

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Соціально-гуманітарний факультет**  
**Кафедра управління та адміністрування ІФННІМ**

Поліщук Андрій Святославович

Стратегічне управління розвитку закладу освіти та забезпечення інновацій в  
умовах сучасних викликів та загроз

Виконав студент групи  
ОСУЗОмі-21  
А.С. Поліщук

---

Науковий керівник

---

к.екон.н, доц. С.М.  
Синиця

Івано-Франківськ – 2023

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СУТНОСТІ ТА ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1.1 Еволюція теоретико-концептуальних підходів та поглядів на стратегічне управління й інновації в сфері освіти

1.2 Сутність та основні складові стратегічного управління в системі розвитку сфери освіти

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2.1 Аналіз інноваційних практик в роботі навчального закладу як складова удосконалення й розвитку

2.2 Стратегічний аналіз функціонування досліджуваного закладу освіти: показники, методика, результати

Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА ПРИНЦИПАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Розробка стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження

3.2 Актуальні проблеми, перешкоди та шляхи удосконалення стратегічного управління та інноваційного розвитку закладу освіти

Висновки до розділу 3

### ВИСНОВКИ

## ВСТУП

Актуальність теми стратегічного управління в системі освіти зумовлена рядом причин та аргументів. По-перше, сучасний світ стає все більше глобалізованим і цифровізованим, ринок праці постійно змінюється, і система освіти повинна адаптуватися до нових вимог. А це вимагає нових стратегій та підходів до навчання і управління освітніми закладами, які в першу чергу допомагали б ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати максимальний результат. По-друге, важливість цієї проблематики зумовлена зростаючим попитом на якісну освіту, адже в сьогоденнішніх реаліях батьки та учні все більше прагнуть отримувати вищу якість освіти. Це ставить вимоги до шкіл та університетів щодо покращення якості навчання та розвитку студентів. По-третє, управління освітніми закладами вимагає співпраці з батьками, вчителями, студентами та іншими зацікавленими сторонами. А стратегічне управління може гарантувати рівний доступ до якісної освіти та допомагає краще залучати цих стейкхолдерів. Створення та впровадження якісної освітньої стратегії допомагає навчальним закладам досягати своїх цілей, покращувати якість навчання та підготовку учнів до майбутніх викликів. Відтак, ці та інші аргументи підсилюють важливість визначної проблематики.

Основною метою нашого дослідження було визначення ролі стратегічного управління та з'ясування особливостей забезпечення інновацій в процесі розвитку закладу освіти.

Виходячи із мети ми поставили для дослідження наступні завдання:

дослідити сутність та основні складові стратегічного управління в системі розвитку сфери освіти;

прослідкувати розвиток теоретико-концептуальних підходів та поглядів на стратегічне управління й інновації в сфері освіти;

здійснити аналіз інноваційних практик в роботі навчального закладу як складової удосконалення й розвитку;

оцінити показники, джерела та методикку стратегічного аналізу навчального закладу;

описати процес розробки стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження;

виокремити актуальні проблеми, перешкоди та шляхи удосконалення стратегічного управління та інноваційного розвитку закладу освіти.

**Об'єктом дослідження** виступав інноваційний розвиток та стратегічне планування в закладах освіти.

**Предметом дослідження** були показники, джерела та методика стратегічного аналізу навчального закладу.

**Методи дослідження.** Для написання роботи найбільшою мірою послужили методи збору інформації, аналізу та синтезу даних, які допомогли здійснити стратегічний аналіз закладу освіти та сформуванню базові складові стратегії розвитку досліджуваного навчального закладу. Системний метод допоміг сформуванню погляд на стратегічне управління як загальну систему поглядів, ідей, інструментів формування розвитку навчального закладу. Структурно-функціональний метод допоміг з'ясувати значення стратегічного управління в контексті впровадження й розвитку інновацій. Метод індукції та дедукції допомогли дослідити теоретичні погляди та концептуальні характеристики стратегічного управління в системі освіти. Серед практичних методів для аналізу закладу освіти і формування базових характеристик стратегії нам послужили такі практичні методи, як SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що окремі висновки в роботі можуть стати основою практичного удосконалення стратегічного управління закладів освіти, і зокрема, Вищого професійного училища №13. Сформовані узагальнення можуть послужити у процесі розробки та прийняття стратегії навчального закладу. Матеріали роботи можуть послужити в навчальній діяльності, а основні результати роботи можуть стати основою подальшого наукового осмислення цієї проблематики.

**Наукова новизна магістерської роботи** полягає в наступному: здійснено аналіз інноваційних практик в роботі навчального закладу та оцінено

показники, джерела та методику стратегічного аналізу навчального закладу; описано процес розробки стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження а також сформовано основні складові проекту стратегії на прикладі Вищого професійного училища №13.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки та результати роботи були апробовані на конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (19 жовтня 2023 року).

**Структура дипломної роботи** охоплює три розділи, шість підрозділів, висновки та список використаної літератури.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СУТНОСТІ ТА ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

#### **1.1 Еволюція теоретико-концептуальних підходів та поглядів на стратегічне управління й інновації в сфері освіти**

Теоретична основа стратегічного управління в багатьох сферах може нагадувати індуктивні підходи обґрунтованої теорії або якісний порівняльний аналіз.

