси, формувати сприятливий психологічний клімат у колективі, реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток закладу освіти. Високий рівень управлінської компетентності дає змогу керівнику діяти стратегічно, впроваджувати інновації, підтримувати партнерські зв'язки та забезпечувати якість освітнього процесу. Розділяємо думку Дороніної М.С. щодо визначення поняття управлінська компетентність керівника, яке вона із колегами розкриває його як «багатокомпонентне професійно-особистісне утворення, що виявляється в процесі управлінської діяльності, забезпечує готовність і спроможність ефективно виконувати управлінські функції на належному рівні та охоплює систему знань, умінь, навичок, особистісних якостей, здібностей, ціннісних орієнтацій, мотивів та оцінних установок» [100, с. 44].

Професійна компетентність керівника закладу освіти є динамічною категорією, яка потребує постійного вдосконалення відповідно до викликів сучасного освітнього простору. Вона охоплює не лише систему знань, умінь та навичок, а й здатність керівника ефективно діяти в умовах змін, приймати стратегічні рішення, застосовувати сучасні інструменти управління та сприяти розвитку закладу освіти.

В умовах євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації та реформування освіти, безперервний професійний розвиток керівника стає однією з ключових умов якісного менеджменту освіти. Саме він забезпечує здатність закладу гнучко реагувати на виклики, ефективно використовувати ресурси та реалізовувати стратегічні цілі.

Постійне оновлення управлінських компетентностей дає змогу: упроваджувати сучасні підходи до стратегічного планування та управління; посилювати ресурсний потенціал закладу; розвивати партнерства та забезпечувати інноваційний розвиток; підвищувати конкурентоспроможність та якість освітніх послуг.

Таким чином, професійна компетентність керівника закладу освіти виступає фундаментом ефективного стратегування, а її системне вдосконалення — необхідною умовою розвитку сучасної освітньої системи. Це відповідає положенням сучасних наукових досліджень у сфері стратегічного управління, освітнього менеджменту та безперервної професійної освіти [101, с.161- 234].

Ефективний ресурсний менеджмент в освітньому процесі безпосередньо впливає на якість навчання, адже оптимізація ресурсів дозволяє підвищити ефективність освітніх програм; мотивацію педагогів (чіткий розподіл обов'язків і доступ до ресурсів стимулюють професійний розвиток); рівень задоволеності батьків і учнів (доступність ресурсів і прозорість управлінських рішень формують довіру до закладу).

Сучасна система управління освітою потребує переходу від традиційних адміністративно-командних підходів до стратегічних, інноваційних та партнерських моделей, здатних забезпечити ефективне використання ресурсів у

мінливих умовах суспільних трансформацій. Ресурсний підхід дає змогу розглядати заклад освіти як відкриту, динамічну систему, де різні види ресурсів – людські, фінансові, матеріально-технічні, цифрові, комунікаційні та ціннісні – виступають основою його розвитку.

Центральне місце у впровадженні ресурсного підходу належить керівнику закладу освіти. Саме він виступає стратегом, організатором, комунікатором та фасилітатором партнерств, забезпечуючи цілісність управлінських рішень і сталий розвиток освітньої установи. Від рівня його професійної, управлінської та ресурсної компетентності значною мірою залежить ефективність реалізації обраної моделі управління.

Таким чином, ресурсний підхід є не лише інструментом ефективного розподілу ресурсів, а й концептуальною основою модернізації управління освітою, що поєднує стратегічне бачення, інноваційність, партнерство та інституційну відповідальність.

### 3.3. Стратегічне планування як інструмент оптимізації використання ресурсів.

Сучасна система освіти України перебуває в умовах глобальних трансформацій, викликаних як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами – війною, економічною нестабільністю, інтеграцією до європейського освітнього простору. За таких умов стратегічне планування виступає не лише технологією управління, а ключовим механізмом забезпечення ефективного використання ресурсів закладу освіти. Воно дає змогу системно визначати пріоритети розвитку, узгоджувати ресурсний потенціал з освітньою місією та візією закладу, забезпечувати стійкість і конкурентоспроможність освітнього середовища [102, с. 117].

Сутність стратегічного планування полягає у визначенні довгострокових пріоритетів, оцінюванні наявного й потенційного ресурсного потенціалу, оптимізації їх використання, а також розробленні конкретних механізмів реалізації запланованих цілей. На відміну від тактичного управління, яке зосереджується на короткострокових діях, стратегічне планування забезпечує системність, передбачуваність і керованість змін.

Управління ресурсами в контексті стратегічного планування охоплює всі компоненти освітнього середовища – людські, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, цифрові, соціально-партнерські та ціннісно-культурні ресурси. Цілісний підхід до їх узгодження дозволяє мінімізувати дублювання, втрати, а також збільшити віддачу від кожного виду ресурсу.

Оптимізація ресурсів у межах стратегічного управління означає не лише економне використання, а насамперед раціональне поєднання та мобілізацію ресурсних потоків, які спрямовуються на досягнення цілей розвитку закладу освіти. Серед базових механізмів стратегічного планування виділяють:

- *Ресурсний аудит* – системна оцінка наявних матеріальних, фінансових, кадрових, технологічних та інформаційних можливостей закладу освіти. Аудит є основою для визначення сильних і слабких сторін та окреслення стратегічних резервів.

- *Прогнозування ресурсних потреб* – передбачення обсягів, динаміки й способів залучення ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних завдань у середньо- та довгостроковій перспективі. Це забезпечує гнучкість управління та готовність до змін.
- *Оптимальний розподіл ресурсів* – планування балансу між різними видами ресурсів відповідно до пріоритетів (модернізація інфраструктури, цифровізація, розвиток людського потенціалу тощо). Раціональний розподіл знижує ризики неефективного використання коштів.
- *Моніторинг і коригування* – постійне відстеження ефективності використання ресурсів та адаптація стратегічних планів до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Такий підхід забезпечує адаптивне управління та запобігає стратегічним провалам [103, с.160; 104, с. 200].

Таким чином, стратегічне планування розглядається як інструмент побудови ефективної системи ресурсного менеджменту, що сприяє стійкості закладу освіти та здатності швидко реагувати на виклики.

У сучасному науковому та управлінському дискурсі поняття «стратегічне управління» та «стратегічний менеджмент» часто вживаються як синоніми. Проте між ними існують концептуальні та функціональні відмінності, які мають важливе значення для розуміння логіки управління розвитком закладів освіти.

Стратегічне управління розглядається як концептуальний рівень управлінської діяльності, що полягає у визначенні бачення, місії, стратегічних пріоритетів та довгострокових цілей розвитку організації. Воно формує загальний вектор розвитку, задає орієнтири та рамки для прийняття управлінських рішень. У межах стратегічного управління здійснюється аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, оцінюється ресурсний потенціал, визначаються пріоритети та напрями діяльності. Іншими словами, стратегічне управління відповідає на запитання «Що і навіщо ми робимо?», забезпечуючи стратегічне бачення майбутнього закладу освіти.

Натомість стратегічний менеджмент є системою управлінських дій, спрямованих на реалізацію обраної стратегії розвитку. Його зміст охоплює

планування, організацію, координацію, мотивацію, моніторинг та коригування управлінських рішень. Стратегічний менеджмент орієнтований на практичну реалізацію стратегічних цілей та постійне адаптування управлінських дій до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Він відповідає на запитання «Як і якими засобами ми це реалізуємо?».

Таким чином, стратегічне управління визначає стратегічний орієнтир розвитку закладу освіти, а стратегічний менеджмент забезпечує його реалізацію через практичні управлінські механізми. Ці два поняття перебувають у тісному взаємозв'язку та не можуть існувати відокремлено: без стратегії управління втрачається цілісне бачення розвитку, а без стратегічного менеджменту стратегія залишається декларацією без практичного втілення.

Для кращого розуміння співвідношення цих понять наведемо порівняльну таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

*Порівняльна характеристика  
стратегічного управління та стратегічного менеджменту*

| <i>Ознака</i>       | <i>Стратегічне управління</i>                                                 | <i>Стратегічний менеджмент</i>                                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень              | Концептуальний, визначає стратегічний вектор розвитку                         | Процесуальний, забезпечує практичну реалізацію стратегії                           |
| Сутність            | Формування бачення, місії, стратегічних цілей і пріоритетів організації       | Система управлінських дій для досягнення стратегічних цілей                        |
| Ключове запитання   | «Що і навіщо ми робимо?»                                                      | «Як і якими засобами ми це реалізуємо?»                                            |
| Основні завдання    | Визначення пріоритетів, розроблення стратегічних програм, узгодження ресурсів | Реалізація програм, розподіл ресурсів, моніторинг та коригування управлінських дій |
| Інструменти         | SWOT-аналіз, PEST-аналіз, прогнозування, стратегічне планування               | Планування, організація, мотивація, контроль, аналіз результатів                   |
| Результат           | Стратегія розвитку, стратегічна програма                                      | Реалізована стратегія, досягнуті цілі                                              |
| Характер дій        | Загальний, орієнтований на бачення та цілі                                    | Конкретний, орієнтований на механізми реалізації                                   |
| Горизонт планування | Довгостроковий                                                                | Безперервний цикл управління                                                       |
| Гнучкість           | Задає рамку для адаптації                                                     | Передбачає постійне коригування відповідно до змін                                 |



|                             |                                            |                                                    |
|-----------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Роль у розвитку організації | Визначає стратегічний напрямок             | Забезпечує досягнення поставлених цілей            |
| Взаємозв'язок               | Є підґрунтям для стратегічного менеджменту | Є інструментом реалізації стратегічного управління |

Таким чином, стратегічне управління та стратегічний менеджмент утворюють єдину систему стратегічного розвитку закладу освіти, де перше формує стратегічну рамку та визначає пріоритети, а друге – забезпечує їх практичне втілення. Успішне функціонування сучасного закладу освіти потребує збалансованого поєднання обох цих складників: стратегічного бачення й ефективних управлінських дій.

В українських і міжнародних дослідженнях виокремлюють такі ключові принципи стратегічного планування, що безпосередньо впливають на ефективність управління ресурсами:

✓ *Принцип цілісності*: полягає в тому, що стратегія розвитку закладу освіти має охоплювати всі типи ресурсів – кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційно-цифрові, організаційні, соціально-комунікаційні та ціннісно-культурні – та об'єднувати їх у єдину систему управління. Це означає, що ресурси не розглядаються як окремі, незалежні елементи, а як взаємопов'язані складові стратегічного потенціалу закладу освіти, які підсилюють одна одну.

✓ *Цілісний підхід* дає змогу уникнути дублювання зусиль, неефективного розподілу коштів, фрагментарності управлінських рішень. Він забезпечує гармонійне поєднання інвестицій у матеріальну базу, розвиток кадрів, цифровізацію та соціальне партнерство. Цей принцип лежить в основі формування комплексних стратегічних програм розвитку освіти, що орієнтуються на між секторальну взаємодію та довготривалі результати

✓ *Прогнозованість і гнучкість*: поєднання науково обґрунтованого прогнозування розвитку ресурсної бази з можливістю гнучкої адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Прогнозованість передбачає опору на аналітичні дані, результати моніторингу, демографічні прогнози, економічні тенденції та зміни в законодавчому полі. Гнучкість означає здатність системи управління реагувати на нові виклики, швидко перерозподіляти ресурси,

коригувати стратегічні плани. У сучасному освітньому середовищі, що характеризується нестабільністю та швидким розвитком технологій, гнучке стратегічне планування дає змогу закладам освіти залишатися ефективними навіть за умов непередбачуваних змін (зміна фінансування, демографічні коливання, воєнний стан тощо).

✓ *Партнерство та відкритість*: залучення широкого кола стейкхолдерів до процесу стратегічного планування – педагогів, здобувачів освіти, батьківської спільноти, представників місцевої громади, бізнесу, органів влади, громадських організацій. Такий підхід створює середовище співуправління, у якому рішення не спускаються згори, а ухвалюються на основі консенсусу й взаємної відповідальності. Партнерство та відкритість посилюють соціальну підтримку стратегії закладу, розширюють можливості залучення ресурсів (через гранти, спонсорство, волонтерство), формують довіру до інституції. Крім того, відкритість процесу планування забезпечує прозорість управлінських рішень та сприяє підвищенню ефективності контролю за використанням.

✓ *Інноваційність*: ключова умовою ефективного стратегічного управління ресурсами. Вона передбачає орієнтацію на використання сучасних технологій, цифрових платформ, інноваційних методів навчання й управління, що забезпечують зростання ефективності освітнього процесу. Застосування інноваційних рішень охоплює різні рівні: цифровізація управлінських процедур (електронний документообіг, CRM-системи, аналітичні панелі); використання електронних платформ навчання (Moodle, Google Workspace for Education тощо); впровадження інноваційних освітніх програм та STEAM-підходів; розвиток мережових партнерств з ІТ-компаніями та громадськими організаціями. Інноваційність у стратегічному плануванні сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти, розширює ресурсну базу та стимулює професійний розвиток педагогічного колективу.

✓ *Сталий розвиток*: збалансоване поєднання короткострокових завдань та довгострокових стратегічних цілей, що забезпечує стійкість освітньої системи в часі. На практиці це означає, що стратегічні плани мають передбачати

не лише швидкі результати (модернізація приміщень, закупівля техніки), але й системні інвестиції в людський капітал, розвиток партнерств, удосконалення внутрішніх процесів управління. Сталий розвиток передбачає збереження та примноження ресурсів, а не їх одноразове використання, врахування екологічного, економічного та соціального вимірів управлінських рішень. Це створює основу для довготривалої стабільності закладу освіти та підвищення його адаптивності до змін [Гаврилюк, 2019].

Таким чином, зазначені принципи – цілісність, прогнозованість і гнучкість, партнерство та відкритість, інноваційність і сталий розвиток – формують методологічне підґрунтя стратегічного планування ресурсів у системі управління закладами освіти. Їхнє дотримання дозволяє не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й підвищувати потенціал освітньої установи для стабільного та інноваційного розвитку.

Ці принципи сприяють більш ефективному управлінню та мінімізації ризиків, пов'язаних із надмірною залежністю від окремих видів ресурсів або фрагментарним плануванням.

Впровадження стратегічного планування в практику управління закладом освіти дозволяє:

- підвищити ефективність використання матеріальних, кадрових, фінансових та цифрових ресурсів;
- забезпечити стабільність, передбачуваність і гнучкість освітнього процесу;
- розвивати партнерства та диверсифікувати джерела фінансування;
- створити умови для інноваційного розвитку та модернізації освітнього середовища;
- посилити конкурентоспроможність закладу освіти на локальному та національному рівнях;
- зміцнити довіру з боку громади, партнерів і батьківської спільноти.

Для практичного забезпечення процесу стратегічного планування доцільно використовувати матрицю стратегічного планування ресурсів, яка є інструментом систематизації та оптимізації управлінських рішень.

