

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Соціально-гуманітарний факультет**

Кафедра управління та адміністрування ІФННІМ

**ВАРВАРУК Роман Ігорович**

**Напрями вдосконалення стратегічного управління закладу освіти /**  
**Directions for improving the strategic management of an educational**  
**institution**

спеціальність 011 Освітні-педагогічні науки  
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ОСУЗОмі-21  
Р.І. Варварук

---

Науковий керівник  
к.е.н., доцент Синиця С.М.

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_»\_\_\_\_\_202\_ р.

Зав. кафедри

\_\_\_\_\_Л. М. Алексеєнко

Івано-Франківськ - 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ.....	7
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління .....	7
1.2. Стратегічне управління: структура, принципи, інструменти.....	13
1.3. Особливості стратегічного управління закладом освіти .....	18
Висновки до розділу 1 .....	23
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРЕРІСЛЯНСЬКОМУ ЛІЦЕЇ.....	25
2.1. Загальна характеристика Переріслянського ліцею.....	26
2.2. Аналіз освітньої діяльності Переріслянського ліцею .....	30
2.3. Аналіз стану стратегічного управління у Переріслянському ліцеї.....	38
Висновки до розділу 2 .....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ .....	48
3.1. Рекомендації щодо розробки стратегії розвитку в Переріслянському ліцеї.....	48
3.2. Шляхи вдосконалення стратегічного управління в закладах освіти .....	56
Висновки до розділу 3 .....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Освіті, як будь-якій іншій зі сфер життєдіяльності людини, складно ефективно розвиватися самій по собі. Важливу роль в її розвитку відіграє стратегія, яку в загальному вигляді можна відобразити як сукупність стратегічних рішень, які визначають основні аспекти діяльності організації. Розробка й реалізації методології та конкретних форм стратегічного управління є результатом еволюції теорії й методології управління. Вони викликані глибокими об'єктивними передумовами, які впливають із прискорених темпів динаміки оточуючого середовища діяльності організації.

Розробка стратегії розвитку закладу освіти як концепція стратегічного управління дозволяє поглянути на заклад як єдине ціле, тому з організацій фірми розвиваються і процвітають, а інші переживають стагнацію, тобто відбувається постійне перерозподіл ролей основних учасників ринку.

Говорячи про сучасний стан світової економіки доцільно відзначити те, що за останні десятиліття багаторазово збільшилася швидкість змін у глобальному економічному середовищі, і даний чинник є визначальним в плануванні. Відомо, що раніше менеджери припускали, що зовнішнє середовище фірми не змінюється, а тому приділяли незначну увагу стратегічному управлінню. Тепер серед вимог до менеджерів належить вміння спрогнозувати майбутні ситуації, що й започаткувало розвиток стратегічного управління. Таким чином, актуальність вивчення та застосування методів стратегічного управління в діяльності організацій і, зокрема, закладів освіти все більше зростає.

**Огляд літератури з теми дослідження.** Значний внесок у теорію, пов'язану з стратегіями, стратегічним управлінням, розвитком закладів освіти зробили вітчизняні та зарубіжні економісти, зокрема, Б. Альстренд, І. Ансофф, А. Баланович, В. Бебик, М. Бідняк, С. Біла, В. Білецька, М. Городецький, Л. Даниленко, В. Демчук, Т. Десятов, Л. Довгань, С. Дrajниця, П. Дутко, С.

Калашнікова, Л. Калініна, Г. Кіндрацька, О. Кірдан, О. Ковтун, К. Корсак, О. Костюк, Н. Краснокутська, Д. Кучеренко, О. Лебідь, Дж. Лемпел, О. Мармаза, В. Мельник, Г. Мінцберг, В. Немцов, Г. Осовська, Є. Павлютенков, П. Дракер, Ф. Селзнік, О. Синіговець, О. Скідцький, Н. Тарнавська, Г. Тимошко, Д. Урусова, А. Чендлер, О. Халимоник, З. Шершньова та багато інших.

Водночас сучасних докладних й глибоких досліджень у галузі стратегічного управління закладами освіти недостатньо. Наявні дослідження або стосуються окремих аспектів управління (наприклад, торкаються питань стратегії впровадження освітніх інновацій), або написані порівняно давно, встигнувши застаріти.

**Мета** випускної кваліфікаційної роботи полягає в розробці теоретичних підходів, методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в закладах освіти.

Дана мета визначила необхідність постановки та вирішення наступних **завдань**:

1. Проаналізувати сутність та особливості стратегічного управління.
2. Провести аналіз структури, принципів, інструментів стратегічного управління.
3. Визначити особливості стратегічного управління закладом освіти.
4. Дати загальну характеристику Переріслянського ліцею.
5. Провести аналіз освітньої діяльності Переріслянського ліцею.
6. Проаналізувати стан стратегічного управління у Переріслянському ліцеї.
7. Розробити рекомендації щодо розробки стратегії розвитку в Переріслянському ліцеї .
8. Визначити шляхи вдосконалення стратегічного управління в закладах освіти.

**Об'єктом** дослідження є діяльність Переріслянського ліцею.

**Предметом** дослідження є система стратегічного управління Переріслянським ліцеєм.

**Наукова новизна** проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- систематизовано структуру основних моделей стратегічного управління;
- визначено особливості стратегічного управління закладом освіти;
- систематизовано складові оцінки ефективності стратегії закладу освіти.

**Методологія дослідження.** Теоретичною і методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є наукові концепції і теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених із проблем педагогіки, управління, стратегічного управління. При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці та аналізі інформації використовувалися наступні методи: загальнонаукові: аналіз та синтез; системний, статистичний та комплексний підходи; метод анкетного опитування; метод експертної оцінки тощо.

**Інформаційна база роботи.** Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених в сфері педагогіки, управління, стратегічного управління, організаційно-методична документація ліцею, матеріали періодичних видань, наукових конференцій й інші матеріали оприлюднені в друкованій формі й у мережі Інтернет.

**Практичне значення** проведеного дослідження полягає в тому, що на основі теоретичного аналізу стратегічного управління закладами освіти запропоновано підходи щодо впровадження у практику діяльності Переріслянського ліцею стратегічного управління, що сприятиме обранню ефективної його стратегії підприємства на основі комплексу класичних моделей стратегічного управління.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота

складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 72 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 7 таблиць, 14 рисунків та список використаних джерел зі 54 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

### 1.1. Сутність та особливості стратегічного управління

Початок 70-х років минулого століття дав старт стрімкому розвитку бізнес-середовища. В той час ринкові зміни відбувалися настільки швидко і непередбачувано, що компанії не завжди могли вчасно реагувати на них. Старі управлінські методики перестали працювати. Стратегічний менеджмент дозволив компаніям заглядати вперед та виживати у висококонкурентному середовищі. Дана ситуація стимулювала попит на різноманітні інноваційні інструменти. Це стосувалося як виробничих, так і управлінських інновацій. Саме у даний час і викристалізувалося поняття «стратегічне управління». Стратегічні підходи стали тим інструментом, який дає змогу втілювати зміни на якісному рівні. До цього вони стосувались переважно кількісних вимірників. Стратегічне управління є системою дій, виконання яких повинно забезпечити позитивний результат.

Термін «стратегічне управління» вже міцно закріпився в понятійному апараті як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Водночас, незважаючи на те, що тема стратегічного управління має досить тривалу історію формування та розвитку, в даний час в науковій літературі існують різні підходи до розуміння суті й змісту понять «стратегія» та «стратегічне управління».

Хоча ми відзначали, що уперше про стратегічне управління заговорили в 70-ті роки ХХ століття [44], фактично це стало тільки підсумком наукових пошуків попередніх 20 років. Ігор Ансофф систематизував результати наукових здобутків Ф. Селзніка [54], П. Дракера [53], А. Чендлера [52] і заклав засади концепції стратегічного управління.

На початковому етапі розвитку стратегічного менеджменту як науки, основним підходом було розглядання стратегії як плану дій. Відповідно до даного підходу А. Чендлер трактував стратегію як «визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей» [4].

На думку Ігоря Ансоффа стратегія є «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [51]. Дане визначення має досить загальний характер і може бути застосовне до вирішення не тільки довготермінових, а й короткотермінових / середньотермінових завдань.

Вільна енциклопедія дає наступне визначення стратегії (з дав.-грец. *Στρατηγία* - мистецтво полководця): «загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети» [44].

А. Чендлер наголошує, що стратегія повинна містити у собі довгострокові завдання й курс дій компанії. При цьому провідна роль, на його думку, належить грамотному структурному розміщенню внутрішніх ресурсів компанії, зокрема, фінансових (гроші, необхідні для вкладення в капітальні та поточні активи), людських (працівники організації), матеріальних (земля, будівлі, приміщення, обладнання, матеріальні запаси), інтелектуальних (бази даних, секретні матеріали, ноу-хау, патенти та ліцензії, логотипи тощо) [52].

Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лемпел розглядають стратегію як єдність «5P»: «план (plan); зразок, модель, шаблон (pattern); позиціонування (position); перспектива (perspective); маневр відволікання (ploy)» [4].

Значний внесок в розвиток наукових теорій пов'язаних з категорією «стратегія» внесли і сучасні вчені. Зокрема, вітчизняний науковець Н. Краснокутська, яка дотримується поведінкового підходу до розгляду аналізованого поняття. На її думку, стратегія – «це вироблення певної моделі поведінки або концентрація уваги організації (компанії, фірми) на її ринкових можливостях» [25].

Як план дій пропонують розглядати поняття «стратегія» Г. Осовська та З. Шершньова. Так, Г. Осовська трактує стратегію як «детальний всебічний



комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [31], а З. Шершньова – як «комплекс програм, реалізуючи який компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках» [50].

Стратегічний менеджмент (чи стратегічне управління) є процесом «оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі» [41].

У книзі І. Ансоффа «Стратегічне управління» відзначається, що еволюція стратегічного управління відбувалась за такими етапами: «1-й етап: управління на основі контролю за виконанням (постфактум); 2 - й етап: управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна розрахувати шляхом екстраполяції минулого; 3 - й етап: управління на основі передбачення змін, коли почалися непередбачені явища та темпи змін прискорилися, але не настільки, щоб було неможливим передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них» [9].

Узагальнюючі різні підходи до стратегічного управління С. Дrajниця та С. Даріуш виділяють декілька рівнів його функцій (рис. 1.1).

Стратегічне управління - це процес прийняття рішень та планування дій організацією з метою досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентної переваги. Воно орієнтоване на визначення напрямків розвитку, ресурсів та дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління включає такі ключові етапи:

- Аналіз: Оцінка внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на організацію. Це може передбачати аналіз ринку, конкурентів, ресурсів, технологічних та соціокультурних тенденцій.
- Визначення стратегії: Встановлення конкретних цілей та напрямків розвитку організації. Вибір оптимальної стратегії залежить від аналізу та оцінки зібраної інформації.

- Реалізація: Впровадження стратегічних планів в життя. Це передбачає організаційні зміни, розподіл ресурсів, розробку планів та контроль за їх виконанням.
- Моніторинг та корекція: Постійний аналіз результатів виконання стратегічних планів та корекція дій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління спрямоване на забезпечення довгострокової стійкості та успіху організації, а також адаптацію до змін у навколишньому середовищі для збереження конкурентної переваги.

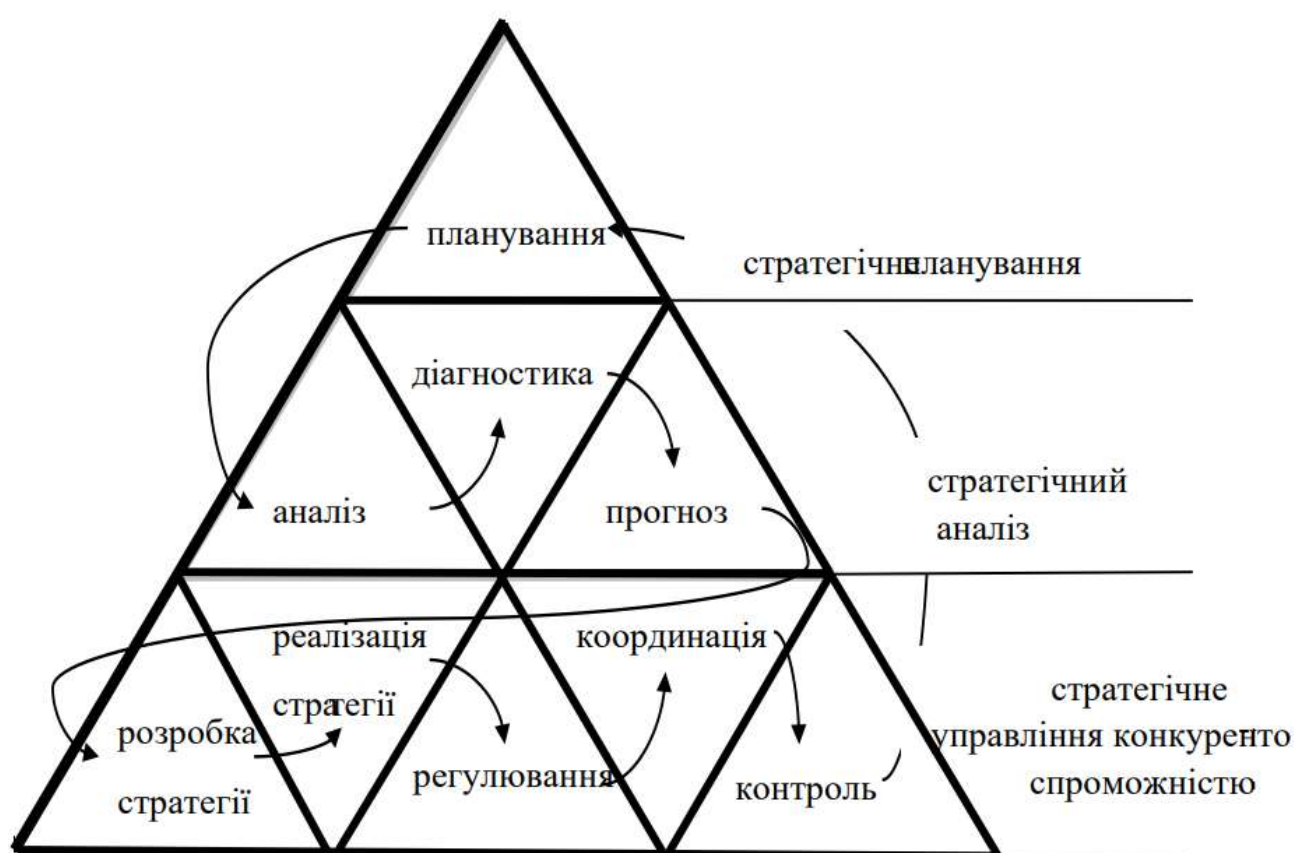


Рис. 1.1. Функції стратегічного управління [13]

Першочергове завдання стратегічного управління полягає у передбаченні змін ринкових складових, оскільки організація оточена безпосередньо даними складовими. Спостереження за ринком повністю практично не є реальним, тому слід визначити найважливіші для організації частини ринку, за якими необхідно вести спостереження та контролювати їх зміну. Орієнтуючись на

перелік обов'язкових вимог ринку організація повинна визначити перелік критичних завдань, тобто процесів, без системного та якісного виконання яких вона не матиме змоги успішно функціонувати. Кількість критичних завдань збільшуватиметься відповідно до розвитку ринку, чим більш він є розвиненим, тим більше критичних завдань організації доведеться виконувати. Окрім відзначеного, між такими завданнями, обов'язково повинна існувати синергія. Виходячи з об'єкту дослідження перелік даних завдань визначено освітніми стандартами, що позбавляє необхідності аналізу ринку в напрямку виявлення даних завдань. А сама функція управління, відповідно, постійно ускладнюється.

