

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

Стратегічне управління закладом загальної середньої освіти

Виконав здобувач групи ПУАзмсв-
21
Дикун С.

підпис

Науковий керівник:
ке.н., доцент
Чикало І.В.

підпис

ВСТУП.....

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....**

**1.1. Сутність та особливості стратегічного управління закладом загальної
середньої освіти.....**

**1.2. Методичні засади стратегічного управління закладом загальної
середньої освіти.....**

Висновки до розділу 1.....

**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
МАЙДАНСЬКОГО ЛІЦЕЮ МІЖГІРСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ.....**

**2.1. Аналіз місії та цілей діяльності Майданського ліцею Міжгірської
селищної ради.....**

**2.2. Діагностика факторів впливу внутрішнього та зовнішнього
середовища на функціонування досліджуваного закладу загальної
середньої освіти**

**2.3. Оцінка ресурсного забезпечення стратегічного управління
Майданського ліцею Міжгірської селищної ради**

Висновки до розділу 2.....

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ДОСЛІДЖУВАНИМ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ....**

**3.1. Використання інструментарію стратегічного позиціонування в
діяльності Майданського ліцею Міжгірської селищної ради.....**

**3.2. Формування системи внутрішкільного моніторингу як інструмент
інформаційного забезпечення стратегічного управління Майданського
ліцею Міжгірської селищної ради.....**

Висновки до розділу 3.....

Висновки.....

Список використаних джерел.....

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.2. Сутність та особливості стратегічного управління закладом загальної середньої освіти

В умовах динамічного зовнішнього середовища ефективно управління освітнім закладом у перспективі потребує застосування сучасних підходів та технологій, які дозволять врахувати внутрішній потенціал організації та адаптуватись до впливу зовнішніх екстерналій. Вказане виступає об'єктом стратегічного управління. Використання технологій стратегічного управління є вкay актуальним для закладів загальної середньої освіти, оскільки у Національній доктрині розвитку освіти остання визначається як «...стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й формування позитивного іміджу нашої держави, створення умов для самореалізації кожної особистості» [3]. Відповідно метою публічної політики щодо розвитку освіти є «... створення умов для розвитку особистості і творчої самореалізації кожного громадянина України, вихованні покоління людей, здатних ефективно працювати і навчатися протягом життя, оберігати й примножувати цінності національної культури та громадянського суспільства, розвивати і зміцнювати суверенну, незалежну, демократичну, соціальну та правову державу як невід'ємну складову європейської та світової спільноти» [2].

Вказане потребує детального вивчення окресленої проблематики. В цьому плані варто розглянути основні категорії, які формують зміст досліджуваної проблематики, такі як «стратегія», «стратегічне управління», «заклад загальної середньої освіти».

Зазначимо, що стратегічні засади управління в науці та практиці почали застосовуватись з 60-70х рр. XX ст. і дотепер цей напрям удосконалюється та

модернізується. Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління здійснили представники різних наукових шкіл, концептуальний вклад яких представлено на рис.1.1.

школа дизайну	школа позиціонування	школа планування	школа підприємництва	школа наукового управління	когнітивна школа	школа зовнішнього середовища	школа конфігурації
• формування стратегії як процесу осмислення	• формування стратегії як аналітичний процес	• формування стратегії як формальний процес	• формування стратегії як процес передбачення	• формування стратегії як процес, що розвивається	• формування стратегії як ментальний процес	• формування стратегії як реактивний процес	• формування стратегії як процес трансформації

Рис.1.1. Концептуальні підходи представників наукових шкіл до стратегічного управління

Примітка. Наведено на основі [6; 19;23].

Як представлено на рис.1.1. базовим поняттям є «стратегія», сутність якої можна трактувати як "...довготривалі, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва організацій відносно виробництва, прибутків і витрат, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту» [26]. Науковці зміст цієї категорії трактують по різному, акцентуючи увагу на різних її особливостях (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Трактування дефініції "стратегія "

№п/п	Автор	Визначення поняття "стратегія"
1	Чандлер А.Д.	визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей
2	Васильченко В.А., Т.І. Ткаченко	якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, які потрібно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів
3	Оберемчук В.Ф.	програма дій, що вивчає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей, визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища
4	Ансофф І.	набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
5	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	детальний всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей
6	Портер М.	наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми
7	Куденко Н.В.	координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми

Примітка. Складено на основі [5;6;12;22;28;54].

Узагальнюючи бачення окремих науковців можна виокремити такі підходи, як.

- по-перше, ототожнення стратегії із сукупністю правил для прийняття рішень (І. Ансофф);
- по-друге, розгляд стратегії як дії, модель дій, програма дій (В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, В.Ф. Оберемчук [23], Б. Карлофф [12], М. Портер);
- по-третє, трактування стратегії як детального всебічного комплексного плану (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [18], А. Стрікленд, А. Томпсон [44]);
- по-четверте, розгляд сутності стратегії як довгострокового якісно визначеного курсу, напряму розвитку організації (В.А. Белошапка, О.С. Віханський, Г.В. Загорний, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська).

Таким чином, стратегію можна розглядати як системний план поведінки організації на довгострокову перспективу. Організація може використовувати різні види стратегій. Так, в контексті вказаного, М.Шкільняк, О.Овсянюк,

Ж.Крисько, І.Демків зауважують, що «...види стратегій є набором правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень у різних сферах діяльності організації» [52,с.69].

Автори економічної енциклопедії наводять таке трактування стратегічного управління як: управлінська «...діяльність, що передбачає постановку стратегічних цілей і завдань організації та підтримання тривалих взаємовідносин між нею і оточенням, що забезпечує досягнення поставлених цілей» [9, С.482].

Так, як поняття стратегії є базисним для визначення стратегічного управління, то останнє фахівці трактують як «...реалізацію планів довгострокового характеру, які характеризують кінцевий результат функціонування та шляхи його досягнення, із врахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [49, С.96].

Стратегічне управління є векторноспрямоване на досягнення мети діяльності організації, що підтверджується думкою про те, що «стратегічне управління є системою ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації» [22].

Наукові підходи окремих фахівців до трактування сутності поняття «стратегічне управління» наведемо у формі таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до поняття «стратегічне управління»

№п/п	Автор	Визначення поняття "стратегічне управління"
6	Василенко В. О.	управління організацією, що розглядає людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі
8	Віханський О. С.	управління організацією, що базується на людському потенціалі, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають вимогам середовища і дозволяють досягти конкурентних переваг в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей
3	Глейдель Д., Хаттен С.	процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно
4	Джонсон Г., Склуз К.	аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив та їх реалізація
5	Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж.	багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та її зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей
2	Хіттенс Дж.	процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням
1	Шендел Д. К.	процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам
7	Шершньова З. Є	реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми через реалізацію системи стратегій

Примітка. Наведено за [6;7;44].

Резюмуючи дефініції, наведені в табл. 1.2, стратегічне управління можна трактувати як динамічний процес, зорієнтований на досягнення довгострокових цілей, планів та місії організації. Зі змісту стратегічного управління випливають його характерні особливості, а саме:

- 1) оцінка організації як відкритої системи та врахування умов її функціонування;

- 2) прийняття стратегічних рішень на основі постійного збору, аналізу та обробки стратегічної інформації;
- 3) використання інструментів прогнозування для оцінки наслідків прийнятих рішень та формування стратегічної моделі поведінки організації;
- 4) використання методів та інструментів розвитку організації для створення передумов формуванню системи управління на довгострокову перспективу.

Особливості стратегічного управління проявляються у трансформації підходів до контролю за виконанням обов'язків, коли акцент робиться на передбаченні можливих змін та виявленні майбутніх тенденцій. Цей підхід включає в себе систематичний моніторинг та прогнозування зовнішніх умов з метою моделювання організаційних змін, спрямованих на досягнення оптимального функціонування і сталого розвитку організації.

На сьогодні, у діяльності загальноосвітніх навчальних закладів стратегічне управління розглядається як ключовий інструмент для збереження конкурентоспроможності та виступає передумовою їхнього поступального розвитку. В рамках стратегічного підходу відбувається визначення темпів підвищення рівня та якості освіти в країні і прогнозуються перспективи суспільного розвитку.

В умовах військового стану та відповідних явищ і процесів щодо демографічної ситуації, безпекових умов та внутріорганізаційних трансформацій у сфері освіти, зауважимо, що у процесі управління навчальним закладом виникають нові виклики, які передбачають пошук ефективних методів і стратегій для досягнення та утримання конкурентних позицій, а також розробку довгострокових стратегій і тактик для досягнення успіху.

Вимоги сьогодення щодо використання стратегічного управління закладом загальної середньої освіти також визначені і на законодавчому рівні. Так, відповідно до положень Закону України «Про повну загальну середню освіту» [13] вимогою до закладів загальної середньої освіти є розроблення та реалізація стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО), зокрема:

– «засновник ЗЗСО або уповноважений ним орган (посадова особа) затверджує за поданням ЗЗСО стратегію розвитку такого закладу; фінансує виконання стратегії розвитку ЗЗСО (крім приватних і корпоративних закладів загальної середньої освіти), у тому числі здійснення інноваційної діяльності закладом освіти» [13] (п. 2 ст. 37)

– «керівник ЗЗСО зобов'язаний забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку ЗЗСО; звітувати щороку на загальних зборах (конференції) [зак] колективу про свою роботу та виконання стратегії розвитку закладу освіти» (4 ст. 38);

— «педагогічна рада схвалює стратегію розвитку закладу освіти та річний план роботи п. 3 ст. 40;

— піклувальна рада ЗЗСО аналізує та оцінює діяльність закладу і його керівника, розробляє пропозиції до стратегії та перспективного плану розвитку ЗЗСО та аналізує стан їх виконання (п. 3 ст. 41) [13].

Водночас, наказом МОН України від 09.01.2019 р. № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» [17] визначено, що «наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених цілей і завдань визначені як вимога до організації управлінських процесів ЗЗСО та внутрішньої системи забезпечення якості освіти» [17].

Таким чином, стратегічне управління ЗЗСО на сьогодні є об'єктивно необхідним та має охоплювати комплекс дій щодо діагностування середовища функціонування ЗЗСО та стратегічного аналізу його потенціалу, оцінювання його конкурентоспроможності, формування документів з питань стратегічного розвитку, а також заходів щодо реалізації стратегії та контролю за її виконанням.