Матриця дозволяє:

- здійснити структурований аудит ресурсів за видами;
- визначити їх призначення, потенціал та пріоритетність використання;
- розробити покроковий план дій для реалізації стратегічних цілей;
- сформувати механізми моніторингу та коригування використання ресурсів;
- забезпечити узгодженість між стратегічними цілями, планами розвитку та реальними можливостями закладу.

У структурі матриці доцільно виокремити такі ключові блоки:

- Кадрові ресурси (персонал, компетентності, професійний розвиток);
- Фінансові ресурси (бюджет, позабюджетні надходження, партнерські інвестиції);
- Матеріально-технічні ресурси (приміщення, обладнання, інфраструктура);
- Інформаційно-цифрові ресурси (електронні платформи, бази даних, цифрові інструменти);
- Соціально-партнерські ресурси (громади, НУО, міжнародні проєкти, бізнес);
- Ціннісно-культурні ресурси (традиції, організаційна культура, репутаційний капітал).

У додатках Д та Е пропонуємо ознайомитися із прикладом матриці стратегічного планування ресурсів закладу освіти та дорожньою картою стратегічного розвитку ресурсного потенціалу

Отже, стратегічне планування у контексті ресурсного підходу є фундаментальною управлінською технологією, яка забезпечує ефективне функціонування освітніх установ в умовах динамічних суспільних змін, обмеженого фінансування та підвищених суспільних очікувань. Воно дозволяє не лише оптимізувати наявні ресурси, а й вибудовувати цілісну систему довгострокового розвитку, яка інтегрує кадрові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційно-цифрові, соціально-партнерські та ціннісно-культурні компоненти освітнього середовища.

### **3.4. Впровадження інноваційних механізмів управління ресурсами.**

Сучасні процеси трансформації системи освіти в Україні зумовлені впливом глобалізаційних, цифрових, соціально-економічних та безпекових факторів. У цих умовах традиційні форми управління ресурсами, які базуються на жорсткій ієрархії, стандартизованих процедурах і централізованому розподілі фінансів, дедалі частіше виявляються неефективними. Замість них на перший план виходять інноваційні механізми управління ресурсами, що орієнтовані на гнучкість, партнерство, цифровізацію та стійкий розвиток.

Поняття «інноваційні механізми управління ресурсами» у контексті освіти трактується як сукупність сучасних управлінських інструментів, технологій, стратегій і підходів, які спрямовані на підвищення ефективності використання наявних ресурсів (кадрових, фінансових, матеріально-технічних, цифрових, ціннісно-культурних) та забезпечення сталого розвитку закладу освіти [105, 117 с.; 106, 200 с]. Їх суть полягає у переході від адміністративно-командної моделі управління до відкритих, адаптивних і партнерських моделей, які дозволяють мобілізувати ресурси з різних джерел та ефективно їх координувати.

У традиційному підході управління ресурсами переважають вертикальні моделі керівництва, орієнтовані на централізований контроль, чіткий розподіл функцій і лінійне планування. Ресурси при цьому розглядаються переважно як матеріальні — бюджет, приміщення, обладнання, штат педагогічних працівників. Головним завданням стає їхній раціональний розподіл, а не розвиток чи розширення [107, 102 с; 108 с. 7–79].

Натомість інноваційний підхід ґрунтується на: диверсифікації джерел ресурсів (гранти, партнерства, проєкти, інвестиції); цифровізації управління (аналітичні панелі, LMS, CRM, штучний інтелект); мережевій взаємодії та партнерстві між стейкхолдерами; гнучкому стратегічному плануванні, яке дозволяє швидко адаптуватися до змін.

У такій системі ресурси розглядаються не лише як матеріальна база, а як інтегрований потенціал закладу освіти, що включає знання, компетентності, цінності, зв'язки з громадою, інноваційний капітал тощо [109].

Інновації в управлінні ресурсами не є самоціллю – вони виступають механізмом досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти. Їхнє впровадження забезпечує: підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення втрат і дублювання; зміцнення фінансової та організаційної автономії; розвиток кадрового потенціалу через цифрові інструменти навчання; прозорість і відкритість управління; сталість функціонування освітнього середовища навіть за умов нестабільності.

Дослідження Європейського агентства з інклюзивної освіти та OECD підтверджують, що впровадження інноваційних механізмів у сфері освіти підвищує ефективність управління в середньому на 20–40 %, а також підсилює здатність системи реагувати на кризові виклики [110].

В українському контексті інноваційні механізми управління особливо важливі у період воєнного стану, реформування освіти та інтеграції у європейський освітній простір. Вони сприяють підвищенню гнучкості системи, розширенню ресурсної бази, зниженню залежності від централізованого фінансування та формуванню нової управлінської культури, заснованої на партнерстві, довірі та цифрових технологіях [111, 200 с].

Сучасна освітня політика України орієнтується на ефективне використання ресурсного потенціалу закладів освіти, що потребує впровадження нових, більш гнучких і технологічно досконалих механізмів управління. У контексті постійних реформ, цифрової трансформації та обмеженого фінансування особливої актуальності набувають інноваційні механізми планування та розподілу ресурсів, які спрямовані на оптимізацію процесів управління, підвищення прозорості та підзвітності, розвиток партнерств і забезпечення стійкого розвитку освітніх організацій.

Поняття «інноваційні механізми планування та розподілу ресурсів» у сфері освіти визначається як система стратегічних, організаційних, цифрових та

аналітичних інструментів, які забезпечують раціональне використання кадрових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних і соціально-комунікаційних ресурсів на основі даних, прогнозів і взаємодії між стейкхолдерами. Такі механізми є ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності сучасного закладу освіти.

Одним із провідних напрямів сучасного освітнього менеджменту є інтегроване планування, яке поєднує стратегічні цілі розвитку закладу освіти з процесами оцінювання й розподілу ресурсів. Цей підхід передбачає формування єдиної системи даних, що охоплює результати діяльності всіх структурних підрозділів закладу, та їх подальший аналіз з метою прийняття зважених управлінських рішень.

Дослідження американського вченого М. Міддо (Middaugh, 2009) свідчить, що ефективність ресурсного менеджменту значно зростає за умови інтеграції стратегічного планування з фінансовим прогнозуванням, оцінкою результатів освітньої діяльності та визначенням пріоритетних напрямів розвитку. Такий підхід дозволяє узгоджувати використання ресурсів із місією закладу та системно оцінювати результати реалізації стратегії [112].

Важливим елементом інноваційного підходу до управління ресурсами є використання цифрових технологій для планування, прогнозування та контролю. Сучасні системи підтримки управлінських рішень (Decision Support Systems — DSS) дозволяють здійснювати динамічне моделювання та розподіл ресурсів відповідно до змін у середовищі. Так, за дослідженням М. Хакімової (Hakimova, 2024), впровадження розподілених систем управління знаннями у вищих навчальних закладах дає змогу підвищити точність планування, уникнути дублювання функцій і своєчасно виявляти дефіцит ресурсів. У результаті формується адаптивна управлінська модель, яка реагує на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів [113].

Інноваційні механізми планування неможливі без розвитку розподіленого лідерства, яке передбачає залучення педагогів, представників громади, адміністрації та партнерських організацій до процесів прийняття рішень. Такий

підхід формує горизонтальну систему управління, сприяє прозорості процесів та ефективнішому розподілу ресурсів. Згідно з аналітичним оглядом Ф. Філіпса (Phillips) та співавторів, розподілене лідерство підвищує рівень довіри між учасниками освітнього процесу, сприяє формуванню інноваційного клімату в колективі та покращує ефективність управління на 25–30 %. Такий підхід забезпечує не лише ефективний розподіл ресурсів, а й розвиток внутрішнього потенціалу освітньої установи [114].

Ще одним напрямом інноваційного управління ресурсами є використання адаптивних систем, що базуються на технологіях штучного інтелекту. Адаптивне управління дозволяє аналізувати великі обсяги даних про потреби учасників освітнього процесу, рівень використання ресурсів і ефективність прийнятих рішень. Як зазначають Т. Вамбсганс та С. Гендшух (Wambsganss et al., 2020), адаптивні системи навчання й управління допомагають підвищити продуктивність використання ресурсів, індивідуалізувати навчання, знизити навантаження на педагогічний персонал і оптимізувати витрати закладу освіти [115].

Інноваційність у сучасному менеджменті освіти нерозривно пов'язана з відкритістю, кооперацією та розвитком партнерств між закладом освіти та зовнішніми стейкхолдерами. У сучасних умовах освітні установи не можуть функціонувати як ізольовані структури — натомість вони інтегруються в ширші соціально-економічні, культурні та інноваційні мережі [116, с. 123-134].

Одним із ключових механізмів мережевого управління є залучення громад, бізнесу та неурядових організацій (НУО) через укладання партнерських угод, спільну реалізацію проєктів, участь у грантових програмах і соціальних ініціативах. Така модель дозволяє диверсифікувати джерела ресурсів, зменшити залежність від бюджетного фінансування та підвищити інноваційний потенціал освітнього середовища [117, с. 207–210; 118].

Суттєвого значення набуває створення ресурсних кластерів — освітньо-громадських платформ співпраці, які об'єднують школи, університети, громадські організації, місцеві органи влади та бізнесові структури для реалізації



спільних стратегічних завдань. За дослідженнями Європейської комісії, такі кластери забезпечують ефективний обмін ресурсами, спільну розробку інновацій та зростання конкурентоспроможності освітніх закладів [119].

Особливе місце посідають міжнародні партнерства, що відкривають доступ не лише до додаткових фінансових ресурсів (гранти, міжнародні програми), а й до нових управлінських і педагогічних практик. Залучення закладів освіти до програм Erasmus+, Horizon Europe, UNESCO-ініціатив сприяє формуванню нових моделей управління та інтеграції в глобальний освітній простір.

Сучасне управління ресурсами потребує не лише ефективного планування, а й системного моніторингу та оцінювання результатів. Інноваційні механізми контролю ґрунтуються на використанні цифрових аналітичних інструментів і відкритих форм зворотного зв'язку з усіма учасниками освітнього процесу.

Одним із ключових інструментів є KPI – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators), які дозволяють оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей та ефективність використання ресурсів. KPI дають змогу переходити від інтуїтивного управління до доказового, що базується на реальних даних [120].

Значну роль відіграють інтерактивні панелі моніторингу, так звані DS (Dashboard systems), що дають можливість у реальному часі відстежувати динаміку ресурсів – фінансових, кадрових, цифрових та матеріальних. Завдяки таким системам керівники можуть оперативно реагувати на зміни, приймати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати стратегії.

Важливим елементом є також залучення стейкхолдерів – педагогів, здобувачів освіти, батьків, представників громади – до оцінювання ефективності управлінських рішень. Це забезпечує відкритість процесу управління, формує довіру та сприяє підвищенню відповідальності за результати [121].

Інноваційні підходи до управління ресурсами набувають практичного втілення в українських закладах освіти через впровадження електронних систем

документообігу, платформ управління фінансами, інтегрованих CRM-систем і систем відкритих даних. Такі інструменти дають змогу оптимізувати управлінські процеси, підвищити прозорість та ефективність використання ресурсів. Прикладами успішних практик є цифровізація документообігу в школах, яка активно поширюється в регіонах України, зокрема в межах програм модернізації освітньої інфраструктури та створення електронних освітніх середовищ [122; 123].

Інноваційні підходи до управління ресурсами набувають практичного втілення в українських закладах освіти через впровадження електронних систем документообігу, платформ управління фінансами, інтегрованих CRM-систем і систем відкритих даних. Прикладами можуть слугувати освітні програми «Нової української школи», проєкти цифровізації в рамках «Дія. Освіта», локальні ініціативи громад щодо модернізації шкільних бюджетів [124].

Крім того, в українському контексті активно адаптуються європейські та світові моделі стратегічного управління – зокрема елементи *Balanced Scorecard*, *Agile management* та системи KPI-контролю, які дозволяють зробити управління гнучкішим, більш прозорим та орієнтованим на результат [125; 126]. Вони стають важливою складовою освітнього менеджменту, сприяючи підвищенню ефективності використання ресурсів та прийняттю управлінських рішень на основі даних.

Суттєву роль відіграє також формування інноваційного середовища, яке передбачає розвиток цифрових екосистем, мережевих партнерств і розбудову освітньої інфраструктури з урахуванням потреб усіх учасників освітнього процесу. Такий підхід відповідає європейським тенденціям розвитку системи освіти [119] і сприяє зміцненню інституційної спроможності українських закладів освіти.

Інноваційні механізми управління ресурсами в освіті формуються на перетині стратегічного планування, цифрової трансформації, партнерства та ефективного моніторингу. Їх застосування дозволяє забезпечити гнучкість і стійкість закладів освіти в умовах обмежених ресурсів, підвищити якість

управління та розширити можливості розвитку через міжнародні та міжсекторальні партнерства. Синергія традиційних управлінських практик та інноваційних механізмів формує нову управлінську парадигму, зорієнтовану на стає зростання, відкритість та ефективність.

## ВИСНОВКИ

У процесі проведення магістерського дослідження реалізовано мету та завдання роботи, спрямовані на теоретичне обґрунтування й практичну реалізацію ресурсного підходу в управлінні закладом освіти. Науково-пошукова діяльність охопила аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел, систематизацію теоретичних засад управлінської науки, вивчення європейського досвіду та розроблення власної моделі ресурсного управління. У результаті дослідження визначено сутність ключових понять, встановлено склад і роль освітніх ресурсів, розроблено структуру моделі ресурсного управління, обґрунтовано умови її ефективного застосування та створено практичні матеріали для керівників закладів освіти.

Отримані результати відображають послідовне виконання всіх етапів дослідження, що дозволило сформулювати наступні висновки відповідно до заявлених завдань:

1. На основі аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників уточнено сутність ключових понять дослідження – «ресурс», «ресурсна спроможність закладу освіти», «ресурсне управління». Поняття «ресурс» визначено як потенціал розвитку освітньої організації, що охоплює матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні, організаційні, соціальні та інноваційні можливості. «Ресурсна спроможність закладу освіти» трактується як здатність установи ефективно мобілізувати, розподіляти та відтворювати ресурси для досягнення стратегічних і поточних цілей. «Ресурсне управління» розглядається як цілеспрямований процес планування, організації, координації й моніторингу використання ресурсів задля забезпечення якості освіти та сталого розвитку закладу.

Визначено, що у європейському науковому просторі ресурсний підхід розвивається як складова стратегічного управління й управління якістю освіти, зорієнтованого на ефективність, рівність і сталий розвиток. Європейський досвід, відображений у сучасних ініціативах у галузі освіти, ґрунтується на

принципах децентралізації, автономії, прозорості фінансування, доказовості політик і розвитку професійного потенціалу керівників.

У вітчизняному освітньому середовищі простежується тенденція до інтеграції ресурсного підходу в управлінську практику в межах реформування системи освіти, реалізації концепції «Нова українська школа» та децентралізації управління. Проаналізовані нормативно-правові документи підкреслюють важливість ефективного використання ресурсів, управлінської автономії та партнерської взаємодії як умов підвищення результативності освітньої діяльності.