Друге завданням – це діяльність щодо зміни поведінки організації спираючись на прогноз змін переліку обов'язкових вимог ринку. З огляду на те, що зміни в системі освіти регламентовані відповідними документами різного рівня, необхідно постійно відстежувати проекти нових документів для своєчасного реагування на зміну набору обов'язкових вимог. Третім завдання є своєчасне перетворення функціонування самої організації як механізму для реалізації стратегії відповідно до прогнозу зміни переліку обов'язкових вимог ринку. Четверте завдання стратегії - ефективність використання існуючих ресурсів, необхідних для досягнення основної цілі організації. Тактика у такому випадку є інструментом реалізації стратегії, і є підпорядкованою безпосередньо основній меті стратегії.

Отже, стратегічне управління є способом управління організацією, який враховує наступні аспекти:

- гнучке адаптування та своєчасні зміни внутрішньої структури організації у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі, що сприяє отриманню конкурентних переваг;
- акцентування уваги на задоволенні потреб кінцевих користувачів у ході власної діяльності;
- використання людського потенціалу як головного капіталу організації.

На думку М. Портера, при розробці стратегії необхідно аналізувати основні чинники конкурентного середовища; проводити моніторинг: чисельних

показників, прибутковості ринку; визначати рівень конкуренції; перспективи конкурентної боротьби.

Маючи на увазі вплив різних зовнішніх чинників, стратегія охоплює не один, а кілька підходів, які дозволяють організації бути гнучкою та пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Визначення стратегії як перспективи для організації пов'язане не лише з ідеологією, але й з її реалізацією через важливі внутрішні ресурси.

Внутрішні чинники, які впливають на формування стратегії організації, також мають значний вплив і можуть бути розділені на дві основні групи:

- стратегічний потенціал організації - це набір можливостей, які мають граничний характер і призначені для досягнення поставлених цілей, враховуючи наявні ресурси;
- обсяг стратегічних ресурсів організації - тобто об'єм ресурсів, які організація може використовувати у своїй стратегії.

Саме внутрішні чинники є основою формування багатьох класифікацій стратегій. Так, більшість науковців виділяє 3 категорії стратегій росту: інтегровані, диверсифіковані та концентровані. Також, деякі автори включають в класифікацію стратегій росту варіанти, спрямовані на скорочення.

Отже, стратегія є гнучким планом досягнення цілі, що базується на усвідомленні обмеженої інформації про оточуючий світ та готовності до змін у моделі поведінки. Це план для досягнення оптимального результату, враховуючи усвідомлення неповноти нашого розуміння ситуації та можливості зміни моделі поведінки. В контексті бізнесу та менеджменту, стратегія визначає, як організація планує використовувати свої ресурси та здійснювати дії, щоб досягти важливих результатів та забезпечити конкурентну перевагу. В даному контексті важливим є процес стратегічного управління, який реалізується на певних етапах, відповідно до певних принципів та з використанням різних методів. Дані складові необхідно дослідити додатково.

## 1.2. Стратегічне управління: структура, принципи, інструменти

Стратегія включає в себе аналіз поточного стану ситуації, визначення мети або бажаного кінцевого результату, обрання оптимальних шляхів досягнення цілі та планування ресурсів, необхідних для реалізації. Вона може включати в себе також планування дій для змін у відповідь на зміну зовнішнього середовища.

Стратегічний менеджмент ідентифікується також як довгострокове планування. Основною його метою є сприяння організації у набутті більшої гнучкості, умінні передбачати заздалегідь зміни на ринку, з метою здобуття конкурентних переваг і виживання в довгостроковій перспективі.

У центрі уваги стратегічного менеджменту завжди знаходиться стратегія - план розвитку організації на кілька років наперед. План передбачає різні варіанти розвитку подій на ринку, включаючи дії, які має вжити організація, щоб досягти поставлених цілей.

Однак, сутність стратегічного управління організацією включає як складання, так і втілення стратегії. Це вимагає координації роботи підрозділів компанії відповідно до загальної мети, адаптації бізнес-процесів до потреб споживачів, а також контролю та оцінки діяльності організація в рамках обраної стратегії.

Стратегічне управління охоплює як поточні коригування, так і прогнозування дій організації у майбутньому. Воно глибоко зв'язує внутрішнє середовище компанії (персонал, виробництво, фінанси, управління, маркетинг, філії) з зовнішнім оточенням з метою усунення будь-яких розходжень у діях компанії та вимогами ринку. Ціль - передбачити, як організація може розширити власні можливості у майбутньому, використовуючи потенціал свого оточення.

Важливого значення при цьому набуває структура стратегічного управління організацією. Вона може бути побудована відповідно до певної моделі. Серед популярних підходів до формування структури стратегічного

управління варто відзначити моделі І. Ансоффа (рис. 1.2) ,М. Мескона (рис. 1.3), а також А. Томпсона та Дж. Стріклєнда (рис. 1.4).

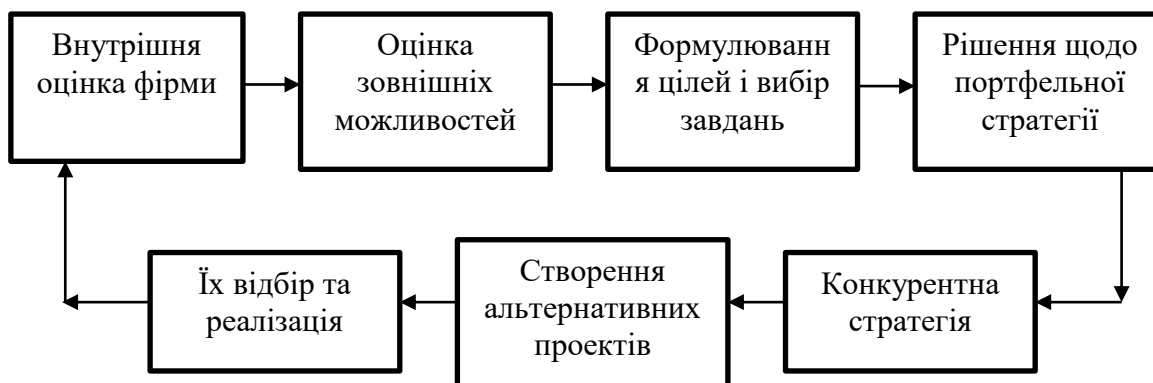


Рис. 1.2. Структура моделі стратегічного управління І. Ансоффа  
Складено за [31, 50, 51]

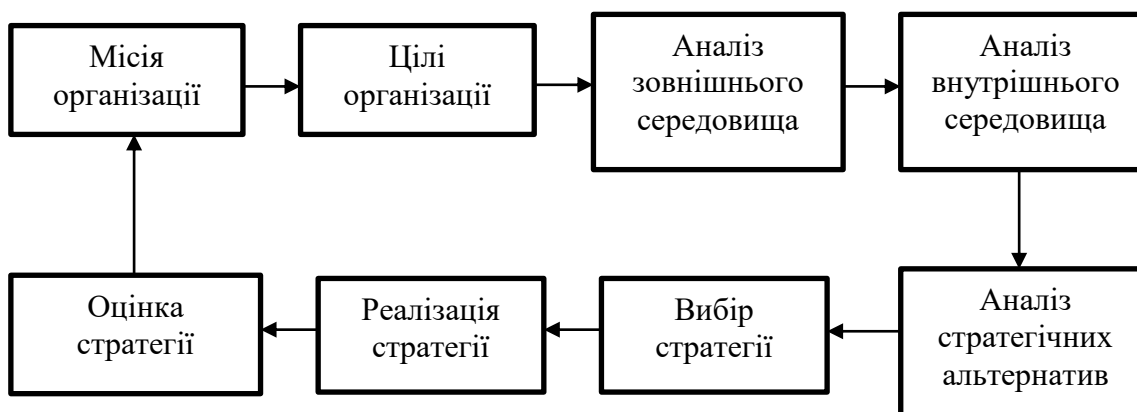


Рис. 1.3. Структура процесу стратегічного управління відповідно до моделі М. Мескона  
Складено за [31, 50]

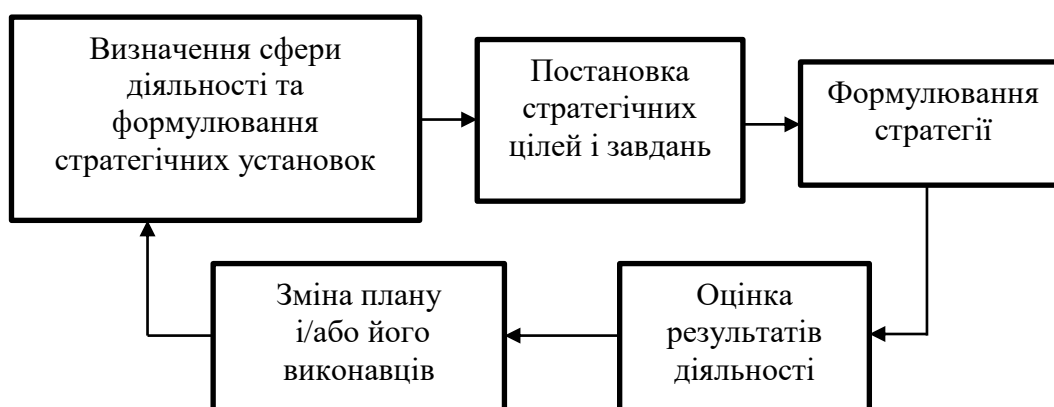


Рис. 1.4. Модель А. Томпсона та Дж. Стріклєнда  
Складено за [31, 50]

Розглядаючи різні підходи авторів, які були вище наведено, щодо змістовної складової структури стратегічного управління, можна відзначити, що переважно вчені слідують за методологією стратегічного управління, яка охоплює дві взаємодоповнюючі підсистеми:

- I. Управління стратегічними можливостями, що включає аналіз та вибір стратегічної позиції, також відомий як «запланована стратегія».
- II. Оперативне вирішення проблем у поточний період часу, що дозволяє організаціям ефективно реагувати на неочікувані зміни.

До об'єктів стратегічного управління переважно відносять функціональні підрозділи та зони організації. А також сам стратегічний процес, який відбувається у 3 етапи:

- аналіз середовища, в якому функціонує організація;
- планування (визначаються мета та місія організації, план дій та можливі альтернативи обраної стратегії);
- впровадження стратегії та її коригування (на даному етапі відбувається розробка нової організаційної структури, оцінка результатів роботи та коригуються наступні кроки на шляху до мети).

Серед загальних принципів стратегічного управління різні автори виділяють наступні: збалансованість, безперервність, стабільність, еластичність (гнучкість), системність, варіативність, ефективність, інноваційність, адекватність, контрольованість, терміновість (часові рамки), соціальна орієнтація тощо.

Зазвичай, предметом стратегічного управління є проблеми організації, пов'язані із:

- основними бізнес-цілями;
- конкретними проектами та структурними підрозділами;
- зовнішніми чинниками середовища (соціальними, економічними або політичними), які є поза контролем організації, але впливають

на її майбутні можливості.

Окрему увагу слід приділити інструментам стратегічного управління. В даний час в стратегічному аналізі використовується велика кількість методів – починаючи від методів економічного аналізу (факторний аналіз, аналіз ризиків, дисконтування) та економіко-математичного моделювання, і закінчуючи дуже популярними в даний час матричними методами, серед яких:

- матриця БКГ, яка ґрунтується на аналізі частки ринку та темпів зростання підприємства;
- матриця McKinsey («привабливість галузі — конкурентоспроможність»);
- матриця Shell - оцінюється привабливість галузі з урахуванням аналізу конкурентоспроможності, проведеної, зазвичай, з допомогою матриці McKinsey;
- матриця Ансоффа – використовується для визначення стратегії позиціонування товару (стратегія проникнення ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації);
- PEST-аналіз;
- SWOT-аналіз.

Найбільш загальним методом, який добре підходить не тільки для приватних компаній, але й організацій різного типу, зокрема, й закладів освіти, є SWOT-аналіз. Він є методом, що базується на ідентифікації факторів внутрішнього і зовнішнього оточення організації, розділених на чотири основні категорії:

- сильні сторони – Strengths - S;
- слабкі сторони – Weaknesses - W;
- можливості – Opportunities - O;
- загрози – Threats - T.

Сильні (S) і слабкі (W) сторони є чинниками внутрішнього середовища об'єкта аналізу (тобто тим, що сам об'єкт здатний вплинути); Можливості (O) та загрози (T) є чинниками зовнішнього середовища (тобто тим, що може



вплинути на об'єкт ззовні і при цьому не контролюється об'єктом).

Даний метод був розроблений у 1960-х роках у Гарвардській школі бізнесу та є основою для пошуку стратегії організації. Стандартний вид матриці SWOT-аналізу представлений рисунку 1.5. При складанні даної матриці також необхідно враховувати, що чинники потрібно вказувати у порядку пріоритетності. Усі чинники заносяться в таблицю для зручності, а потім на основі отриманих даних робляться висновки про необхідні стратегії із зазначенням найважливіших. Також можна скласти проміжну таблицю SWOT-матриці, в якій будуть відзначені чинники впливу за основними категоріями, а висновки робитимуться без складання матриці, яка наведена на рис. 1.5.

	Можливості (O)	Загрози (T)
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони (S) 1. 2. 3.	SO Як використовувати сильні сторони для максимізації можливостей	ST Як використати сильні сторони для мінімізації загроз
Слабкі сторони (W) 1. 2. 3.	WO Як мінімізувати слабкі сторони, використовуючи можливості	WT Як мінімізувати слабкості та уникнути загроз

Рис. 1.5. Матриця SWOT-аналізу

Складено за [31, 50]

Таким чином, слід відзначити, що на сьогодні інструменти стратегічного управління є досить різноманітними і продовжують еволюціонувати, що стимулюється технічним прогресом.

Стратегічне управління пропонує керівникам організацій унікальний набір інструментів для оптимізації функціонування компанії та досягнення прибутковості. Водночас цей підхід вимагає від них гнучкості, швидкості мислення та вмінь орієнтуватися в різних сферах діяльності організації. Бо, навіть при високому рівні стратегічного управління, необхідно також

ефективно вирішувати поточні завдання організації, гармонійно поєднуючи їх з глобальними цілями.

Для досягнення цього менеджерам необхідно набути певного стилю мислення, відомого як «helicopter view» («огляд з вертольоту») (це коли керівник вміє бачити «картинку» в цілому, дивиться на процеси в організації «зверху» [48]). Вони повинні об'єднувати професійні та творчі вміння в області стратегічного управління, маркетингу та економіки підприємства. Це все в допомогу оволодіння мистецтвом «полководця», яке допомагає впевнено вести організацію до успіху, в умовах невизначеності та ризиків.

Таким чином, стратегія досягає поставленої мети виходячи з існуючих засобів вирішення проміжних тактичних завдань у напрямку «ресурси-мета». Стратегія може використовуватися в різних контекстах, включаючи бізнес, військову тактику, освіту, технологічний розвиток та інші сфери. Узагальнюючи вищезазначене, стратегія – це мистецтво досягнення бажаного майбутнього за обмежених ресурсів, за мінімальних витрат часу і сил, що у випадку закладів освіти є надзвичайно важливим.

### **1.3. Особливості стратегічного управління закладом освіти**

Стратегічне управління, яке від початку призначалося для використання у діяльності комерційних підприємств, в даний час активно застосовується і в суспільному секторі економіки. Відповідно, стратегічне управління у даному секторі має особливості. Зокрема, воно повинне враховувати ознаки даного сектору економіки, його функції й специфіку організацій в даній галузі (наприклад, в діяльності бюджетних організацій, комунальних підприємств тощо).

Водночас, слід відзначити, що загалом стратегічне управління в суспільному секторі економіки немає принципових відмінностей від управління в інших сферах економіки. Та науковці нерідко відзначають, що управлінець,

працівник організацій суспільного сектору економіки, повинен дещо інакше дивитися на стратегію розвитку своєї організації.

Це може проявлятися у тому, що управлінці в суспільному секторі економіки повинні враховувати ті ж чинники, що й управлінці в комерційних компаніях, однак, пріоритети розставляти інакше. Зокрема, для керівника бюджетної організації метою стратегії є надання послуг населенню, а не зростання прибутку.

Також, вкрай важливою є оцінка впливу стейкхолдерів – тобто, важливо розпізнати, хто є ключовими учасниками при прийнятті рішень щодо розвитку організації, а також розуміти рівень підтримки та залучення конкретних ключових гравців.