1.2. Методичні засади стратегічного управління закладом загальної середньої освіти

Для забезпечення ефективного стратегічного управління необхідним є відповідне методичне забезпечення. Останнє включає в себе систему теоретичних узагальнень, принципів, закономірностей, наукових підходів, конкретних економічних визначень та вимог зовнішнього середовища, а також практично розроблені методичні принципи, на яких має базуватися система стратегічного управління. Важливою частиною методичного забезпечення є методологія стратегічного управління, теорії та методи стратегічного управління, принципи, економічні визначення та вимоги до нього.

Розглядаючи питання методичного забезпечення стратегічного управління важливо виокремити такі його складові як: об'єкт, предмет, принципи та методи управління.

Так, об'єктом стратегічного управління може бути як ЗЗСО в цілому, так і окремі його функціональні підсистеми. Предметом стратегічного управління механізми, засоби та інструменти стратегічного управління.

Враховуючи, що стратегічне управління представляє собою управлінську діяльність, спрямовану на досягнення місії організації та врахування факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища на довгострокову перспективу, можна сформулювати основні принципи, на яких ґрунтується це управління:

- по-перше, кожна організація є відкритою соціально-економічною системою, яка постійно змінюється та переструктурується в динамічному зовнішньому середовищі;
- по-друге, рівень гнучкості та реактивності новостворених підприємств є високим, що дозволяє їм швидше адаптуватись до умов зовнішнього середовища. Для забезпечення цієї адаптивності необхідно використовувати спеціальний управлінський інструментарій;
- яких досягнення цілей та їхнього економічного обґрунтування;
- по-четверте, складовими елементами механізму функціонування організації мають бути стратегічні підсистеми, які забезпечують баланс між зовнішніми та внутрішніми факторами, а також передбачають формування цільових орієнтирів та стратегій розвитку;

- по-п'яте, необхідно сформувати належну систему регулювання, контролю та аналізу діяльності підприємства;
- по-шосте, важливим є формування ресурсного потенціалу організації та системи її зовнішніх зв'язків.

Окреслені положення відображені у принципах, на яких має базуватися стратегічне управління ЗЗСО. До таких принципів у теорії та практиці управління та адміністрування належать:

- «принцип перспективності, який передбачає зорієнтованість на довготривалі можливості організації;
- принцип пріоритетності, суть якого полягає в тому, що вище керівництво організації має перманентно дотримуватися стратегії, підпорядковуючи їй тактичні та оперативні дії;
- принцип реалізації, зміст якого можна звести до забезпечення відповідності поставлених цілей та орієнтирів як ресурсним можливостям організації так і умовам зовнішнього середовища;
- принцип етапності та циклічності, який передбачає реалізацію стратегії в розрізі основних етапів;
- принцип комплексності, який передбачає системний аналіз інформації про середовище функціонування організації з метою здійснення коригувальних дій у випадку необхідності» [53,С.211].

Методично, процес стратегічного управління організацією, в тому числі і ЗЗСО передбачає послідовне виконання комплексу заходів та дій, що носять безперервний характер. Схематично це можна представити наступним чином (рис.1.2).



Рис. 1.2. Процес стратегічного управління організацією

Примітка. Побудовано на основі [3;5].

Побудова ефективної системи стратегічного управління ЗЗСО потребує використання відповідних методів стратегічного управління, тобто способів «...впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації)» [42].

На практиці, ці інструменти розглядаються як засоби спільного впливу, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Дослідники групують методи стратегічного управління залежно від різних ознак, а вибір конкретного методу залежить від етапу управлінської діяльності. У умовах нестабільного та ризикованого зовнішнього середовища, що обумовлюється військовими діями та посиленням конкурентної боротьби між ЗЗСО за споживачів освітніх послуг, система стратегічного управління ЗЗСО повинна ґрунтуватися на використанні сучасних методик, застосування яких дозволяє швидко аналізувати ситуацію та впроваджувати відповідні стратегічні рішення, а також при потребі вносити корективи. Всі методи стратегічного управління ЗЗСО можна згрупувати наступним чином:

- економічні, «...реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин» [35];

- соціально-психологічні, передбачають реалізацію «...мотивів соціальної поведінки людини та є необхідною умовою ефективного управління організацією, що реалізуються за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці» [31];

- організаційні, що базуються на мотивах примусового характеру та реалізуються через регламентування та видачу розпоряджень.

Важливу роль у процесі забезпечення ефективного функціонування ЗЗСО потребує використання відповідного інструментарію. Фахівці під «інструменти стратегічного управління» трактують як «...сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток організації в довгостроковій перспективі» [14]. Інструменти стратегічного управління подано на рис.1.3 . (табл. 1.3).



Рис.1.3. Сучасні інструменти стратегічного управління

Примітка. Наведено за [42].

У процесі стратегічного управління організацією можуть використовуватись перелічені сучасні інструменти, такі як стратегічний аналіз, стратегічне планування, управління взаємовідносинами із споживачами, у ролі яких виступають учні школи, мобілізація персоналу, бенчмаркінг і збалансована система показників. Комбінація цих інструментів одночасно дозволяє організації системно оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище і використовувати сучасні методи управління для досягнення визначених цілей. Такими методами можуть бути наступні (рис.1.3).

Методи, які можуть застосовуватись у процесі стратегічного управління

№ з/п	Метод	Характеристика методу
1	метод різниць	пряме визначення переваг і недоліків організацій конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.
2	метод рангів	порівняння об'єкта оцінки з групою організацій-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів
3	матричні методи	визначення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремої організації у матриці за певними параметрами.
4	метод балів	виявлення сильних та слабких позицій на основі бальної оцінки показників
5	STEP-аналіз	дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових.
6	SWOT-аналіз	аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз організації із побудовою відповідної матриці
7	SPACE-аналіз	оцінка сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за чотирма групами критеріїв: 1) фінансовою силою підприємства; 2) конкурентоспроможністю підприємства; 3) привабливістю галузі; 4) стабільністю галузі.
8	метод GAP-аналізу	розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.
9	метод аналізу LOTS	метою якого є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців. Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу

Примітка. Складено на основі [21;31;34].

Узагальнюючи все вище викладене в цьому питанні концептуальну схему стратегічного управління ЗЗСО з методологічної тояки зору схематично можна представити у формі рис.1.4.



Рис.1.4. Концептуальна схема стратегічного управління ЗЗСО з методологічної позиції.

Наведено автором на основі [45].

Як зазначено раніше (у пункті 1.1), стратегія виступає ключовим документом, де визначаються місія та ресурсно обґрунтовані цілі діяльності організації. Процес її розробки базується на загальних цілях та планових показниках розвитку організації, що деталізовані для кожної підсистеми управління. Додатково в якості вихідних даних використовуються аналітичні матеріали, які відображають стан системи управління, та нормативно-правові акти, які регулюють аспекти управління діяльністю організації.

У цьому контексті важливо врахувати той факт, що система стратегій організації є своєрідним базисом стратегічного управління, формування якого охоплює п'ять функціональних блоків: «...планування власної стратегії; організація здійснення планів; координація ходу реалізації завдань; мотивація на успішні результати; контроль за ходом реалізації обраної стратегії»[13].

Таким чином, на сьогодні стратегічне управління ЗЗСО має забезпечити створення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей, а також формування такої структури організації, яка виявиться здатною ефективно та оперативно адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління є векторноспрямоване на досягнення мети діяльності організації. Особливості стратегічного управління проявляються у трансформації підходів до контролю за виконанням обов'язків, коли акцент робиться на передбаченні можливих змін та виявленні майбутніх тенденцій. На сьогодні, у діяльності загальноосвітніх навчальних закладів стратегічне управління розглядається як ключовий інструмент для збереження конкурентоспроможності та виступає передумовою їхнього поступального розвитку. В рамках стратегічного підходу відбувається визначення темпів підвищення рівня та якості освіти в країні і прогнозуються перспективи суспільного розвитку.

Таким чином, стратегічне управління ЗЗСО на сьогодні є об'єктивно необхідним та має охоплювати комплекс дій щодо діагностування середовища функціонування ЗЗСО та стратегічного аналізу його потенціалу, оцінювання його конкурентоспроможності, формування документів з питань стратегічного розвитку, а також заходів щодо реалізації стратегії та контролю за її виконанням.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління необхідним є відповідне методичне забезпечення. Останнє включає в себе систему теоретичних узагальнень, принципів, закономірностей, наукових підходів, конкретних економічних визначень та вимог зовнішнього середовища, а також практично розроблені методичні принципи, на яких має базуватися система стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЙДАНСЬКОГО ЛІЦЕЮ МІЖГІРСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

2.1. Аналіз місії та цілей діяльності Майданського ліцею Міжгірської селищної ради

Важливою складовою та стартовою позицією стратегічного управління є формування місії та цілей організації. Відповідно системний аналіз стратегічного управління розпочнемо із аналізу місії та цілей організації.

Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі виступає стратегічне управління Майданського ліцею Міжгірської селищної ради.

Зазначимо, що навчальний заклад належить до комунальної форми власності. Засновником навчального закладу є Міжгірська селищна рада.

«Заклад освіти складається із двох підрозділів – дошкільного та закладу загальної середньої освіти I-III ступенів. Так, дошкільний підрозділ забезпечує належний рівень дошкільної освіти дітей віком від двох до шести років відповідно до базового компонента дошкільної освіти. Водночас, заклад освіти забезпечує відповідний рівень підготовки учнів згідно з вимогами Державного стандарту загальної середньої освіти. У ліцеї функціонують разом школи трьох ступенів:

I ступінь – 1-4 класи – термін навчання 4 роки,

II ступінь – 5-9 класи – термін навчання 5 років;

III ступінь – 10-11 класи – термін навчання 2 роки» [28].

Головною метою навчального закладу є «забезпечення реалізації права громадян на здобуття дошкільної, початкової загальної освіти, базової загальної середньої освіти, повної загальної середньої освіти, задоволення потреб громадян у нагляді, догляді та оздоровленні дітей, надання послуг з виховання і розвитку дітей дошкільного віку та підготовки їх до навчання в школі, виховання і розвиток дітей шкільного віку та підготовка їх до професійного самовизначення» [43].