2. У результаті виконання другого завдання визначено основні види ресурсів закладу освіти та з'ясовано їхню роль у забезпеченні ефективного управління. На основі узагальнення наукових підходів українських та зарубіжних дослідників уточнено, що система ресурсів закладу освіти охоплює такі взаємопов'язані складові: людські, фінансові, матеріально-технічні, інформаційно-комунікаційні, організаційні, інноваційні та соціально-партнерські ресурси.

Встановлено, що кожен вид ресурсу виконує специфічну управлінську функцію: людські ресурси забезпечують якість освітнього процесу та розвиток компетентностей персоналу; фінансові — підтримують стабільність і результативність діяльності; інформаційно-комунікаційні — створюють основу для цифровізації й аналітичного моніторингу; організаційні та інноваційні — сприяють ефективному управлінню змінами та впровадженню нових моделей освітнього розвитку; соціально-партнерські — підсилюють ресурсний потенціал через взаємодію громади, бізнесу та освітніх інституцій.

З'ясовано, що ефективність управління закладом освіти безпосередньо залежить від рівня збалансованості, взаємодії та оновлення ресурсів, а також від здатності керівника оптимально поєднувати їх у єдину систему стратегічного управління. Отримані результати дали змогу сформувати структуру ресурсного потенціалу закладу освіти, яка стала основою подальшої розробки моделі ресурсного управління.

Укладено та охарактеризовано складові моделі ресурсного управління закладом освіти, що відображає системну взаємодію управлінських процесів, ресурсів і результатів діяльності. Розроблена модель ґрунтується на принципах системності, стратегічності, партнерства, ефективності, інноваційності та сталого розвитку. Її структура охоплює п'ять взаємопов'язаних складових: аналітичну; цільову; організаційно-функціональну; моніторингово-корекційну; результативну.

Визначено також етапи впровадження ресурсного управління, що включають: аналітико-діагностичний, проєктувальний, організаційно-діяльнісний, моніторингово-корекційний етапи.

Окреслено рівні реалізації моделі ресурсного управління: стратегічний (визначення цілей, планування розвитку, управління змінами); тактичний (координація діяльності, оптимізація ресурсних потоків); операційний (щоденне використання ресурсів, моніторинг результатів).

Визначено показники та критерії ефективності реалізації моделі, серед яких: рівень задоволення учасників освітнього процесу, якість освітніх послуг, ефективність використання ресурсів, зростання професійної компетентності персоналу, розширення партнерських зв'язків, підвищення іміджу й інституційної спроможності закладу освіти.

Розроблена модель виступає практичним інструментом управлінської діяльності керівника, який сприяє переходу від адміністративного до ресурсно орієнтованого стратегічного менеджменту, що забезпечує комплексне бачення розвитку закладу освіти, його гнучкість і здатність до саморозвитку.

**3.** Обґрунтовано умови ефективного застосування ресурсного підходу в управлінні закладом освіти, що забезпечують результативність, стабільність і розвиток освітньої системи в сучасних умовах реформування. На основі узагальнення наукових джерел, аналізу практик управління та результатів власних досліджень уточнено сукупність організаційно-педагогічних, соціально-психологічних та управлінських умов, які створюють сприятливе середовище для реалізації ресурсного підходу. До них віднесено: професійну компетентність

і управлінську готовність керівника до використання ресурсного підходу; наявність стратегічного бачення розвитку закладу освіти, що поєднує місію, цінності та пріоритети ефективного управління; налагоджену систему комунікацій і партнерств між усіма учасниками освітнього процесу; гнучку організаційну структуру, що забезпечує прозорість управлінських процесів і розподіл відповідальності; ефективну систему моніторингу та оцінювання результатів використання ресурсів на основі визначених критеріїв та показників.

Встановлено, що дієвість ресурсного підходу зумовлена поєднанням внутрішніх і зовнішніх факторів: мотивацією персоналу, довірою в колективі, підтримкою органів управління освітою, участю громади та партнерських організацій / інституцій.

Обґрунтовано, що створення таких умов сприяє підвищенню ресурсної спроможності закладу освіти, ефективності управлінських рішень, розвитку кадрового потенціалу та формуванню інноваційного освітнього середовища, орієнтованого на якість, сталий розвиток і суспільну довіру.

**4.** Розроблено комплекс практичних матеріалів для керівників закладів освіти, спрямованих на впровадження ресурсного підходу в управлінську діяльність і формування відповідної професійної компетентності.

На основі теоретичних положень і результатів аналізу практики управління створено систему методичних інструментів, що включає: глосарій ключових понять (Додаток А), який забезпечує єдність термінологічного апарату та розуміння концептуальних засад ресурсного управління; матрицю SWOT-аналізу ресурсів закладу освіти (Додаток Б) – як діагностичний інструмент для оцінювання внутрішніх і зовнішніх можливостей закладу; чек-лист «Умови ефективності застосування ресурсного підходу» (Додаток В), що дає змогу керівнику самостійно оцінити готовність закладу до реалізації моделі; рекомендації щодо підвищення ефективності ресурсного менеджменту в освіті України (Додаток Г), спрямовані на вдосконалення управлінських практик і розвиток ресурсної культури; матрицю стратегічного планування ресурсів (Додаток Д) та дорожню карту розвитку ресурсного потенціалу (Додаток Е), які

формують алгоритм упровадження ресурсного підходу в управлінський цикл; тренінгову програму з формування компетентності ресурсного управління (Додаток Є), що забезпечує практичне відпрацювання навичок аналітичного мислення, стратегічного планування, командної взаємодії та моніторингу ефективності використання ресурсів.

Отримані результати сприяли поєднанню теоретичних засад і практичних інструментів ресурсного менеджменту, що дало змогу сформувати цілісну методичну основу для підготовки керівників закладів освіти до ефективного використання ресурсного потенціалу та розвитку стійких управлінських систем.

Досягнення поставленої мети та вирішення окреслених завдань забезпечили формування цілісного науково-практичного підходу до управління розвитком закладу освіти на засадах ресурсності. Отримані результати підтверджують практичну значущість ресурсного підходу як ефективного механізму стратегічного менеджменту, що може бути інтегрований у систему професійного зростання керівників і використаний для вдосконалення управлінської діяльності в сучасних освітніх умовах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням наукових розвідок щодо інструментів оцінювання ресурсної спроможності закладу освіти, цифрової трансформації управління ресурсами та розвитку лідерських компетентностей керівників у контексті ресурсного менеджменту, а також впровадження на практиці розроблених матеріалів та рекомендацій.



## Список використаних джерел

1. Resource-Based Learning: A Comprehensive Guide. URL: [https://learningcorner.co/knowledge-base/glossary/resource-based-learning?utm\\_source](https://learningcorner.co/knowledge-base/glossary/resource-based-learning?utm_source)
2. Hemaloshinee Vasudevan. [Resource-Based View Theory Application on Educational Service Quality \(ResearchGate\)](#). International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology, 2021. Vol. 6, Issue 6, ISSN No. 2455-2143, Pages 174-186  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/357364666\\_RESOURCE-BASED\\_VIEW\\_THEORY\\_APPLICATION\\_ON\\_THE\\_EDUCATIONAL\\_SERVICE\\_QUALITY](https://www.researchgate.net/publication/357364666_RESOURCE-BASED_VIEW_THEORY_APPLICATION_ON_THE_EDUCATIONAL_SERVICE_QUALITY)
3. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с., с. 91 URL: [https://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8\\_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA\\_2022\\_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20\(1\).pdf](https://eprints.zu.edu.ua/34103/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA_2022_%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA%20(1).pdf)
4. Mendoza, A. U., & Callo, E. C. (2022). *Educational Resource Management as Predictor to Quality of Work-Life*. International Journal of Educational Management and Development Studies, 3(3), С. 146–170. URL: <https://doi.org/10.53378/352915>
5. Fenwick W. English. Resource Management. *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. 2025. URL: <https://sk.sagepub.com/ency/edvol/edleadership/chpt/resource-management>
6. Закон України «Про освіту», стаття 1, пункт 6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
7. Долід В. Яким має бути сайт освітнього закладу: рекомендації щодо наповнення від експерта. *Українська Гельсінська спілка з прав людини: сайт*. URL: [https://www.helsinki.org.ua/articles/yakym-maie-buty-sayt-osvitnoho-zakladu-ekomendatsii-shchodo-napovnennia-vid-eksperta/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.helsinki.org.ua/articles/yakym-maie-buty-sayt-osvitnoho-zakladu-ekomendatsii-shchodo-napovnennia-vid-eksperta/?utm_source=chatgpt.com)
8. Žydzīūnaitė, V., Jurgilė, V., & Daugėla, M. (2023). Research Capacity in Higher Education: Theoretical Considerations. *Pedagogika*, 151(3), С. 70–89. <https://doi.org/10.15823/p.2023.151.4>
9. Микитюк С. О. Ресурсний підхід в управлінні освітнім закладом. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 16 : Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики. 2012. Вип. 15. С. 44-50

10. Калініна Л. М. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник / Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
11. Financing of Inclusive Education: Mapping Country Systems for Inclusive Education: European Agency for Special Needs and Inclusive Education (EASNIE). URL: [https://www.european-agency.org/activities/financing-of-inclusive-education-mapping-country-systems-for-inclusive-education?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.european-agency.org/activities/financing-of-inclusive-education-mapping-country-systems-for-inclusive-education?utm_source=chatgpt.com)
12. Education and training monitor 2024: Comparative report. Publikations Office of the European Union. URL: [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9637e78f-acc7-11ef-acb1-01aa75ed71a1/language-en?utm\\_source=chatgpt.com](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9637e78f-acc7-11ef-acb1-01aa75ed71a1/language-en?utm_source=chatgpt.com)
13. Glover, D. C. (2020). Educational resource management: An international perspective. UCL Press eBooks. Retrieved April 3, 2025. Retrieved from [https://www.academia.edu/108160942/Educational\\_Resource\\_Management\\_An\\_international\\_perspective](https://www.academia.edu/108160942/Educational_Resource_Management_An_international_perspective)
14. OECD. (2023). OECD digital education outlook 2023: Interoperability: Unifying and maximising data reuse within digital education ecosystems. OECD. Retrieved April 3, 2025. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023\\_c74f03de-en/full-report/interoperability-unifying-and-maximising-data-reuse-within-digital-education-ecosystems\\_660f8da1.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en/full-report/interoperability-unifying-and-maximising-data-reuse-within-digital-education-ecosystems_660f8da1.html)
15. The Times. (2023, December 1). High childcare costs leave Irish families lagging behind European peers. The Times. Retrieved April 3, 2025. Retrieved from <https://www.thetimes.co.uk/article/high-childcare-costs-leave-irish-families-lagging-behind-european-peers-90n5pcx78>
16. Удич М. Класифікація та ефективне управління освітніми ресурсами у країнах Європи: Матеріали V Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції з міжнародною участю «Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результат» (м. Тернопіль, 22-23 травня 2025 р.) / Упоряд. З. Удич, І. Шульга, О. Гаврилевська. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2025. С. 415 – 421.
17. Eurydice. (2020). Key data on education in Europe 2020. European Commission. Retrieved from [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/key-data-education-europe-2020\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/key-data-education-europe-2020_en)
18. OECD. (2023). OECD digital education outlook 2023: Interoperability: Unifying and maximising data reuse within digital education ecosystems. OECD. Retrieved April 3, 2025. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023\\_c74f03de-en/full-report/interoperability-unifying-and-maximising-data-reuse-within-digital-education-ecosystems\\_660f8da1.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en/full-report/interoperability-unifying-and-maximising-data-reuse-within-digital-education-ecosystems_660f8da1.html)
19. Eurydice. (2020). Key data on education in Europe 2020. European Commission. Retrieved from [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/key-data-education-europe-2020\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/key-data-education-europe-2020_en)

20. The Times. (2023, December 1). High childcare costs leave Irish families lagging behind European peers. The Times. Retrieved April 3, 2025. Retrieved from <https://www.thetimes.co.uk/article/high-childcare-costs-leave-irish-families-lagging-behind-european-peers-90n5pcx78>
21. OECD. (2023). OECD digital education outlook 2023: Interoperability: Unifying and maximising data reuse within digital education ecosystems. OECD. Retrieved April 3, 2025. Retrieved from [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023\\_c74f03de-en/full-report/interoperability-unifying-and-maximising-data-reuse-within-digital-education-ecosystems\\_660f8da1.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en/full-report/interoperability-unifying-and-maximising-data-reuse-within-digital-education-ecosystems_660f8da1.html)
22. European Education Area Quality education and training for all: European Commission. URL: <https://education.ec.europa.eu/node/2557>
23. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
24. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 31. Ст. 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
25. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр» від 12.07.2017 № 545. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-%D0%BF>
26. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про опорний заклад освіти» від 19 червня 2019 р. № 532. Офіційний вісник України. 2019. № 52. Ст. 1784. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/532-2019-%D0%BF>
27. Tkach, I., & Malanchuk, M. (2017). Modern approaches to the concept and classification of resources and resource provision. *Social Development & Security*, 1(1), С. 64–73. <https://doi.org/10.33445/sds.2017.1.1.6>
28. Микитюк О. Ресурсний підхід в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Управління школою. 2012. № 16(280). С. 2–6.; Попович І. Інноваційні механізми використання ресурсів у розвитку закладів освіти. Педагогіка та психологія. 2019. № 4(105). С. 89–95
29. Матвієнко Г., Мирошніченко В. Фінансові та регуляторні заходи стимулювання розвитку опорних шкіл як запорука якісної освіти у воєнний час. Економіка та суспільство, 2023. Вип. (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-57>; Калініна Л.М., Онаць, О.М., Топузов, М.О.) Проблеми створення й розвитку опорних закладів освіти. *Прикладні наукові розробки та теоретичні дослідження XXI століття*: зб. наук. праць «АГОС» з матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 15 квітня, 2019 р. С. 58-65
30. Козюра І. В., Цимбалюк А.С. Економіко-правові засади створення міжшкільних ресурсних центрів. *Освіта і наука в Україні в період глобальних викликів сьогодення* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції

«Освіта і наука в Україні в період глобальних викликів сьогодення» (Київ, 28 листопада 2024 р.). / упор. В. Шпак; за загальною редакцією С. Табачнікова. Київ : ДП «Експрес-об'ява», 2024. 192 с.

31. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр» від 12.07.2017 № 545. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-%D0%BF>

32. UNICEF. Education in Ukraine: Annual Report 2022. New York: UNICEF, 2022. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/>

33. STEM-освіта: науково-теоретичні аспекти, досвід впровадження, перспективи розвитку: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (21 квітня 2021 р., м. Луцьк) / укладачі: Н. А. Поліщук, В. В. Камінська. Луцьк: Волинський ІППО, 2021. 208 с.