Серед організацій суспільного сектору економіки вагоме місце займають заклади освіти.

Галузь освітніх послуг є важливим стержнем сучасного цивілізованого суспільства і є одним із ключових чинників розвитку країни. Сьогодні вже очевидно, що майбутнє належить державам та народам, які здатні випередити інших у здобутті останніх знань та наукових досягнень, а також їх практичному впровадженні. В цьому контексті особливо вагомими є проблеми, які пов'язані із ринковою трансформацією сфери освіти. Головними серед них є розробка та практичне втілення сучасних стратегій, які сприяють такому цивілізаційному переходу [49].

Варто відзначити, що, переважно, система освіти відгукується на ситуацію на ринку із певним запізненням. Даний факт підтверджує те, що в даний момент, наприклад, на вітчизняному ринку є надвиробництво фахівців у сфері економіки та права, а дефіцит спостерігається в галузі інженерних спеціальностей. Все це свідчить про те, що методологія стратегічного управління в освітній сфері є далекою від досконалості, однак, потенціал для вивчення та вдосконалення цього даного управління є величезним. Теоретично управління організацією передбачає вибір між використанням жорстких чи м'яких методів управління та кількістю критичних завдань, які має виконувати

організація для її успішного функціонування. Чим більше таких завдань, тим більше жорстких методів і навпаки, чим менше критичних завдань, тим м'якші методи управління можна використовувати.

Стратегічне управління закладом освіти - це систематичний підхід до визначення та досягнення довгострокових цілей та специфічних завдань у сфері освіти [18]. Оскільки освітні інституції відіграють важливу роль у суспільстві, стратегічне управління є ключовим для забезпечення ефективності, інноваційності та розвитку в цій сфері.

Відмінності між стратегічним та оперативним управлінням виявляються в наступних аспектах: у визначенні цілей; у встановленні ключових чинників для побудови управлінської системи; у врахуванні часових чинників; у вимірюванні результативності управлінських заходів тощо. Наприклад, оперативне управління спрямоване на пошук резервів у внутрішньому потенціалі освітньої системи, тоді як стратегічне управління фокусується на зовнішньому середовищі та пошуку нових можливостей у конкурентному оточенні.

Загальний аналіз наведений вище дозволяє визначити стратегічне управління як неперервний процес, спрямований на забезпечення довгострокової життєздатності шляхом своєчасної адаптації, гнучкого реагування на зовнішні впливи та орієнтації на внутрішній потенціал.

Підсумовуючи вищевказане, можна визначити стратегічне управління освітніми системами як процес, спрямований на інноваційний розвиток, що враховує такі ключові аспекти:

1. Сфера освіти є однією з найбільш інноваційних галузей, визначаючи подальшу успішність інновацій у інших сферах.
2. Освітня система є глобальною, гнучкою, індивідуалізованою системою, що надає знання протягом усього життя та об'єднує інновації в методиках навчання та управлінській організації.
3. Розвиток освітньої системи включає впровадження технологічних, педагогічних, організаційних інновацій для забезпечення цілісності та попередження кризових ситуацій.

4. Стратегічне управління в освітній системі пов'язане із управлінням стратегічними ризиками, включаючи політичні події, законодавчі зміни, соціальні вимоги та ресурси.

Застосування стратегічної парадигми у дослідженні розвитку управління освітніми системами дозволяє як класифікувати основні тенденції цього розвитку, так і аналізувати управлінську діяльність різних суб'єктів у даному контексті.

Розробка стратегії розвитку закладу освіти відображає усю складність й багатоаспектність стратегічного управління. Так, досліджувана діяльність повинна враховувати величезну кількість чинників та обставин. Як вже відзначалось раніше, закладі освіти існує в рамках складної системи вітчизняної освіти, яка регулюється значним масивом законодавчих норм.

В процесі розробки стратегії будь-якої організації виконується низка змістовних етапів, які ми вже розглядали у попередньому параграфі. Розглянемо особливості даних етапів зі врахуванням специфіки діяльності закладу освіти.

#### 1. Формулювання стратегічного бачення закладу освіти.

Стратегічне бачення – це образ майбутнього стану закладу освіти, який представлений як система ключових рис, що надає високоякісне та професійне розуміння успіху у певній стратегічній перспективі.

Під час розробки такого бачення, керівництво та персонал закладу освіти повинні визначити:

- ❖ яке бачення вони мають щодо майбутнього закладу;
- ❖ в якому напрямку вони мають розвиватися;
- ❖ які нові освітні технології вони планують використовувати;
- ❖ яке положення у системі освіти вони сподіваються зайняти у довгостроковій перспективі.

#### 2. Формулювання місії закладу освіти.

Для розробки стратегії необхідно чітко визначити місію закладу освіти. Місія представляє собою офіційне зобов'язання та загальну мету закладу освіти, які приймаються на себе і визнаються спільнотою.

Місія закладу освіти визначає рамки та напрямки, в межах яких формуються стратегічні цілі. Вона є відображенням сенсу його існування. Місія завжди є унікальною та неповторною, в ній проявляється основна «родзинка» і образ «оригінальності» колективу, а також роль закладу освіти в освітньому середовищі.

Процес формулювання місії відбувається планово та осмислено. Керівництво закладу освіти спільно залучає всіх членів колективу, створюючи сприятливі умови для їхнього спільного розвитку як однодумців та команди.

Серед можливих чинників, що впливають на формулювання місії закладу освіти є:

- державна політика в галузі освіти;
- критерії і очікування ринкового попиту на якість підготовки випускників;
- стандарти та вимоги до оформлення документації;
- характер, цілі та результати діяльності закладів освіти, з яких надходять учні та/або педагоги;
- склад учнівського контингенту;
- тенденції змін на ринку праці;
- динаміка демографічної ситуації;
- ідеологічні позиції, вірування та моральні цінності педагогічних та інших співробітників;
- специфіка організації освітнього процесу та застосовані навчально-методичні комплекси;
- особлива філософія освіти;
- історичні традиції та накопичений досвід закладу освіти;
- готовність освітнього закладу до адаптації та інновацій.

### 3. Розробка стратегічної мети розвитку закладу освіти.

При формулюванні стратегічної мети враховують можливості та сильні сторони закладу освіти, необхідність подолання загроз та проблем. Мета закладу освіти повинна консолідувати цілі основних учасників освітнього процесу. Процес узгодження цілей будується зі врахуванням вибудовування їх ієрархії, сумісності зі врахуванням досяжності результату. За своєю структурою стратегічні цілі поєднують заплановані результати, які заклад освіти планує досягти відносно зовнішнього середовища, а також внутрішніх процесів власного функціонування.

Таким чином, розглянуто особливості стратегічного управління закладом освіти і відзначено, що його коректне використання дасть змогу розробляти засоби та методи, що сприятимуть закладу освіти в досягненні визначених стратегічних цілей зі врахуванням умов, які сформовані як у внутрішньому, так і у зовнішньому його середовищі.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проаналізовано сутність та особливості стратегічного управління. Відзначено, що стратегічні підходи стали тим інструментом для підприємств, який дає їм змогу втілювати плановані зміни. Стратегічне управління є системою дій, виконання яких повинно забезпечити позитивний результат. Проведено аналіз основних підходів до розуміння поняття «стратегічне управління» різними авторами.

Виділено функції та етапи стратегічного управління. Відзначено, що стратегічне управління спрямоване на забезпечення довгострокової стійкості та успіху організації, а також адаптацію до змін у навколишньому середовищі для збереження конкурентної переваги. В даному контексті виділено основні завдання стратегічного управління. Визначено внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на формування стратегії організації і охарактеризовано їх. Виділено три категорії стратегій росту: інтегровані, диверсифіковані та концентровані.

2. Проведено аналіз структури, принципів, інструментів стратегічного управління. Стратегія включає в себе аналіз поточного стану ситуації, визначення мети або бажаного кінцевого результату, обрання оптимальних шляхів досягнення цілі та планування ресурсів, необхідних для реалізації. Відзначено, що сутність стратегічного управління організацією включає як складання, так і втілення стратегії.

Систематизовано структуру основних моделей стратегічного управління, зокрема, моделей І. Ансоффа, М. Мескона, А. Томпсона та Дж. Стрікланда. Відзначено, що переважно вчені слідують за методологією стратегічного управління, яка охоплює дві взаємодоповнюючі підсистеми: управління стратегічними можливостями та оперативне вирішення проблем. Визначено основні проблеми організації, що є предметом стратегічного управління. Проаналізовано інструменти стратегічного управління, зокрема, матричні методи, і детально описано матрицю SWOT-аналізу.

3. Визначено особливості стратегічного управління закладом освіти. Відзначено, що стратегічне управління в суспільному секторі економіки немає принципів відмінностей від управління в інших сферах економіки. Водночас, метою стратегії є надання послуг населенню, а не зростання прибутку, як для приватних компаній.

Визначено особливості стратегічного управління закладом освіти. Відзначено, що система освіти відгукується на ситуацію на ринку із певним запізненням, тому методологія стратегічного управління в освітній сфері є далекою від досконалості. Водночас, оскільки освітні інституції відіграють важливу роль у суспільстві, стратегічне управління є ключовим для забезпечення ефективності, інноваційності та розвитку в даній сфері. Наведено відмінності між стратегічним та оперативним управлінням в сфері освіти. Визначено стратегічне управління освітніми системами як процес, який спрямовано на інноваційний розвиток і виділено його ключові аспекти.



## РОЗДІЛ 2

### МОНІТОРИНГ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРЕРІСЛЯНСЬКОМУ ЛІЦЕЇ

#### 2.1. Загальна характеристика Переріслянського ліцею

Комунальний заклад освіти «Переріслянський ліцей Переріслянської сільської ради Надвірнянського району Івано-Франківської області» [34] є загальноосвітнім закладом.

Засновником Переріслянського ліцею є «Переріслянська сільська рада об'єднаної територіальної громади Надвірнянського району Івано-Франківської області» [34]. Функції та повноваження засновника щодо ліцею здійснює адміністрація сільської ради. Виконання окремих функцій та повноважень здійснюється управлінням «освіти Надвірнянської міської ради» [34].

Повна назва закладу освіти – «Переріслянський ліцей Переріслянської сільської ради Надвірнянського району Івано-Франківської області» [35].

Скорочена - «Переріслянський ліцей» [35].

Організаційно-правова форма Переріслянського ліцею - «Комунальна організація (установа, заклад)» [35].

Форма власності – «Державна власність / власність територіальних громад» [35].

Юридична адреса: «Івано-Франківська область, Надвірнянський район, с. Перерісль, вулиця Січових Стрільців, 23» [34].

Директором Переріслянського ліцею є Богдан Сорочинський.

Основний видом діяльності Переріслянського ліцею відповідно до КВЕД [22] є:

- «85.31 Загальна середня освіта» [35].

Переріслянський ліцей має основну мету – здійснювати освітню діяльність за освітніми програмами загальної середньої освіти. Також

Переріслянський ліцей забезпечує створення «умов для розвитку особистості і творчої самореалізації кожного учня, його морального, інтелектуального, фізичного, художньо-естетичного зростання. Ліцей має виховати громадянина демократичного суспільства, яке визнає освіченість, вихованість, культуру найвищими цінностями, незмінними чинниками соціального прогресу. Нове покоління людей повинно бути здатним ефективно працювати і навчатися протягом життя, оберігати і примножувати цінності національної культури та громадянського суспільства» [32].

До інших цілей закладу освіти належать:

- нагляд та догляд за дітьми;
- надання послуг початкової, базової та повної середньої освіти;
- охорона й зміцнення фізичного й психічного здоров'я дітей, у тому числі їх емоційного благополуччя;
- спадкоємність реалізованих у рамках освітніх програм початкової, базової та профільної загальної освіти;
- підготовка 5-річних дітей до вступу ліцей і забезпечення їх готовності до навчання в ліцеї;
- виховання й навчання дітей шкільного віку для користі особистості, суспільства, держави;
- створення сприятливих умов для різнобічного розвитку особистості, зокрема, можливості задоволення потреби учня в самоосвіті та отримання додаткової освіти.

Управління досліджуваним закладом освіти здійснюється із обов'язковим врахуванням поточних завдань розвитку територіальної громади, району та області. Це важливо й для стратегічного розвитку ліцею, оскільки план розвитку неспроможний ігнорувати і суперечити завданню розвитку регіону та країни.

У 2022 році ліцей надавав п'ять таких послуг в сфері освіти:

- 1) реалізація основних загальноосвітніх програм;
- 2) нагляд та догляд за дітьми;

3) реалізація основних загальноосвітніх програм початкової, базової та повної середньої освіти;

4) забезпечення харчування;

5) організація відпочинку дітей.

Серед основних завдань Переріслянського ліцею виділено:

■ «різнобічний розвиток індивідуальності дитини на основі виявлення її задатків і здібностей, формування ціннісних орієнтацій, задоволення інтересів і потреб через мережу факультативних занять, курсів за вибором, гуртків і студій художньої і технічної творчості, спортивних секцій тощо» [32];

■ «збереження і зміцнення морального, фізичного і психічного здоров'я вихованців через створення сприятливого морально-психологічного клімату в школі та розвиток матеріально-технічної бази» [32];

■ «виховання школяра як патріота школи і села, громадянина України, національно свідомої, вільної демократичної, життєво і соціально компетентної особистості, здатної здійснювати самостійний вибір і приймати відповідальні рішення у різноманітних життєвих ситуаціях через розвиток учнівського самоврядування, залучення вихованців до вирішення актуальних питань життєдіяльності шкільного колективу та громади села» [32];

■ «формування у школярів бажання і уміння вчитися упродовж усього життя, вироблення умінь практичного і творчого застосування здобутих знань» [32];

■ «становлення в учнів цілісного наукового світогляду, загальнонаукової, загальнокультурної, технологічної, комунікативної і соціальної компетентностей на основі засвоєння системи знань про природу, людину, суспільство, культуру, виробництво, оволодіння засобами пізнавальної і практичної діяльності» [32];

■ «виховання в учнів любові до праці, забезпечення умов для їх життєвого і професійного самовизначення» [32];

■ «виховання школяра як людини моральної, відповідальної, людини культури з розвиненим естетичним і етичним ставленням до навколишнього світу і самої себе» [32].

Пріоритетними напрямками діяльності колективу Переріслянського ліцею є: «особистісна орієнтація освіти; формування в учнів національних і загальнолюдських цінностей; створення для громадян села рівних можливостей та умов для реалізації їх конституційного права на здобуття освіти; постійне підвищення якості освіти через оновлення її змісту та форм організації навчально-виховного процесу; забезпечення розвитку системи безперервної освіти; пропаганда здорового способу життя; реалізація гарантії для професійної самореалізації педагогічної працівників, підвищення їх соціального статусу; запровадження в практику досягнень педагогічної та психологічної науки, освітніх інновацій, інформаційних технологій; створення мережі освітніх послуг, її кадрове та науково-методичного забезпечення» [32].

Дамо коротку характеристику історії школи в селі Перерісль. Її було засновано ще у далекому 1848 році та побудовано із будматеріалів старої (першої) резиденції священика. Відомо, що у 1858 року у селі Перерісль Надвірнянського повіту Станіславського округу функціонував навчальний заклад - народна школа. Першим вчителем в даній був Михайло Ставарський зі Львова, який працював у школі із 1858 року по 1881 рік. Школа була початковою, яку відвідували учні віком від 7 до 10 років. Усього у школі навчалось 26 учнів [36].

Під час II світової війни і після її закінчення школа у селі Перерісль працювала як початкова. З середини 60-х років минулого століття школа стала восьмирічною.

До 1996 року школа була восьмирічною (I-II ступеня) – в сучасному розумінні базовим закладом середньої освіти. З 27 серпня 1996 року змінився вид діяльності школи на «92310 - загальноосвітні дитячі школи» [35] і школа

стала загальноосвітнім закладом I-III ступеня. Було побудовано новий сучасний корпус школи (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Сучасна будівля Переріслянського ліцею [32]

В інфраструктурі Переріслянського ліцею виділяють наступні показники (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

Показники інфраструктури Переріслянського ліцею [34]

Показник	Значення
Спроможність закладу освіти (учнів)	350
Кількість класів	15
Кількість приміщень	39
Кількість інклюзивних класів	1

Таким чином, Переріслянський ліцей є сучасним закладом освіти, в якому реалізуються освітні послуги для учнів початкової, базової та профільної середньої освіти. Дані послуги реалізуються відповідно до визначеної мети та завдань ліцею.