Завдання, спрямовані на реалізацію поставленої мети представимо у формі рис. (рис.2.1).

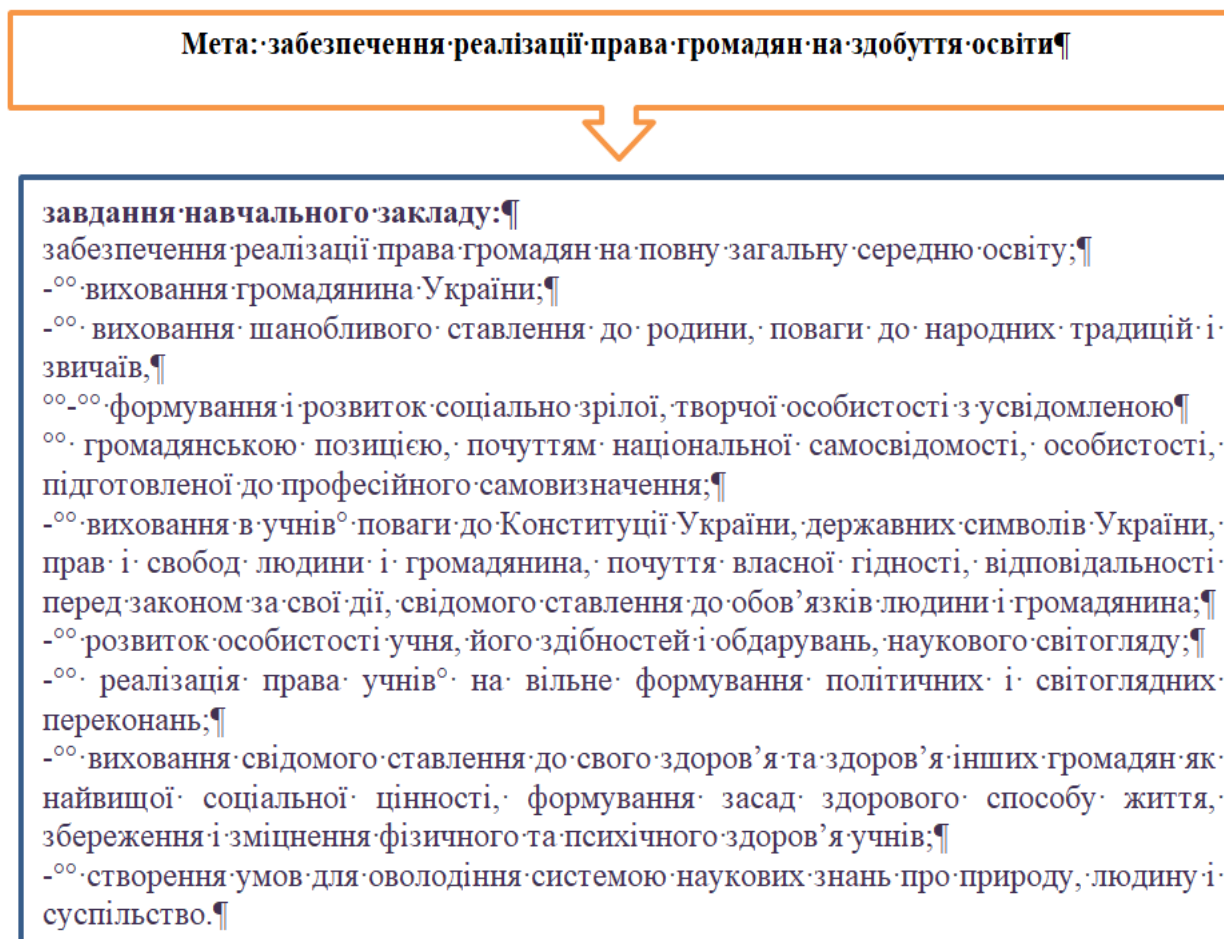


Рис. 2.1. Мета та завдання Майданського ліцею

Примітка. Побудовано автором на основі статуту.

Діяльність досліджуваного навчального закладу на законодавчому рівні регламентується такими нормативно-правовими актами: «Конституцією України, Законами України "Про освіту", "Про загальну середню освіту", іншими законодавчими актами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, Кабінету Міністрів України, наказами МОН України, інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями місцевого органу виконавчої влади та органу місцевого самоврядування, чинним Положенням про загальноосвітній навчальний заклад та власним Статутом» [34].

Місія Майданського ліцею визначена як «створення освітнього простору, який максимально розкриє навчальний потенціал учнів. Це шлях, на якому вони стануть незалежними учнями з широким кругозором, навчатися критично мислити та легко вирішувати проблеми, а також віддано розвиватимуть свої таланти. Саме так вони створюватимуть кращу версію як себе, так і суспільства. Для цього ми забезпечимо довірливе, турботливе й співчутливе середовище, де учні зможуть розвивати морально-етичні духовні якості та вміння розуміти інших» [33].

Візією закладу є «підготовка учнів до майбутнього, виховання випускників з українським серцем і сучасними навичками, які: самостійно навчаються протягом всього життя; знають свої сильні сторони; гнучкі та легко адаптуються до змін; мислять рефлексивно, творчо та цілісно, вміють вирішувати проблеми та приймати відповідальні рішення з чистим сумлінням заради спільного блага; піклуються про інших; відповідальні громадяни, які діють, керуючись морально-етичними чеснотами; бачать у своїй справі сенс, гідність та покликання, поважають права інших та роблять свій внесок у загальне благо» [33].

В сучасних умовах стратегічне управління досліджуваного освітнього закладу має базуватись на системі принципів, спрямованих на забезпечення якості освіти (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Принципи стратегічного управління Майданським ліцеєм

№ з/п	Принцип	Приклад реалізації
1.	принцип відповідності	Державним стандартам загальної середньої освіти;
2.	принцип процесного підходу	розглядає діяльність закладу як сукупність освітніх процесів, які спрямовані на реалізацію визначених закладом стратегічних цілей, при цьому управління якістю освітніх послуг реалізується через функції планування, організації, мотивації та контролю
3.	принцип цілісності	полягає в єдності усіх видів освітніх впливів на учня, їх підпорядкованості головній меті освітньої діяльності, яка передбачає всебічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності
4.	принцип безперервності	свідчить про необхідність постійної реалізації суб'єктами освітньої діяльності на різних етапах процесу підготовки випускника закладу
5.	принцип розвитку	виходить з необхідності вдосконалення якості освітнього процесу відповідно до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізу даних та інформації про результативність освітньої діяльності;
6.	принцип партнерства	враховує взаємозалежність та взаємну зацікавленість суб'єктів освітнього процесу, відповідно до їх поточних та майбутніх потреб у досягненні високої якості освітнього процесу
7.	принцип відкритості	інформації на всіх етапах забезпечення якості та прозорості процедур системи забезпечення якості освітньої діяльності

Примітка. Сформовано на основі матеріалів діяльності ліцею.

В рамках даного питання варто відмітити, що у закладі розроблена стратегія розвитку закладу освіти на період до 2027р. та розробляється система планів та прогнозів . Так, зокрема, на період до 2027 р. розроблено прогноз мережі класів та контингенту учнів (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Мережа класів та контингент учнів (прогнозований)

Навчальний рік	Кількість класів												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2022-2023	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11
2023-2024	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11
2024-2025	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11
2025-2026	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11
2026-2027	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		11
Контингенти учнів по класах (прогнозований)													
Навчальний рік	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2022-2023	19	20	18	13	17	24	22	18	26	24	18		
2023-2024	18	19	20	18	13	17	24	22	18	26	24		
2024-2025	19	18	19	20	18	13	17	24	22	18	26		
2025-2026	9	19	18	19	20	18	13	17	24	22	18		
2026-2027	9	9	19	18	19	20	18	13	17	24	22		

Примітка. Наведено на основі [23].

У Майданському ліцеї розроблено стратегію розвитку до 2027р. з метою «...створення умов для забезпечення в закладі освіти сучасної, доступної та якісної системи освіти відповідно до вимог суспільства, запитів особистості й потреб держави, забезпечення ефективного управління розвитком закладу загальної середньої освіти» [29].

Стратегічні завдання розвитку Майданського ліцею

Вид роботи	Виконавець	Форма узагальнення
Оснащення предметних кабінетів інтерактивним устаткуванням.	Адміністрація	Матеріально-технічна база навчального закладу
Практичне застосування педагогами та здобувачами освіти ІКТ в освітньому процесі.	Педагогічні працівники	Освітня діяльність
Впровадження дистанційної освіти.	Адміністрація	Освітня діяльність
Створення умов для взаємодії учасників освітнього процесу через єдиний інформаційний простір.	Адміністрація, класні керівники	Електронний журнал
Створення безпечного толерантного освітнього середовища в навчальному закладі.	Учасники освітнього процесу	Освітня діяльність
Формування інформаційної та комунікаційної культури учасників освітнього процесу.	Учасники освітнього процесу	Освітня діяльність
Моніторинг очікуваних результатів .	Адміністрація, вчителі	Педагогічні ради
Організація співробітництва з Центром здоров'я.	Вчителі, класні керівники, психолог, соціальний педагог	Бесіди, класні години, батьківські збори, семінари-практикуми
Забезпечення педагогічних працівників матеріалами з проблеми здорового способу життя і здоров'язбережувальних технологій.	Адміністрація	Індивідуальні консультації, бесіди, семінари
Робота із здобувачами освіти щодо пропаганди здорового способу життя.	Вчителі, класні керівники, психолог, соціальний педагог	Бесіди, класні години, батьківські збори, семінари-практикуми, інше
Моніторинг досліджень із питань обізнаності дітей щодо негативних чинників, які впливають на здоров'я.	Адміністрація	Виховна діяльність

Примітка. Наведено за [29].

Розробка Стратегії розвитку Майданського ЗЗСО I-III ступенів на 2022-2027 рр., обумовлюється внесенням змін змісту освіти, який «полягає в необхідності привести її у відповідність із європейськими стандартами, потребами сучасного життя, запитами суспільства щодо якісної та доступної освіти» [45].

Пріоритетами розвитку освіти є: «формування високого рівня інформаційної культури кожного члена суспільства, держави, впровадження сучасних інформаційних технологій в освітній процес» [44].