«Результати аналізу наукових праць у галузі стратегічного управління показують те, що, незважаючи на різницю в конструктивних визначеннях дослідників цієї категорії менеджменту, основною метою стратегічного розвитку суб'єкта господарювання є досягнення поставлених короткострокових та довгострокових цілей» [18, с. 122].

Стратегічне управління дозволяє добре орієнтуватися в конкурентному середовищі, в умовах значної невизначеності та ризику, має сформувати стратегічне бачення, яке має стати авторитетним для всіх працівників організації.

Стратегічне управління можна визначити різними способами спосіб. Згідно першого підходу стратегічне управління можна розуміти як процес виконання ідей, описаних у стратегічному плані, і передусім передбачає реалізацію, оцінку та можливе коригування дій і заходів, спрямованих на досягнення цілей і завдань, сформульованих у стратегічний план.

Підхід Керковського та Википела до визначення стратегічного менеджменту «включає діяльність, спрямовану на підтримку довгострокової узгодженості між місією організації, її довгостроковими цілями та наявними

ресурсами, а також між організацією та середовищем, у якому організація існує» [20].

Ще один підхід у визначенні стратегічного управління можна охарактеризувати через акцент на досягненні довгострокових цілей. Відповідно до цього підходу завдання стратегічного менеджменту полягає в тому, щоб використовувати організацію для підтримки або отримання стратегічної конкурентної переваги, а також для встановлення та досягнення реальних довгострокових цілей у визначений час. Узагальнений підхід визначає стратегічне управління як процес, за допомогою якого визначаються бачення та місія організації та з них виводяться стратегічні цілі на основі стратегічного аналізу та майбутніх тенденцій розвитку.

Варто зауважити, що «стратегічний розвиток підприємства має певні відмінності від поняття стратегічного управління підприємством, а саме – це процес управління сукупностями змін в діяльності підприємства, який спирається на людський потенціал як основу організації та призводить до утворення нових кількісних та якісних перетворень, що здатні забезпечити ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі в умовах глобальної конкуренції» [21, с. 203].

Стратегічне планування є частиною стратегічного управління. Це одне з найважливіших завдань менеджменту і відповідна точка всіх управлінських функцій. Це процес, який дозволяє оптимізувати процедури, керувати змінами та запроваджувати інновації, але це також процес, який не може точно передбачити майбутнє. Тому необхідно створити припущення та прогнози, які стосуватимуться очікуваного розвитку середовища. Результатом стратегічного планування є отримання більш вигідної позиції на ринку в порівнянні з конкурентами. Успішна система стратегічного планування повинна описувати місію, бачення та спільні цінності організації та зосереджуватися на сферах розвитку, знаходячи в них можливості для розвитку організації.

В контексті стратегічного планування важливі розуміти зовнішнє середовище, конкуренцію та поточні та майбутні потреби клієнтів, аналізувати

сильні та слабкі сторони організації. Водночас, встановлення стратегічних цілей, визначення та оцінка альтернативних стратегій та створення її концепції стратегії, яка призведе до конкурентної переваги організації є також незамінними складовими планування.

Хороший стратегічний план має підготувати програми, політику та процедури для впровадження прийнятої стратегії та запропонувати інші допоміжні організаційні структури, інформаційні та управлінські системи. Він також містить пропозиції щодо розподілу ресурсів, необхідних для забезпечення важливих заходів. Він пропонує методи моніторингу продуктивності та план реагування на можливі зміни навколишнього 3-5 років.

Під час аналізу наукових поглядів на концепцію стратегічного управління організацією можна виділити чотири етапи розвитку теорії, де кожен з етапів може бути розглянутим як окрема концепція.

Таблиця 1.1

## Аналіз наукових поглядів на концепцію стратегічного управління

№	Етапи розвитку парадигми	Найменування концепції	Основні характеристики концепції
1	1900-1950 роки	Бюджетування, управління за відхиленнями	Контроль за відхиленнями, розробка річних бюджетів і поточних планів, реагування на ситуацію, що склалася, планування, орієнтоване у середину організації
2	1950-1960 роки	Довгострокове планування, управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього	Прогнозування зростання, управління складністю, планування на довгострокову перспективу (5-10 років) на основі екстраполяції тенденцій, використання елементів аналізу ситуації, що склалася на підприємстві і у зовнішньому середовищі, орієнтація на виконання довгострокових планів
3	1960-1990 роки	Стратегічне планування, управління «по цілям» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Концентрується на аналізі зовнішнього середовища і визначенні стратегічних цілей. Найвність «стратегічного мислення», увага приділяється не тільки довгостроковому прогнозуванню, а поглибленому вивченню ринку, конкурентів, потреб споживачів. У плануванні використовується програмно-цільовий метод
4	1990 роки – по теперішній час	Стратегічне управління (стратегічний менеджмент) Стратегічне планування, що пронизує всі системи підприємства	Орієнтація на майбутнє і підготовка майбутнього. Ключові стратегічні рішення приймаються швидко і незалежно від циклу планування. Випереджує управління по відношенню до встановлення стратегічних орієнтирів діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [19].

Спробуємо розглянути основні дотичні теоретичні моделі стратегічного управління.