## 2.2. Аналіз освітньої діяльності Переріслянського ліцею

Аналіз освітньої діяльності Переріслянського ліцею показав наступне.

В структурі Переріслянського ліцею виділяються наступні підрозділи (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структурні підрозділи Переріслянського ліцею

Проаналізуємо основні напрями діяльності досліджуваного ліцею і дамо їм характеристику. До них належать наступні:

- реалізація основних загальноосвітніх програм початкової, базової та загальної середньої освіти;
- виконання методичних, науково-дослідних та творчих робіт, а також інноваційної освітньої діяльності;
- охорона життя й зміцнення фізичного, а також психічного здоров'я учнів;
- створення умов, які забезпечують емоційне благополуччя кожного вихованця й учня;
- забезпечення фізичного, пізнавального, соціального, а також естетичного розвитку дітей;
- виховання й розвиток дітей зі врахуванням яскраво виражених їх індивідуальних психологічних особливостей, а також їх обдарованості;

– створення розвиваючого предметно-просторового середовища й умов для різноманітної діяльності учнів;

- здійснення корекції у особистісному розвитку дітей через організацію індивідуальних й колективних видів діяльності, які базуються на змістовному спілкуванні;

- видання наукової, освітньої, педагогічної, методичної літератури. Види діяльності ліцею повністю відповідають вище визначеним цілям.

В цілому в даний час дані види діяльності здійснюються ефективно. Про це свідчить, по-перше, виконання освітніх програм ліцею в повному обсязі, і, по-друге, високої оцінки якості освіти.

Організаційна структура управління Переріслянським ліцеєм є типовою для закладів освіти такого типу і її наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура управління Переріслянським ліцеєм

В ліцеї працюють такі методичні об'єднання [36]:

- природничо-математичних наук (керівник Передрук О.Д.);

- української мови та літератури (керівник Фесенко Л.В.);
- класних керівників (керівник Федоришин Г.В.);
- початкових класів (керівник Данилюк Н.В.).

Переріслянський ліцей, як ми вже відзначали (таблиця 2.1) може прийняти 350 учнів.

У 2023-2024 навчальному році у Переріслянському ліцеї налічується 15 класів, у яких навчаються 283 учні: в початковій школі - 6 класів (105 учнів), в базовій школі – 7 класів (147 учні), в профільній школі – 2 класи (31учень). Заклад освіти працює в режимі п'ятиденного робочого тижня з однозмінним навчанням.

В таблиці 2.2 наведено структуру учнів Переріслянського ліцею у 2021-2023 роках.

Таблиця 2.2

Структура учнів Переріслянського ліцею у 2021-2023 р.

Показник	Рік			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Початкова освіта	109	110	105	-4,55%	-3,67%
Базова середня освіта	154	151	147	-2,65%	-4,55%
Повна середня освіта	28	29	31	6,90%	10,71%
Всього	291	290	283	-2,41%	-2,75%

Таким чином, у 2023 році відбулося зменшення кількості учнів у Переріслянському ліцеї на 2,41 % у порівнянні з 2022 роком, а також на 2,75 % у 2023 у порівнянні з 2021 роком (рис. 2.4).

У 2023 році у порівнянні з іншими роками відбулося зниження за двома освітніми рівнями – початкова освіти та базова середня освіта, а також зростання в групі повна середня освіта. У 2023 році відбулося зниження учнів у початковій школі у 2023 році на 4,55% у порівнянні з 2022 роком або на 5 учнів, а у порівнянні із 2021 роком на 4 учні або на 3,67%.



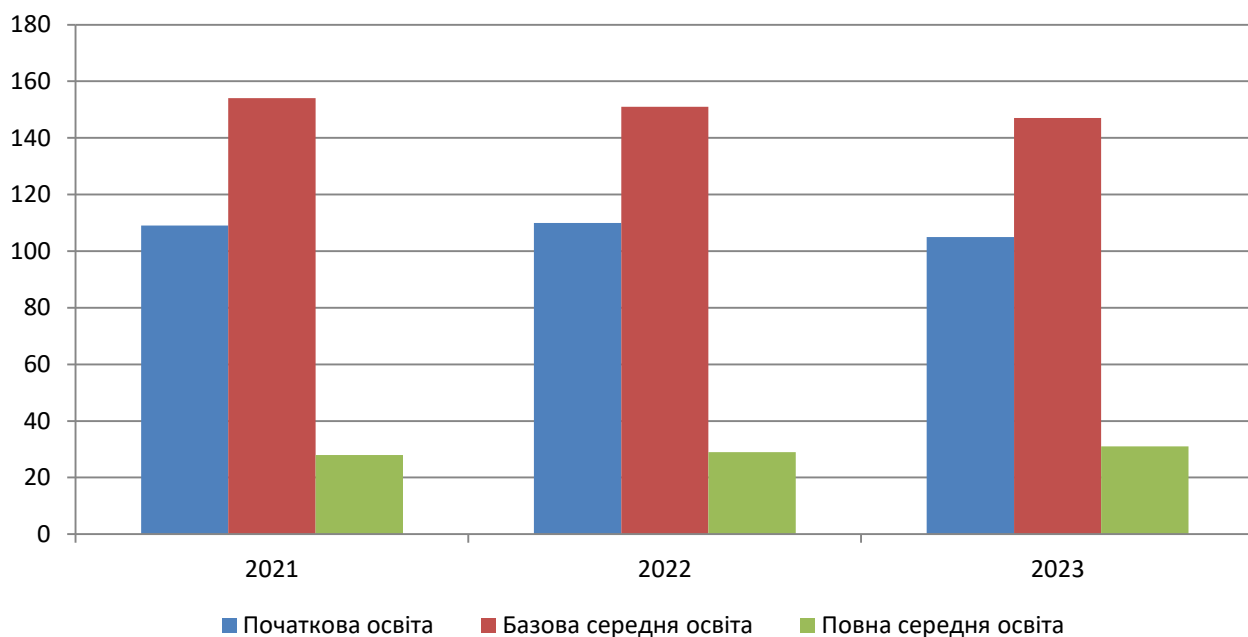


Рис. 2.4. Динаміка учнів Переріслянського ліцею у 2021-2023 р.

У базовій середній школі у 2023 році відбулося зниження кількості учнів на 4 особи у порівнянні із 2022 роком або на 2,65 %, а у порівнянні із 2021 роком на 7 учнів або на 4,55%.

А от у групі повної загальної середньої освіти впродовж усього періоду відбувалося постійне зростання. У 2023 році у порівнянні із 2022 роком відбулося зростання на 2 учнів або 10,71%, а у порівнянні із 2021 роком – на 3 учні або 10,71 %.

Оцінку освітньої діяльності Переріслянського ліцею можна провести за низкою показників. Одним з них є результати здачі НМТ учнями Переріслянського ліцею у 2020-2023 р.

За результатами складання НМТ у 2023 році Переріслянський ліцей зайняв високе 29 місце серед 277 шкіл (ліцеїв) Івано-Франківської області, а також 1070 місце серед усіх шкіл України (таблиця 2.2).

Як бачимо з даних таблиці 2.3 за більшістю показників у 2023 році відбулося зростання показників здачі НМТ учнями Переріслянського ліцею. Варто відзначити, що у 2022 році формування загальноукраїнського рейтингу не відбувалося.

За рейтинговим балом у 2023 році відбулося зростання на 50,1 бала у порівнянні із 2021 роком і на 39,2 бали у порівнянні із 2020 роком (рис. 2.5).

Таблиця 2.3

Результати НМТ учнів Переріслянського ліцею у 2020-2023 р.

Показник	Рік		
	2020	2021	2023
Місце в рейтингу	205	235	29
ТОР в загальному рейтингу	7019	7795	1070
Рейтинговий бал	93,2	78,3	128,4
Бал НМТ	108,9	91,7	150,9
Учнів / тестів	17/46	18/61	9/27
Склав (%)	85	66	100

Складено за [37]

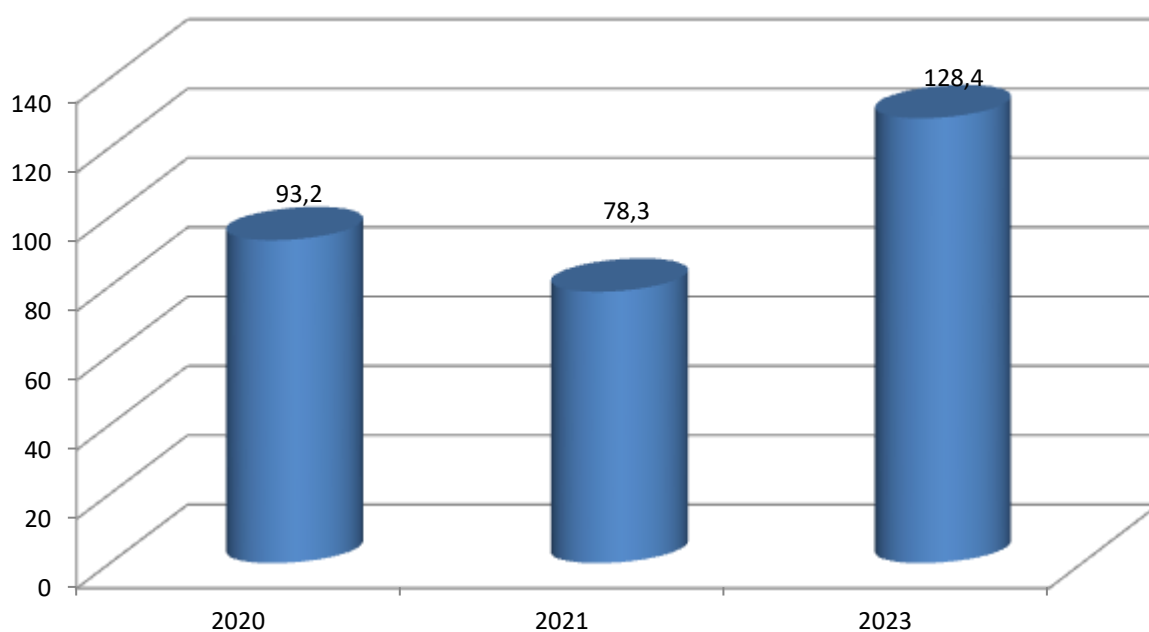


Рис. 2.5. Динаміка рейтингового балу учнів Переріслянського ліцею у 2020-2023 р.

Як видно з даних таблиці 2.3 всі учні Переріслянського ліцею склали НМТ у 2023, водночас, варто відзначити, що кількість учні які здавали НМТ була невеликою – всього 9 учнів. Однак, у 2021 їх частка була всього 66 %, а у 2020 році трохи більшою – 85% (рис. 2.6).

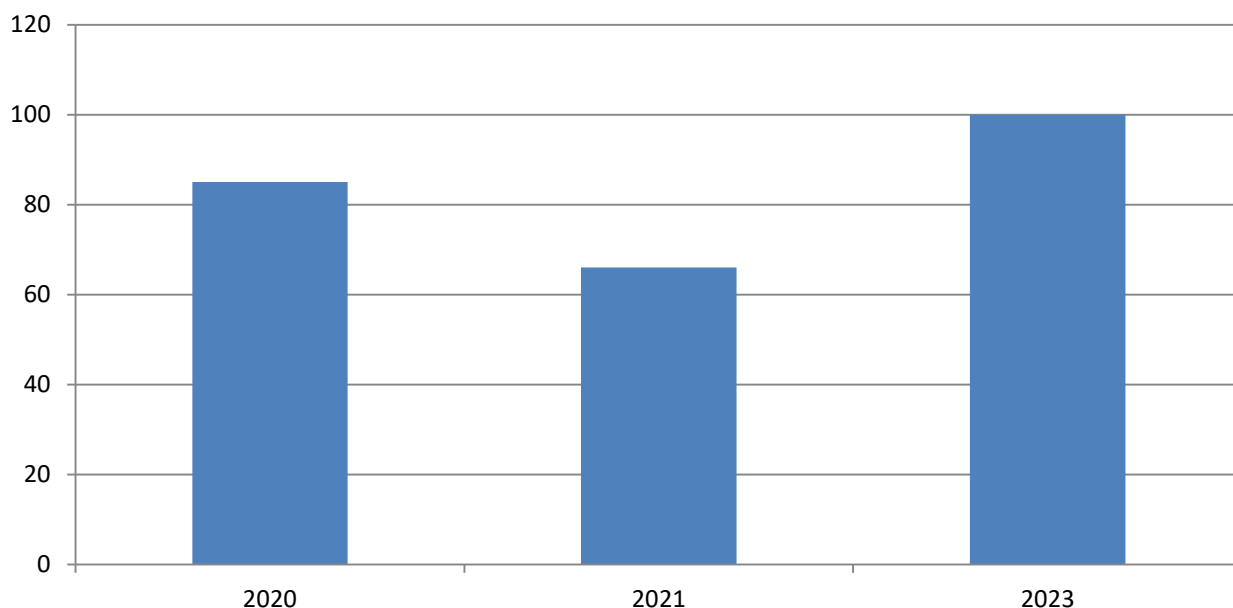


Рис. 2.6. Динаміка частки учнів Переріслянського ліцею у 2020-2023 р., які склали ЗНО/НМТ

Серед помітних досягнень Переріслянського ліцею є присутність його учнів серед переможців II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад. Зокрема, це [32]:

#### I МІСЦЕ

- Бакота Надія (Конкурс Петра Яцика);
- Рогів Віталій (Математика).

#### II МІСЦЕ

- Гаврилюк Аліна (Французька мова);
- Болотова Аліна (Конкурс Петра Яцика);
- Непеляк Марія (Конкурс Петра Яцика).

#### III МІСЦЕ

- Боднар Ростислав (Англійська мова);
- Ключфінська Вероніка (Французька мова);
- Мочарна Вероніка (Інформаційні технології);
- Бакота Надія (Конкурс Тараса Шевченка);
- Рогів Віталій (Конкурс Петра Яцика);

- Стефанюк Анастасія (Українська мова та література).

Проаналізуємо також склад педагогічного колективу Переріслянського ліцею. Добір і закріплення персоналу відбувається зі врахуванням психологічної сумісності, професійної та індивідуальної спрямованості. Педагогічні кадри, технічний і обслуговуючий персонал призначає директор ліцею.

Склад педагогічного колективу Переріслянського ліцею у 2023 році є наступним (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Кваліфікаційний склад педагогічного колективу Переріслянського ліцею у 2023 році

Кваліфікація	Кількість
Учителі-методисти	1
Старший вчитель	8
Вища категорія	21
Перша категорія	2
Друга категорія	3
Спеціалісти	3
Всього	38

Таким чином, у структурі педагогічного колективу Переріслянського ліцею у 2023 році переважають вчителі вищої категорії – 21 особа або 55,26 %. Також високою є кількість старших вчителів – 8 осіб або 21,05%. А от кількість і частки вчителів інших кваліфікацій є меншими. Так вчителів другої категорії та спеціалістів по 3 чи по 7,89%, а вчителів першої категорії 2 чи 5,26 %і найменше – всього 1 особа чи 2,63 % – учителів-методистів (рис. 2.7).

Загалом, слід відзначити, що показник успішності учнів залишається стабільним. Всі класи виконали освітні програми. За останні 5 років рівень освоєння основної освітніх програм зростає. Це було досягнуто завдяки здійсненню особистісно-орієнтованого підходу до кожної дитини, модернізації змісту освітнього процесу шляхом запровадження нових технологій, форм, методів роботи зі всіх напрямків розвитку учнів.

