

Юлія ТОПОЛЬНИЦЬКА
кандидатка історичних наук,
асистентка кафедри новітньої історії України
КНУ імені Тараса Шевченка,
проєктна менеджерка з реформи профільної середньої освіти
Офісу впровадження НУШ Міністерства освіти і науки України
tischenkus@gmail.com

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ АКАДЕМІЧНИМ ЛІЦЕСМ: СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Вступ. Станом на 2026 рік реформа профільної середньої освіти перейшла у фазу системного пілотування. Ключовою ознакою старшої школи (10–12 класи) стає перехід від уніфікованого навчання до персоналізованої освітньої траєкторії. Це вимагає від менеджменту закладів освіти відмови від застарілих директивних методів управління на користь адаптивних стратегій. Адаптивне управління — це гнучкий підхід, що дозволяє закладу оперативно трансформувати свою структуру, зміст та ресурси у відповідь на динамічні запити здобувачів освіти.

Нормативна база та методологічні засади. Правовий фундамент трансформації управління ліцеями закладено у ст. 23 Закону України «Про освіту», яка гарантує закладам академічну, організаційну та кадрову автономію [1]. Державний стандарт профільної середньої освіти впроваджує нову архітектуру навчального плану, де зміст навчання поділяється на інваріантний, профільно-варіативний та вибіркового складники [3]. Управлінська діяльність у цьому контексті має забезпечити реалізацію ст. 32 Закону України «Про повну загальну середню освіту», згідно з якою ліцей є спроможним лише тоді, коли забезпечує умови для вибору учнем профілю та відповідних спецкурсів [2].

Стратегії створення гнучкого освітнього середовища. Процес адаптивного управління в сучасному ліцеї реалізується через три стратегічні рівні:

1. Рівень організаційного дизайну (Динамічні групи). Традиційний класний колектив перестає бути єдиною формою організації навчання. Адаптивне управління передбачає перехід до моделі «гнучких навчальних потоків». Керівник ліцею запроваджує механізм, за якого учні об'єднуються в групи не за віковим списком, а за обраним рівнем вивчення предмета (базовий чи профільний). Це вимагає впровадження так званого «блочного розкладу», де години варіативної складової виносяться у спільні часові слоти для всієї паралелі. Це дозволяє оптимізувати навантаження вчителів та забезпечити реальну вибірковість [4].

2. Рівень змістового наповнення (Освітній конструктор). Менеджмент ліцею має стимулювати педагогічний колектив до розробки авторських програм та курсів за вибором. Адаптивність тут полягає у

щорічному перегляді «портфеля профілів» на основі моніторингу запитів учнів 9-х класів. Замість пропонування фіксованих профілів, адаптивний ліцей створює індивідуальні «кошки вибору», де учень може комбінувати поглиблене вивчення різних освітніх галузей, що відповідає сучасним вимогам ринку праці.

3. Рівень кадрової політики та тьюторства. В умовах адаптивного управління змінюється роль класного керівника, який стає тьютором або кар'єрним радником. Управлінець має перерозподілити посадові обов'язків так, щоб фахівець міг супроводжувати побудову індивідуальної освітньої траєкторії кожного учня. Психологічна служба закладу інтегрується в управлінський процес, забезпечуючи професійну діагностику та профорієнтаційне тестування.

Інструменти мережевої взаємодії та ресурсна оптимізація. Одним із найефективніших інструментів адаптивного управління є мережева форма здобуття освіти (ст. 52 Закону «Про повну загальну середню освіту») [2]. У випадках, коли ліцей не має достатньої бази для реалізації специфічного профілю, менеджмент укладає угоди про співпрацю з міжшкільними ресурсними центрами, закладами професійної освіти або підприємствами. Це дозволяє використовувати потенціал громади як єдиного освітнього простору [5].

Технологізація менеджменту. Реалізація адаптивного підходу неможлива без цифровізації. Керівник ліцею має використовувати автоматизовані системи (Електронні журнали та розклади), які підтримують багатоваріантність. Важливим інструментом є також система внутрішнього забезпечення якості освіти, яка в адаптивному менеджменті працює як «зворотний зв'язок»: результати анкетування стають підставою для корегування освітньої програми на наступний навчальний рік.

Отже, адаптивне управління ліцеєм у період реформування старшої школи є необхідною умовою забезпечення якості освіти. Основні стратегії – гнучке структурування груп, розширення спектра вибіркових курсів через мережеву взаємодію та впровадження тьюторського супроводу — дозволяють створити середовище, орієнтоване на успіх кожного учня. Керівник закладу трансформується з адміністратора в освітнього архітектора. Перспективи подальшого розвитку теми лежать у площині розробки механізмів фінансової автономії для забезпечення вибіркових складників.

Список використаних джерел

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19.%202#Text> (дата звернення: 04.01.2026).
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20/ed20250316#Text> (дата звернення: 04.01.2026).

3. Про затвердження Державного стандарту профільної середньої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.07.2024 р. № 851. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-derzhavnoho-standartu-profilnoi-serednoi-osvity-851-250724> (дата звернення: 04.01.2026).

4. Кремень В. Г., Топузов О. М., Ляшенко О. І. Профільна середня освіта: концептуальні засади для Нової української школи. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2023. № 5(2). С. 1–8.

5. Реформа профільної середньої освіти: Дорожня карта. *Офіційний портал НУШ*. URL: <https://nus.org.ua> (дата звернення: 04.01.2026).