В першу чергу це Модель McKinsey 7S. Ця модель представляє для організації перелік із 7 елементів, які допоможуть в аналізі організації, і для успішної реалізації стратегії важливо, щоб ці фактори були збалансовані.

Внутрішні фактори моделі McKinsey 7S включають наступні елементи:

аналіз можливостей колективу;

здібност та вміння;

спільні цінності;

стиль керівництва;

план перспективних дій;

структура.

Ще однією моделлю є крива впровадження технології Роджерса. Ця модель поділяє людей на 5 типів відповідно до їхнього підходу до змін. Неможливо заздалегідь визначити, до якої групи належатиме дана особа, оскільки це залежить від конкретної даної зміни, але приблизне відсоткове представлення завжди дуже схоже. Серед таких типів виділяють наступні:

Новатори: 2,5%, люди, відкриті до змін, дуже важлива складова для спілкування.

Ранні прихильники: 13,5%, шанобливі люди, пробують нові ідеї, але дуже обережно, вони є важливим стимулом для об'єктивної думки.

Рання більшість: 34%, мислячі люди, але готові прийняти зміни.

Пізня більшість: 34%, скептично налаштовані люди, які адаптуються до змін лише після того, як дізнаються, що більшість людей цим користується.

Відставаючі: 16%, консервативні люди, які опираються змінам.

Модель Кюблера-Росса – це модель стратегічного управління, що використовується як реакція на негативні зміни.

Дана модель включає такі елементи, як

заперечення: люди спочатку не хочуть приймати зміни, вони відкидають їх;

гнів: коли люди дозволяють собі визнати те, що відбувається, вони переходять у другу стадію гніву;

торг: це етап пошуку альтернативного способу, який міг би змінити або полегшити ситуацію;

депресія: після усвідомлення відсутності альтернативного вирішення ситуації настає період природного смутку і депресії;

примирення: після спаду депресії слідує тихе примирення, прийняття ситуації.

Ще одна важлива Модель ADKAR, яка є цілеспрямованою моделлю, що охоплює процесний вимір впровадження змін та його окремі компоненти. Модель охоплює такі структурні фази:

усвідомлення необхідності змін;

бажання підтримувати зміни;

знання того, як внести зміни;

здібності або здатність використовувати навички та поведінку;

підкріплення або підтримка змін, щоб вони були прийняті співробітниками.

Таким чином, перелічені моделі є важливим теоретичним підґрунтям розуміння ролі і значення стратегічного управління та управління змінами в системі освіти.

Спробуємо з'ясувати особливості стратегічного управління в системі освіти. В першу чергу зауважимо, що «стратегічне управління в освіті — це комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу чи освітньої системи загалом. Сучасне стратегічне мислення передбачає оволодіння багатьма новими методами та інструментами управлінської діяльності, що об'єктивно вимагає від управлінців у сфері освіти часу та сумлінної роботи, а від академічної спільноти — підготовки відповідної навчальної літератури» [2].

«Стратегічне управління для багатьох закладів освіти є новим, незвичним, але таким, що набирає силу, явищем. Його важливість обумовлюється тим, що темпи змін зовнішнього середовища за швидкістю прояву часто випереджають відповідну реакцію закладу освіти, у зв'язку з чим

зростає частота появи несподіваних, непередбачуваних труднощів. Стратегічне управління покликане розширити горизонти прогнозування, створити можливості своєчасної реакції закладу освіти на зміни зовнішнього середовища в освітній, науково-технічній, соціальній і політичній сферах» [3, с. 44].

Відтак, стратегічне управління в освіті — це систематичний підхід до управління освітнім закладом, який спрямований на досягнення цілей та вдосконалення якості освіти. Воно враховує внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на навчальний процес, та розвиває стратегії для досягнення успіху.

## **1.2 Сутність та основні складові стратегічного управління в системі розвитку сфери освіти**

В найбільш загальному розумінні стратегічне управління визначається як набір інструкцій, рішень і дій, необхідних організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги та забезпечення прибутку.

Стратегічне управління пов'язане із поняттями стратегія, місія, бачення.

Стратегічне управління займається аналізом стратегічної мети (бачення, місії та стратегічних цілей) разом з аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища. Іншою важливою сутністю стратегічного управління є дослідження того, чому деякі організації досягають кращих результатів, ніж інші.

Стратегія — «конкретний план дій, що заснований на прогнозах та спрямований на реалізацію місії та досягненні цілей з найбільшою ефективністю, шляхом вирішення проміжних завдань. Стратегія є поняттям багатогранним і трактувати його з погляду якогось одного аспекту некоректно; стратегія має передбачати напрямок дії, саму дію і мету» [1].

Стратегія - це шлях до реалізації бачення. Цілі та основні етапи їх досягнення є частиною стратегії. Основою створення стратегії є створення стратегічних цілей. Стратегічні цілі спрямовують і об'єднують всю діяльність

організації. Завдяки цілям менеджери отримують критерії вибору та відхилення альтернативних варіантів. Такі альтернативи здійснюються на основі оцінки потенціалу кожної стратегії з точки зору досягнення цілей на всіх організаційних рівнях компанії. Цілі мають бути виражені вимірюваними показниками, щоб вони могли розповісти про ступінь їх досягнення.