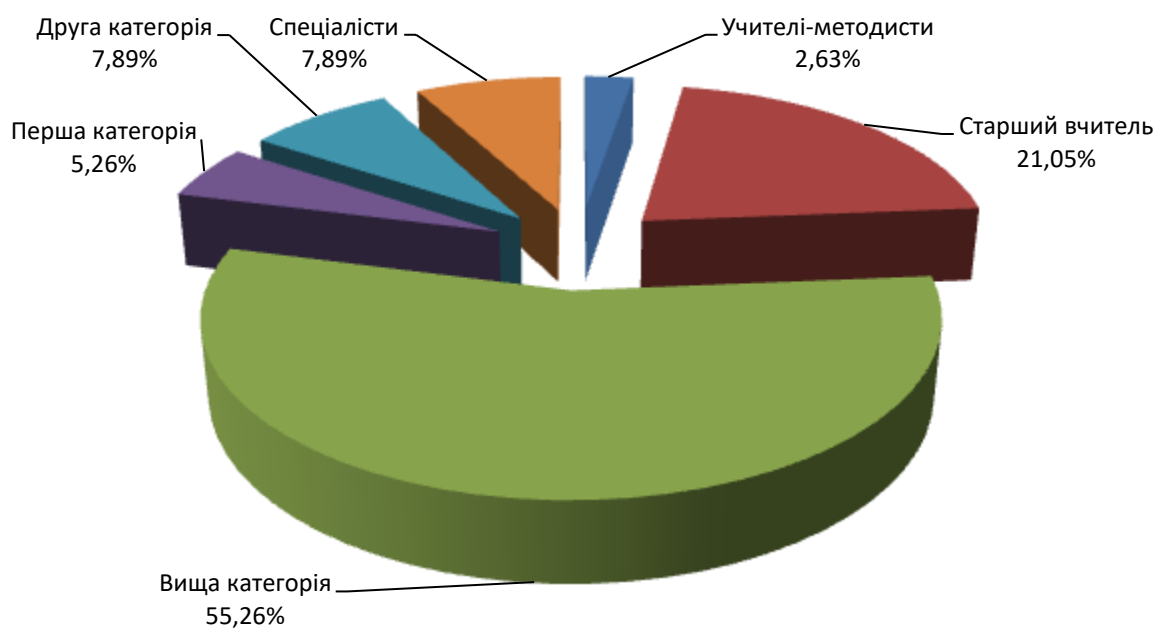


Рис. 2.7. Структура педагогічного колективу Переріслянського ліцею у 2023 році

Проте окремі види діяльності ліцею реалізуються із проблемами. Деякі освітні області все ще потребують покращення. Так, керівництво ліцею заявило про те, що наступні напрямки роботи вимагають поглибленої та посиленої роботи:

- фізичний розвиток;
- розвиток цифрової грамотності;
- пізнавальний розвиток;
- розвиток естетичних здібностей.

Зрештою, необхідно відзначити, що діяльність Переріслянського ліцею орієнтовано насамперед на покращення освіти. Тому більшість управлінських рішень спрямовано на покращення освітнього процесу чи організацію тих видів діяльності, які якимось чином впливають на нього.

Зокрема, метою рішення щодо створення моніторингу якості та результатів навчання є забезпечення комплексного підходу до оцінки результатів освоєння програми та динаміки розвитку дітей. За наслідками педагогічної діагностики проводиться проектування педагогічного процесу.

Таким чином, проведений аналіз освітньої діяльності Переріслянського ліцею показав наступне. Більшість учнів ліцею, а у останній 2023 рік всі учні ліцею успішно склали НМТ. Це забезпечується якісною роботою педагогічного персоналу Переріслянського ліцею. Однак, у роботі ліцею є й певні проблеми, особливо, в стратегічному вимірі, тому необхідно провести аналіз стану стратегічного управління у Переріслянському ліцеї.

### **2.3. Аналіз стану стратегічного управління у Переріслянському ліцеї**

В межах аналізу освітньої діяльності Переріслянського ліцею ми відзначили необхідність звернутися і до стратегічного аспекту управління закладом освіти. Адже показники його діяльності багато у чому залежать від того, наскільки правильно поставлені довгострокові цілі та наскільки ефективно вони реалізуються.

У ліцеї існують елементи стратегічного управління. Взагалі, стратегічне управління – це управління, в основі якого лежить орієнтування на людський потенціал, на споживчі запити.

В Переріслянському ліцеї існує «Стратегія розвитку Переріслянського ліцею на 2021-2025 роки» [43], яку затверджено 31 серпня 2021 року. Дана Стратегія, однак, є типовою для усіх закладів освіти і розроблена переважно для звітності. Тому її слід модифікувати під реальні потреби закладу освіти і наповнити реальним змістом.

Стратегічне управління розглядається переважно стосовно комерційних організацій у контексті збільшення їх прибутку та позиції на ринку товарів, робіт або послуг. На загальнодержавному рівні періодично приймаються нормативно-правові акти стратегічного характеру у сфері освіти. Серед останніх варто згадати такі стратегія як «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки» [1] та «Стратегія розвитку освіти на 2023-2027 роки в Івано-Франківській області» [42]. Вони передбачають основну мету – забезпечити ефективний розвиток освіти. Тому Переріслянський ліцей повинен

також при розробці заходів свого розвитку включати в модель управління стратегічний підхід.

Проект «Стратегія розвитку освіти на 2023-2027 роки в Івано-Франківській області» [42], який передбачає її дію впродовж 2023-2027 років, передбачає реалізацію наступних стратегічних цілей: «діти мають рівний доступ до дошкільної освіти; якісна та доступна шкільна освіта формує необхідні компетентності для життя та самореалізації випускників; позашкільна освіта забезпечує гармонійний та всебічний розвиток дітей та підлітків; якість профосвіти задовольняє потреби роботодавців та економіки регіону» [42].

Необхідно відзначити, що наявність у закладу освіти власної стратегії чи програми розвитку є суттєвою перевагою. Стратегія для сучасного закладу освіти є необхідною не тільки для того, щоб підвищити конкурентоспроможності закладу освіти, а й для того, щоб розширити можливості розвитку учнів закладу освіти. Адже кожен заклад освіти повинен врахувати потреби місцевого ринку й пристосувати під них власну діяльність. Наприклад, врахувати дефіцит в фахівцях у тій чи іншій галузі, щоб вдосконалити навчальну програму й краще підготувати учнів для наступного рівня освіти. Внаслідок цього, заклад освіти надаватиме ті освітні послуги, що відповідатимуть громадським запитам.

Особливості стратегічного розвитку закладів освіти впливають, по-перше, з їх організаційно-правової форми та, по-друге, зі сфери їхньої діяльності – освіти. У першому випадку належність закладу, наприклад, до бюджетних, вимагає враховувати у стратегії розвитку обов'язкове до виконання державних завдань, що неминуче впливає на їх діяльність. З іншого боку, організаційно-правова форма впливає на можливість управління майном закладу освіти.

Як вже відзначалося, Переріслянський ліцей має власну стратегію розвитку. Вона передбачає, що у період із 2021 по 2025 рр. стратегічною метою є «розвиток та формування в учнів ключових компетентностей, необхідних для успішної життєдіяльності конкурентоспроможної і самодостатньої

особистості, вироблення сучасної моделі випускника школи, спроможного реалізувати власний позитивний потенціал» [43].

Стратегія передбачає визначення місії ліцею – «створення освітнього середовища, що дозволить забезпечити розвиток та виховання учня, здатного впливати на свою особистісну освітню траєкторію»[43].

Виходячи із цього базова стратегія закладу освіти полягає в реалізації режиму розвитку. Під розвитком ліцею розуміється постійне, динамічне, стійке нарощування конкурентних переваг, нового змісту діяльності, професіоналізму та компетентності, у тому числі у досягненні заданої мети.

Стратегічний розвиток Переріслянський ліцей визначений такими його напрямками: «створення умов для отримання кожним учнем того рівня освіти, який відповідає його здібностям та індивідуальним особливостям; розвиток інтелектуальної, емоційної сфери дитини, формування його ціннісних орієнтирів, прищеплення навичок соціальної компетентності через включення кожного школяра в систему ранньої предметної орієнтації, професійного самовизначення; створення безпечного, вільного від будь-яких форм насилля, комфортного та доступного освітнього середовища; розвиток інноваційної діяльності школи, підвищення якості освіти; інформатизація навчання, вдосконалення бібліотечного та інформаційно-ресурсного забезпечення; побудова ефективної системи виховання, розвитку і соціалізації учнів; розвиток творчої ініціативи педагогів в пошуках нових форм і методів педагогічної діяльності; прищеплення учням шанобливого ставлення до культури, звичаїв, традицій усіх народів, що населяють Україну; виховання в учнів патріотичних почуттів, формування національної самосвідомості, любові до рідної землі свого народу, готовності до праці в ім'я України; створення сучасної матеріально-технічної бази» [43].

Стратегічний розвиток Переріслянського ліцею зумовлює такі його завдання:

- 1) розробити модель школи успіху та розвитку;



2) продовжити якісний перехід ліцею на виконання державних стандартів на основі освітнього простору ліцею, створення високотехнологічного освітнього середовища, що забезпечує зміни у закладі освіти та змісті педагогічного процесу, а також у характері результатів навчання;

3) створити структуру інноваційної діяльності ліцею, яка забезпечує надання якісних освітніх послуг населенню;

4) забезпечити комплексний науково-методичний та програмний супровід реалізації системно-діяльнісного підходу в освітньому процесі ліцею;

5) розробити систему необхідних умов, що забезпечують наступність підтримки й розвитку обдарованих дітей на різних ступенях навчання, у шкільному та соціальному середовищі;

6) удосконалювати якість освіти за рахунок створення єдиної системи діагностики та контролю якості освіти;

7) спроектувати систему оцінки сформованості досягнень учнів, у рамках реалізації системно-діяльнісного підходу;

8) оптимізація системи матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу;

9) створення позитивного іміджу ліцею та позиціонування її на місцевому ринку освітніх послуг.

Стратегія передбачає два етапи:

1) перший етап був запланований на 2021 рік та мав характер організаційного. Він включав діагностичну, прогностичну та організаційну діяльність.

Цілями I етапу були:

- визначення інноваційної стратегії розвитку ліцею;
- розробка проектів, перспективних планів реалізації, внесення змін до нормативно-правової документації;

- розробка комплексного науково-методичного, програмного супроводу реалізації системно-діяльнісного підходу в освітньому процесі ліцею;

– підвищення професійної компетентності педагогів та адміністрації щодо реалізації системно-діяльнісного підходу в діяльності;

Перший етап стратегії було завершено і призвів до таких результатів:

– було визначено інноваційну стратегію розвитку ліцею, розроблено проекти, перспективні плани їх реалізації;

– було розроблено комплексний методичний, програмний супровід освітнього процесу в ліцеї;

– було створено умови для підвищення професійної компетентності педагогів щодо реалізації освітніх стандартів у діяльності ліцею;

2) із 2022 року розпочався другий етап, який є конструктивно-перетворюючим та передбачає реалізацію, аналіз, корекцію та узагальнення результатів реалізації стратегії, досягнутих на першому етапі.

Тут пріоритет надається здійсненню заходів, спрямованих на досягнення якості освіти, ефективної реалізації системно-діяльнісного підходу у освітньому процесі ліцею. Також сюди входять апробація інновацій й перетворень, запровадження індивідуально-освітніх траєкторій тощо.

Зрештою очікуються наступні результати:

- реалізація інноваційних проектів, перспективних планів;
- досягнення якості освіти, що задовольняє запитам споживачів;
- реалізація системно-діяльнісного підходу у освітньому процесі ліцею;
- створення умов для підвищення професійної компетентності педагогів й адміністрації ліцею із реалізації системно-діяльнісних підходів діяльності ліцею;

- забезпечення методичного супроводу реалізації освітніх стандартів в освітній процес ліцею;

- наявність індивідуальних освітніх траєкторій;

- підвищення ефективності процесу, викладання предметів на якість на новому рівні.

Слід зазначити, що наявність в Переріслянському ліцеї стратегії розвитку є позитивним моментом. Адже це означає, що всі управлінські рішення, що

приймаються загалом, мають загальний напрямок, загальні цілі, узгоджені і не суперечать один одному.

Водночас, слід відзначити і наявність недоліків у досліджуваній стратегії.

Більшість положень стратегії носить загальний характер, а значна частина цілей і напрямів діяльності, позначені у стратегії, і так прямо впливають із сутності освітнього закладу. Іншими словами, положення стратегії просто дублюють положення Статуту та інших локальних актів, не пропонуючи нічого нового.

Досвід інших закладів освіти свідчить про користь повноцінної і реальної стратегії розвитку. Так, Переріслянський ліцей має свою стратегію розвитку, відповідно до якої мета розвитку ліцею – розвиток закладу освіти для задоволення сучасних соціальних, економічних та культурних тенденцій розвитку суспільства. З одного боку, дана мета має загальний характер, але з іншого, вона має важливу передумову розвитку закладу – орієнтуватися не тільки на державні стандарти, а й у поточний стан суспільства та його потреби в розвитку освіти.

Для ґрунтовного стратегічного аналізу діяльності Переріслянського ліцею було проведено SWOT- та PEST-аналіз чинників зовнішнього й внутрішнього середовища Переріслянського ліцею. Їх результати наведені у таблицях 2.5-2.6.

Таблиця 2.5

#### SWOT-аналіз діяльності Переріслянського ліцею

Об'єкт аналізу	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози та ризики (T)
Кадрове забезпечення	Колектив вчителів є досвідченим та висококваліфікованим	Колектив вчителів виявляє інертність щодо інновацій	Вчителі можуть підвищити свою кваліфікацію та освоїти нові освітні технології	Підвищення кваліфікації може виявитися недостатнім

Об'єкт аналізу	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози та ризики (T)
Стратегічне управління	Керівництво ліцею активно взаємодіє з вчителями та іншими працівниками	Слабка самостійність у прийнятті рішень через вплив адміністрації. Орієнтованість на виконання освітньої програми	Для стратегічного розвитку можуть бути залучені батьки	Слабке методичне забезпечення стратегічного управління
Якість освіти	Високий рівень освоєння основних освітніх програм загальної освіти	Недостатньо розвинені умови для індивідуальної роботи з учнями; Додаткових освітніх програм у ліцеї недостатньо	Доступ учнів до інформації забезпечить підвищення рівня самостійності та в навчанні	Впровадження цифрових технологій у освіті може знизити роль вчителя
Матеріально-технічна база	Ліцей загалом забезпечений матеріально-технічною базою	Матеріально-технічна база розрахована лише на виконання освітніх програм	Можливість розширити її завдяки взаємодії із громадськими організаціями	Недостатність бюджету Перерісля на модернізацію матеріально-технічної бази
Зовнішні зв'язки	Ліцей співпрацює із громадськими організаціями та закладами спорту й культури	Ліцей слабо співпрацює з іншими освітніми закладами й приватними особами	У ліцею є перевага для співпраці з підприємствами на території Переріслянської ОТГ	Потенційні партнери можуть бути не зацікавлені у співпраці
Соціальне середовище	Збільшення соціальної активності учнів завдяки шкільному самоврядуванню, волонтерству тощо	Слабка різноманітність соціального середовища. Інертність більшої частини учнів	Все більше учнів прагне проявити себе не тільки в освіті, а й у соціальній сфері	Розмиття освітньої діяльності

PEST-аналіз, тобто аналіз, який включає вивчення політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища, було проведено для дослідження макросередовища, у якому існує Переріслянський ліцей.

Таблиця 2.6

## PEST-аналіз Переріслянського ліцею

<b>Політика</b>	<b>Економіка</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– глобалізація освіти;</li> <li>– вплив загальнодержавних та місцевих освітніх програм на розвиток ліцею;</li> <li>– адміністративна модель управління ліцеєм;</li> <li>– освітні програми як головний орієнтир у діяльності ліцею</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабільна економічна ситуація;</li> <li>– дефіцит бюджету;</li> <li>– слабка конкуренція з іншими ліцеями ОТГ;</li> <li>– бюджет як головне джерело для фінансування стратегічного розвитку</li> </ul>
<b>Соціальна сфера</b>	<b>Технології</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– у суспільстві є запит на перетворення в освіті;</li> <li>– цифровізація суспільства;</li> <li>– помірні потреби населення в освіті;</li> <li>– запит на професійну освіту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цифровізація освіти;</li> <li>– відкритість закладів освіти;</li> <li>– розвиток дистанційної освіти</li> </ul>

Проведені SWOT- та PEST-аналіз показують можливості та загрози у діяльності Переріслянського ліцею, які можуть бути використані при вдосконаленні стратегії його розвитку.