34. Дем'янова Ю. С. Особливості управління в сфері освіти на місцевому рівні : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Ю. С. Дем'янова ; ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2022. – 92 с., с. 54

35. Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття: монографія / ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України за науковою ред. М. О. Кириченка. Київ, 2020. 326 с. ; Анісімов В. Проблеми та перспективи впровадження механізмів моніторингу якості освіти на рівні закладу загальної середньої освіти в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 36, С. 65-70. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.10>

36. World Bank Group. *Ukraine – Resume Flagship Report: Overview (Review of the Education Sector in Ukraine: Moving toward Effectiveness, Equity and Efficiency)*. Washington, D.C.: World Bank Group, 2019. 28 p. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/360951568662377063/pdf/Overview.pdf>

37. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк, 2015. 102 с., с. 17-18

38. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с., с. 46

39. ISO 9001: 2015. Quality management systems – Requirements URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>

40. European Agency for Special Needs and Inclusive Education (2016). *Financing of Inclusive Education: Mapping Country Systems for Inclusive Education*. (S. Ebersold, ed.). Odense, Denmark. URL: [https://www.european-agency.org/sites/default/files/financing\\_of\\_inclusive\\_education\\_mapping\\_country\\_systems\\_for\\_inclusive\\_education.pdf](https://www.european-agency.org/sites/default/files/financing_of_inclusive_education_mapping_country_systems_for_inclusive_education.pdf)

41. Kononets N., Ilchenko O., Mokliak V. Future Teachers Resource-Based Learning System: Experience Of Higher Education Institutions In Poltava City, Ukraine. *Turkish*

- Online Journal of Distance Education* 21(3). July 2020. P/ 199-220. DOI:10.17718/tojde.762054
42. Eileen du Plooy, Daleen Casteleijn, Denise Franzsen (2024). Personalized adaptive learning in higher education: A scoping review. *Journal of Educational Technology & Society*, 27(4), C. 45–59. <https://doi.org/10.1016/j.jets.2024.03.002>
43. Glover, D. and Levačić, R. 2020. *Educational Resource Management: An international perspective*. 2nd ed. London: UCL Press. <https://doi.org/10.14324/111.9781787358386>
44. Morel, J. (2025). Enhancing educational outcomes through effective resource management. *Academy of Educational Leadership Journal*, 29(1), 1-3. URL: <https://www.abacademies.org/articles/enhancing-educational-outcomes-through-effective-resource-management-17512.html>;
45. Greenwald, R., Hedges, L. V., & Laine, R. D. (1996). [The effect of school resources on student achievement](https://doi.org/10.3102/00346543066003361). *Review of educational research*, 66(3), 361-396. URL: <https://doi.org/10.3102/00346543066003361>
46. Ганаба С., Стражник Ю. Аналіз внутрішньої ресурсності педагогів як чинника професійної життєздатності. *Педагогіка і психологія*. 2024. Вип. 5. С. 49-55
47. Кравцова Т. Ресурсний підхід до організації тьюторського супроводу майбутніх магістрів освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Вип 29, том 2. 2020. С. 246-252
48. Микитюк С. О. Ресурсний підхід у підготовці майбутніх фахівців. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Психологія*. 2016. Випуск 53. С. 135-144. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eb8ca6c5-c603-4d99-b494-37d51f2aacc7/content>
49. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти : навч. посіб. Старобільськ : ЛНУ ім. Т. Шевченка, 2021. 283 с
50. Суховірська Л. П. Ресурсний підхід до методики навчання фізики в загальноосвітніх навчальних закладах : дис. ... канд. пед. наук. Кропивницький : ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2017. 381 с
51. Удич З. І. Ресурсний аспект закладу загальної середньої освіти з інклюзивною формою навчання. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі* : колективна монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 83–96
52. Швець Т. Є. Ресурсний підхід у реалізації тьюторингу в системі середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 56, Т. 1. С. 42–46
53. Удич З. І. Ресурсний аспект закладу загальної середньої освіти з інклюзивною формою навчання. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі* : колективна монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 83-96



54. Удич З.І. Формування готовності вчителя до ефективного використання ресурсів в умовах інклюзивного навчання. Актуальні питання сучасної педагогіки: творчість, майстерність, професіоналізм: матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції. 02 березня 2018 року, м. Кременчук. Кременчук: Методичний кабінет, 2018. С. 92-96.
55. Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2013. 104 с. URL:  
[https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710867/1/KALinina\\_L\\_KovalenkoE\\_Strateg\\_ne\\_uprav\\_nnya\\_osv\\_organiz\\_yu.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710867/1/KALinina_L_KovalenkoE_Strateg_ne_uprav_nnya_osv_organiz_yu.pdf)
56. Удич З.І. Ресурсний аспект закладу загальної середньої освіти з інклюзивною формою навчання. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: Колективна монографія. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 70-96
57. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
58. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с., с. 213
59. Шаповалова О., Парфілова С., Бутенко В., Білер О. Сучасні умови управління якістю освіти: теоретичний аспект. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020, № 10 (104)., с. 419. URL:  
<https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/07/44.pdf>
60. Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2013. 104 с. URL:  
[https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710867/1/KALinina\\_L\\_KovalenkoE\\_Strateg\\_ne\\_uprav\\_nnya\\_osv\\_organiz\\_yu.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710867/1/KALinina_L_KovalenkoE_Strateg_ne_uprav_nnya_osv_organiz_yu.pdf)
61. OECD (2021). Developing Indicators to Support the Implementation of Education Policies. OECD iLibrary. URL:  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/developing-indicators-to-support-the-implementation-of-education-policies\\_b35ca90b/b9f04dd0-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/developing-indicators-to-support-the-implementation-of-education-policies_b35ca90b/b9f04dd0-en.pdf) OECD, 2021
62. Ten dimensions resource equity diagnostic for districts. *Education Resource Strategies*. URL:  
<https://educationresourceequity.org/wp-content/uploads/documents/diagnostic.pdf>

63. Ten dimensions resource equity diagnostic for districts. *Education Resource Strategies*. URL: <https://educationresourceequity.org/wp-content/uploads/documents/diagnostic.pdf>
64. Muliati A., Sihotang W., Rini Ade Octaviany, & Darwin. (2022). Effectiveness of School Resources Management in Improving The Quality of Education. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(6), 901–916. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i6.480>
65. Australian Council for Educational Research (ACER). Monitoring and Evaluation – Foundation Level. *Prepared for the Australian Government Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT)*. Canberra : DFAT, 2018. 38 p. URL: <https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/foundation-monitoring-and-evaluation.pdf>
66. OECD (2021). Developing Indicators to Support the Implementation of Education Policies. OECD iLibrary. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/developing-indicators-to-support-the-implementation-of-education-policies\\_b35ca90b/b9f04dd0-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/developing-indicators-to-support-the-implementation-of-education-policies_b35ca90b/b9f04dd0-en.pdf)
67. OECD (2021). Developing Indicators to Support the Implementation of Education Policies. OECD iLibrary. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/developing-indicators-to-support-the-implementation-of-education-policies\\_b35ca90b/b9f04dd0-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/developing-indicators-to-support-the-implementation-of-education-policies_b35ca90b/b9f04dd0-en.pdf)
68. Моніторингові дослідження: Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/monitoringovi-doslidzhennya/>
69. Ryan M., Wells J., Freeman A., & Hallam G. Resource-based learning strategies: implications for students and institutions. *Research in Learning Technology*, 4(1). <https://doi.org/10.3402/rlt.v4i1.9957>
70. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк, 2015. 102 с
71. Leithwood K. *The Personal Resources of Successful Leaders: A Narrative Review*. *Educ. Sci.* 2023, 13(9), 932. DOI: 10.3390/educsci13090932
72. Mincu M. *Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts*. PROSPECTS, Vol. 52, № 3-4, 2022, с. 231-242. DOI: 10.1007/s11125-022-09625-6
73. Sebrina L. Doyle Fosco, Melia A. Brown & Deborah L. Schussler. Factors affecting educational leader wellbeing: Sources of stress and self-care. *Educational Management Administration & Leadership*. 2023. Volume 53, Issue 3. DOI:10.1177/17411432231184601
74. Doyle Fosco, S. L., Brown, M. A., & Schussler, D. L. Factors affecting educational leader wellbeing: Sources of stress and self-care. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. 2023. Volume 53, Issue 3. DOI: 10.1177/17411432231184601

75. Coşkun B., Katıtaş S., Eriçok B. Emotional labor, job-related stress, and burnout in school leadership. *BMC Psychol.* 2025. Jul 23;13(1):818. DOI 10.1186/s40359-025-02987-4
76. Woodcock M., & Francis D. *The Unblocked Manager: A Practical Guide to Self-Development.* Aldershot: Gower Publishing Company. 1990. 224 p.
77. Leithwood K. The Personal Resources of Successful Leaders: A Narrative Review. *Educ. Sci.* 2023, 13(9), 932. DOI: 10.3390/educsci13090932
78. Monica Mincu. Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts. *Prospects*, 2022, 52 (3-4), 231-242. DOI:10.1007/s11125-022-09625-6
79. European Agency for Special Needs and Inclusive Education.. *Financing of Inclusive Education: Mapping Country Systems for Inclusive Education* (S. Ebersold, ред.). Odense, Denmark. 2016. URL: [https://www.european-agency.org/sites/default/files/financing\\_of\\_inclusive\\_education\\_mapping\\_country\\_systems\\_for\\_inclusive\\_education.pdf?utm\\_source](https://www.european-agency.org/sites/default/files/financing_of_inclusive_education_mapping_country_systems_for_inclusive_education.pdf?utm_source)
80. Leithwood K. The Personal Resources of Successful Leaders: A Narrative Review. *Educ. Sci.* 2023, 13(9), 932. DOI: 10.3390/educsci13090932
81. Doyle Fosco S. L., Brown M. A., Schussler D. L. Factors affecting educational leader wellbeing: Sources of stress and self-care. *EMAL*, 2023. Volume 53, Issue 3. DOI: 10.1177/17411432231184601
82. Coşkun, B., Katıtaş, S., & Eriçok, B. Emotional labor, job-related stress, and burnout in school leadership: insights from educational administrators. *BMC Psychology*, 13, 818. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02987-4>
83. Monica Mincu. Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts. *Prospects*, 2022, 52 (3-4), 231-242. DOI:10.1007/s11125-022-09625-6
84. Leithwood K. *The Personal Resources of Successful Leaders: A Narrative Review.* *Educ. Sci.* 2023, 13(9), 932. DOI: 10.3390/educsci13090932
85. Doyle Fosco S. L., Brown M. A., Schussler D. L. *Factors affecting educational leader wellbeing: Sources of stress and self-care.* *EMAL*, 2023. Volume 53, Issue 3. DOI: 10.1177/17411432231184601
86. European Agency for Special Needs and Inclusive Education.. *Financing of Inclusive Education: Mapping Country Systems for Inclusive Education* (S. Ebersold, ред.). Odense, Denmark. 2016. URL: [https://www.european-agency.org/sites/default/files/financing\\_of\\_inclusive\\_education\\_mapping\\_country\\_systems\\_for\\_inclusive\\_education.pdf?utm\\_source](https://www.european-agency.org/sites/default/files/financing_of_inclusive_education_mapping_country_systems_for_inclusive_education.pdf?utm_source)
87. Doyle Fosco S. L., Brown M. A., Schussler D. L. *Factors affecting educational leader wellbeing: Sources of stress and self-care.* *EMAL*, 2023. Volume 53, Issue 3. DOI: 10.1177/17411432231184601
88. European Commission. *Learning Lab on Investing in Quality Education and Training.* Brussels: European Commission. 2024. URL:



[https://education.ec.europa.eu/focus-topics/improving-quality/learning-lab?utm\\_source](https://education.ec.europa.eu/focus-topics/improving-quality/learning-lab?utm_source)

89. European Commission. *Learning Lab: Improving Education and Training in Europe*. 2024. URL: <https://education.ec.europa.eu/node/2557>

90. Woodcock M., Francis D. *The Unblocked Manager: A Practical Guide to Self-Development*. Aldershot: Gower, 1990. 184 p.;

91. Woodcock M., Francis D. *Unblocking Organizational Communication*. Aldershot: Gower, 1986. 192 p

92. Leithwood K. The Personal Resources of Successful Leaders: A Narrative Review. *Educ. Sci.* 2023, 13(9), 932; <https://doi.org/10.3390/educsci13090932>

93. Mincu M. Why is school leadership key to transforming education? Structural and cultural assumptions for quality education in diverse contexts. *Prospects* (Paris). 2022 Oct 31;52(3-4):231–242. doi: [10.1007/s11125-022-09625-6](https://doi.org/10.1007/s11125-022-09625-6)

94. Doyle Fosco S. L., Brown, M. A., & Schussler, D. L. (2023). Factors affecting educational leader wellbeing: Sources of stress and self-care. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(3), 582-601. <https://doi.org/10.1177/17411432231184601>

95. Coşkun B, Katitaş S, Eriçok B. Emotional labor, job-related stress, and burnout in school leadership: insights from educational administrators. *BMC Psychol.* 2025 Jul 23;13(1):818. doi: 10.1186/s40359-025-02987-4

96. Learning Corner (2025). *Resource-Based Learning*. URL: <https://learningcorner.co/knowledge-base/glossary/resource-based-learning>

97. European Agency (2015). *Financing of Inclusive Education – Mapping Country Systems for Inclusive Education*. <https://www.european-agency.org/resources/publications/financing-inclusive-education-mapping-country-systems-inclusive-education>

98. ResearchGate (2020). *Future Teachers Resource-Based Learning System: Experience of Higher Education Institutions in Poltava City, Ukraine*. [https://www.researchgate.net/publication/342609017\\_FUTURE\\_TEACHERS\\_RESOURCE-BASED\\_LEARNING\\_SYSTEM\\_EXPERIENCE\\_OF\\_HIGHER\\_EDUCATION\\_INSTITUTIONS\\_IN\\_POLTAVA\\_CITY\\_UKRAINE](https://www.researchgate.net/publication/342609017_FUTURE_TEACHERS_RESOURCE-BASED_LEARNING_SYSTEM_EXPERIENCE_OF_HIGHER_EDUCATION_INSTITUTIONS_IN_POLTAVA_CITY_UKRAINE)

99. European Commission (2024). *Learning Lab: Improving Education and Training in Europe*. URL: <https://education.ec.europa.eu/node/2557>

100. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с., С. 44

101. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. – Умань : Візаві, 2020. 290 с., с.161- 234.

102. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк, 2015. 102 с.; Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с
103. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент: траєкторія успіху: начальнo-методичний посібник. Харків : Видав. група «Основа», 2006. 160 с. (Б-ка журн. «Управління школою» Вип. 12 (48))
104. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с
105. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк, 2015. 102 с.; Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с
106. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с
107. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посібник. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк, 2015. 102 с
108. Єльнікова Г. В. Теоретико-методологічні основи взаємодії суб'єктів управління освітніми системами. Взаємодія суб'єктів управління професійно-технічною освітою: теорія і практика: монографія / авт. кол. В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова та ін. К.: Педагогічна думка, 2012. С. 7–79.
109. European Commission. Management Plan 2024. Brussels: European Commission, 2024. URL: [https://commission.europa.eu/document/download/95839d74-fc50-4ea5-81c9-854efefb7eed\\_en?filename=eac\\_mp\\_2024.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/95839d74-fc50-4ea5-81c9-854efefb7eed_en?filename=eac_mp_2024.pdf)
110. OECD (2016), Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills, Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264265097-en>
111. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с.; Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с
112. Middaugh, M. F. A Guide for Optimizing Resource Allocation. Society for College and University Planning. 2009. [https://www.scup.org/wp-content/uploads/2020/03/PHEV48N2\\_ResearchArticle\\_A-Guide-for-Optimizing-Resource-Allocation.Salem\\_.Itani\\_.El-Hajj.pdf](https://www.scup.org/wp-content/uploads/2020/03/PHEV48N2_ResearchArticle_A-Guide-for-Optimizing-Resource-Allocation.Salem_.Itani_.El-Hajj.pdf)
113. Hakimova, M. Distributed Knowledge Systems for Resource Allocation in Higher Education. ACM Digital Library, 2024. <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3726122.3726129>

114. Phillips, D. R., Stewart-Fox, T., Phillips, S., Griffith, M., & Bhojedat, J. Distributed Leadership in Education: A Systematic Review of Its Role in Fostering Innovative Practices and Enhancing School Performance. *International Journal of Science and Research*, 2023. <https://www.ijsr.net/archive/v12i11/SR231110155458.pdf>
115. Meet Ashokkumar Joshi. Adaptive Learning through Artificial Intelligence. February 2024. *International Journal on Integrated Education*, 7(2):41-43. DOI:10.2139/ssrn.4514887. [https://www.researchgate.net/publication/372701884\\_Adaptive\\_Learning\\_through\\_Artificial\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/372701884_Adaptive_Learning_through_Artificial_Intelligence)
116. Радкевич В. О. Модель мережевої взаємодії в розвитку системи професійної освіти і навчання у країнах ЄС / В. О. Радкевич, О. В Бородієнко, Л. П. Пуховська, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк, С. О. Леу. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*. Професійна педагогіка. 2018. № 17. С. 123-134
117. Оксенюк О. Налагодження соціального партнерства між закладом середньої освіти і громадою. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*, 2025. Вип. 1 (50), С. 207–210. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.207-210>
118. Verger A. Partnering with non-governmental organizations in public education: contributions to an ongoing debate. *ResearchGate*. 2019, 57(4):426-430. URL: [https://www.researchgate.net/publication/334305462\\_Partnering\\_with\\_non-governmental\\_organizations\\_in\\_public\\_education\\_contributions\\_to\\_an\\_ongoing\\_debate](https://www.researchgate.net/publication/334305462_Partnering_with_non-governmental_organizations_in_public_education_contributions_to_an_ongoing_debate)
119. European Commission. Management Plan 2024. Brussels, 2024. <PDF>. URL: [https://commission.europa.eu/document/download/95839d74-fc50-4ea5-81c9-854efeb7eed\\_en?filename=eac\\_mp\\_2024.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/95839d74-fc50-4ea5-81c9-854efeb7eed_en?filename=eac_mp_2024.pdf)
120. Ali M. G. (2025). *Introducing and Evaluating Key Performance Indicators and Generating Awareness of Competence among Inter-Departments for Quality Performance and Quality Assurance in Large Academic and Research Multidisciplinary Institutions*. *International Journal of Educational Research Review*, 10(1). URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED670857.pdf>
121. Муқан Н. Стейкголдєрський підхід у забезпеченні якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. *Академічні Візії*, Вип. 17(2023). Доступно: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/485/448>
122. Електронний документообіг в закладі освіти: впровадження, можливості, успішний досвід». InBase, 9 липня 2024. URL: <https://inbase.com.ua/elektronnyj-dokumentobig-v-zakladi-osvity-vprovadzheniya-mozhlyvosti-uspishnyj-dosvid/>
123. Цифровізація документообігу в школах: школи переходять на електронний документообіг. *Донеччина*. Nov 8, 2022. URL: <https://doncv.gov.ua/?p=5832>

124. BDO в Україні про цифровізацію українських закладів освіти: готовність, інструменти, ШІ та бар'єри». BDO Ukraine, 12 серпня 2025. URL: <https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-pro-tsyfrovizatsiyu-ukrayinskyh-zakladiv-osvity-gotovnist-instrumenty-shi-ta-bar-yery/>
125. John Hattie. *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203887332/visible-learning-john-hattie>
126. Павлюк Т. «Особливості методології KANBAN та SCRUM при реалізації принципів agile-маркетингу». *Економіка та суспільство*, № 50, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-24>
127. Удич М. Проблема ресурсів у роботі керівника закладу освіти. Сучасна освіта в глобальному і національному вимірах: виклики, загрози, ефективні рішення : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (з міжнародною участю) (м. Тернопіль, 17 жовтня 2024 р.) / упоряд.: Г. М. Мешко, І. М. Шульга. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2024. С. 689 – 692.

## ДОДАТКИ

### Додаток А.

#### Глосарій

- **Автономія закладу освіти** — право самостійно організовувати освітній процес і розпоряджатися ресурсами.
- **Адаптивність освітнього процесу** — можливість перебудови навчального процесу з урахуванням індивідуальних потреб учнів.
- **Академічна доброчесність** — дотримання етичних норм у навчанні й науковій діяльності.
- **Акредитація** — процедура офіційного визнання відповідності освітніх програм встановленим стандартам.
- **Аналіз ефективності** — процес визначення результативності використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.
- **Balanced Scorecard (BSC)** — система стратегічного управління, що забезпечує комплексний підхід до оцінювання ефективності організації через різні перспективи.
- **Внутрішні ресурси** — ресурси, що формуються в межах закладу освіти (кадри, обладнання, методичні матеріали тощо).
- **Відповідальність** — обов'язок керівників і працівників закладу за результативність управління.
- **Гнучкість ресурсів** — здатність ресурсів змінюватися відповідно до потреб здобувачів освіти та вимог суспільства.
- **Демократизація управління** — участь усіх стейкхолдерів у прийнятті рішень у закладі освіти.
- **Ефективність управління** — ступінь досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні ресурсів.
- **Заклад освіти** — організація, що здійснює навчально-виховний процес і створює умови для здобуття освіти відповідно до державних стандартів.
- **Зовнішні ресурси** — ресурси, що надходять з-поза меж закладу (підтримка громади, бізнесу, донорів).
- **Індикатор ефективності** — кількісний або якісний показник, що відображає досягнення певної мети чи результату.
- **Індикатор ресурсної спроможності** — комплекс показників, що відображають рівень забезпеченості закладу освіти різними видами ресурсів.
- **Індивідуалізація навчання** — адаптація освітнього процесу до індивідуальних потреб і можливостей здобувачів освіти.
- **Інвестиції в освіту** — фінансове та матеріальне забезпечення, спрямоване на підвищення якості освіти та розвиток закладу.
- **Інклюзивна освіта** — система навчання, що забезпечує рівний доступ до освіти для всіх здобувачів, зокрема з ООП.
- **Інклюзивні ресурси** — кадрове, матеріальне та організаційне забезпечення для підтримки здобувачів освіти з особливими потребами.
- **Інноваційні ресурси** — технології, сучасні методики навчання та цифрові рішення, що сприяють модернізації освітнього процесу.
- **Інституційна автономія** — право закладу освіти самостійно приймати управлінські рішення в межах законодавства.

- **Інституційна культура** — сукупність цінностей, норм і традицій, що визначають діяльність закладу.
- **Інституційний розвиток** — зміцнення управлінських, кадрових та організаційних можливостей закладу освіти.
- **Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)** — цифрові інструменти, що забезпечують ефективність управління та навчання.
- **Інформаційні ресурси** — дані, навчальні програми, електронні платформи, бази знань, що використовуються в управлінні та навчанні.
- **KPI (Key Performance Indicators)** — ключові показники ефективності, що дозволяють оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей.
- **Комунікація** — система обміну інформацією між учасниками освітнього процесу та управління.
- **Компетентнісний підхід** — освітня модель, спрямована на розвиток знань, умінь і навичок здобувачів освіти.
- **Корекційно-розвиткові ресурси** — спеціальні методи, засоби й фахівці для підтримки здобувачів з особливими потребами.
- **Лідерство** — здатність керівника формувати бачення розвитку закладу та мотивувати колектив.
- **Людські ресурси** — педагогічний та адміністративний персонал, здобувачі освіти, батьки, партнери.
- **Матеріальні ресурси** — фізичні об'єкти, що використовуються для організації освітнього процесу (будівлі, обладнання, меблі тощо).
- **Менеджмент якості** — система управління, спрямована на постійне підвищення ефективності та результативності освітнього процесу.
- **Моніторинг** — безперервне спостереження та оцінювання освітнього процесу з метою виявлення сильних і слабких сторін.
- **Моніторинг якості освіти** — систематичне відстеження відповідності результатів освітнього процесу встановленим критеріям.
- **Мотивація** — стимулювання працівників і здобувачів освіти до активної участі в освітньому процесі.
- **Організаційні ресурси** — структури, регламенти, правила і положення, що визначають внутрішню діяльність закладу освіти.
- **Партнерство в освіті** — співпраця закладу освіти з батьками, громадою, бізнесом, державними та міжнародними організаціями.
- **Принципи управління** — основні правила й орієнтири, що визначають підхід керівництва до реалізації освітніх завдань.
- **Проектний менеджмент** — управлінський інструмент планування й реалізації освітніх проєктів із залученням ресурсів.
- **Прозорість управління** — відкритість і доступність інформації про діяльність та ресурси закладу освіти.
- **Професійний розвиток педагогів** — безперервне підвищення кваліфікації педагогів як складова людських ресурсів.
- **Раціональне використання ресурсів** — оптимізація розподілу та застосування ресурсів для досягнення максимального результату.
- **Результативність** — фактичний рівень досягнення освітніх і управлінських цілей.

- **Ресурс** — сукупність матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та організаційних засобів, що забезпечують освітній процес і розвиток закладу освіти.
- **Ресурсна спроможність закладу освіти** — інтегральна характеристика можливостей ефективно залучати, розподіляти та використовувати ресурси.
- **Ресурсний підхід** — методологія управління, орієнтована на ефективне використання, розподіл і відтворення ресурсів з метою досягнення освітніх результатів.
- **Соціальний капітал** — мережа взаємин, довіри і співпраці між учасниками освітнього процесу.
- **Сталий розвиток освіти** — забезпечення довгострокової ефективності системи освіти через раціональне використання ресурсів.
- **Стейкхолдери** — зацікавлені сторони, які впливають або на яких впливає діяльність закладу освіти.
- **Стратегічне управління** — діяльність, спрямована на формування довгострокових цілей розвитку закладу освіти та шляхів їх реалізації.
- **Стратегічний менеджмент** — система управлінських дій і процедур, спрямованих на реалізацію обраної стратегії розвитку закладу освіти через планування, координацію, моніторинг і коригування ресурсів.
- **Управління** — систематична діяльність з планування, організації, мотивації та контролю освітнього процесу.
- **Управлінська компетентність** — сукупність знань, умінь і навичок керівника для ефективного управління ресурсами.
- **Управлінські рішення** — офіційні дії керівництва закладу, що визначають напрям використання ресурсів.
- **Фандрейзинг** — залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку закладу освіти.
- **Фінансові ресурси** — грошові кошти, що забезпечують діяльність закладу освіти.
- **Функції управління** — ключові напрями управлінської діяльності (планування, організація, мотивація, контроль, моніторинг).
- **Якість освіти** — відповідність освітніх результатів державним стандартам, суспільним очікуванням та потребам особистості.

## SWOT-аналіз ресурсів закладу освіти: опорна матриця

### Інструкція використання

#### 1. Мета застосування

SWOT-матриця призначена для комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх ресурсів закладу освіти. Вони допомагають:

- систематизувати наявні ресурси за категоріями (ціннісно-формувальні, людські, електронні та інформаційно-комунікаційні, фізичні, фінансово-економічні, структурні);
- виявити сильні та слабкі сторони ресурсного потенціалу закладу;
- визначити можливості, які можна використати для розвитку, і загрози, що можуть обмежувати ефективність управління;
- підготувати основу для стратегічних управлінських рішень.

#### 2. Алгоритм роботи

1. Оберіть категорію ресурсів (наприклад, «Людські ресурси»).
2. Проаналізуйте запропоновані позиції у кожному полі матриці (S – сильні сторони, W – слабкі, O – можливості, T – загрози).
3. Додайте власні записи у відведені місця, спираючись на особливості вашого закладу. Наприклад: «нестача сучасних цифрових платформ для інклюзивної освіти».
4. Оцініть співвідношення:
  - які сильні сторони можна посилити через зовнішні можливості (S–O стратегія),
  - як подолати слабкі сторони, використовуючи можливості (W–O стратегія),
  - які сильні сторони допоможуть мінімізувати загрози (S–T стратегія),
  - як зменшити слабкі сторони, щоб не допустити загроз (W–T стратегія).
5. Занотуйте управлінські рішення у вигляді конкретних завдань (наприклад: «провести навчання педагогів із цифрової грамотності», «залучити гранти на модернізацію ресурсних кімнат»).

#### 3. Періодичність використання

- Щонайменше раз на рік під час стратегічного планування діяльності закладу.
- Перед зовнішніми аудитами, акредитаціями, атестацією – для підтвердження ресурсної готовності.
- У процесі змін (реформа, впровадження інклюзивної освіти, відкриття нових програм).

#### 4. Використання результатів

- Матриці стають основою для плану розвитку закладу.
- Результати аналізу можна інтегрувати у звіт керівника або стратегію розвитку закладу освіти.
- Використовуються для аргументації при залученні фінансування, грантів, партнерської допомоги.
- Сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і створюють підґрунтя для ресурсного підходу в управлінні.