«Сучасне суспільство переходить до доби, в якій цивілізація стає інформаційною. З тим нагальною залишається здатність особистості формувати міжособистісні стосунки, вступати в комунікацію, володіти різними соціальними ролями. Проблема активного використання інформаційно-комунікаційних та комунікативних технологій стає все актуальнішою. Максимально повному вирішенню цієї проблеми сприяють доцільні методики оптимального використання сучасних інформаційних та комунікаційних засобів навчання» [56]. Також інформаційно-комунікаційні компетенції учнів є інтегративним, їх набувають у процесі застосування під час вивчення всіх предметів навчального циклу діяльнісного підходу. У навчальних програмах передбачається внесок кожного навчального предмета у формуванні зазначеної компетентності. Також умовою застосування педагогічних технологій та методичних заходів полягає у збереженні як фізичного так і психічного здоров'я учнів, формування позитивного ставлення до здорового способу життя.

«Стратегія розвитку закладу освіти визначає основні шляхи його вдосконалення та сталого розвитку. Вона скеровує педагогів до реалізації ціннісних пріоритетів особистості, задоволення освітніх потреб молоді, створення розвивального середовища, у якому б реалізувалася сучасна модель випускника, особистості, що володіє технологіями усного та письмового спілкування двома іноземними мовами, комп'ютерними технологіями» [56].



Рис.2.7. Концептуальна модель стратегічного управління ЗНЗ

2.2. Діагностика факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на функціонування досліджуваного закладу загальної середньої освіти

В рамках аналізу факторів впливу на систему стратегічного управління розглянемо такі фактори, як нормативно правове забезпечення. Так, нормативні документи, що «...забезпечують умови діяльності закладу, визначений обсяг навчального матеріалу; кількість теоретичних, практичних і самостійних занять залежно від форм навчання; критерії оцінювання навчальних досягнень учнів;

норми матеріально-технічного й фінансового забезпечення, норми фізичного та психологічного навантаження учасників освітнього процесу» [34].

На сьогодні ліцей співпрацює із науковими установами, навчальними закладами різних рівнів акредитації, державними та громадськими організаціями. У процесі розробки програмно-методичного забезпечення ліцей залучає до підготовки батьків.

Робота навчального закладу спрямована на забезпечення автоматизованого робочого місця директора та його заступників; створення інформаційно-бібліотечного центру (медіатека); технічне оснащення засобами ІКТ навчальних кабінетів.

Управління навчальним закладом здійснюється його засновником через Відділ освіти, молоді, спорту та культури виконавчого комітету Міжгірської селищної ради в межах повноважень, визначених Конституцією України, законами України «Про освіту», Статутом закладу.

Вид роботи	Виконавець	Форма узагальнення
Оснащення предметних кабінетів інтерактивним устаткуванням.	Адміністрація	Матеріально-технічна база навчального закладу
Практичне застосування педагогами та здобувачами освіти ІКТ в освітньому процесі.	Педагогічні працівники	Освітня діяльність
Впровадження дистанційної освіти.	Адміністрація	Освітня діяльність
Створення умов для взаємодії учасників освітнього процесу через єдиний інформаційний простір.	Адміністрація, класні керівники	Електронний журнал
Створення безпечного толерантного освітнього середовища в навчальному закладі.	Учасники освітнього процесу	Освітня діяльність
Формування інформаційної та комунікаційної культури учасників освітнього процесу.	Учасники освітнього процесу	Освітня діяльність
Моніторинг очікуваних результатів .	Адміністрація, вчителі	Педагогічні ради
Організація співробітництва з Центром здоров'я.	Вчителі, класні керівники, психолог, соціальний педагог	Бесіди, класні години, батьківські збори, семінари-практикуми
Забезпечення педагогічних працівників матеріалами з проблеми здорового способу життя і здоров'язбережувальних технологій.	Адміністрація	Індивідуальні консультації, бесіди, семінари
Робота із здобувачами освіти щодо пропаганди здорового способу життя.	Вчителі, класні керівники, психолог, соціальний педагог	Бесіди, класні години, батьківські збори, семінари-практикуми, інше
Моніторинг досліджень із питань обізнаності дітей щодо негативних чинників, які впливають на здоров'я.	Адміністрація	Виховна діяльність

2.3. Оцінка ресурсного забезпечення стратегічного управління Майданського ліцею Міжгірської селищної ради

Стратегічне управління діяльності освітнього закладу потребує належного ресурсного забезпечення. В рамках цієї роботи проаналізуємо забезпечення Майданського ліцею матеріально-технічними ресурсами, фінансовими ресурсами та кадровими ресурсами.

Щодо матеріально-технічних ресурсів зауважимо, що «матеріально-технічна база навчального закладу включає будівлі, споруди, землю, комунікації, обладнання, транспортні засоби, інші матеріальні цінності, вартість яких відображено у балансі навчального закладу. Майно навчального закладу належить йому на правах оперативного управління та не може бути вилученим у нього, якщо інше не передбачено законодавством» [28].

Для зміцнення матеріально-технічної бази у Майданському ліцеї заплановано комплекс заходів (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Планові заходи щодо покращення матеріальної бази та планування господарської діяльності Майданського ліцею

Роки	Придбання	Ремонтні роботи
2022-2023	<ul style="list-style-type: none"> меблі та обладнання в рамках реалізації проекту «Нова українська школа»; меблі та обладнання для ресурсної кімнати; стілці для актового залу; інтерактивні дошки та проектори; професійні мікрофони; фотоапарат 	<ul style="list-style-type: none"> капітальний ремонт харчоблоку; ремонт актового залу; поточні ремонти; заміна ламп в навчальних кабінетах; капітальний ремонт спортивного майданчика
2023-2024	<ul style="list-style-type: none"> оновлення меблів в шкільній їдальні; оновлення спортивного інвентаря; комп'ютерна техніка; меблі в кабінети; обладнання для кабінету української мови; обладнання для кабінету «Захист України» 	<ul style="list-style-type: none"> реконструкція внутрішніх туалетів; встановлення огорожі; створення місць для прогулянок груп ГПД; облаштування місць відпочинку для учнів
2024-2025	<ul style="list-style-type: none"> обладнання для кабінету математики; обладнання для кабінетів іноземних мов; облаштування зон відпочинку в коридорах школи 	<ul style="list-style-type: none"> капітальна реконструкція сходів перед входом у навчальний заклад; заміна підлоги на 2-му поверсі; поточні ремонти
2025-2026	<ul style="list-style-type: none"> обладнання для харчоблоку; комп'ютерна техніка; інтерактивні дошки та проектори 	<ul style="list-style-type: none"> заміна асфальтного покриття на території школи бруківкою; поточні ремонти;
2026-2027	<ul style="list-style-type: none"> обладнання для шкільної бібліотеки; поповнення бібліотечного фонду; обладнання для кабінету історії; обладнання для кабінету зарубіжної літератури 	<ul style="list-style-type: none"> капітальний ремонт внутрішнього підвір'я навчального закладу; капітальний ремонт підвального приміщення; поточні ремонти

Примітка. Наведено за даними [29].

В ліцеї створено належні комфортні умови для навчання, всі класи обладнані необхідною технікою. Учні школи забезпечені підручниками більше як на 90%, зокрема 1-4 класи на 92% , 5-9 класи – на 93%. Відсоток забезпеченості підручниками учнів 10-11 класів у 2022-2-23рр. становив 95%.

Джерелами фінансування ліцею є: «кошти відповідного бюджету у розмірі, передбаченому нормативами фінансування, загальної середньої освіти для забезпечення навчального процесу в обсязі, визначеному, Державним стандартом загальної середньої освіти; кошти, отримані за надання платних послуг; доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, навчально-дослідних, ділянок, підсобних господарств, від передачі в оренду приміщень, споруд, обладнання; благодійні внески юридичних і фізичних осіб» [33]. Зазначимо, що бухгалтерський облік навчального закладу провадиться

через централізовану бухгалтерію. Досліджувана освітня установа є неприбутковою організацією. У досліджуваному навчальному закладі «заборонено розподіл отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників), членів такої організації, працівників (крім оплати їх праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб, а доходи її використовуються виключно для фінансування видатків на утримання такої організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами» [29].

Навчальний процес забезпечували у 2022-2023 н.р. 34 педагогічних працівники, із них 29- мають освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліст, 1 – бакалавр, 4 – молодший спеціаліст. Звання старший вчитель має 9 вчителів (рис.2.5).

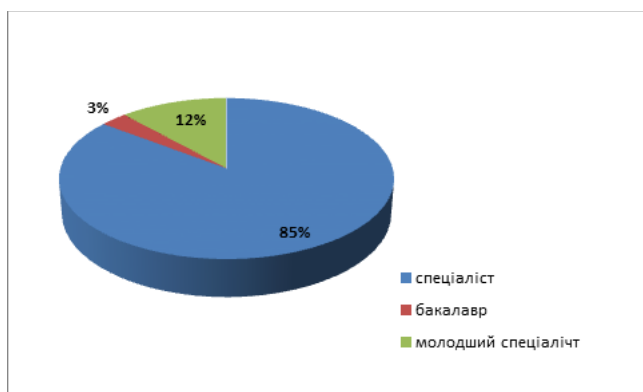


Рис.2.5. Структура кадрового забезпечення Майданського ліцею за освітнім рівнем у 2022-2023 н.р.

Примітка. Побудовано автором.

Аналізуючи кадрове забезпечення ліцею за категоріями зазначимо, що понад 60% працівників мають вищу категорію, 23% - 1 категорію, 10 % вчителів мають другу категорію. Інші – категорій не мають (рис.2.6).