Таким чином, стратегічне управління в Переріслянському ліцеї має враховувати, що заклад освіти залежить від бюджетних коштів, що властиво закладам громадського сектору економіки. Надані ліцею ресурси можуть бути задіяні у заходах зі стратегічного розвитку, але не на шкоду виконанню завдань виконання освітніх програм.

Звісно ж, що стратегія розвитку, яка зараз існує у ліцеї, може стати основою для наступної стратегії, однак, повинні бути вирішені і такі проблеми стратегічного управління, як загальний характер положень стратегії та знижений статус стратегії.

Фактично у Переріслянському ліцеї «Стратегія розвитку» [43] існує, однак, вона є типовою для більшості закладів освіти і розроблена переважно для звітності. Тому її слід модифікувати під реальні потреби закладу освіти і наповнити реальним змістом.

## **Висновки до розділу 2**

1. Дано загальну характеристику Переріслянського ліцею. Наведено основні параметри і напрямки діяльності ліцею. Визначено його цілі та завдання. Наведено коротку характеристику історії школи в селі Перерісль і показано, що вона розпочалась з 1848 року. Проаналізовано основні показники інфраструктури Переріслянського ліцею і відзначено, що Переріслянський ліцей є сучасним закладом освіти, в якому реалізуються освітні послуги для учнів початкової, базової та профільної середньої освіти.

2. Проведено аналіз освітньої діяльності Переріслянського ліцею. Виділено структурні підрозділи Переріслянського ліцею, а саме початкова школа, гімназія і ліцей. Проаналізовано основні напрями діяльності досліджуваного ліцею і наведено їх характеристику. Відзначено, що в даний час дані види діяльності здійснюються ефективно.

Наведено організаційну структуру управління Переріслянським ліцеєм і відзначено, що вона є типовою для закладів освіти такого типу. Виділено методичні об'єднання, які функціонують в ліцеї. Проаналізовано структуру учнів Переріслянського ліцею у 2021-2023 роках і показано, що в 2023 році відбулося зменшення кількості учнів у Переріслянському ліцеї на 2,41 % у порівнянні з 2022 роком, а також на 2,75 % у 2023 у порівнянні з 2021 роком.

Проведено оцінку освітньої діяльності Переріслянського ліцею за низкою показників. Зокрема, за результатами складання НМТ у 2023 році Переріслянський ліцей зайняв високе 29 місце серед 277 шкіл (ліцеїв) Івано-Франківської області, а також 1070 місце серед усіх шкіл України. У 2023 році всі учні ліцею позитивно склали НМТ. 10 учнів ліцею є серед переможців II

етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад. Проаналізовано склад педагогічного колективу Переріслянського ліцею. І відзначено домінування в ньому вчителів вищої категорії 55,26%. Виділено напрямки діяльності ліцею, які потребують посилення.

3. Проаналізовано стан стратегічного управління у Переріслянському ліцеї. Відзначено, що у ліцеї існують елементи стратегічного управління, зокрема, «Стратегія розвитку Переріслянського ліцею на 2021-2025 роки» [43]. Однак, вона є типовою для усіх закладів освіти і розроблена переважно для звітності. Тому її слід модифікувати під реальні потреби закладу освіти і наповнити реальним змістом.

Проаналізовано національну та регіональні стратегії розвитку в освітній сфері. Відзначено, що базова стратегія закладу освіти полягає в реалізації режиму розвитку. Визначено напрямки та завдання стратегічного розвитку Переріслянського ліцею. Виділено етапи існуючої стратегії ліцею і очікувані їх результати. Виділено наявність недоліків у досліджуваній стратегії, зокрема, це її загальний характер. Для ґрунтовного стратегічного аналізу діяльності Переріслянського ліцею було проведено SWOT- та PEST-аналіз чинників зовнішнього й внутрішнього середовища Переріслянського ліцею, які слід використати при вдосконаленні стратегії його розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

#### **3.1. Рекомендації щодо розробки стратегії розвитку в Переріслянському ліцеї**

На підставі дослідженого досвіду стратегічного управління Переріслянського ліцею закономірно виникає питання доцільності розвитку стратегії в даному закладі освіти. З одного боку, досліджуваний ліцей є єдиним загальноосвітнім закладом освіти у селі Перерісль. Тому конкуренція на ринку освітніх послуг ніби й відсутня. Тому потреба у стратегії менша. Водночас, в Переріслянській ОТГ є й інші загальноосвітні заклади освіти, хоча й в інших селах. Також, розвиток ліцею у перспективі потрібен тому, щоб задовольняти потреби суспільства в освічених громадянах України.

В Переріслянському ліцеї, як ми вже відзначали існує Стратегія, однак, вона є типовою для усіх закладів освіти і розроблена переважно для звітності. Тому її слід модифікувати під реальні потреби закладу освіти і наповнити реальним змістом.

Звісно ж, що Стратегія розвитку Переріслянського ліцею може стати одним із тих елементів, які можуть бути спрямовані на соціально-економічний розвиток ОТГ. Справа в тому, що у програмі соціального економічного розвитку Переріслянської ОТГ передбачено, що однією зі стратегічних цілей є забезпечення умов задоволення потреб громадян, суспільства й ринку праці в якісній освіті. Як наслідок, на рівні шкільної освіти було визначено такі цілі й завдання розвитку освіти, як посилення соціальної та гуманітарної орієнтованості освіти; розвиток здібностей мислення; вироблення практичних навичок тощо.



На підставі всього вищесказаного вважаємо доцільним запропонувати спосіб підвищити якість й ефективність освіти в Переріслянському ліцеї шляхом розвитку стратегічного підходу в управлінні даним закладом освіти. З даною метою необхідно:

- по-перше, розробити оновлену стратегію розвитку для Переріслянського ліцею;

- по-друге, при її розробці орієнтуватися, з одного боку, на законодавство та стратегічні документи (зокрема, на програму соціально-економічного розвитку Перерісля). З іншого боку, на поточні потреби населення Переріслянської ОТГ у тих чи інших професіях та фахівцях.

Розробка моделі стратегії розвитку Переріслянського ліцею передбачає використання розглянутих раніше рекомендацій, методик, інструментів зі стратегічного управління закладом освіти, які наведено у розділі 1, а також досвіду інших закладів освіти в даному контексті. В основі процесу розробки стратегії розвитку пропонується орієнтуватися на наступний алгоритм (рис 3.1).

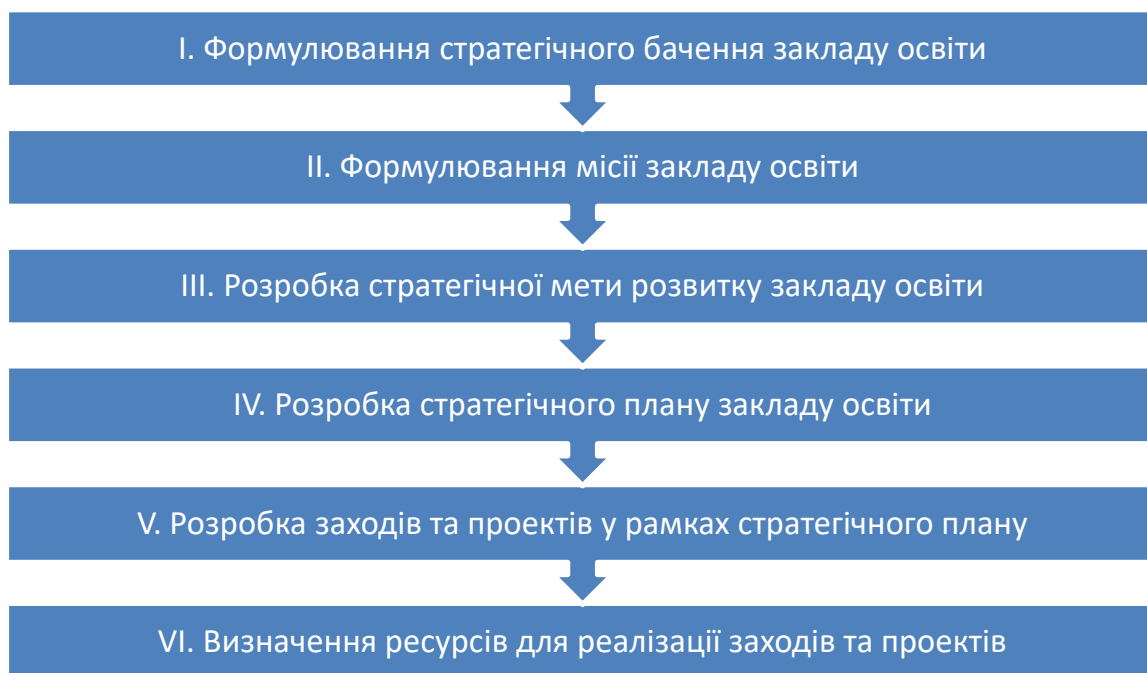


Рис. 3.1. Загальний алгоритм розробки стратегії розвитку закладу освіти

1. Розробка стратегічного бачення Переріслянського ліцею.

Одним із інструментів, який добре підходить для розробки стратегії ліцею, – це ведення переговорів між його керівництвом та трудовим колективом. На Конференції ліцею необхідно зачепити питання подальшого розвитку ліцею. Керівництву ліцею було запропоновано обговорити із трудовим колективом (насамперед – з педагогічним колективом) такі питання:

- 1) чим є ліцей в даний час?
- 2) які у ліцею є особливості та які її можливості?
- 3) який майбутній образ ліцею існує в його працівників?

В результаті обговорення було одержано такі відповіді, які пропонуємо покласти у основу майбутньої стратегії розвитку:

1. Поточний стан ліцею оцінюється як загалом задовільний: у колективі склалося уявлення про Переріслянський ліцей як про заклад освіти, який надає освітні послуги для місцевих жителів. Ліцей добре справляється зі своїми функціями, однак, якихось особливостей, які вигідно відрізняють його від інших закладів освіти, на думку керівників та педагогічних працівників, немає.

Зазвичай, оцінка поточного стану ліцею виходить із того, наскільки ефективно він виконує свої завдання та із того, наскільки добре батьки учнів ставляться до місця, де навчаються їхні діти. Можливості ліцею розцінюються як «задовільні» – він має можливість справно виконувати власні функції, однак, не більше.

На питання, який майбутній образ ліцею є можливим, надійшло недостатньо відповідей. Вони, зазвичай, зводилися до того, що заклад освіти продовжуватиме роботу в звичайному режимі. Якихось серйозних організаційних та освітніх змін немає, якщо вони очікуються, то підкреслюються, що відбудуться «ззовні» (тобто згори), однак, не завдяки ініціативі самого ліцею.

Водночас, було звернуто увагу на проблеми, що існують в ліцеї. Необхідно відзначити найбільш суттєві із них:

- по-перше, в ліцеї недостатньо розвинені умови для індивідуальної роботи із учнями. Це виявляється в тому, що в ліцеї наразі не розроблені

індивідуальні освітні маршрути для тих дітей, які мають обмежені можливості здоров'я та інвалідність. В даний час існує один інклюзивний клас з одним учнем;

– по-друге, в ліцеї недостатньо додаткових освітніх програм. Це проявляється в тому, що в ліцеї наразі не розроблені інноваційні освітні програми, які доповнювали б основні програми, цим зробивши ліцей більш значимим в розвитку учнів. Йдеться, насамперед, про патріотичну, морально етичну, екологічну, естетичну освіту, а також на більш тісну взаємодію ліцею із сім'ями учнів;

- по-третє, соціальне середовище ліцею є також недостатньо розвиненим. Це проявляється в тому, що середовище ліцею має мало різноманітності. Через це в багатьох учнів, на думку вчителів й батьків, низький рівень залученості до навчального процесу, низька мотивація до здобуття нових знань й до підготовки до здобуття загальної середньої освіти.

У результаті розробки стратегічного бачення Переріслянського ліцею пропонується наступне. Враховуючи, що у Перерослі розташовано тільки один ліцей, який не має визначеної спеціалізації, слід розглядати його як важливий освітній та, водночас, культурний, спортивний й соціальний об'єкт для невеликої ТГ. Тому пропонується таке формулювання стратегічного бачення для закладу освіти:

Переріслянський ліцей має стати важливим центром освітньої, культурної, спортивної та соціальної активності в Перерослі.

## 2. Розробка місії ліцею.

В попередньому розділі було проведено SWOT- та PEST-аналіз чинників зовнішнього й внутрішнього середовища Переріслянського ліцею.

В результаті розробки місії Переріслянського ліцею пропонується наступне. З одного боку, нова стратегія розвитку ліцею повинна стати закономірним продовженням поточної, тобто, необхідною є наступність в стратегічному управлінні.

З іншого боку, нова стратегія повинна вирішити проблеми стратегічного управління, які було відзначено вище. На підставі цього пропонується наступна місія для ліцею:

Місія ліцею – постійне підвищення якості освіти для того, щоб кожен учень міг проявити себе в освіті, культурі, спорті, соціальному житті та майбутній професійній діяльності.

### 3. Розробка цілей розвитку ліцею.

Загальна стратегічна мета впливає із місії наведеної вище – постійно підвищувати й забезпечувати якість освіти, щоб кожен з учнів міг проявити себе у освіті, культурі, спорті, соціальному житті й майбутній професійній діяльності.

Що стосується конкретніших цілей, то пропонується співвіднести кожен пункт із вище відзначеною проблемою. Зокрема, як одну із цілей пропонується сформулювати наступним чином: розробити індивідуальні освітні маршрути для дітей, що мають обмежені можливості здоров'я чи інвалідність, для того щоб розвинути умови для індивідуальної роботи із учнями.

Також як одна із цілей пропонується наступна: розвинути соціальне середовище ліцею за рахунок збільшення різноманітності освітнього процесу шляхом включення в нього різноманітних соціальних, культурних й інших освітніх програм, заходів й проектів.

Стосовно батьків одним з завдань стратегії розвитку ліцею може стати посилення ролі батьків як учасників освітнього процесу за рахунок зростання кількості спільних заходів зі вчителями.

Зрештою, стосовно педагогів одним з завдань стратегії розвитку ліцею може стати запровадження нових педагогічних технологій, що відповідають новим викликам освіти.

Після обговорення та формулювання основних положень стратегії розвитку Переріслянського ліцею, необхідно перейти до розробки механізму її реалізації. Як відзначалося раніше, в даному контексті необхідною є розробка заходів й проектів в рамках стратегічного плану.

Насамперед слід запропонувати використовувати й розвивати ті з освітніх, соціальних, культурних та інших проектів й програми, які уже показали свою ефективність на практиці в досліджуваному закладі освіти. Їх наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Пропоновані проекти у рамках реалізації стратегії розвитку Переріслянського ліцею

№	Назва проекту	Загальний зміст проекту
1	«Школа успіху й розвитку»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перехід ліцею на реалізацію державних стандартів зі врахуванням його освітнього простору;</li> <li>– створення високотехнологічного освітнього середовища, яке забезпечить зміни в організації та змісті педагогічного процесу, а також у характері результатів навчання;</li> <li>– створення структури інноваційної діяльності ліцею, що забезпечує надання якісних освітніх послуг населенню Переросля і ОТГ;</li> <li>– удосконалення якості освіти за рахунок створення єдиної системи діагностики та контролю якості освіти;</li> <li>– створення позитивного іміджу ліцею та позиціонування його на ринку освітніх послуг не тільки в Перерослі і ОТГ, а й у Надвірнянському районі загалом.</li> </ul>
2	«Комплексний підхід до духовно-морального виховання та розвитку учнів»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення умов реалізації комплексного підходу до духовно-морального виховання та розвитку учнів через залучення до культури України;</li> <li>– реалізація таких освітніх модулів, як: «Я, моя сім'я та мої друзі», «Я і культура мого народу», «Я - громадянин України» тощо</li> </ul>

Саме проектно-орієнтований підхід повинен стати основним для реалізації стратегії розвитку ліцею, яка пропонується. Обидва пропоновані проекти відповідають потребам батьків учнів, які на обговоренні із керівництвом ліцею запропонували таке:

- 1) зберегти кількісний склад учнів й вихованців ліцею;

- 2) розширити спектр додаткових послуг;
- 3) продовжити роботу із духовно-морального розвитку та виховання учнів через реалізацію інноваційної діяльності.