## Ціннісно-формувальні ресурси

| <b>Strengths (Сильні сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Сформована організаційна культура (цінності, традиції, символіка)<br><input type="checkbox"/> Налагоджена система комунікацій у колективі<br><input type="checkbox"/> Позитивний психологічний клімат<br><input type="checkbox"/> ....<br><input type="checkbox"/> .... | <input type="checkbox"/> Недостатня толерантність до «інакшості»<br><input type="checkbox"/> Формалізм у декларуванні цінностей<br><input type="checkbox"/> Авторитарний стиль управління<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ...                  |
| <b>Opportunities (Можливості)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Threats (Загрози)</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <input type="checkbox"/> Підтримка державної політики у сфері освіти<br><input type="checkbox"/> Поширення ідей інклюзії та демократизації<br><input type="checkbox"/> Підвищення престижності педагогічної професії<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ...             | <input type="checkbox"/> Нестабільність державної ідеології<br><input type="checkbox"/> Суспільна ментальність, що гальмує інновації<br><input type="checkbox"/> Зростання недовіри до освіти як інституту<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... |

## Людські ресурси

| <b>Strengths (Сильні сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Кваліфікований педагогічний колектив<br><input type="checkbox"/> Наявність асистентів, спеціальних фахівців<br><input type="checkbox"/> Активна участь батьків<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ...              | <input type="checkbox"/> Низька мотивація частини педагогів<br><input type="checkbox"/> Недостатня кількість вузьких спеціалістів<br><input type="checkbox"/> Плинність кадрів<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ...                            |
| <b>Opportunities (Можливості)</b>                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Threats (Загрози)</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <input type="checkbox"/> Залучення громадських і міжнародних організацій<br><input type="checkbox"/> Співпраця з центрами раннього втручання<br><input type="checkbox"/> Міжнародні освітні програми<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... | <input type="checkbox"/> Високий рівень трудової міграції педагогів<br><input type="checkbox"/> Обмежене фінансування на кадрове забезпечення<br><input type="checkbox"/> Поглиблення демографічної кризи<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... |

## Електронні та інформаційно-комунікаційні ресурси

| <b>Strengths (Сильні сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Наявність електронного документообігу, баз даних<br><input type="checkbox"/> Використання онлайн-платформ<br><input type="checkbox"/> Внутрішня PR-стратегія<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... | <input type="checkbox"/> Недостатня цифрова грамотність педагогів<br><input type="checkbox"/> Нерівний доступ учнів до технологій<br><input type="checkbox"/> Формальний характер онлайн-комунікацій<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ...             |
| <b>Opportunities (Можливості)</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>Threats (Загрози)</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <input type="checkbox"/> Розвиток відкритих освітніх ресурсів<br><input type="checkbox"/> Державні електронні сервіси<br><input type="checkbox"/> Підтримка цифровізації освіти<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ...       | <input type="checkbox"/> Залежність від технічної інфраструктури<br><input type="checkbox"/> Кіберзагрози та інформаційні ризики<br><input type="checkbox"/> Перевантаження учасників великою кількістю платформ<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... |

## Фізичні ресурси

| <b>Strengths (Сильні сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Архітектурна доступність<br><input type="checkbox"/> Наявність ресурсних кімнат, кабінетів фахівців<br><input type="checkbox"/> Сучасні засоби навчання<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ...                           | <input type="checkbox"/> Недостатня кількість обладнання для інклюзії<br><input type="checkbox"/> Застаріла матеріальна база у частині кабінетів<br><input type="checkbox"/> Обмежений простір для рекреацій<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... |
| <b>Opportunities (Можливості)</b>                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Threats (Загрози)</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <input type="checkbox"/> Державні та міжнародні програми модернізації шкіл<br><input type="checkbox"/> Співпраця з громадами щодо облаштування території<br><input type="checkbox"/> Благодійні ініціативи<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... | <input type="checkbox"/> Обмежене фінансування на капітальні ремонти<br><input type="checkbox"/> Висока вартість сучасного обладнання<br><input type="checkbox"/> Ризики фізичного зносу будівель<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ...            |

## Фінансово-економічні ресурси

| <b>Strengths (Сильні сторони)</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Наявність бюджетного фінансування<br><input type="checkbox"/> Можливість залучення грантів та позабюджетних надходжень<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ...                         | <input type="checkbox"/> Низький рівень фінансової автономії закладу<br><input type="checkbox"/> Залежність від місцевого бюджету<br><input type="checkbox"/> Недостатня прозорість у використанні коштів<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... |
| <b>Opportunities (Можливості)</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>Threats (Загрози)</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <input type="checkbox"/> Міжнародні грантові програми<br><input type="checkbox"/> Спонсорська допомога бізнесу<br><input type="checkbox"/> Інвестиції у розвиток освіти<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... | <input type="checkbox"/> Економічна нестабільність держави<br><input type="checkbox"/> Нерівномірність фінансування між регіонами<br><input type="checkbox"/> Затримки бюджетних асигнувань<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ...               |

## Структурні ресурси

| <b>Strengths (Сильні сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Weaknesses (Слабкі сторони)</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Команда психолого-педагогічного супроводу<br><input type="checkbox"/> Наявність методичних об'єднань, лабораторій, шкіл<br><input type="checkbox"/> Функціонування ресурсного центру та бібліотеки<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... | <input type="checkbox"/> Нерівномірний розвиток структурних підрозділів<br><input type="checkbox"/> Обмежена інтеграція між командами<br><input type="checkbox"/> Перевантаження фахівців додатковими функціями<br><input type="checkbox"/> ...<br><input type="checkbox"/> ... |
| <b>Opportunities (Можливості)</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Threats (Загрози)</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <input type="checkbox"/> Партнерство з інститутами післядипломної освіти<br><input type="checkbox"/> Співпраця з ІРЦ, науковими установами, кластерами<br><input type="checkbox"/> Державна підтримка командного супроводу<br><input type="checkbox"/> ...                                  | <input type="checkbox"/> Недостатня координація між різними органами влади<br><input type="checkbox"/> Ризик скорочення фінансування підрозділів<br><input type="checkbox"/> Конкуренція між освітніми інституціями<br><input type="checkbox"/> ...                             |

## Таблиця чек-листа<sup>1</sup> для керівника закладу освіти: «Умови ефективності застосування ресурсного підходу»

### Інструкція до використання

1. *Мета використання:* чек-лист призначений для самооцінки та внутрішнього моніторингу готовності закладу освіти до ефективного управління на основі ресурсного підходу. Він допомагає виявити сильні сторони й проблемні зони у сфері ресурсного забезпечення та управлінських практик.
2. *Форма роботи.*
  - Керівник закладу або уповноважена адміністративна група проходить по кожному блоку чек-листа (організаційно-управлінські, кадрові, матеріально-технічні, фінансово-економічні, інформаційно-комунікаційні, соціально-психологічні умови).
  - Для кожного пункту робиться позначка:
    - ✓ Так, умова виконується повністю;
    - △□ Частково виконується або є окремі труднощі;
    - ✗ Не виконується, потребує удосконалення.
  - Після цього обов'язково заповнюється графа «Коментарі / Пріоритетні завдання», де зазначаються конкретні кроки чи потреби (наприклад: «оновити стратегію розвитку», «підвищити кваліфікацію педагогів»).
3. *Періодичність застосування.*
  - Чек-лист рекомендується заповнювати щонайменше двічі на рік: на початку навчального року (для планування) та наприкінці (для оцінки результатів).
  - За потреби він може використовуватися частіше — під час підготовки до акредитації, внутрішнього чи зовнішнього аудиту, упровадження інноваційних освітніх програм.
4. *Аналіз результатів.*
  - Після заповнення підраховується кількість відміток у колонках «✓», «△□», «✗».
  - Блоки з найбільшою кількістю «△□» та «✗» визнаються пріоритетними зонами розвитку.
  - Аналізуючи графу «Коментарі / Пріоритетні завдання», керівник може визначити конкретні дії, наприклад: додаткове навчання кадрів, оновлення матеріальної бази, пошук зовнішнього фінансування.
5. *Використання результатів.*
  - Чек-лист може інтегруватися у систему внутрішнього моніторингу якості освіти.
  - Він може бути використаний як основа для звітності перед педагогічною радою, органами управління освітою, громадськістю.
  - Заповнені матриці допомагають керівнику обґрунтувати потреби у додаткових ресурсах (фінансуванні, кадрах, технічних засобах) та сформулювати напрями розвитку закладу освіти.

### Таблиці чек-листа

#### Організаційно-управлінські умови

| Питання для перевірки                                                              | ✓<br>Так | △□<br>Частково | ✗<br>Ні | Коментарі /<br>Пріоритетні<br>завдання |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|---------|----------------------------------------|
| Чи має заклад чітко визначену стратегію розвитку, що враховує ресурсний потенціал? |          |                |         |                                        |

<sup>1</sup> Чек-лист, або контрольний список (англ. checklist), - це перелік пунктів, завдань або дій, які потрібно виконати або перевірити. Він слугує інструментом для систематизації роботи, забезпечення повноти виконання завдань та уникнення помилок

|                                                                                       |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Чи розроблена система планування, моніторингу та оцінювання використання ресурсів?    |  |  |  |  |
| Чи існує прозорий розподіл повноважень між адміністрацією, педагогами й підрозділами? |  |  |  |  |
| Чи застосовуються сучасні моделі управління (стратегічне, проєктне, ситуаційне)?      |  |  |  |  |

### Кадрові умови

| <i>Питання для перевірки</i>                                                                 | <br><i>Так</i> | <br><i>Частково</i> | <br><i>Ні</i> | <i>Коментарі /<br/>Пріоритетні<br/>завдання</i> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Чи володіє керівник та педагоги необхідними компетентностями у сфері ресурсного менеджменту? |                                                                                                 |                                                                                                        |                                                                                                  |                                                 |
| Чи сформовані у педагогів інклюзивні компетентності для роботи з ООП?                        |                                                                                                 |                                                                                                        |                                                                                                  |                                                 |
| Чи функціонує система підвищення кваліфікації та методичної підтримки фахівців?              |                                                                                                 |                                                                                                        |                                                                                                  |                                                 |
| Чи залучаються до освітнього процесу батьківська громада та асистенти здобувачів?            |                                                                                                 |                                                                                                        |                                                                                                  |                                                 |

### Матеріально-технічні умови

| <i>Питання для перевірки</i>                                                                               | <br><i>Так</i> | <br><i>Частково</i> | <br><i>Ні</i> | <i>Коментарі /<br/>Пріоритетні<br/>завдання</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Чи є заклад архітектурно та інформаційно доступним для всіх здобувачів?                                    |                                                                                                   |                                                                                                          |                                                                                                    |                                                 |
| Чи регулярно здійснюється оновлення та раціональне використання навчально-методичних і технічних ресурсів? |                                                                                                   |                                                                                                          |                                                                                                    |                                                 |
| Чи забезпечено сучасні засоби навчання та обладнання для корекційно-розвивальної роботи?                   |                                                                                                   |                                                                                                          |                                                                                                    |                                                 |
| Чи створено безпечне, комфортне та інклюзивне середовище?                                                  |                                                                                                   |                                                                                                          |                                                                                                    |                                                 |

### Фінансово-економічні умови

| <i>Питання для перевірки</i>                                                                          | <br><i>Так</i> | <br><i>Частково</i> | <br><i>Ні</i> | <i>Коментарі /<br/>Пріоритетні<br/>завдання</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Чи забезпечено багатоканальність фінансування (державні, місцеві бюджети, гранти, благодійні внески)? |                                                                                                   |                                                                                                          |                                                                                                    |                                                 |
| Чи проводиться ефективно планування та контроль фінансових потоків?                                   |                                                                                                   |                                                                                                          |                                                                                                    |                                                 |

|                                                               |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| Чи публікується прозора звітність про використання коштів?    |  |  |  |  |
| Чи інвестуються ресурси у нові освітні практики та інновації? |  |  |  |  |

### Інформаційно-комунікаційні умови

| <i>Питання для перевірки</i>                                               | ✓<br><i>Так</i> | △□<br><i>Частково</i> | ✗<br><i>Ні</i> | <i>Коментарі /<br/>Пріоритетні завдання</i> |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|---------------------------------------------|
| Чи функціонує система внутрішніх і зовнішніх комунікацій?                  |                 |                       |                |                                             |
| Чи використовуються електронні сервіси та освітні платформи для взаємодії? |                 |                       |                |                                             |
| Чи є інформація про діяльність закладу відкритою для громадськості?        |                 |                       |                |                                             |
| Чи сформовано позитивний імідж закладу в інформаційному просторі?          |                 |                       |                |                                             |

### Соціально-психологічні умови

| <i>Питання для перевірки</i>                                                      | ✓<br><i>Так</i> | △□<br><i>Частково</i> | ✗<br><i>Ні</i> | <i>Коментарі /<br/>Пріоритетні завдання</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|---------------------------------------------|
| Чи підтримується сприятливий психологічний клімат у колективі?                    |                 |                       |                |                                             |
| Чи вибудовані відносини на основі партнерства, довіри та взаємоповаги?            |                 |                       |                |                                             |
| Чи визнається та враховується різноманітність і індивідуальні потреби здобувачів? |                 |                       |                |                                             |
| Чи залучаються учні та батьки до процесу ухвалення рішень?                        |                 |                       |                |                                             |

### Приклад заповненої матриці: Організаційно-управлінські умови

| <i>Питання для перевірки</i>                                                          | ✓<br><i>Так</i> | △□<br><i>Частково</i> | ✗<br><i>Ні</i> | <i>Коментарі /<br/>Пріоритетні завдання</i>                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Чи має заклад чітко визначену стратегію розвитку, що враховує ресурсний потенціал?    | ✓               |                       |                | Стратегія є, потребує оновлення під сучасні виклики                         |
| Чи розроблена система планування, моніторингу та оцінювання використання ресурсів?    |                 | △□                    |                | Система існує, але потребує вдосконалення ІКТ-інструментів                  |
| Чи існує прозорий розподіл повноважень між адміністрацією, педагогами й підрозділами? | ✓               |                       |                | Повноваження закріплені у положеннях і статуті                              |
| Чи застосовуються сучасні моделі управління (стратегічне, проєктне, ситуаційне)?      |                 |                       | ✗              | Не використовується проєктний підхід, необхідно впровадити у роботу команди |

Додаток Г.

## **Рекомендації керівникам закладів освіти щодо підвищення ефективності ресурсного управління**

Сучасна система освіти України функціонує в умовах високої динамічності, цифрової трансформації та зростання суспільних очікувань щодо якості освітніх послуг. Ефективне управління потребує інтеграції різних видів ресурсів — фінансових, кадрових, матеріально-технічних, інформаційних, організаційних та партнерських — у єдину цілісну систему. Ресурсний підхід дає можливість керівнику комплексно оцінювати наявний потенціал, прогнозувати потреби та стратегічно планувати розвиток закладу освіти.

Подані нижче рекомендації спрямовані на те, щоб допомогти керівникам забезпечити сталий розвиток закладу, підвищити ефективність управлінських рішень і сформувати інноваційне, безпечне та інклюзивне освітнє середовище.

### *1. Управління фінансовими ресурсами*

- Розробляйте коротко- та довгострокові фінансові плани, що враховують стратегічні пріоритети розвитку (модернізація інфраструктури, інклюзивність, цифровізація, професійний розвиток педагогів).
- Формуйте багатоканальну систему фінансування: грантові програми, співпраця з громадою, благодійні фонди, спонсорські угоди, участь у проєктах міжнародних організацій.
- Забезпечуйте прозорість бюджетних процесів: звітність, онлайн-публікації, консультації з батьківською громадою. Це підвищує рівень довіри та сприяє залученню додаткових ресурсів.
- Використовуйте інструменти фінансового аудиту й ризик-менеджменту для забезпечення стабільності фінансових потоків.