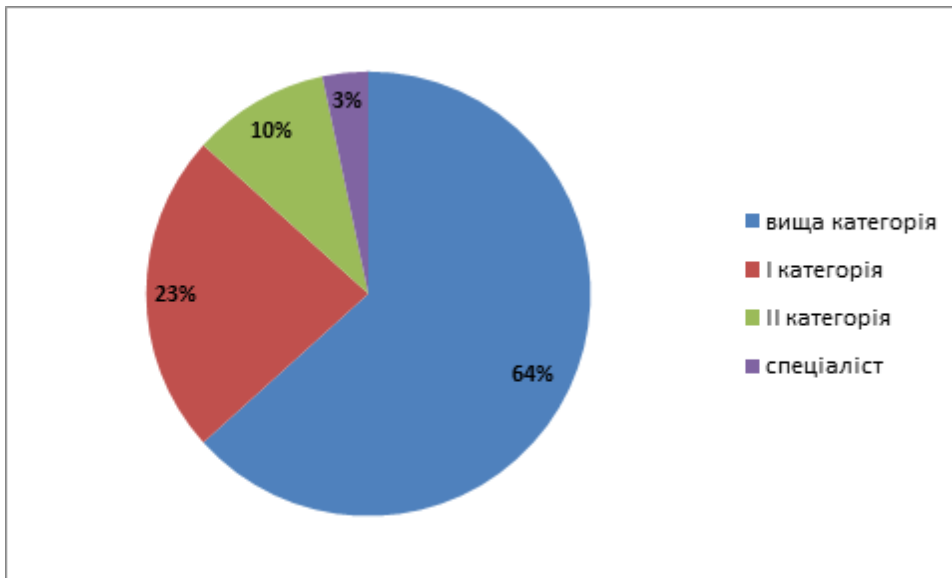


Рис. 2.5. Структура кадрового забезпечення Майданського ліцею за категоріями, присвоєними педагогічним працівникам

Примітка. Побудовано автором.

Варто зазначити, що вчителі школи постійно працюють на підвищення власного професійного рівня. Забезпечується це шляхом проведення атестації педагогічних працівників, якій передують обов'язкове підвищення кваліфікації на базі інституту післядипломної педагогічної освіти.

Протягом 2022-2023 н.р. курси підвищення кваліфікації, пройшло 29 вчителів. За результатами атестації проатестовано 4 вчителів, із яких присвоєно кваліфікацію «спеціаліст вищої категорії». 1 вчителю присвоєно КК «спеціаліст першої категорії». 1 вчитель пройшов атестацію за двома посадами – вчитель української мови та літератури і керівник гуртків.

Перспективний план атестації подано в дод Б, згідно якого заплановано таку кількість вчителів атестувати рис.2.6.

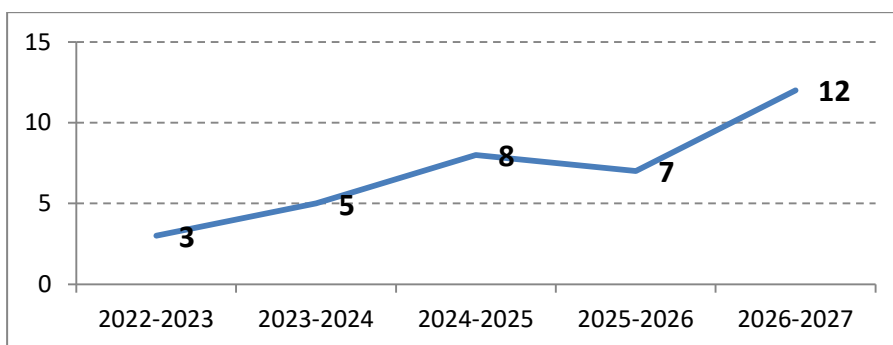


Рис. 2.6. Перспективний план атестації Майданського ліцею

Однією з умов розвитку освіти є «запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську та освітню діяльність закладу освіти.

Така діяльність проводиться у двох напрямках: впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність освітнього закладу; комп'ютеризація освітнього процесу. Один із напрямів полягає у створенні оптимальних умов роботи учасників освітнього процесу, застосування ними програмного забезпечення, що допомагає систематизувати роботу суб'єктів управління закладом на усіх рівнях. Інший - впровадженні у освітній процес електронних засобів навчання, розробка і застосування електронного супроводу занять, самостійної і виховної роботи та тестових програмних засобів» [47].

Впровадження інновацій у керівництво освітнім закладом за допомогою інформаційних технологій визначається як ключовий механізм для створення конкурентних переваг. Основні напрямки розвитку інформатизації включають створення ефективної інфраструктури, впровадження уніфікованих інструментів доступу до корпоративних даних, оптимізацію управління інформаційними ресурсами та забезпечення відповідності інфраструктури стратегічним цілям закладу. Інформаційна система управління представляє собою програмно-апаратний комплекс, який виконує ключові функції роботи з документами у електронному форматі. Основні функції включають реєстрацію, розробку та збереження документів у електронній формі, направлення їх на розгляд та виконання, контроль проходження та виконання, пошук за різними параметрами, введення, підтримку та зберігання різних типів документів, а також захист від несанкціонованого доступу та управління правами доступу до документів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ДОСЛІДЖУВАНИМ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1. Використання інструментарію стратегічного позиціонування в діяльності Майданського ліцею Міжгірської селищної ради

Одним із інструментів удосконалення стратегічного управління досліджуваною освітньою установою у сучасних умовах вбачаємо використання технологій стратегічного позиціонування.

Використання інструментарію стратегічного позиціонування навчального закладу загальної середньої освіти передбачає формування інформаційного середовища, яке відображає всі позитивні сторони діяльності закладу та отримує позитивну оцінку від споживачів освітніх послуг.

Для ефективного позиціонування Майданському ліцею насамперед необхідно чітко визначити цільовий сегмент ринку. При позиціонуванні навчальних закладів, процес сегментування потенційних споживачів освітніх послуг є ключовим, оскільки ці заклади взаємодіють із великою кількістю осіб. Також в рамках позиціонування важливо враховувати інтереси кожного споживачів та передбачити фактори інклюзивності.

Інформація, необхідна для прийняття рішення про користування послугами конкретного навчального закладу, повинна бути індивідуалізованою залежно від суб'єкта інформування. Таким чином, розподіл аудиторії на цільову та нецільову, а також сегментація цільової аудиторії є важливими умовами успішного позиціонування. Для загальноосвітніх навчальних закладів основними категоріями споживачів є учні, які самостійно обирають заклад, і їхні батьки, які впливають на остаточний вибір, зокрема, оцінюючи територіальну доступність та якість освітніх послуг. Важливо враховувати, що фактори впливу та важливість аспектів можуть відрізнятися для учнів і їхніх батьків, що ставить певні завдання перед навчальним закладом у взаємодії з цільовою аудиторією.

Різноманітність факторів, які впливають на процес прийняття рішень, обумовлює потребу в розробці різноманітних стратегій позиціонування навчального закладу. Сегментація ринку, в свою чергу, представляє собою процес виділення окремих сегментів ринку, які відрізняються за характеристиками попиту на товари і послуги, а також реакцією на маркетингові впливи. У конкурентному оточенні успішна діяльність стає можливою лише при умові проведення сегментації ринку освітніх послуг. Якщо пропозиції навчального закладу недостатньо відрізняються від конкурентних, привернення уваги та зацікавленості споживачів стає важливим завданням. Таким чином, після проведення сегментації ринку необхідно переходити до процесів диференціації та позиціонування навчального закладу. Диференціація включає в себе визначення об'єктивних специфічних ознак та позитивних характеристик, які роблять заклад більш цінним для споживачів, гарантуючи йому високий рівень репутації на ринку освітніх послуг. Фактично, диференціація є стратегічним пошуком конкурентних переваг, спрямованим на переконання споживача у привабливості та унікальності закладу, спеціально створеного для його потреб і відмінно підходящого йому.

Конкурентними перевагами Майданського ліцею, які навчальний заклад може у перспективі протиставити основним конкурентами, з огляду на його ресурсний потенціал та якість послуг, вбачаємо наступні:

1. забезпечення якісних освітніх послуг, що відповідають потребам учнів через отримання знань, що сприяє можливості вступу до вищих навчальних закладів, здійснення ефективного контролю над знаннями та досягнення високого рівня підготовки учнів;

2. визначення статусу навчального закладу, враховуючи відомчу приналежність та позицію у рейтингу навчальних закладів в громаді;

3. гарантування високого рівня викладання, базуючись на кваліфікації педагогічного колективу та застосуванні ефективних форм, методів та технологій у навчально-виховному процесі;

4. забезпечення розвитку інфраструктури, що включає комфортні навчальні приміщення, наявність сучасного інформаційного центру, спортивного комплексу, зон відпочинку тощо;

5. проведення інноваційних заходів у навчальному закладі;

6. активна присутність в віртуальному просторі через наявність та активне використання сайту закладу, участь у соціальних мережах, участь у освітніх форумах тощо;

7. формування бренду навчального закладу, формування репутації та іміджу, враховуючи організаційну культуру, традиції, свята, історію закладу та інше.

Після ідентифікації власних конкурентних переваг, навчальний заклад повинен інформувати цільовий ринок про свою унікальність та переваги порівняно з конкурентами. Інформація, яку надає навчальний заклад, має зацікавити безпосередніх користувачів освітніх послуг (учнів та їхніх батьків) і викликати бажання скористатись навчальною пропозицією закладу, а саме обрати його для навчання.

Вказане можна визначити як мету позиціонування засад надання освітніх послуг.

Стратегічне позиціонування загальноосвітнього навчального закладу – це побудова позитивного іміджу, що базується на етапах, таких як аналіз мікро- та макросередовища, визначення інтересів та потреб певної групи осіб (сегменту ринку), вибір унікальних характеристик (конкурентних переваг), які сприяють максимальній ефективності взаємодії між навчальним закладом та його споживачами, інформування про ці характеристики, а також оформлення та розголошення результатів діяльності закладу загалом. У сучасних умовах ринкової економіки позиціонування стає ключовою складовою управління освітою.

Основні принципи позиціонування навчального закладу мають включати формування позитивного громадського думки про заклад, заснованого на наданні якісних освітніх послуг, створення інформаційного простору для

встановлення та підтримки зв'язків із ЗМІ, управління конкурентною інформацією, постійне використання соціального маркетингу, формування корпоративного іміджу, проведення рекламних акцій, здійснення досліджень з метою вивчення динаміки громадської думки, позиціонування в Інтернеті, вирішення кризових ситуацій та реалізацію соціально значущих проектів.

На сьогодні діяльність навчальних закладів стикається із значним посиленням конкурентних тенденцій на освітньому ринку, що вимагає постійної інноваційної діяльності, підвищення якості освітніх послуг та постійного визнання їх права на існування. Однією з особливостей в плані позиціонування є подібність навчальних програм у закладах освіти. Оскільки ці заклади працюють в рамках державних освітніх програм, вони мають знаходити способи вираження індивідуальності через варіативність програм, організацію гуртків та проведення факультативів.