Однак, дані проекти не дозволять вирішити усі проблеми закладу освіти. Тому для вирішення кожної з груп виявлених проблем можна запропонувати наступні проекти:

1) проект «Цифрове освітнє середовище» – він впливає із низки держаних програм, розробленої для відповіді на виклики цифровізації, які постали й перед освітою також. Проект включає наступні заходи:

- освоєння цільової моделі цифрового освітнього середовища;
- підвищення кваліфікації вчителів для застосування ними нових технологій в освіті;
- переведення управлінської діяльності у цифрове середовище;
- розвиток дистанційних конкурсів, олімпіад, гуртків;
- впровадження цифрових щоденників, портфоліо учнів тощо.

2) проект «Учитель майбутнього» – передбачає, що розвиватися повинні не тільки учні, а й вчителі. Один із заходів у рамках даного проекту є розвиток системи безперервного підвищення професійної майстерності й кваліфікації вчителів;

3) проект «Соціальна активність» – як впливає із його назви, спрямований на формування у учнів соціальних навичок, пристосування їх до спільної діяльності. Сюди входять наступні заходи: розвиток діяльності дитячих громадських об'єднань в ліцеї; розвиток шкільного самоврядування; підтримка соціальних ініціатив учнів тощо;

4) проект «Нові платні додаткові послуги» спрямований на те, щоб розширити спектр платних послуг й задовольнити запити споживачів, які виходять за рамки основних освітніх послуг. Найчастіше батьки учнів просять про такі послуги, які готові оплачувати: підготовка до ЗНО; додаткова іноземна мова; оздоровлення тощо.

Слід відзначити, що такі проекти уже успішно реалізуються в інших закладах освіти району, які мають відповідні, але не формальні, стратегії розвитку.

Звісно, що стратегія розвитку ліцею повинна бути розрахована на період із 2025 по 2030 роки. Початок дії стратегії обумовлено тим, що діючу стратегію розраховано на період до 2025 року. В свою чергу, закінчення дії стратегії обумовлено тим, що обраний період можна визнати оптимальним – він досить тривалий, щоб встигнути успішно реалізувати усі запропоновані заходи.

Після розробки запропонованих заходів необхідно визначити ресурси для реалізації заходів й проектів в рамках стратегії. Очевидно, що головним джерелом фінансування стратегії розвитку є бюджетні кошти. Плануючи реалізацію стратегії, необхідно враховувати наступне:

- навіть організація нових платних послуг, які надає ліцей, не зможе збільшити розміри фінансування;
- додаткові кошти можна залучити за рахунок грантів, проте таке джерело фінансів не можна вважати стабільним;
- бюджетне фінансування може зменшитися через зміни оточуючого (насамперед, через повномасштабне вторгнення РФ та погіршення економічної ситуації);
- зростання чисельності населення Переріслянської ОТГ може зумовити відкриття нового закладу освіти. Унаслідок цього, кількість учнів і, відповідно, бюджетне фінансування може також зменшитися тощо.

Останнім етапом розробки стратегії розвитку є її оцінка. Пропонується виходити не тільки із місії й завдань запропонованої стратегії, а й із нормативно-правових актів в сфері освіти.

Отже, для розвитку стратегічного управління Переріслянським ліцеєм було запропоновано:

- 1) розробити повноцінну стратегію розвитку для Переріслянського ліцею;

2) під час її розробки слід орієнтуватися, з одного боку, на законодавство і стратегічні документи, зокрема поточну стратегію розвитку ліцею. З іншого боку, орієнтуватись на поточні особливості закладу освіти;

3) як основу стратегії було запропоновано місію закладу освіти: постійне підвищення якості освіти для того, щоб кожен з учнів міг проявити себе у освіті, культурі, спорті, соціальному житті й майбутній професійній діяльності.

Розроблені й запропоновані основи стратегії розвитку Переріслянського ліцею можуть бути використані його керівництвом для розробки повноцінної стратегії ліцею в подальшому.

Таким чином, очікувані результати стратегії розвитку Переріслянського ліцею відповідають сформульованому баченню, місії та цілям розвитку ліцею, а також прямо впливають із заходів щодо реалізації даної стратегії.

### **3.2. Шляхи вдосконалення стратегічного управління в закладах освіти**

Стратегічне управління є складним та, водночас, потенційно потужним інструментом в діяльності закладів освіти. З його допомогою сучасні заклади освіти здатні підлаштовуватися чи протидіяти обставинам, які постійно змінюються. Однак, це є, водночас, і непростим інструментом. Його використання й подальше використання обходяться надзвичайно дорого. Однак, є вагомі докази і того, що використання інструментів стратегічного управління виправдовує себе, особливо для тих структур, які перебувають в умовах нестабільності.

Науково-обґрунтований підхід до вибору стратегій розвитку сфери освіти може допомогти у вирішенні цілої низки надзвичайно важливих завдань, зокрема, таких як:

- вдосконалення освітніх програм й підвищення їх націленості на вирішення пріоритетних соціально-економічних завдань;



- розвиток найбільш перспективних форм міжнародного співробітництва у сфері освіти;

- підвищення ефективності освітнього потенціалу та побудова ефективної інноваційної системи, яку орієнтовано на чітко визначені пріоритети і, яка сприятиме, відбору найбільш продуктивних напрямів при підготовці кадрів.

Основним стратегічним документом закладу освіти є програма розвитку даного закладу організації. Таку програму можна розглядати так само, як проект системного реформування закладу освіти, за якого інновації впливають на суттєві сторони навчально-виховного процесу в закладі освіти.

Аналіз реалізації програм різного рівня підводить до необхідності більш ретельно та якісно підходити до складання стратегічних програм в сфері освіти зі врахуванням багатьох вимог. Програми повинні задовольняти наступні вимоги:

1. Обґрунтованість необхідності програми, її цільових установок, кінцевих результатів, механізмів реалізації.

2. Комплексність, тобто цілісне відображення єдиного освітнього простору із різноманітністю типів, видів, закладів освітніх, ступенів та рівнів освіти, інтеграцією різнорівневих однопрофільних та профільних закладів освіти. Формування й створення освітніх комплексів є головною ідеєю таких програм.

3. Зв'язок із іншими програмами розвитку різних сфер життєдіяльності країни (виробничої, соціальної тощо).

4. Ясність, чіткість її принципів, основних напрямів, цілей, завдань, відображення у них реальних процесів та тенденцій розвитку освітніх систем й комплексів.

5. Логічна послідовність структури та основних її компонентів.

6. Ресурсним забезпеченням програми стратегічного розвитку є її науково-методичний супровід, організаційно-економічне забезпечення, обґрунтування

механізму управління реалізацією програми. В цьому програма повинна виконувати такі функції:

- теоретико-методологічну, яка визначає вектори розвитку освітніх систем та комплексів;
- методичну, яка містить методи, прийоми, умови досягнення очікуваних результатів; - формування конкретних моделей освітніх систем та комплексів;
- організаційну, яка містить планування діяльності виконавців основних напрямів програми, терміни, етапи їх виконання.

З вищевикладеного бачимо, що методика формування програми є надзвичайно складним процесом.

Стратегічна програма розвитку закладу освіти є різновидом цільових програм, які мають відмінність в специфіці власних функцій, якостей й структури, формуються й реалізуються відповідно до основних принципів, а також методів програмно-цільового підходу. Цільова програма насправді є прикладом діяльності, за допомогою якої можна забезпечити координованість, цілеспрямованість й ефективність дій щодо вирішення актуальної складної проблеми. Щоб цільова програма змогла виступити в даній якості, її зміст обов'язково повинен бути представлений:

- 1) проблемою чи комплексом проблем, на вирішення яких спрямовано дану програма;
- 2) стратегією вирішення даних проблем;
- 3) цілями програми;
- 4) завданнями (чи напрямками діяльності), які орієнтовано на досягнення поставлених в програмі цілей й вирішення проблем;
- 5) планом дій в межах кожного завдання;
- 6) очікуваними результатами реалізації дії, які передбачено планом;
- 7) ресурсами, необхідними для одержання очікуваних результатів;
- 8) організаційним механізмом управління реалізацією програми.

Усе вищеперелічене визначає сукупність необхідних розділів будь-якої програми стратегічного розвитку.

Програма стратегічного розвитку закладу освіти є своєрідною моделлю інноваційної діяльності, спрямованою на вирішення проблем розвитку закладу освіти. Функція програми розвитку закладу освіти як документу, що є інструментом стратегічного управління, полягає у вирішенні таких взаємозалежних завдань. Зокрема:

1. Виявити й зафіксувати досягнутий рівень розвитку закладу освіти як педагогічної системи, його місце в системі освіти (тобто у системі вищого рівня), актуальні проблеми подальшого розвитку закладу освіти.

2. Побудувати й описати у вигляді певного концептуального проекту образ бажаного майбутнього стану закладу освіти як цілісної системи.

3. Визначити стратегію дій щодо реалізації концептуального проекту, тобто встановити пріоритети у інноваціях.

4. Сформувати план реалізації дій, необхідних й достатніх для переведення закладу освіти із сьогоdnішнього стану у бажаний.

Програма розвитку закладу освіти покликана виконувати наступні функції:

1) задавати цільові орієнтири, визначати напрями дій її учасників, тобто забезпечувати цілеспрямованість спільної роботи виконавців;

2) визначати зв'язки між окремими виконавцями та їх групами, тобто сприяти координації дій й інтеграції зусиль усіх виконавців програми;

3) бути засобом контролю ходу робіт, досягнення проміжних й кінцевих результатів, виявлення й попередження різноманітних збоїв;

4) сприяти адаптації закладів освіти до динамічних умов діяльності, забезпечуючи корекцію дій й запланованих результатів.

На підставі перерахованого вище можна визначити основні елементи, які повинні бути в програмі стратегічного розвитку:

1) проблеми розвитку закладу освіти, на вирішення яких вона орієнтована;

2) інновації, які допоможуть повністю чи частково вирішити існуючі проблеми;

3) проект оновленого, який поєднає усі інновації, які пропонується впровадити в освітню систему закладу освіти;

4) план реалізації змін;

5) цілі програми й очікувані результати змін;

6) план дій, який забезпечить отримання бажаних результатів;

7) інноваційні проекти здійснення приватних змін;

8) ресурсне забезпечення програми;

9) механізм керування програмою.

Перелічені поняття загалом визначають склад необхідних розділів і загальну структуру програми стратегічного розвитку закладу освіти. Всі вони пов'язані між собою та показують поетапну розробку програми стратегічного розвитку, де попередній етап є підготовкою до наступного:

1) інформація про вихідний стан закладу освіти;

2) проблемно-орієнтований аналіз, у якому обґрунтовується виділення певного переліку проблем розвитку;

3) концептуальний проект нового закладу освіти;

4) стратегічний план переходу до нової школи, який містить опис пріоритетних напрямків дій через комплекс інновацій, які необхідні для оновлення закладу освіти відповідно до концепції, а також послідовність їх реалізації за етапами;

5) цілі реалізації програми;

6) план дій щодо досягнення поставленої мети;

7) ресурсне забезпечення програми розвитку;

8) організаційний механізм управління реалізацією програми.

Всі дані вимоги до програми стратегічного розвитку закладу освіти необхідні для його оцінки. За відсутності будь-якої із перерахованих якостей або їх низький рівень можуть призвести до того, що бажані результати не будуть отримані взагалі або будуть досягнуті пізніше і з більшими витратами, ніж планувалося.

Наявність програми, яка має перераховані властивості, дає впевненість

керівнику, що він знає, який кінцевий результат повинен бути отриманий до певного моменту часу, які дії, хто і коли має здійснити для досягнення бажаного результату. Не менш важливо, щоб завдяки програмі не тільки керівник, а й учасники спільної діяльності розуміли, для досягнення якої спільної мети вони працюють, якою є їх роль в даній роботі, чого від них очікують і що відбудеться, якщо вони не забезпечать своєчасного вирішення своїх конкретних завдань.

Концепція розвитку закладу освіти, як розділ програми стратегічного розвитку, повинна охоплювати низку нових ідей, реалізація яких буде забезпечувати розвиток закладу освіти. Програма розвитку не обов'язково повинна нести в собі повну зміну існуючої концепції педагогічної системи, можливими є тільки часткові зміни.

Інновації у концепції, повинні якнайповніше розкрити педагогічну систему закладу освіти загалом та за ступенями освіти, зокрема:

- 1) навчальний план;
- 2) нові (або модифіковані) освітні програми;
- 3) форми організації освітнього процесу;
- 4) методи, технології, методики, способи навчання, виховання, розвитку й соціалізації учнів, з допомогою яких буде реалізовано новий зміст освіти;
- 5) характеристика нового змісту навчання, організації позаурочної, позакласної, позашкільної виховної роботи тощо;
- 6) інновації, які передбачається провести в системі управління закладом освіти (нова організаційна структура), зміни в функціоналах адміністрації, впровадження нових технологій, зокрема, інформаційних тощо.

При оцінці розробленої стратегії слід враховувати низку показників, що охоплюють зовнішнє й внутрішнє середовище. Аналіз охоплює такі аспекти, як виконання державного завдання закладом освіти, задоволення користувачів освітніми послугами, конкурентоспроможність закладу освіти й репутація у суспільстві. Успішність стратегії визначається такими чинниками, як баланс бюджету закладу освіти, зацікавленість педагогічного персоналу в реалізації

стратегії, формування системи цінностей закладу освіти, вирішення конфліктів й інші характеристики соціального й організаційного середовища закладу освіти (рис. 3.2).

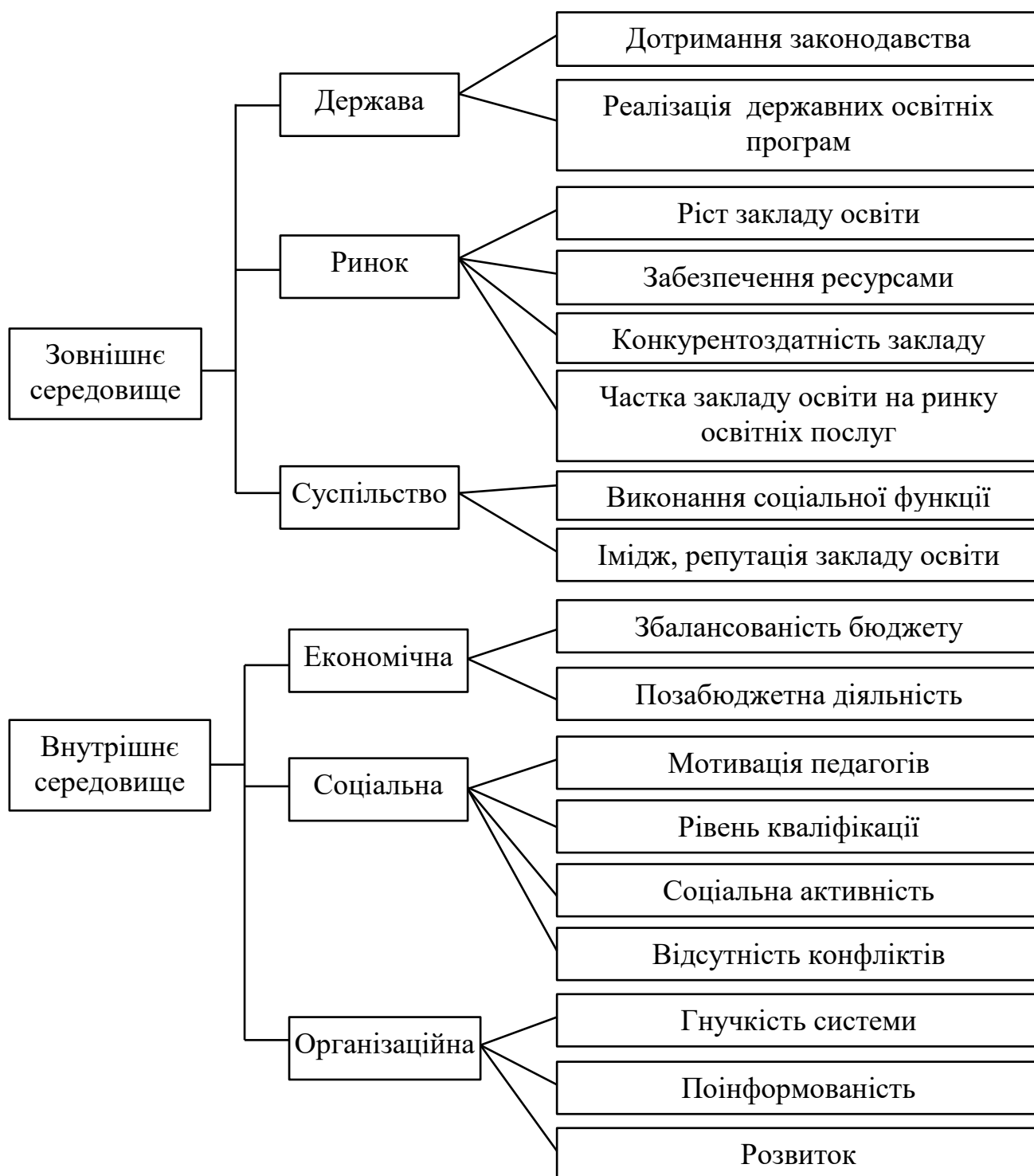


Рис. 3.2. Складові оцінки ефективності стратегії закладу освіти

Слід відзначити, що результати стратегічного розвитку закладу освіти можна розділити на дві групи:

- 1) загальні результати;
- 2) результати реалізації окремих проектів у рамках стратегії.