### *2. Кадрові ресурси*

- Організуйте системне та цільове підвищення кваліфікації педагогів відповідно до потреб закладу: цифрові технології, інклюзивна компетентність, оцінювання, проєктний менеджмент.
- Створюйте умови для командної взаємодії: професійні спільноти, методичні студії, педагогічні консилиуми, наставництво.
- Впроваджуйте комплексну мотиваційну систему: нематеріальні заохочення, визнання досягнень, участь у конкурсах, можливість кар'єрного зростання.
- Забезпечуйте підтримку асистентів учнів з ООП, психологів, тьюторів — це зміцнює інклюзивний потенціал закладу.

### *3. Матеріально-технічні ресурси*

- Забезпечуйте раціональне використання приміщень, обладнання та часу: гнучке планування розкладу, оптимізація простору, багатофункціональне використання кабінетів.
- Формуйте мережеві партнерства для спільного використання лабораторій, STEM-центрів, ресурсних кімнат, спортивних та творчих майданчиків.
- Проводьте модернізацію освітнього середовища з урахуванням принципів доступності та безбар'єрності.
- Впроваджуйте енергозберігаючі та екологічні практики, що одночасно зменшують витрати і сприяють розвитку екологічної культури здобувачів освіти.

### *4. Інформаційні ресурси*

- Використовуйте сучасні електронні платформи (Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams, «Електронний щоденник») для організації та моніторингу освітнього процесу.

- Створюйте цифрові бази даних методичних розробок, відеоматеріалів, авторських курсів, науково-методичних рекомендацій.
- Забезпечуйте інформаційну відкритість закладу: регулярні оновлення сайту, публічні звіти, активний розвиток соціальних мереж.
- Впроваджуйте інструменти цифрової аналітики (Google Forms, Power BI тощо) для прийняття даних-орієнтованих управлінських рішень.

#### *5. Організаційні ресурси*

- Розробляйте та оновлюйте внутрішні нормативні документи (стратегію розвитку, політики, регламенти, протоколи безпеки) в межах ресурсного підходу.
- Впроваджуйте стратегічне та проєктне управління: визначення цілей, SMART-завдань, показників ефективності й відповідальних осіб.
- Забезпечуйте відкритість управлінських процесів і залучайте стейкхолдерів (батьків, громаду, органи місцевого самоврядування) до обговорення рішень.
- Оптимізуйте управлінську структуру: створюйте команди, робочі групи, центри відповідальності.

#### *6. Моніторинг та оцінювання*

- Регулярно здійснюйте моніторинг використання всіх видів ресурсів, застосовуючи кількісні й якісні індикатори.
- Використовуйте показники ефективності: навчальні результати, рівень задоволеності учасників освітнього процесу, економія ресурсів, ефективність кадрової політики.
- Впроваджуйте внутрішній аудит як механізм управлінської підзвітності та забезпечення якості.
- Створюйте культуру саморефлексії та покращення: аналіз помилок, перегляд стратегій, корекція процесів.

#### *7. Партнерські ресурси*

- Формуйте сталу співпрацю з ІРЦ, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, соціальними службами та закладами позашкільної освіти.
- Беріть участь у кластерах, професійних мережах, освітніх та інноваційних проєктах, що забезпечують доступ до додаткових ресурсів, експертизи й нових можливостей розвитку.
- Розвивайте ресурсні партнерства: спільне використання матеріально-технічної бази, інформаційних ресурсів, участь у науково-методичних заходах, кадровий обмін.
- Створюйте «партнерські платформи» на рівні громади: круглі столи, форуми, дорадчі ради, що сприяють узгодженню рішень та зміцненню соціального капіталу закладу освіти.

## Матриця стратегічного планування ресурсів закладу освіти

### Інструкція

Матриця стратегічного планування ресурсів – це інструмент управління, який дозволяє систематизувати інформацію про наявні ресурси закладу освіти, визначити стратегічні цілі їх розвитку та сформулювати покроковий план дій. Вона допомагає керівництву закладу:

- здійснювати об'єктивний ресурсний аудит;
- визначати пріоритети розвитку за кожним видом ресурсу;
- планувати конкретні управлінські заходи;
- закріплювати відповідальних осіб і терміни виконання;
- забезпечувати моніторинг та контроль ефективності реалізації стратегії.

### Алгоритм заповнення матриці

#### 1. Вид ресурсу

Укажіть основні типи ресурсів закладу: кадрові, матеріально-технічні, інформаційно-цифрові, фінансові, соціально-партнерські, ціннісно-культурні тощо.  
*Рекомендується використовувати класифікацію ресурсів, прийняту у стратегічному плані розвитку закладу.*

#### 2. Поточний стан (аудит)

Опишіть фактичний стан відповідного виду ресурсу на момент планування: кількісні та якісні показники, сильні сторони, виявлені проблеми чи обмеження.  
*Приклад: «45 педагогів, базовий рівень цифрових навичок».*

#### 3. Стратегічні цілі

Сформулюйте цілі розвитку для кожного виду ресурсу з урахуванням місії, візії та загальної стратегії закладу освіти.  
*Приклад: «Підвищення кваліфікації педагогів».*

#### 4. Плановані дії / заходи

Визначте конкретні кроки, проекти чи програми, які потрібно реалізувати для досягнення поставлених цілей.  
*Приклад: «Курси, тренінги, наставництво».*

#### 5. Відповідальні

Вкажіть посади або структурні підрозділи, відповідальні за виконання кожного виду заходів.  
*Приклад: «Заступник директора з навчальної роботи», «ІТ-відділ».*

#### 6. Терміни

Зазначте реалістичні часові рамки реалізації кожного блоку плану.  
*Приклад: «2025 рік», «2025–2027 рр.», «постійно».*

#### 7. Очікуваний результат

Опишіть прогнозований результат або зміни, яких очікується досягнути внаслідок реалізації запланованих дій.  
*Приклад: «Зростання цифрової грамотності педагогів», «Модернізована навчальна база».*

### Заповнена матриця: приклад

| Вид ресурсу          | Поточний стан (аудит)                         | Стратегічні цілі        | Плановані дії / заходи        | Відповідальні        | Терміни   | Очікуваний результат           |
|----------------------|-----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|--------------------------------|
| Кадрові ресурси      | 45 педагогів, базовий рівень цифрових навичок | Підвищення кваліфікації | Курси, тренінги, наставництво | Заст. директора з НР | 2025      | Зростання цифрової грамотності |
| Матеріально-технічні | 5 кабінетів, частково                         | Оновлення бази          | Залучення спонсорів, грантів  | Адміністрація        | 2025–2026 | Модернізована навчальна база   |



|                       |                                |                                    |                                             |               |           |                               |
|-----------------------|--------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|-------------------------------|
|                       | застаріле обладнання           |                                    |                                             |               |           |                               |
| Інформаційно-цифрові  | MOODLE, базовий сайт           | Розвиток цифрової екосистеми       | Впровадження інтерактивних платформ         | ІТ-відділ     | 2025–2027 | Покращення якості навчання    |
| Фінансові ресурси     | Обмежене бюджетне фінансування | Диверсифікація джерел фінансування | Пошук грантів, партнерів                    | Бухгалтерія   | Постійно  | Збільшення бюджету            |
| Соціально-партнерські | 2 локальні партнери            | Розширення співпраці               | Меморандуми, угоди з ГО, бізнесом, громадою | Адміністрація | 2025      | Розвиток соціального капіталу |

### Дорожня карта стратегічного розвитку ресурсного потенціалу

Дорожня карта стратегічного розвитку ресурсного потенціалу є інструментом системного планування та поетапної реалізації стратегічних цілей розвитку закладу освіти. Вона допомагає впорядкувати управлінські дії, забезпечити узгодженість між ресурсами, завданнями та очікуваними результатами, а також організувати моніторинг прогресу на кожному етапі.

*Завдання дорожньої карти:*

- структурувати процес управління ресурсами за етапами;
- визначити ключові кроки для досягнення стратегічних цілей;
- окреслити ресурси та інструменти, необхідні на кожному етапі;
- забезпечити прозорість та ефективність управлінських процесів;
- надати можливість для гнучкої корекції плану відповідно до змін зовнішнього середовища.

#### Алгоритм роботи з дорожньою картою:

*Визначення етапів реалізації.* Процес стратегічного розвитку ділиться на послідовні етапи – від аналізу та планування до впровадження та моніторингу. Це дозволяє поетапно координувати дії, уникати хаотичних рішень і забезпечити системність розвитку.

*Формулювання основних кроків на кожному етапі.* Для кожного етапу визначаються ключові управлінські дії, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Вони мають бути конкретними, вимірюваними та реалістичними.

*Визначення ресурсів.* До кожного етапу підбираються відповідні види ресурсів (кадрові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні, цифрові, соціально-партнерські), що забезпечують його ефективне виконання.

*Вибір інструментів реалізації.* Це можуть бути аналітичні методи (SWOT, PEST-аналіз), інструменти управління (планування, проєктний менеджмент), фінансові механізми (гранти, партнерські угоди), індикатори ефективності (KPI) тощо.

*Очікувані результати.* Для кожного етапу чітко формулюється очікуваний результат — це дає можливість відстежувати ефективність реалізації та проводити корекцію у разі потреби.

| Етап | Основні кроки         | Залучені ресурси     | Інструменти              | Результат                    |
|------|-----------------------|----------------------|--------------------------|------------------------------|
| I    | Аудит ресурсів        | Кадрові, матеріальні | SWOT-аналіз, опитування  | Карта ресурсів               |
| II   | Формування стратегії  | Усі типи ресурсів    | Стратегічне планування   | Проєкт стратегії             |
| III  | Реалізація заходів    | Фінансові, людські   | Гранти, угоди, інвестори | Модернізована інфраструктура |
| IV   | Моніторинг і корекція | Інформаційні         | KPI, звітність           | Стійкість системи            |

#### Рекомендації до використання:

- Дорожня карта може бути включена до стратегічного плану розвитку як окремий розділ або додаток.
- Рекомендується оновлювати її раз на рік або при зміні стратегічних пріоритетів.
- У розробці карти варто залучати адміністрацію, педагогів, представників громади, батьків та партнерів.
- Дорожня карта може бути використана як інструмент внутрішнього моніторингу або як презентаційний документ для інвесторів та грантодавців.
- Для ефективності впровадження доцільно поєднувати дорожню карту з матрицею стратегічного планування ресурсів, що деталізує заходи за кожним напрямом.

## Додаток Є.

**Тренінг:****«Ресурсний підхід в управлінні закладом освіти»**

(6 год., 0,15 кредита ЄКТС)

Цільова аудиторія: керівники закладів освіти, заступники директорів, методисти, управлінці освіти, команди розвитку.

Мета тренінгу: сформувати в учасників розуміння ресурсного підходу та навчити застосовувати його для ефективного розвитку закладу освіти.

Очікувані результати:

- Розуміння сутності ресурсного підходу.
- Уміння проводити аудит ресурсної спроможності.
- Вміння аналізувати сильні й слабкі сторони ресурсів.
- Здатність створювати карту ресурсів.
- Навички формування ресурсної стратегії.
- Прийняття рішень на основі ресурсного мислення.

## Структура тренінгу

## I. Вступна частина (20–25 хв)

- Вправа «Ресурс мого лідерства».
- Прийняття правил групи.
- Формулювання очікувань (Додаток 0).

## II. Основна частина

*Блок 1. Ресурсний підхід: сутність і концепція (30 хв)**Міні-лекція 1. Сутність ресурсного підходу*

Ресурсний підхід — це сучасна управлінська концепція, яка акцентує увагу не на тому, чого бракує закладу освіти, а на тому, які можливості він уже має, та на здатності керівника грамотно ними керувати.

Цей підхід змінює фокус мислення управлінця: від реагування на проблеми — до стратегічного використання сильних сторін.

## 1. Основна ідея ресурсного підходу

Заклад освіти розглядається як система взаємопов'язаних ресурсів, які забезпечують його функціонування та розвиток.

Ресурсний підхід передбачає, що якість управлінських рішень залежить не тільки від зовнішнього середовища (державних вимог, фінансування), а насамперед — від внутрішнього потенціалу, який можна розвивати, оптимізувати й розширювати.

Тому перед керівником стоять три базові запитання:

1. Якими ресурсами ми володіємо?
2. Як ми ними управляємо?
3. Як ці ресурси можуть працювати на стратегічні цілі?

## 2. Класифікація ресурсів закладу освіти

Ресурси — це не лише фінанси чи матеріальна база. Вони мають багатовимірну структуру:

## 1) Людські ресурси

Педагоги, асистенти вчителя, психологи, адміністрація, фахівці ІРЦ, рівень їх професійної компетентності, мотивації, командної взаємодії.

## 2) Фінансові ресурси

Бюджет закладу, освітня та інклюзивна субвенція, додаткові надходження, гранти, кошти благодійників, уміння їх ефективно планувати.

## 3) Інформаційні ресурси

Освітні дані, електронні сервіси, документація, цифрові інструменти, результати моніторингів, практика збору та використання аналітики.

## 4) Організаційні ресурси

Структура управління, внутрішня комунікація, регламенти, управлінські процеси, культура взаємодії в колективі.

#### 5) Матеріально-технічні ресурси

Приміщення, інфраструктура, обладнання, доступність середовища, технічне забезпечення, навчальні кабінети, облаштування інклюзивного простору.

#### 6) Партнерські ресурси

Громада, ІРЦ, соціальні служби, НУО, батьки, бізнес, волонтери, проєктні можливості.

Кожен із цих ресурсів може стати точкою росту або, навпаки, ризик-фактором, якщо використовується нераціонально.

### 3. Чому ресурсний підхід є важливим для сучасного керівника?

Тому що він дозволяє:

✓ Переходити від хаотичних дій до системності

Рішення, засновані на ресурсному аналізі, завжди мають логіку, обґрунтування та прогнозований результат.

✓ Працювати не «в умовах нестачі», а «в умовах можливостей»

Навіть за мінімального фінансового ресурсу заклад може посилити інші компоненти — кадрові, організаційні, партнерські.

✓ Приймати рішення на основі даних

Аналіз ресурсної спроможності дає керівнику об'єктивну картину, а не інтуїтивні оцінки.

✓ Планувати розвиток стратегічно

Досягнення цілі можливе тільки тоді, коли зрозуміло, які ресурси будуть задіяні та як їх перетворити на результат.

✓ Підсилювати команду та культуру взаємодії

Ресурсний підхід робить кожного працівника суб'єктом розвитку, а не виконавцем вказівок.

### 4. Ресурсний підхід як стиль мислення управлінця

Це не просто техніка оцінювання, а спосіб працювати з організацією.

Керівник у ресурсному підході:

- бачить у кожній проблемі потенційну можливість;
- оперує категоріями «спроможності», «екосистеми ресурсів», «взаємодії»;
- будує розвиток закладу на тому, що вже працює, і посилює те, що є слабким;
- перетворює ресурси на інструмент досягнення стратегічних цілей.