Інструментом стратегічного позиціонування Майданського ліцею бачаємо побудову карти стратегічних груп. Стратегічна група складається зі освітніх організацій, які мають схожі конкурентні стратегіями і позиції на ринку. Методично карту стратегічних груп формують на основі розміщення галузевих стратегічних груп відповідно до їх ринкової позиції на двомірній площині з використанням двох стратегічних змінних, які відкладають по осях.

У процесі застосування цього інструменту у діяльності Майданського ліцею пропонуємо наступний алгоритм дій (рис.3.2).

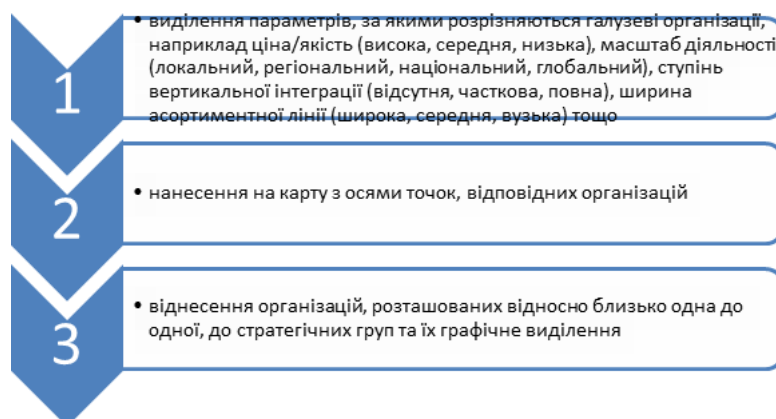


Рис.3.1. Пропонований алгоритм стратегічного позиціонування Майданського ліцею

Примітка. Побудовано автором.

Критеріями формування карти стратегійних груп можуть бути результати здачі ЗНО, оскільки саме цей критерій може використовуватись для оцінювання якості послуг, які надає ЗЗСО та конкурентоспроможності учня при вступі до ЗВО. Так, використовуючи показники результативності здачі ЗНО у 2023 р. можна сформулювати карту стратегічних груп (рис.3.2).

Так, оцінюючи рейтингові позиції досліджуваного навчального закладу за результатами здачі НМТ зазначимо, що він потрапляє у середній квадрант матриці. Разом із Міжгірським ліцеєм у цю стратегійну групу потрапляють такі освітні заклади як: Дубриницький ліцей Дубриницької сільської ради Ужгородського р-ну Закарпатської обл., Великобичківський заклад ЗСО І-ІІІ ст. №2 Великобичківської селищної ради Рахівського р-ну Закарпатської обл., Тячівський ліцей №2 Тячівської міськради Закарпатської обл., Рахівський заклад ЗСО І-ІІІ ст. №1 Рахівської міськради Рахівського р-ну Закарпатської обл., Комунальний заклад "Лінцівський ліцей Середнянської селищної ради.

Середній бал НМТ

Висока

Середня

Низька

<p>Ліцей "Ерудит" Великоберезнянської селищної ради Ужгородського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Сваллявський заклад ЗСО №2 Сваллявської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Ліцей імені Т.Г. Шевченка з поглибленим вивченням англійської мови Берегівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Берегівський ліцей "Платан" Берегівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Мукачівська ЗОШ І-ІІІ ст. №1 Мукачівської міськради Закарпатської обл.</p>	<p>Хустський ліцей №3 Хустської міськради</p> <p>Мукачівська спеціалізована школа І-ІІІ ст. №4 з поглибленим вивченням окремих предметів та курсів Мукачівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Мукачівський ліцей №8 Мукачівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Сваллявський заклад ЗСО №3 Сваллявської міськради</p> <p>Виноградівська гімназія Виноградівської міськради Закарпатської обл.</p>	<p>Мукачівський ліцей Мукачівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Хустський багатопрофільний ліцей №1 імені Івана Магули Хустської міськради</p> <p>Верхньокоропецький заклад ЗСО І-ІІІ ст. Верхньокоропецької сільської ради Мукачівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Мукачівська ЗОШ І-ІІІ ст. №7 Мукачівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Чорнотисівський заклад ЗСО І-ІІІ ст. Пийтерфолвівської сільської ради Берегівського р-ну Закарпатської обл.</p>
<p>Липчанський заклад ЗСО І-ІІІ ст. Хустської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Страбичівський заклад ЗСО І-ІІІ ст. Горондівської сільської ради Мукачівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Вище професійне училище №34 м. Виноградів</p> <p>Керецьківський заклад ЗСО І-ІІІ ст. Сваллявського райради Закарпатської обл.</p> <p>Нижньобистрівський ліцей імені Василя Вовчка Горинівської сільської ради</p>	<p>Великобичківський заклад ЗСО І-ІІІ ст. №2 Великобичківської селищної ради Рахівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Тячівський ліцей №2 Тячівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Рахівський заклад ЗСО І-ІІІ ст. №1 Рахівської міськради Рахівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Майданський ліцей Міжгірської селищної ради</p> <p>Комунальний заклад "Лінецький ліцей Середнянської селищної ради"</p>	<p>Виноградівська ЗОШ І-ІІІ ст. №4 Виноградівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Синевирський опорний заклад ЗСО І-ІІІ ст. Синевирської сільської ради Хустського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Мукачівський ліцей №5 Мукачівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Голятинський ліцей Міжгірської селищної ради</p> <p>Мукачівська ЗОШ І-ІІІ ст. №13 Мукачівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Перечинський ліцей Перечинської міськради Закарпатської обл.</p>
<p>Косівсько-Полянський заклад ЗСО І-ІІІ ст. №1 Великобичківської селищної ради Рахівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Фаховий коледж Закарпатського Угорського інституту імені Ференца Ракоці ІІ</p> <p>Іршавський заклад ЗСО І-ІІІ ст. №2 Іршавської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Кобилецько-Полянський заклад ЗСО І-ІІІ ст. Великобичківської селищної ради Рахівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Ільницький спортивно-гуманітарний ліцей Іршавської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Дусинський заклад ЗСО Сваллявської міськради</p>	<p>Синевирсько-Полянський опорний заклад ЗСО І-ІІІ ст. Синевирської сільської ради Хустського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Углянський ліцей зі структурним підрозділом гімназії та початкової школи Углянської сільської ради Тячівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Лазещинський заклад ЗСО І-ІІІ ст. Ясінянської селищної ради Рахівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Ріанський заклад ЗСО І-ІІІ ст. Великобичківської селищної ради Рахівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Берегівський професійний ліцей сфери послуг</p>	<p>Мужівський ліцей імені Яноша Гуняді Берегівської міськради Закарпатської обл.</p> <p>Чорнотисянський заклад ЗСО І-ІІІ ст. Ясінянської селищної ради Рахівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Середньоводянський ліцей імені академіка Василя Маріни Солотвинської селищної ради Тячівського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Малогеевський ліцей імені Ференца Еґрі Сюртівської сільської ради Ужгородського р-ну Закарпатської обл.</p> <p>Есенський опорний заклад ЗСО І-ІІІ ст. Чопської міськради Ужгородського р-ну Закарпатської обл.</p>

Низьке

Середнє

Високе

Рейтингова позиція

Рис.3.2. Карта стратегічних груп Міжгірського ліцею

Примітка. Побудовано автором.

Лідерами серед освітніх закладів за оцінюваними критеріями є: Мукачівський ліцей Мукачівської міськради Закарпатської обл. Хустський багатопрофільний ліцей №1 імені Івана Магули Хустської міськради Верхньокоропецький заклад ЗСО І-ІІІ ст. Верхньокоропецької сільської ради Мукачівського р-ну Закарпатської обл. Мукачівська ЗОШ І-ІІІ ст. №7 Мукачівської міськради Закарпатської обл. Чорнотисівський заклад ЗСО І-ІІІ ст. Пийтерфолвівської сільської ради Берегівського р-ну Закарпатської обл.

Також характерною особливістю сучасних українських навчальних закладів є відсутність навичок ефективно демонструвати свої досягнення. Сучасний процес позиціонування навчального закладу має базуватися на використанні різноманітних комунікаційних інструментів, а саме: контактні заходи, які передбачають прямий зв'язок з потенційними споживачами, і дистанційне позиціонування, яке використовує різні комунікаційні канали, такі як ЗМІ, мережа Інтернет, поштові розсилки та створення іміджевих характеристик закладу.

В умовах переходу до інформаційного суспільства та широкого використання інформаційних технологій на сьогоднішній день, головним джерелом інформації, зокрема стосовно діяльності навчальних закладів, є мережа Інтернет. Вебсайт є загальнодоступним ресурсом, який може привертати увагу не лише потенційних споживачів, але й спонсорів та партнерів, забезпечуючи закладу популярність. Використання сайту для позиціонування закладу вимагає належного дизайну, структури, інформативності, інтерактивності, зручності використання та інших аспектів. Злагоджене врахування цих параметрів, а також активне використання можливостей Інтернету для проведення маркетингових досліджень може зробити Інтернет-маркетинг найефективнішим інструментом позиціонування навчального закладу.

Наразі керівництво навчальних закладів лише розпочинає усвідомлювати роль та значення веб-сайту як потужного інструменту позиціонування. Наявний веб-сайт Міжгірського ліцею має певні недоліки, такі як низький рівень інтерактивності та непристосованість до проведення маркетингових досліджень.

3.2. Формування системи внутрішкільного моніторингу як інструмент інформаційного забезпечення стратегічного управління Майданського ліцею Міжгірської селищної ради

Іншим напрямком удосконалення стратегічного управління у Майданському ліцеї Міжгірської селищної ради розглядаємо формування системи внутрішкільного моніторингу.

Так, зазначимо, що „моніторинг” походить від латинського „monitor”, що «вказує на того, хто наглядає, попереджає. Зміст поняття «моніторингу» розглядається як метод дослідження за станом та тенденціями розвитку соціальної сфери, що передбачає відстежування і контроль за допомогою комплексу наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів» [15].

У контексті розгляду внутрішкільного моніторингу зазначимо, що його будемо розглядати як систему заходів щодо збору, обробки, зберігання та поширення інформації про освітню систему або її складові. Зорієнтована на забезпечення інформаційної підтримки управління, ця система дозволяє зробити висновки про стан об'єкта у будь-який момент часу. Іншими словами, внутрішкільний моніторинг включає комплекс процедур, таких як спостереження, поточна оцінка змін у навчальних та управлінських процесах, а також направлення цих змін на досягнення запланованих параметрів розвитку об'єкта. Це означає, що внутрішкільний моніторинг представляє собою узагальнене та комплексне оцінювання ефективності функціонування всієї системи освіти, ґрунтуючись на системному аналізі всіх впливаючих факторів.