Метою організації є запланований і очікуваний результат, до досягнення якого організація прагне у співпраці з усіма партнерами. Вона виражається в змінах, яких слід досягти. У стратегічному плануванні ми створюємо такі рівні цілей:

загальні стратегічні цілі організації - визначити довгострокові цілі школи, розробити бачення та місію, реалізувати очікування, посилити комунікацію та мотивацію працівників. Вони виражають основний напрямок, у якому організація хоче розвиватися.

Конкретні цілі – це вираження цілей за рівнями управління або за окремими сферами діяльності. Вони відповідають за те, що буде зроблено в ключових сферах і як це буде зроблено.

Підцілі – розробити та підтримати досягнення стратегічних цілей, встановити пріоритети для результатів, яких організація хоче досягти. Вони детальні та базуються на попередніх рівнях. Тут же вказуються часові та результативні показники. На стратегічному рівні встановлюються стратегічні цілі організації, які повинні базуватися на сформульованих стратегічних намірах і результатах стратегічного аналізу.

Для успішної реалізації стратегічного плану важливо створити бачення, яке допоможе організації керувати процесом змін, і стратегію, яка допоможе досягти мети. Місія - це формулювання того, чим займається організація та яка її місія, що визначає її бізнес-діяльність. Місія виражає основну роль функціонування організації в контексті довгострокового розвитку.

На відміну від бачення, місія зосереджена на сьогоднішні, відповідаючи на питання «Хто ми?» і «Що ми робимо?».

Бачення – це ідея нового майбутнього організації, вона точно і структуровано виражає, куди організація хоче йти і як вона буде виглядати, коли досягне цього. Змістом бачення є компоненти, які дають змогу визначити стратегічні цілі та засоби досягнення цілей. Важливою частиною бачення є інноваційний заряд, тобто вираження того, як організація зміниться протягом зазначеного часу. Бачення має поважати вимоги та ставлення всіх зацікавлених сторін і створювати позитивні почуття для мотивації. Гнучкість необхідна для бачення. Бачення відповідає на питання «Куди ми йдемо?», «Чого ми хочемо досягти?». Напрямок бачення — принаймні на п'ять років у майбутнє.

План дій є ще однією дуже важливою частиною стратегії. Це маленькі та окремі кроки, які ведуть до виконання стратегічних цілей. Формується терміном на один рік, максимум два.

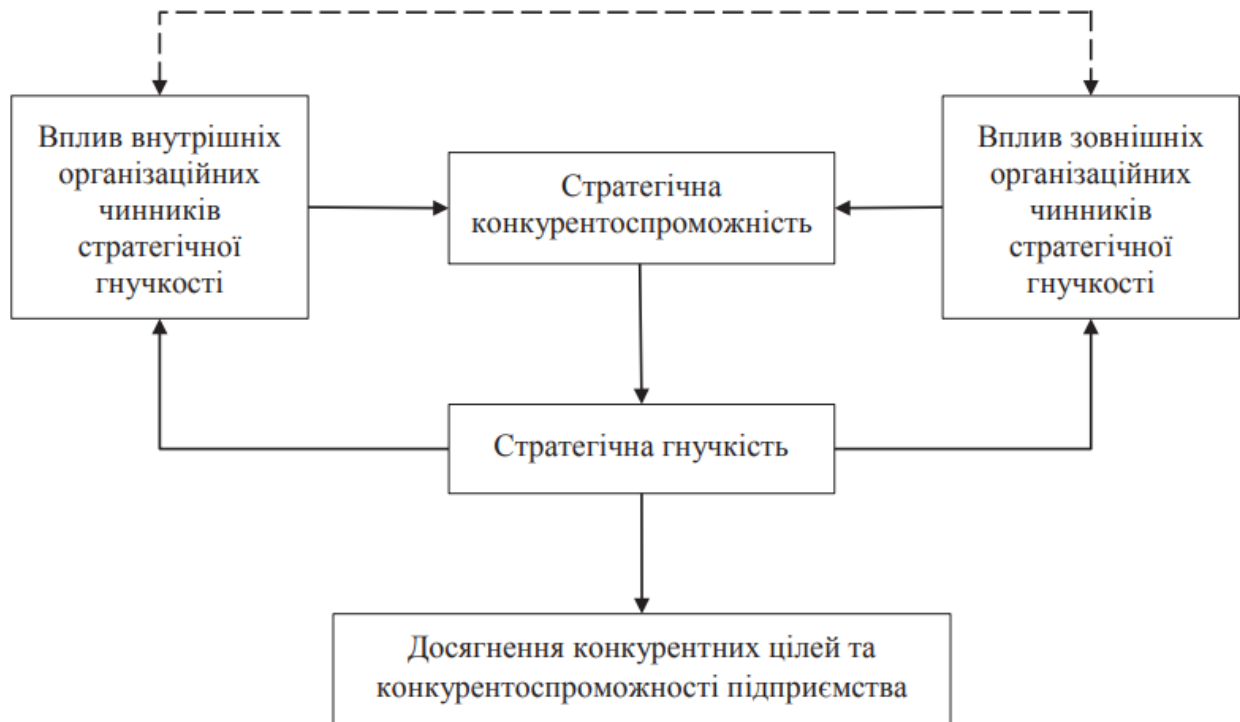
Стратегічне управління включає три основні процеси:

аналіз,

прийняття рішень,

реалізація конкретних дій.