І головне — ресурсний підхід створює умови, за яких заклад стає самодостатнім, керованим та здатним до розвитку, навіть за зовнішніх обмежень.

### 5. Висновок

Ресурсний підхід — це фундамент сучасного управління освітою. Він дозволяє:

- чітко бачити потенціал закладу;
- ефективно його використовувати;
- стратегічно планувати розвиток;
- створювати стійку, адаптивну та сильну освітню організацію.

### *Практична вправа «Карта моїх ресурсів»*

Мета вправи:

Допомогти керівникам оцінити власні ресурси закладу освіти, визначити сильні та слабкі сторони, а також окреслити напрямки розвитку.

КРОК 1. Індивідуальне заповнення Таблиці 1 «Аудит ресурсної спроможності»

Час: 10 хв

Учасник отримує Таблицю 1, яка містить такі категорії ресурсів:

- Кадрові ресурси
- Фінансові ресурси
- Матеріальні ресурси
- Інформаційні ресурси

- Організаційні ресурси
- Партнерські ресурси

✓ Завдання учасника:

1. Для кожної категорії самостійно визначити:
  - наявні показники (що є? чим володіємо?);
  - оцінку рівня розвитку ресурсу (за шкалою 1–4);
  - коментар (пояснення оцінки, приклади);
  - потреби (що потрібно покращити або додати).

✓ Поради тренера:

- Наголосити, що оцінювання має бути максимально чесним.
- Уточнити, що показники — це конкретні прояви ресурсу (наприклад: «асистент вчителя є / відсутній», «рівень цифровізації», «стан приміщень»).

Таблиця 1. Аудит ресурсної спроможності

| Категорія             | Показники | Оцінка | Коментар | Потреби |
|-----------------------|-----------|--------|----------|---------|
| Кадрові ресурси       |           |        |          |         |
| Фінансові ресурси     |           |        |          |         |
| Матеріальні ресурси   |           |        |          |         |
| Інформаційні ресурси  |           |        |          |         |
| Організаційні ресурси |           |        |          |         |
| Партнерські ресурси   |           |        |          |         |

## Блок 2. Модель ресурсного управління (45 хв)

### Міні-лекція 2. П'ять компонентів моделі ресурсного управління

Модель ресурсного управління — це цілісна система, яка дозволяє керівнику закладу освіти керувати ресурсами стратегічно, ефективно та результативно. Вона складається з п'яти ключових компонентів, кожен з яких виконує важливу роль у забезпеченні розвитку закладу.

#### 1. АНАЛІТИЧНА СКЛАДОВА — АНАЛІЗ РЕСУРСІВ

Аналітична складова є відправною точкою для прийняття рішень. Вона передбачає виявлення наявних ресурсів, оцінювання їх кількості й якості, визначення сильних і слабких сторін, бар'єрів та можливостей. Ключове запитання цього етапу: «Що ми маємо і в якому стані це перебуває?»

#### 2. ЦІЛЬОВА СКЛАДОВА — ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ

Це визначення стратегічних, тактичних та операційних цілей на основі проведеного аналізу. У межах ресурсного підходу цілі мають бути реалістичними, досяжними та прив'язаними до конкретних індикаторів. Цей компонент відповідає на запитання: «Куди ми рухаємося і чого хочемо досягти?»

#### 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА СКЛАДОВА — УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ

Це практична реалізація цілей: планування дій, розподіл ролей, оптимізація процесів, організація командної роботи та комунікації. Вона визначає, як ресурси перетворюються на реальні дії й результати.

#### 4. МОНІТОРИНГОВА СКЛАДОВА — ВІДСТЕЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Моніторинг передбачає систематичне збирання та аналіз інформації про прогрес виконання плану. Це дає змогу коригувати процеси, своєчасно реагувати на труднощі та ухвалювати рішення на підставі даних.

## 5. РЕЗУЛЬТАТИВНА СКЛАДОВА — ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Це підбиття підсумків: оцінка досягнутих результатів, аналіз виконання цілей, визначення економічної, кадрової, соціальної та організаційної ефективності. Цей етап дозволяє зрозуміти, чи правильно були інвестовані ресурси та що потребує вдосконалення.

*Групова вправа «Управлінський маршрут»*

Час: 10 хв

Після заповнення Таблиці 1 учасники працюють з Таблицею 2, де для кожного ресурсу визначають:

✓ 1. Сильні сторони

— те, що вже працює ефективно або є конкурентною перевагою.

✓ 2. Слабкі сторони

— недоліки, прогалини, бар'єри, що ускладнюють розвиток.

✓ 3. Можливості

— що можна посилити, залучити або покращити (партнери, програми, потенціал команди).

✓ 4. Ризики

— що може завадити, які зовнішні чи внутрішні чинники становлять загрозу.

Таблиця 2. Аналіз сильних і слабких позицій

| <i>Категорія</i>      | <i>Сильні сторони</i> | <i>Слабкі сторони</i> | <i>Можливості</i> | <i>Ризики</i> |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| Кадрові ресурси       |                       |                       |                   |               |
| Фінансові ресурси     |                       |                       |                   |               |
| Матеріальні ресурси   |                       |                       |                   |               |
| Інформаційні ресурси  |                       |                       |                   |               |
| Організаційні ресурси |                       |                       |                   |               |
| Партнерські ресурси   |                       |                       |                   |               |

### Блок 3. Ресурсна спроможність і аудит ресурсів (40 хв)

#### Міні-лекція 3. Ресурсна спроможність

Ресурсна спроможність — це комплексна характеристика, яка відображає «здатність закладу освіти ефективно використовувати свої наявні ресурси для забезпечення освітнього процесу та розвитку».

Це не просто перелік того, що має школа, а показник того, наскільки якісно й результативно ці ресурси працюють, як вони взаємодіють і чи вистачає їх для досягнення стратегічних цілей. Ресурсна спроможність визначає, наскільки заклад є стійким, адаптивним, конкурентоспроможним і здатним до змін.

#### ◆ 1. Що таке ресурсна спроможність?

Це інтегрована властивість, яка включає: наявність ресурсів (кількісний аспект), якість ресурсів (функціональний аспект), ефективність їх використання (управлінський аспект), здатність закладу оновлювати та залучати ресурси (динамічний аспект).

Простіше кажучи, ресурсна спроможність показує:

- ✓ Чи має заклад достатньо ресурсів?
- ✓ Наскільки вони якісні?
- ✓ Як добре організовано їх використання?
- ✓ Чи може заклад розвиватися в умовах змін?

## ◆ 2. Компоненти оцінювання ресурсної спроможності

У сучасному управлінні освітою виділяють шість основних критеріїв, за якими оцінюється ресурсна спроможність закладу.

### 1) Кадрова спроможність

Вона включає:

- кількісне забезпечення кадрів;
- рівень професійної компетентності педагогів;
- наявність фахівців для інклюзії (психолога, асистента вчителя, логопеда, дефектолога);
- здатність колективу до командної роботи;
- безперервний професійний розвиток;
- мотиваційний клімат.

Кадровий ресурс — це ключовий фактор, який визначає якість освітнього процесу.

### 2) Фінансова спроможність

Оцінюється за такими параметрами:

- обсяг основного фінансування;
- ефективність розподілу бюджетних коштів;
- використання освітньої та інклюзивної субвенції;
- залучення додаткових джерел (гранти, партнерства, громада);
- прозорість фінансових рішень.

Фінансовий ресурс визначає можливості розвитку та оновлення середовища.

### 3) Матеріально-технічна спроможність

Вона охоплює:

- стан будівель і приміщень;
- доступність середовища (безбар'єрність);
- наявність сучасних навчальних кабінетів;
- технічне оснащення;
- обладнання для дітей з ООП;
- рівень цифровізації.

Матеріальна база — це основа, яка формує якість освітнього середовища.

### 4) Інформаційна спроможність

Сюди входить:

- якість та повнота освітньої документації;
- використання електронних систем, журналів, платформ;
- аналітика освітніх даних;
- доступ до методичних матеріалів;
- інформаційна культура колективу.

Інформаційні ресурси забезпечують управлінські рішення та ефективну комунікацію.

### 5) Організаційна спроможність

Визначається такими показниками:

- чіткість управлінської структури;
- ефективність внутрішніх процесів;
- наявність регламентів і положень;
- рівень командної взаємодії;
- наявність внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО);
- управлінська культура та лідерство.

Це саме той ресурс, який перетворює «наявність» ресурсів на «результативність».

#### 6) Партнерська спроможність

Цей критерій відображає:

- взаємодію із громадою;
- співпрацю з ІРЦ, службами, НУО, бізнесом;
- участь у проєктах і програмах;
- залучення волонтерів;
- комунікацію з батьками як співпартнерами.

Партнерства — це джерело додаткових ресурсів та можливостей.

#### ◆ 3. Навіщо керівнику знати рівень ресурсної спроможності?

Тому що це:

✓ Основа для стратегічного планування

Без оцінки не можна визначити реалістичні цілі.

✓ Інструмент прийняття рішень

Керівник працює на основі даних, а не суб'єктивних вражень.

✓ Спосіб побачити реальні точки росту

Іноді ресурс, який здається «слабким», має прихований потенціал.

✓ Підстава для залучення додаткових ресурсів

Грантові заявки, проєкти, інвестиції потребують аналізу наявної спроможності.

✓ Механізм підвищення ефективності роботи закладу

Коли ресурси використовуються оптимально — результати зростають.

#### ◆ 4. Висновок

Ресурсна спроможність — це не статичний показник, а динамічна властивість, яку можна і потрібно розвивати.

Заклад із високою ресурсною спроможністю:

- працює стабільно;
- легко адаптується до змін;
- забезпечує високу якість освіти;
- ефективно використовує ресурси;
- має чітку стратегію розвитку.

#### *Індивідуальна робота «Мій ресурсний профіль»*

Побудова «Карти моїх ресурсів»

(На основі Таблиць 1 і 2)

Час: 5–7 хв

Учасник об'єднує результати двох таблиць і формує короткий висновок:

◆ Що є найсильнішим ресурсом?

◆ Що є найслабшим?

◆ Які ресурси можна швидко посилити мінімальними змінами?

◆ Які ресурси потребують стратегічних рішень?

Це і є його персональна «Карта ресурсної спроможності», яка стане основою для всіх подальших стратегічних вправ тренінгу.

#### Обговорення в мікрогрупах (опціонально)

Час: 5 хв

Учасники об'єднуються у пари/трійки та коротко діляться висновками:

- Що стало інсайтом?
- Який ресурс недооцінювався раніше?
- Який ресурс варто активувати у першу чергу?



#### Блок 4. Стратегічне управління ресурсами (40 хв)

##### *Міні-лекція 4. Принципи стратегічного управління*

Стратегічне управління ресурсами — це довгостроковий, системний і проактивний підхід, який дозволяє керівнику закладу освіти формувати розвиток організації, а не лише реагувати на поточні потреби. Основою цього підходу є принципи, що забезпечують ефективне, раціональне та прогнозоване використання ресурсів.

##### 1. ПРИНЦИП ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ

Стратегічний розвиток починається з чіткого усвідомлення ключових напрямів роботи: інклюзія, цифровізація, кадрова політика, оновлення середовища тощо. Керівник розподіляє ресурси відповідно до вибраних пріоритетів і уникає надмірного розпорошення зусиль.

##### 2. ПРИНЦИП РАЦІОНАЛЬНОСТІ

Раціональність означає ефективне використання наявних ресурсів: уникнення дублювання функцій, оптимізацію процесів, ухвалення рішень на основі аналізу даних. Ресурси використовуються саме там, де вони дають найбільший вплив.

##### 3. ПРИНЦИП КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Стратегічне управління неможливе без залучення всього колективу. Це означає, що педагоги, асистенти, психологи та інші працівники беруть участь у плануванні, обговоренні та реалізації рішень. Командна взаємодія сприяє формуванню культури співпраці й спільної відповідальності.

##### 4. ПРИНЦИП ГНУЧКОСТІ

Освітня система та соціальні умови швидко змінюються. Тому стратегія не є сталим документом — вона адаптується. Гнучкість дозволяє вчасно реагувати на нові можливості, виклики та непередбачувані ситуації.

##### 5. ПРИНЦИП ПЛАНУВАННЯ

Ефективне стратегічне управління вимагає чіткого плану з визначеними цілями, завданнями, ресурсами, відповідальними особами та часовими рамками. Планування робить розвиток передбачуваним і керованим.

##### 6. ПРИНЦИП ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання включає регулярний моніторинг виконання стратегії, аналіз результатів, визначення прогресу та проблем. Цей принцип допомагає зрозуміти, чи були ресурси використані ефективно та що потрібно змінити.

##### *Практична вправа «Ресурсна карта розвитку закладу освіти»*

Мета вправи: сформулювати цілісне бачення ресурсного потенціалу закладу, визначити точки росту та пріоритетні напрямки розвитку.

Тривалість: 15–20 хв

Форма роботи: групова або індивідуальна

Крок 1. Ознайомлення з чотирма секторами карти

Тренер пояснює структуру карти, яка включає чотири сектори:

1. Ресурси, які є й працюють ефективно
2. Ресурси, які є, але працюють неефективно
3. Ресурси, яких бракує
4. Ресурси, які можна залучити

Крок 2. Заповнення карти ресурсів

Учасники аналізують попередні таблиці й переносять дані у відповідні сектори карти.

Завдання:

- У сектор «Є та працюють ефективно» занести стабільні сильні ресурси.
- У сектор «Є, але працюють неефективно» — ресурси з потенціалом, але низькою реалізацією.
- У сектор «Бракує ресурсів» — критичні прогалини.
- У сектор «Можна залучити» — можливих партнерів, проєкти, зовнішні ресурси.

### Крок 3. Формування висновків

Учасники формують короткий аналітичний висновок на основі карти:

- Що з ресурсів варто зберегти?
- Що потрібно модернізувати?
- Які ресурси необхідно залучити?
- Які можливості є найбільш перспективними?

### Крок 4. Презентація результатів

Групи презентують свої карти (1–2 хв), акцентуючи на ключових ресурсах, слабких місцях та пропозиціях розвитку.

### Крок 5. Узагальнення тренером

Тренер підсумовує типові сильні ресурси, проблемні ділянки, тенденції та ідеї, які можна врахувати у спільній стратегії розвитку.

Додаток: Таблиця 3 — Карта ресурсів закладу освіти

| Сектор                                      | Опис                                 | Приклади                                      |
|---------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1. Ресурси, які є й працюють ефективно      | Сильні сторони закладу               | Згуртована команда, якісне освітнє середовище |
| 2. Ресурси, які є, але працюють неефективно | Потребують оптимізації або оновлення | Застарілі ІТ-рішення                          |
| 3. Ресурси, яких бракує                     | Критичні прогалини                   | Асистенти вчителя, спеціальне обладнання      |
| 4. Ресурси, які можна залучити              | Потенційні можливості                | Партнерства, гранти, волонтери                |