Крім того, результати стратегії розвитку закладу освіти можуть виходити за межі безпосередньо реалізації стратегії. Мова йде про те, що позитивним результатом може стати здобуття позитивного досвіду зі стратегічного управління закладом освіти. Це може проявитися в тому, що при розробці наступної стратегії буде враховано помилки, які можуть мати місце при реалізації попередньої стратегії. Більше того, у перспективі є можливою розробка методичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку, як це було у випадку з першою стратегією розвитку Переріслянського ліцею.

Зрештою, не можна не відзначити, що реалізація стратегії може призвести до підвищення конкурентоспроможності закладу освіти. Це може проявитися в наступному: покращиться імідж закладу освіти; мережу платних освітніх послуг буде розширено; заклад освіти стане не просто місцем, де діти здобувають освіти, а всебічно розвиваються, готуються до інших освітніх ступенів та формуються як особистості.

Іншим можливим позитивним ефектом від реалізації стратегії є збільшення фінансової самостійності закладу освіти. Зокрема, це можуть бути нові платні додаткові послуги. У випадку їх успішної реалізації, як свідчить досвід інших закладів освіти, це дозволить збільшити доходи конкретного закладу освітнього в якому реалізовується стратегія.

### **Висновки до розділу 3**

1. Розроблено рекомендації щодо розробки стратегії розвитку в Переріслянському ліцеї. Відзначено, що нова Стратегія розвитку Переріслянського ліцею може стати одним із тих елементів, які можуть бути спрямовані на соціально-економічний розвиток ОТГ.

Відзначено, що розробка моделі стратегії розвитку Переріслянського ліцею передбачає використання розглянутих раніше рекомендацій, методик,

інструментів зі стратегічного управління закладом освіти, а також досвіду інших закладів освіти в даному контексті. Запропоновано алгоритм, який повинен бути в основі процесу розробки стратегії розвитку.

Відзначено, що одним із інструментів, який добре підходить для розробки стратегії ліцею, – це ведення переговорів між його керівництвом та трудовим колективом. В результаті обговорення було одержано такі відповіді, які запропоновано покласти у основу майбутньої стратегії розвитку: 1. Поточний стан ліцею оцінюється як загалом задовільний. 2. Розробка місії ліцею, яка базується на проведених SWOT- та PEST-аналізі. 3. Розробка цілей розвитку ліцею. Також запропоновані конкретні проекти у рамках реалізації стратегії розвитку Переріслянського ліцею. Відзначено, що очікувані результати стратегії розвитку Переріслянського ліцею відповідають сформульованим баченню, місії та цілям розвитку ліцею, а також прямо впливають із заходів щодо реалізації даної стратегії.

2. Визначено шляхи вдосконалення стратегічного управління в закладах освіти. Відзначено, що стратегічне управління є складним та, водночас, потенційно потужним інструментом в діяльності закладів освіти. Визначено низку важливих завдань, які може допомогти вирішити науково-обґрунтований підхід до вибору стратегій розвитку сфери освіти. Визначено вимоги, яким повинні відповідати стратегічні програми в сфері освіти.

Відзначено, що стратегічна програма розвитку закладу освіти є різновидом цільових програм. І наведено рекомендований зміст цільової програми. Показано, що програма стратегічного розвитку закладу освіти є своєрідною моделлю інноваційної діяльності і визначено взаємозалежні завдання такої програми, а також її функції. Доведено необхідність поетапної розробки та реалізації програми стратегічного розвитку, де попередній етап є підготовкою до наступного. Систематизовано складові оцінки ефективності стратегії закладу освіти.



## ВИСНОВКИ

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягала в розробці теоретичних підходів, методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління в закладах освіти. Підводячи підсумок проведеним дослідженням у цій дипломній роботі необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проаналізовано сутність та особливості стратегічного управління. Проведено аналіз основних підходів до розуміння поняття «стратегічне управління» різними авторами. Виділено функції та етапи стратегічного управління. Визначено внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на формування стратегії організації і охарактеризовано їх. Виділено три категорії стратегій росту.

2. Проведено аналіз структури, принципів, інструментів стратегічного управління. Відзначено, що сутність стратегічного управління організацією включає як складання, так і втілення стратегії. Систематизовано структуру основних моделей стратегічного управління, зокрема, моделей І. Ансоффа, М. Мескона, А. Томпсона та Дж. Стрікланда. Визначено основні проблеми організації, що є предметом стратегічного управління. Проаналізовано інструменти стратегічного управління, зокрема, матричні, і детально описано матрицю SWOT-аналізу.

3. Визначено особливості стратегічного управління закладом освіти. Відзначено, що стратегічне управління в суспільному секторі економіки немає принципових відмінностей від управління в інших сферах економіки. Відзначено, що система освіти відгукується на ситуацію на ринку із певним запізненням, тому методологія стратегічного управління в освітній сфері є далекою від досконалості. Наведено відмінності між стратегічним та оперативним управлінням в сфері освіти. Уточнено поняття стратегічного управління освітніми системами.

4. Дано загальну характеристику Переріслянського ліцею. Наведено

основні параметри і напрямки діяльності ліцею. Визначено його цілі та завдання. Наведено коротку характеристику історії школи в селі Перерісль. Проаналізовано основні показники інфраструктури Переріслянського ліцею.

5. Проведено аналіз освітньої діяльності Переріслянського ліцею. Виділено структурні підрозділи Переріслянського ліцею. Проаналізовано основні напрями діяльності досліджуваного ліцею і наведено їх характеристику. Наведено організаційну структуру управління Переріслянським ліцеєм. Проаналізовано структуру учнів Переріслянського ліцею і показано, що в 2023 році відбулося зменшення кількості учнів. Відзначено, що результатами складання НМТ у 2023 році Переріслянський ліцей зайняв високе 29 місце серед 277 шкіл (ліцеїв) Івано-Франківської області. 10 учнів ліцею є серед переможців II етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад. Проаналізовано склад педагогічного колективу Переріслянського ліцею і відзначено домінування в ньому вчителів вищої категорії 55,26%. Виділено напрямки діяльності ліцею, які потребують посилення.

6. Проаналізовано стан стратегічного управління у Переріслянському ліцеї. Відзначено, що у ліцеї існують елементи стратегічного управління, зокрема, «Стратегія розвитку Переріслянського ліцею на 2021-2025 роки» [43]. Однак, вона є типовою для усіх закладів освіти і розроблена переважно для звітності. Тому її слід модифікувати під реальні потреби закладу освіти і наповнити реальним змістом. Виділено наявність недоліків у досліджуваній стратегії, зокрема, це її загальний характер. Для ґрунтовного стратегічного аналізу діяльності Переріслянського ліцею було проведено SWOT- та PEST-аналіз чинників зовнішнього й внутрішнього середовища Переріслянського ліцею, які слід використати при вдосконаленні стратегії його розвитку.

7. Розроблено рекомендації щодо розробки стратегії розвитку в Переріслянському ліцеї. Запропоновано алгоритм, який повинен бути в основі процесу розробки стратегії розвитку. Відзначено, що одним із інструментів, який добре підходить для розробки стратегії ліцею, – це ведення переговорів між його керівництвом та трудовим колективом. В результаті обговорення було

одержано відповіді, які запропоновано покласти у основу майбутньої стратегії розвитку. Запропоновані конкретні проекти у рамках реалізації стратегії розвитку Переріслянського ліцею і очікуванні її результати.

8. Визначено шляхи вдосконалення стратегічного управління в закладах освіти. Визначено низку важливих завдань, які може допомогти вирішити науково-обґрунтований підхід до вибору стратегій розвитку сфери освіти. Визначено вимоги, яким повинні відповідати стратегічні програми в сфері освіти. Відзначено, що стратегічна програма розвитку закладу освіти є різновидом цільових програм і наведено рекомендований зміст цільової програми. Систематизовано складові оцінки ефективності стратегії закладу освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286> (дата доступу 14.09.2023)
2. Баланович А.М. Сучасні напрями класифікації стратегій розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 19. 2017. С. 134-137.
3. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології : кол. моногр. К. : МАУП, 2005. 440 с.
4. Бідняк М.Н., Литвишко Л.О. Прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць*. Випуск 11. К. : 2005.
5. Біла С.О. Вплив чинників і діалектики розвитку ринкових відносин на реформування системи вищої освіти в Україні. *Вісник КНУТД*. 2011. № 5. С. 120-124.
6. Білецька В. В., Полянничко О. М., Комоцька О. С. Тенденції розвитку вищої освіти в країнах Європейського союзу. *Молодий вчений*. 2018. № 4.3. С. 10-14.
7. Варварук Р.І., Романчукевич М.Й. Особливості стратегічного управління закладом освіти // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 128-132.
8. Варварук Р.І., Романчукевич М.Й. Стратегічне управління: структура, принципи, інструменти // Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 129-132.

9. Городецький М. Я. Management of international competitive capacity of an enterprise. Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations : collective monograph, edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. ISMA University. Riga, Latvia.
10. Даниленко Л., Карамушка Л. Освітній менеджмент : навч. посібник. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
11. Демчук В.С. Основи освітнього менеджменту. К. : Ленвіт, 2007. 263 с.
12. Десятов Т. М. Стратегічні напрями реформування педагогічної освіти і моделей модернізації управління освітою в зарубіжних країнах. *Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки*. 2016. № 12. С. 48-56.
13. Дrajниця С., Даріуш С. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 6, Том 2. С. 76-80.
14. Дудко П.М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг. Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 6 жовтня 2017 р. м. Київ, 2017. С. 125-136.
15. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні : монографія. / за ред. І.М. Грищенка. Х. : ХНУ, 2010. 478 с.
16. Економічні основи інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України : монографія. / за ред. В.І. Лугового. К. : Педагогічна преса, 2009. 384 с.
17. Калашнікова С.А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність європейської платформи модернізації вищої освіти». *Вища освіта України*. 2013. № 2. С. 95-101.
18. Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
19. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К. :

Знання, 2006. 312 с.

20. Кірдан О.Л. Управління вищими навчальними закладами на зламі тисячоліття: генезис поглядів. Управління навчальними закладами: досвід, проблеми, перспективи // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: ПНПУ імені К.Д.Ушинського, 2012. С. 79-81.

21. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ, 2006. 388 с.

22. Коди видів економічної діяльності за КВЕД-2010. *Дебет-Кредит*. URL: <https://services.dtkk.ua/classifiers/kved/search?q=86.22> (дата звернення 08.09.2023 р.)

23. Корсак К.В. Світова вища освіта: порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів. К. : МАУПМКА, 1997. 208 с.

24. Костюк О.С., Водько Л.І. Новітні засади управління організаціями. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Національний університет Львівська політехніка, 2010. С. 233-234.

25. Краснокутська Н. С. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2003. 504 с.

26. Кучеренко Д.Г., Мартинюк О.В. Стратегії розвитку освітніх систем країн світу : монографія. К. : ІПК ДСЗУ, 2011. 312 с.

27. Лебідь О.В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. Вип. № 32 (365).2015. С. 56-61.

28. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х. : Основа, 2007. 448 с.

29. Мельник В.К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3.

30. Немцов В. Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К., 2001. 559 с.

31. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Кондор, 2003. 196 с.
32. Офіційний сайт Переріслянського ліцею. *Pererisl-school*. URL: <https://www.pererisl-school.ukr.education/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0> (дата звернення 05.09.2023 р.)
33. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Х. : Основа, 2011. 320 с.
34. Переріслянський ліцей Переріслянської сільської ради Надвірнянського району Івано-Франківської області. *Isuo*. URL: <https://if.isuo.org/schools/view/id/11056> (дата звернення 05.09.2023 р.)
35. Переріслянський ліцей Переріслянської сільської ради Надвірнянського району Івано-Франківської області. *Youcontrol*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/20568375/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20568375/) (дата звернення 05.09.2023 р.)
36. Презентація Переріслянська ЗОШ I - III ст. *Slideshare*. URL: <https://www.slideshare.net/VovaLozik/ss-57369843> (дата звернення 05.09.2023 р.)
37. Рейтинг шкіл Прикарпаття за результатами цьогорічного НМТ. *Blitz*. URL: <https://blitz.if.ua/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B0/reyting-shkil-prikarpattya-za-rezultatami-tsogorichnogo-nmt-spisok> (дата звернення 06.09.2023 р.)
38. Синіговець О. Стратегічне управління в сучасному економічному розвитку держав. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 81-84.
39. Скідцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : ЦНЛ, 2006. 312 с.
40. Стратегічне управління : навч. посіб. / Дикань В. Л. та ін. К., 2013. 272 с.

41. Стратегічний менеджмент. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний менеджмент](https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент) (дата доступу 14.08.2023)
42. Стратегія розвитку освіти на 2023-2027 роки в Івано-Франківській області. *Decide*. URL: <https://decide.in.ua/strategii-rozvytku-osvity-na-2023-2027-roku-v-ivano-frankivskii-oblasti/> (дата доступу 14.09.2023)
43. Стратегія розвитку Переріслянського ліцею на 2021-2025 роки.
44. Стратегія. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Стратегія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія) (дата доступу 14.08.2023)
45. Тарнавська Н., Напара О. Стратегічний менеджмент : практикум. Тернопіль : Карт-бланш; К. : Кондор, 2008. 287 с.
46. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. № 7.
47. Управління освіти. *Nadrada*. URL: <https://nadrada.gov.ua/strukturni-pidrozdily-nmr/zastupnyk-miskogo-golovy-z-pytan-osvity-soczialnogo-zahystu-ohorony-zdorovya-kultury-i-sportu/upravlinnya-osvity/> (дата звернення 05.09.2023 р.)
48. Урусова Д. Як побудувати кар'єру HR-спеціаліста до менеджера. *Hurma*. URL: <https://hurma.work/blog/yak-pobuduvaty-karyeru-hr-speczialista-do-menedzhera/> (дата звернення 14.08.2023)
49. Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. № 5/2018. С. 109-113.
50. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
51. Ansoff, Igor. *Corporate Strategy*. McGraw Hill, New York, 1965. 241 p.
52. Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. M. I. T. Press. 1962. 463 p.
53. Drucker, Peter F., «The Practice of Management», 1954.
54. Selznick, Philip. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Row, Peterson, Evanston Il. 1957. 162 p.