Водночас, стратегічне управління повністю залежить від факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Водночас, стратегічна гнучкість є результатом пристосування до факторів зовнішнього і внутрішнього середовища (Мал. 1.1).



Мал. 1.1. Вплив організаційних чинників на стратегічну конкурентоспроможність підприємства

Щоб встановити цілі та визначити стратегію, відправною точкою є аналіз попереднього а поточного розвитку. Його мета — проаналізувати й оцінити всі чинники, які можна врахувати, що вони впливатимуть на встановлення цілей і стратегій. Потрібно оцінювати не тільки поточний стан, а також його ймовірний розвиток у майбутньому та вплив цих змін» на діяльність навчального закладу.

Усі визначені фактори оцінюються відповідно до вибраних критерії, які найчастіше базуються на намірах організації. Стратегічний аналіз включає різні аналітичні прийоми та методи. Вони використовуються для визначення взаємозв'язків і факторів середовища, в яких вони існують, для визначення стратегічних можливостей, ресурсів та компетенції організації. Після опису середовища, в якому функціонує організації, ми поділяємо стратегічний аналіз на групи відповідно до їх використання в окремих зонах середовища. Отже, це аналізи впливу макросередовища, мікросередовища, аналіз внутрішніх ресурсів та кінцевий аналіз.

Якщо в організації проведено стратегічний аналіз і встановлено цілі, наступним завданням є визначення способу досягнення цих цілей. Процес вибору стратегії включає вибір напрямків і стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей організації. Стратегічний вибір передбачає генерування достатньої кількості стратегічних варіантів, що є умовою для забезпечення найбільш прийняттого варіанту, а потім їх подальша оцінка переважно з точки зору

придатності (стратегічна спрямованість школи),

прийнятності та

здійсненності (керівництво, співробітники, зовнішнє середовище).

На основі вибраних критеріїв оцінки обраних варіантів стратегії керівництво організації приймає рішення про вибір відповідних запропонованих стратегій, створює стратегічну концепцію та формулює організаційну стратегію.

У сучасній літературі значну увагу приділено питанню видів стратегій. Індивідуальні підходи акцентують увагу на різних аспектах організаційних стратегій, особливо суб'єктів господарювання. Тому не завжди можливо застосувати ці класифікації підходи до умов у навчанні. Стратегії як основний документ управління може бути кількох видів. А підходи, до визначення самого поняття «стратегія відображені на малюнку.»

Таблиця 1.2

Підходи до розуміння поняття «стратегія»

Автори	Визначення
1	2
І. Ансофф	Стратегія – це перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених завдань.
О.О. Биков, Є.І. Велесько, З. Дражек	Стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи.
Ш. М. Остер	Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим.

«Стратегія організації постійно розвивається, включаючи заплановані дії та адаптивні реакції на мінливі умови. Вона необхідна, коли відбувається або очікується зміна зовнішнього середовища, і система цінностей організації зазнає якісних змін. Важливою характеристикою стратегії є визначення її як мистецтва управління. Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії, тому розробити типову стратегію неможливо – кожна стратегія є унікальною» [22].

А рішення щодо планів розвитку організації та визначення загальної стратегії організації мають бути частиною стратегічних міркувань. Пропонуються чотири стратегічні варіанти: стратегія скорочення, спрямована на поступове скорочення продукту, ринку або функції всієї організації. Її обирають, коли необхідно змінити негативні тенденції розвитку та підготувати ресурси для інновацій, нових продуктів чи ринків. У разі цієї стратегії можливе використання оренди або продажу організації, або аутсорсинг. Стабілізаційна стратегія, яка передбачає збереження поточного становища, збереження поточного розвитку та стабільних економічних умов

У процесі створення стратегії та її реалізації відбувається постійне порівняння випадків і вибірок даних, (пере)кодування даних і пошук категорій і шаблонів. Якщо порівняти форми стратегічного планування та управління в приватній та державній сферах, то вони по суті відображають відмінності, які



характеризують різні стилі управління загалом у приватних та державних установах.

У державному секторі стратегії завжди мають передбачати співпрацю кількох суб'єктів, визначати пріоритети за критеріями, відмінними від чисто фінансових, регулювання, є більш складним і спрямованим на набагато ширшу аудиторію. Таким чином, застосування стратегічного планування та управління до конкретних сфер публічної сфери є дуже складним.

Незважаючи на всі теоретичні, концептуальні та методологічні протиріччя, які супроводжують наукову дискусію про стратегічне планування та управління, як і про будь-яку галузь суспільної науки, сьогодні ми можемо знайти певний консенсус основних авторів щодо принципів, яким має відповідати стратегія, її планування та управління.

Серед основних принципів ми підсумували наступні.

По-перше, стратегія має подвійну природу і містить як сильну нормативну частину, на основі якої складається стратегічне бачення, порядок денний змін і загальні цілі планування, так і позитивістську частину, яка використовує аналіз поточного стану та, у найкращому випадку, приблизне передбачення майбутнього стану.

По-друге, стратегічне планування та управління — це нескінченний процес постійного застосування встановленої стратегії та її оцінки.