Отже, внутрішкільний моніторинг є системою інформаційно-кореляційного супроводу всієї освітньо-виховної діяльності у навчальному закладі. Внутрішньоорганізаційний моніторинг повинен функціонувати як неперервний процес, що включає систематичне спостереження за станом та результативністю виконання планів та планових показників.

Складовим елементом внутрішкільного моніторингу вбачаємо моніторинг якості освіти. Моніторинг якості освіти можна трактувати як систему послідовних та систематичних заходів, спрямованих на виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти в країні, на окремих територіях, у закладах освіти та інших суб'єктах освітньої діяльності. Метою цього процесу є визначення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності заявленим цілям та оцінювання причин та напрямків відхилень від цілей. Внутрішній моніторинг якості освіти, проведений закладом освіти, ґрунтується на системі показників, яка дозволяє оцінювати ефективність реалізації освітньої програми. Цей процес включає в себе різноманітні види контролю, такі як моніторинг навчальних досягнень, планування педагогічною командою, якість проведення навчальних занять, кадрове забезпечення, навчально-методичне та матеріально-технічне забезпечення, продовження навчання тощо. Об'єктами, механізмами та термінами контролю є різноманітні аспекти освітньої діяльності, і вони оцінюються з різною частотою та методикою.

Це система регулярних та послідовних заходів, які здійснюються для виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти на різних рівнях: національному, регіональному та в конкретних освітніх закладах чи інших суб'єктах освітньої діяльності. Основна мета полягає в оцінці відповідності фактичних результатів освітньої діяльності визначеним цілям і визначенні ступеня, напрямку і причин відхилень від цілей. Заклад освіти здійснює внутрішній моніторинг якості освіти, використовуючи розроблену систему показників. Це дозволяє оцінювати ефективність реалізації освітньої програми та визначати, наскільки фактичні результати відповідають ідеальній "моделі" випускника Майданського ЗЗСО I-III ступенів.

Об'єктами, механізмами та термінами контролю є різні аспекти освітньої діяльності, такі як формування освітнього середовища, виконання річного плану, оцінка навчальних досягнень, якість планування педагогічними працівниками, проведення навчальних занять, кадрове забезпечення,

матеріально-технічне забезпечення та продовження навчання. Кожен із цих елементів оцінюється з різною частотою та застосовується відповідно до розробленої методології (рис.3.3).

<p>Об'єкти моніторингу якості освіти:</p> <ul style="list-style-type: none">• моніторинг формування комфортного, безпечного, мотивуючого до навчання освітнього середовища закладу освіти, у тому числі інклюзивного – 1 раз на рік;• моніторинг виконання річного плану роботи закладу освіти – 1 раз на рік;• моніторинг виконання освітньої програми (вивчення рівня навчальних досягнень з предмета – 1 раз на 5 років, циклу предметів – за потребою, освітньої галузі – за потребою, різні види оцінювання, що відповідають «Загальним критеріям оцінювання навчальних досягнень учнів у системі загальної середньої освіти», які є обов'язковою складовою навчальної програми з предмета - на кожному уроці), тематичне – в кінці кожної теми, семестрове – в кінці кожного семестру, річне – в кінці року, державна підсумкова атестація – в кінці навчального року, зовнішнє незалежне оцінювання – в кінці навчального року, результати участі у предметних та творчих конкурсах різного рівня – протягом навчального року, участь у спортивних змаганнях – протягом навчального року, інтелектуальних випробовуваннях – протягом навчального року);• моніторинг ефективності планування педагогічними працівниками своєї діяльності – 2 рази на рік;• якість проведення навчальних занять та позаурочних заходів (вивчення системи роботи педагогічних працівників – 1 раз на 5 років, тематичний контроль знань, класно-узагальнюючий контроль – за потребою);• кадрове забезпечення освітньої діяльності (підвищення кваліфікації педагогічних працівників (форма проходження на вибір учителя) – не менше 150 годин протягом 5 років, атестація – 1 раз на 5 років, добровільна сертифікація – 1 раз на 3 роки, участь у різних методичних заходах, конференціях, вебінарах, семінарах, конкурсах, ковчингах, тренінгах, онлайн-курсах, дистанційне навчання – протягом року);• навчально-методичне забезпечення освітньої діяльності (наявність документів, визначених нормативно-правовими актами з питань освіти, необхідної кількості підручників та навчально-методичної літератури з усіх навчальних дисциплін для самостійної роботи та дистанційного навчання – 1 раз на рік);• матеріально-технічне забезпечення освітньої діяльності (забезпечення мережею Інтернет, шкільні кабінети, класні кімнати, спортзал, бібліотека, їдальня – 1 рази на рік);• продовження навчання (аналіз вступу у ВНЗ України та за її межами - 1 раз на рік);

Рис.3.3. Об'єкти моніторингу якості освіти в Майданському ліцеї

Основні завдання проведення моніторингу якості освіти можна звести до наступних положень (рис.3.4).

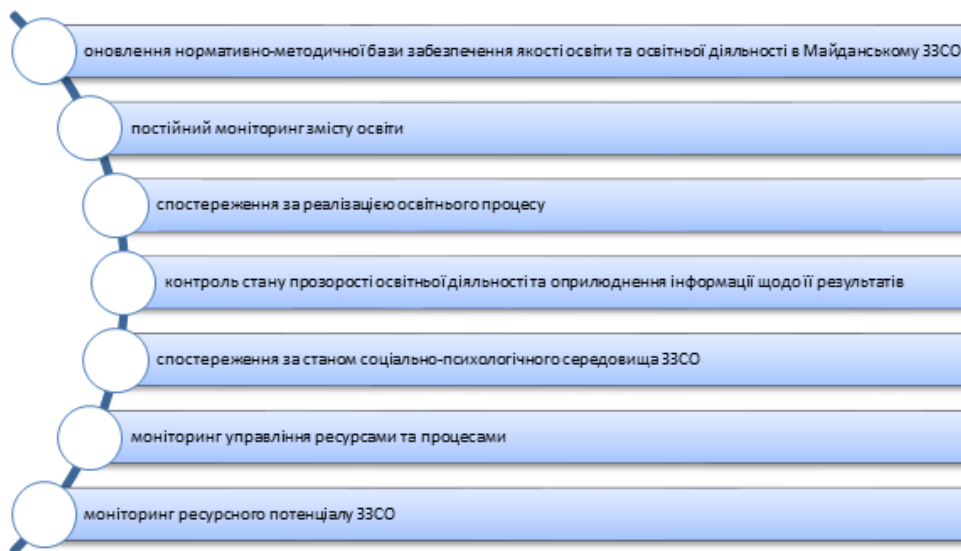


Рис.3.3. Завданнями внутрішньої системи забезпечення якості освіти у Майданському ліцеї

Метою використання цього інструменту є розроблення рекомендацій щодо покращення якості освітньої діяльності та якості освіти та формування аналітичного підґрунття для стратегічного планування.

У контексті створення системи внутрішньоскільного моніторингу важливо чітко сформулювати мету, визначити алгоритм проведення, встановити принципи побудови та розробити критерії оцінки, а також виокремити методи та технології проведення. З методологічної точки зору внутрішкільний моніторинг повинен включати аналіз інформаційних масивів для визначення не тільки значень планових показників, але й їх динаміки протягом реалізації плану. Процес внутрішкільного моніторингу має передбачати постійне відстеження та вимірювання планових показників. Технологія його проведення передбачає виконання комплексу процедур, таких як планування процесу моніторингу виконання планів, організація моніторингу як процесу, збір даних щодо досягнення планових показників, аналіз планових показників та планових позицій плану, звітність, використання результатів та їх врахування у подальшій роботі управління. Основні етапи внутрішкільного моніторингу включають організаційно-методичний, діагностичний,

розрахунково-аналітичний, прогностичний, потенційно-дослідницький, етап прийняття управлінських рішень

Основними етапами проведення внутрішкільного моніторингу є такі (рис.3.4).

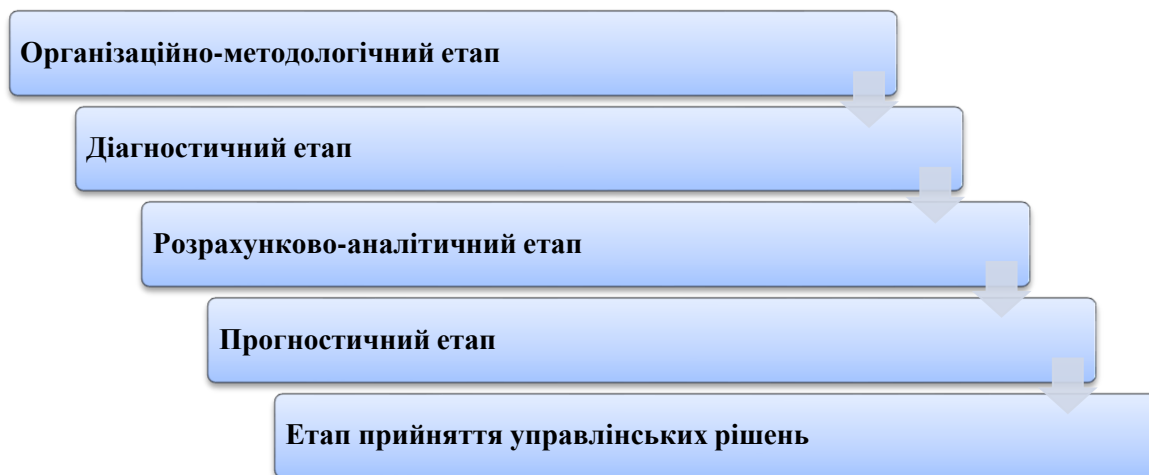


Рис. 3.4. Алгоритм внутрішкільного моніторингу в ЗЗСО

Примітка. Розроблено автором.