По-третє, через свою подвійну природу стратегічне планування та управління є сумішшю великих планів і малих проектних кроків

По-четверте, ні великі плани, ні малі кроки проекту не повинні в рамках стратегії забувати про будь-які ресурси, необхідні для їх успішної реалізації

По-п'яте, окрім вертикальної осі поділу влади стратегія також має враховувати складну та суттєву горизонтальну вісь, включаючи акторів державного управління, ринку, громадянський сектор, а також важливі групи інтересів і ЗМІ. Через важливість і велику кількість акторів на вертикальній і горизонтальній осях і необхідність діалогу ключовими інструментами стратегічного планування є участь і комунікація.

По-шосте, стійке стратегічне планування та управління, що також передбачає достатню інституціоналізацію структур, головним завданням яких є стратегічне планування та управління, принаймні у «м'якій» формі. Інші принципи стратегічного планування та управління в громадському просторі можна знайти в літературі, у власних презентаціях кожного окремого автора, залежно від того, на якій теоретичній відправній точці вони зосереджуються або який конкретний порядок денний вони досліджують.

Стратегічне управління в сфері освіти включає в себе кілька важливих складових, що сприяють розвитку цієї галузі:

По-перше, це аналіз даних, ситуації, сфери чи закладу зокрема, що передбачає ретельне вивчення поточного стану системи освіти, включаючи якість навчання, доступність, рівень задоволення стейкхолдерів та оцінку потреб суспільства.

По-друге, це формування візії і стратегічне планування, тобто визначення майбутньої моделі освіти, постановка мети та механізмів досягнення цієї мети. Така діяльність може включати створення нових програм, покращення методів навчання та зміну структури освітніх установ.

По-третє, важливим елементом є залучення стейкхолдерів, тобто взаємодія з усіма учасниками освітнього процесу, включаючи учнів чи студентів, вчителів, батьків, адміністрацію, громадськість, представників влади. Важливо враховувати їхні потреби та думки у процесі прийняття стратегічних рішень.

По-четверте, основою розвитку будь якої сфери чи організації є технологічні та інноваційні зміни, тобто використання передових технологій у навчальному процесі та впровадження інноваційних методів навчання. Така складова може охоплювати впровадження онлайн-ресурсів, інтернет-програм, інтерактивних платформ, використання штучного інтелекту та інших сучасних засобів.

По-п'яте, впровадження будь якої стратегії не може бути результативним без процесу оцінки, моніторингу змін та вдосконалення. Постійна оцінка

результатів, які визначаються стратегічними цілями, та коригування стратегій, якщо потрібно – це важливий елемент управління змінами. Постійний моніторинг дозволяє виправляти помилки та пристосовуватися до змін.

Здатність управляти змінами є фундаментальною здатністю керівників усіх організацій і невід’ємною частиною стратегічного управління. Під зміною можна розуміти будь-яке відхилення від існуючого стану. Зміни - це безперервний, непередбачуваний і неоднозначний процес, з яким фірма справляється за умов зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Метою змін є збереження ефективної та конкурентоспроможної організації. Зміни означають загрозу, яку ми намагаємося усунути, але також можливість формувати майбутнє.

Ми можемо розділити зміни на три групи:

- Поступові зміни, які особливо підходять для стабільного економічного середовища.
- Трансформаційні зміни, коли ми робимо фундаментальні втручання в компанію, більше підходять для турбулентного економічного середовища.
- Зміни на основі комбінації попередніх методів.

В стратегічному управлінні є два можливі підходи до змін.

Перший підхід – метод інновацій, спрямований на досягнення максимально високих результатів у найкоротші терміни. На практиці це дуже часто пов'язано зі швидким скороченням витрат компанії.

Другий підхід – це метод поступових маленьких кроків, який приносить довгострокові зміни.

По-шосте, незамінним елементом ефективної стратегії є людський ресурсний потенціал, що полягає в першу чергу в розвитку педагогічного та адміністративного персоналу. В практичному вимірі це перш за все забезпечення вчителів та управлінського персоналу необхідними знаннями та навичками для впровадження стратегічних цілей.

І останньою не менш важливою складовою стратегічного управління у сфері освіти є фінансове управління, тобто ефективне використання

фінансових ресурсів, щоб забезпечити розвиток і досягнення стратегічних цілей. Від фінансування залежить можливість реалізації стратегії, а від продуманого розподілу фінансів на окремі проекти та складові свідчить про перспективну ефективність стратегії.

Ці складові разом формують основу стратегічного управління в системі розвитку сфери освіти, спрямовану на покращення якості освіти та відповідь на сучасні виклики та потреби суспільства.

### **Висновки до розділу 1**

Стратегічне управління в освіті — це комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу чи освітньої системи загалом. Визначається стратегічне управління двома основними поняттями - візією, тобто бажаному стану у майбутньому, та місією — основною метою та завданнями закладу. План дій є ще однією дуже важливою частиною стратегії, що включає маленькі та окремі кроки, які ведуть до виконання стратегічних цілей. Загалом, стратегічне управління базується на загальних принципах із сфери менеджменту та теоретичних концепціях стратегічного планування та управління змінами, що включає в себе аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення стратегій та цілей, гнучкістю та необхідністю адаптації до змін в освітньому середовищі, технологіях та суспільних потребах. Серед базових теоретичних концепцій, що формують бачення на стратегічне управління ми виокремили модель McKinsey, криву впровадження технології Роджерса, модель Кюблера-Росса, модель ADKAR та інші.

Успішне стратегічне управління передбачає взаємодію з усіма зацікавленими сторонами: студентами, педагогічним персоналом, батьками, громадою та іншими учасниками освітнього процесу. Водночас, передбачає запровадження нових методів навчання та постійний розвиток педагогічного персоналу для забезпечення відповідності освітнім вимогам та потребам

сучасного світу. Стратегія як основа такого управління має подвійну природу і містить як сильну нормативну частину, на основі якої складається стратегічне бачення, порядок денний змін і загальні цілі планування, так і позитивістську частину, яка використовує аналіз поточного стану та, у найкращому випадку, приблизне передбачення майбутнього стану.

Стратегічне управління в сфері освіти включає в себе кілька важливих складових, зокрема це аналіз даних, ситуації, сфери чи закладу, формування візії і стратегічне планування, залучення стейкхолдерів, технологічні та інноваційні зміни, оцінка, моніторинг змін та вдосконалення, розвиток педагогічного персоналу, фінансове управління а також ряд інших елементів, що виходять із функціонування конкретного закладу освіти.

## **РОЗДІЛ II**

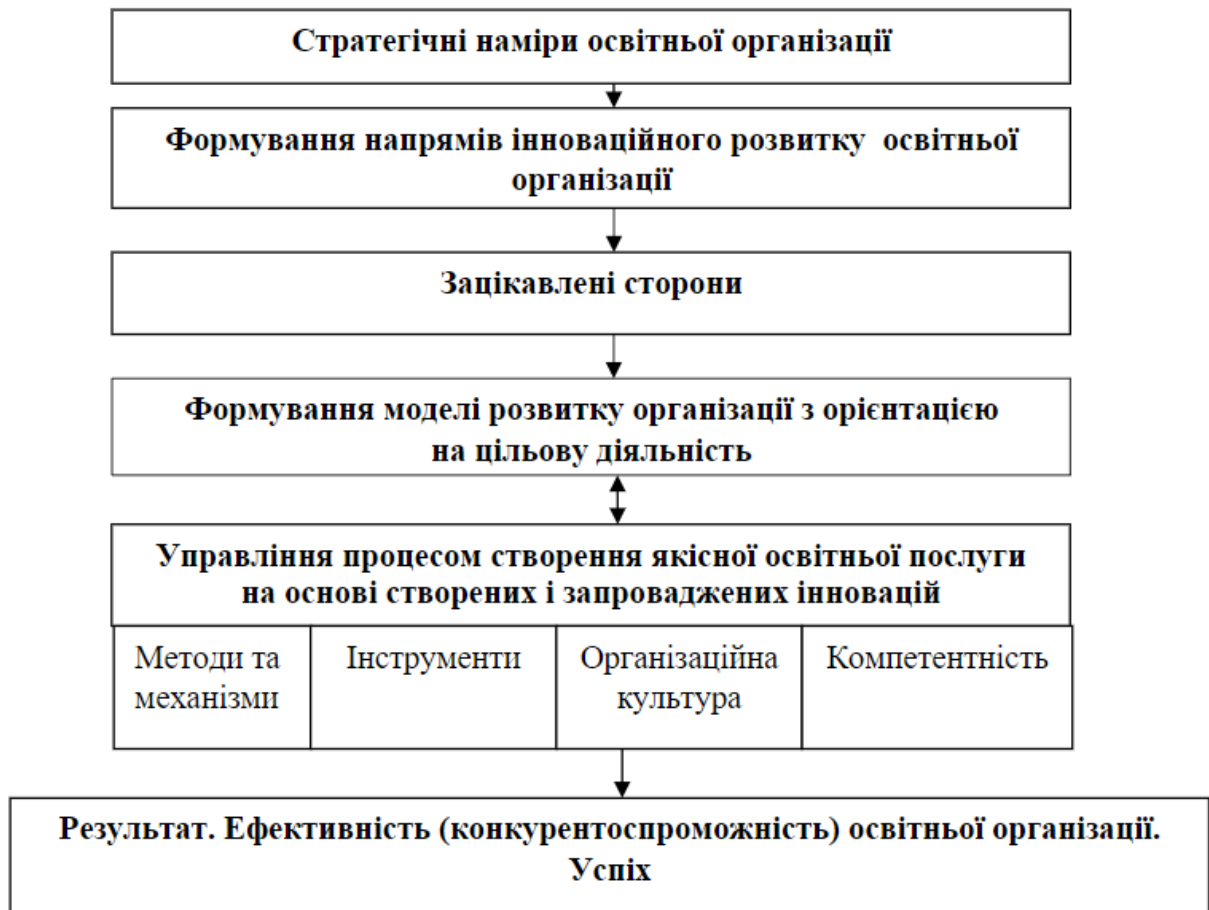
### **МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

#### **2.1 Аналіз інноваційних практик в роботі навчального закладу як складова удосконалення й розвитку**

Стратегічне управління закладом освіти завжди пов'язане із інноваційним розвитком, оскільки саме інновації орієнтовані на далекоглядну перспективу та майбутнє.