На етапі діагностичного внутрішкільного моніторингу слід проводити комплекс робіт, зокрема, обробка інформаційних масивів, що стосуються планових показників, безпосередній експрес-аналіз планових показників та запланованих заходів. На розрахунково-аналітичному етапі працівники ліцею повинні здійснити розрахунки та проаналізувати можливі результати виконання запланованих заходів, порівняти їх із поставленими метою та завданнями. Зміст робіт прогностичного етапу полягає у прогнозуванні основних тенденцій розвитку освіти в об'єднаній територіальній громаді, оцінці демографічної ситуації та реалізації управлінських заходів. Також проводиться оцінка зміни окремих показників, визначення обсягів ресурсного забезпечення для виконання заходів, передбачених у планах діяльності. На завершальному етапі внутрішкільного моніторингу в ліцеї здійснюється прийняття управлінських рішень на основі отриманих результатів, отриманих на попередніх етапах моніторингу. Впровадження системи внутрішкільного моніторингу вимагає належного методичного, організаційного та ресурсного забезпечення. Важливо дотримуватись базових методологічних положень, таких як економічність,

ефективність, керованість та врахування високого рівня сучасних інформаційних технологій при проведенні моніторингу.

Вважаємо, що внутрішкільний моніторинг у досліджуваному ліцеї має проводитись у розрізі таких напрямів, як: «діагностичний моніторинг, моніторинг діяльності, статичний моніторинг, динамічний моніторинг, психологічний моніторинг, внутрішній моніторинг ефективності, моніторинг освітніх систем, педагогічний моніторинг, освітній моніторинг, учнівський моніторинг, моніторинг загальноосвітньої підготовки учнів, змістовний, моніторинг результативності ліцею, характеристику яких наведено в таблиці»
3.1.

Таблиця 3.1

**Напрями проведення внутрішкільного моніторингу та їх
характеристика**

№ з/п	Вид моніторингу „	Характеристика
1.	діагностичний моніторинг	визначення рівня академічних навичок учнів
2.	моніторинг діяльності	включає заміри «входу» і «виходу» системи
3.	статичний моніторинг	надає можливість одночасно зняти показники за одним або кількома напрямками діяльності закладу, порівняти отриманий результат із нормативом і визначити відхилення від стандарту, здійснити аналіз і прийняти управлінське рішення
4.	динамічний моніторинг	багаторазовий замір певних характеристик під час усього циклу діяльності
5.	психологічний моніторинг	постійне відстеження певних особливостей у ході навчальної діяльності
6.	внутрішній моніторинг ефективності	спостереження за динамікою становлення колективу, прогнозування проблем, які можуть з'явитися в майбутньому
7.	моніторинг освітніх систем	оцінювання стану системи, у якій відбуваються зміни, з подальшим прийняттям управлінського рішення
8.	педагогічний моніторинг	супровідний контроль і поточне коригування взаємодії вчителя й учня в організації й здійсненні НВП
9.	освітній моніторинг	супровідне оцінювання й поточна регуляція будь-якого процесу в освіті
10.	учнівський моніторинг	комплекс психолого-педагогічних процедур, які супроводжують процес засвоєння учнями знань, сприяють виробленню нової інформації, необхідної для спрямування дій на досягнення навчальної мети
11.	моніторинг загальноосвітньої підготовки учнів	систематичне відстеження виконання державних вимог підготовки учнів за основними навчальними дисциплінами
12.	змістовний (особистісно зорієнтований)	моніторинг (динаміка особистісного розвитку)
13.	моніторинг результативності НВП	показує загальну картину дій усіх факторів, що впливають на навчання та виховання, і визначає напрями, які потребують більш детального дослідження

Примітка. Розроблено на основі [6; 29; 33].

Для реалізації внутрішнього моніторингу важливо встановити чітку структуру для інформаційних масивів. Ця інформація повинна бути простою, лаконічною і зрозумілою, відображаючи дані про виконання планових показників та впровадження заходів у динаміці. Організацію роботи щодо внутрішньобшкільного моніторингу має проводити методична рада освітньої установи. Виконання моніторингових досліджень здійснюється методичною радою, а при цьому загальне керівництво залишається у компетенції адміністрації. Кожен педагог має можливість обрати один із запропонованих

видів моніторингу, і координацію та узгодження проведення досліджень здійснює вчитель разом із керівником методичного об'єднання та головою методичної ради, а також адміністрацією закладу. Під час моніторингових досліджень використовуються лише затверджені технології (інструменти), і кожен вчителю несе відповідальність за дотримання критеріїв моніторингу. Керівник методичного об'єднання відповідає за дотримання критеріїв на рівні свого об'єднання. Результати моніторингових досліджень педагогів узагальнюються методичною радою, і аналіз та обговорення підсумків проводяться на засіданнях методичних об'єднань та педагогічних рад. Зібрані матеріали зберігаються, і їх аналіз регулярно проводиться під час засідань методичної ради. Важливо враховувати, що моніторинг може проводитися як під час навчально-виховного процесу, так і в позаурочний час. Усі ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності та результативності діяльності навчального закладу.

Використання інструментарію моніторингу у діяльності досліджуваної освітньої установи дозволить «чітко визначити цілі діяльності освітньої установи, отримати важливу інформацію про тенденції стану освіти; формуванню загального уявлення про поточний стан діяльності школи; виявленню попередніх результатів реалізації планових показників» [22].

Для регламентування процедури проведення внутрішкільного моніторингу доцільно у ліцеї розробити та затвердити відповідне положення.

Висновки до розділу 3

Інструментом стратегічного позиціонування Майданського ліцею вбачаємо побудову карти стратегічних груп. Стратегічна група складається зі освітніх організацій, які мають схожі конкурентні стратегіями і позиції на ринку. Методично карту стратегічних груп формують на основі розміщення галузевих стратегічних груп відповідно до їх ринкової позиції на двомірній площині з використанням двох стратегічних змінних, які відкладають по осях.

Стратегічне позиціонування загальноосвітнього навчального закладу – це побудова позитивного іміджу, що базується на етапах, таких як аналіз мікро- та макросередовища, визначення інтересів та потреб певної групи осіб (сегменту ринку), вибір унікальних характеристик (конкурентних переваг), які сприяють максимальній ефективності взаємодії між навчальним закладом та його споживачами, інформування про ці характеристики, а також оформлення та розголошення результатів діяльності закладу загалом. У сучасних умовах ринкової економіки позиціонування стає ключовою складовою управління освітою.

Іншим напрямком удосконалення стратегічного управління у Майданському ліцеї Міжгірської селищної ради розглядаємо формування системи внутрішкільного моніторингу. Це система регулярних та послідовних заходів, які здійснюються для виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти на різних рівнях: національному, регіональному та в конкретних освітніх закладах чи інших суб'єктах освітньої діяльності. Основна мета полягає в оцінці відповідності фактичних результатів освітньої діяльності визначеним цілям і визначенні ступеня, напрямку і причин відхилень від цілей. Заклад освіти здійснює внутрішній моніторинг якості освіти, використовуючи розроблену систему показників. Процес внутрішкільного моніторингу має передбачати постійне відстеження та вимірювання планових показників. Технологія його проведення передбачає виконання комплексу процедур, таких як планування процесу моніторингу виконання планів, організація моніторингу як процесу, збір даних щодо досягнення планових показників, аналіз планових показників та планових позицій плану, звітність, використання результатів та їх врахування у подальшій роботі управління.

ВИСНОВКИ

На основі результатів проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Стратегічне управління є векторноспрямоване на досягнення мети діяльності організації. Особливості стратегічного управління проявляються у трансформації підходів до контролю за виконанням обов'язків, коли акцент робиться на передбаченні можливих змін та виявленні майбутніх тенденцій. На сьогодні, у діяльності загальноосвітніх навчальних закладів стратегічне управління розглядається як ключовий інструмент для збереження конкурентоспроможності та виступає передумовою їхнього поступального розвитку. В рамках стратегічного підходу відбувається визначення темпів підвищення рівня та якості освіти в країні і прогнозуються перспективи суспільного розвитку.

Таким чином, стратегічне управління ЗЗСО на сьогодні є об'єктивно необхідним та має охоплювати комплекс дій щодо діагностування середовища функціонування ЗЗСО та стратегічного аналізу його потенціалу, оцінювання його конкурентоспроможності, формування документів з питань стратегічного розвитку, а також заходів щодо реалізації стратегії та контролю за її виконанням.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління необхідним є відповідне методичне забезпечення. Останнє включає в себе систему теоретичних узагальнень, принципів, закономірностей, наукових підходів, конкретних економічних визначень та вимог зовнішнього середовища, а також практично розроблені методичні принципи, на яких має базуватися система стратегічного управління.

Інструментом стратегічного позиціонування Майданського ліцею вбачаємо побудову карти стратегічних груп. Стратегічна група складається зі освітніх організацій, які мають схожі конкурентні стратегіями і позиції на ринку. Методично карту стратегічних груп формують на основі розміщення

галузевих стратегічних груп відповідно до їх ринкової позиції на двовірній площині з використанням двох стратегічних змінних, які відкладають по осях.

Стратегічне позиціонування загальноосвітнього навчального закладу – це побудова позитивного іміджу, що базується на етапах, таких як аналіз мікро- та макросередовища, визначення інтересів та потреб певної групи осіб (сегменту ринку), вибір унікальних характеристик (конкурентних переваг), які сприяють максимальній ефективності взаємодії між навчальним закладом та його споживачами, інформування про ці характеристики, а також оформлення та розголошення результатів діяльності закладу загалом. У сучасних умовах ринкової економіки позиціонування стає ключовою складовою управління освітою.

Іншим напрямком удосконалення стратегічного управління у Майданському ліцеї Міжгірської селищної ради розглядаємо формування системи внутрішкільного моніторингу. Це система регулярних та послідовних заходів, які здійснюються для виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти на різних рівнях: національному, регіональному та в конкретних освітніх закладах чи інших суб'єктах освітньої діяльності. Основна мета полягає в оцінці відповідності фактичних результатів освітньої діяльності визначеним цілям і визначенні ступеня, напрямку і причин відхилень від цілей. Заклад освіти здійснює внутрішній моніторинг якості освіти, використовуючи розроблену систему показників. Процес внутрішкільного моніторингу має передбачати постійне відстеження та вимірювання планових показників. Технологія його проведення передбачає виконання комплексу процедур, таких як планування процесу моніторингу виконання планів, організація моніторингу як процесу, збір даних щодо досягнення планових показників, аналіз планових показників та планових позицій плану, звітність, використання результатів та їх врахування у подальшій роботі управління.