Схема інноваційного розвитку закладу освіти (Мал. 2.1) умовно передбачає сукупність певних етапів, серед яких саме стратегічна орієнтація виступає найголовнішим елементом. Основні складові інноваційного розвитку

включають формування стратегічних напрямків закладу освіти, а відповідно до них й інноваційних напрямків. Важливим є й виокремлення сукупності зацікавлених сторін, формування моделі розвитку установи, управління самим процесом інноваційної діяльності (підбір методів, механізмів, інструментів, компетентностей, формування організаційної культури) і в кінцевому етапі виокремлення результатів та перевірка ефективності інноваційної діяльності.



Мал. 2.1 Схема інноваційного розвитку закладу освіти

Управління закладами освіти стає все більше інноваційним завдяки впровадженню різних підходів та технологій. Спробуємо виокремити кілька найбільш поширених інноваційних підходів у ефективному функціонуванні закладів освіти в сучасних умовах.

Першочергово найбільше інновацій несе у собі використання інформаційно-комунікаційних технологій в навчанні. Зокрема, це запровадження цифрових технологій, включаючи планшети, комп'ютери,

онлайн-платформи та навчальні програми, для поліпшення навчання та доступу до освіти.

«Інформаційно-комунікаційні технології здатні залучати до процесу навчання, робити з пасивних слухачів активних діячів; стимулювати пізнавальний інтерес до навчання та дисциплін в цілому; надавати навчальній роботі проблемний, творчий чи дослідницький характер, індивідуалізувати процес навчання і розвивати самостійну діяльність студентів» [4].

Таблиця 2.1

Результати анкетування старшокласників з типовим розвитком та інтелектуальними порушеннями

	Учні з типовим розвитком	Школярі з інтелектуальними порушеннями
Позитивно ставляться до уроків з використанням комп'ютерів	82,4 %	87,3 %
Користуються телефонами в школі	95,6 %	77,8 %
Використовують телефони в школі з навчальною метою	28,6 %	7,9 %
Використовують комп'ютер під час підготовки домашнього завдання	87,9 %	25,4 %

Запровадження цифрових технологій, включаючи планшети, комп'ютери, онлайн-платформи та навчальні програми, для поліпшення навчання та доступу до освіти мають досить позитивну роль та схвальні відгуки від самих учнів.

Як можна відслідкувати результати анкетування старшокласників з типовим розвитком та інтелектуальними порушеннями, проведеного науковцями О. Дмитрієвою та О. Чопік [5, с. 33] (Таблиця 2.1) більшість дітей цифровізацію в освіті вважають позитивним явищем. На практиці, «якщо вчитель володіє елементарною комп'ютерною грамотністю, то він може створювати оригінальні навчальні матеріали, які будуть захоплювати, мотивувати і націлювати учнів на досягнення успішних результатів» [6, с. 252].

В сьогоденних умовах «якщо школа, або будь-який навчальний заклад хоче позиціонувати себе, як прогресивна установа з інноваційними підходами у навчанні – використання цифрових платформ є неминуче, хоча все ж таки ставлення людей до цифрових платформ та онлайн навчання в цілому є

скептичним. Компанія McKinsey провела дослідження: понад 2500 вчителів з різних куточків світу попросили оцінити ефективність дистанційного навчання за шкалою від 1 до 10. Середній бал становив 5. Найвище оцінили ефективність дистанційного навчання педагоги Австралії — 6,6 бали, а японські вчителі, навпаки, поставили 3,3 бали» [7].

Серед найчастіше використовуваних цифрових платформ та проєктів, що застосовуються сьогодні в сфері освіти можна виокремити такі:

Kahoot,  
WorldWall,  
Liveworksheets,  
Google Classroom,  
Moodle,  
Quizlet,  
Єдина Школа,  
HUMAN ШКОЛА,  
Нові Знання,  
Prosvita.

Крім вище перелічених платформ важливе значення як інноваційний інструмент відіграє використання штучного інтелекту для індивідуалізації навчання, аналізу даних та прогнозування потреб учнів. Також актуальним є використання інтерактивних дощок, планшетів, комп'ютерів та інших технічних засобів у навчальному процесі, відповідно, онлайн-ресурсів чи електронних підручників для покращення доступу до інформації та розширення можливостей навчання.

Серед інших інноваційних інструментів, популярних в навчальних закладах можна виокремити також наступні:

Електронні портфоліо (е-портфоліо), тобто використання цифрових особистих кабінетів, індивідуальних програм чи портфоліо для відстеження та оцінки навчальних досягнень студентів.



Зворотний клас (flipped classroom), тобто перенесення частини навчання до онлайн-середовища, щоб використовувати класну кімнату для активного обговорення та практичних вправ.

Використання відкритих онлайн-курсів (MOOCs) для доступу до навчання на вищому рівні. При цьому, орієнтація на особистізоване навчання, тобто розвиток індивідуалізованих програм навчання та врахування потреб кожного учня чи студента.

Використання віртуальної та розширеної реальності (VR та AR) в навчанні для створення інтерактивних навчальних середовищ.

Важливе значення відіграють також інноваційні технології в управлінні навчальним закладом, а не просто в організації навчання. «Інноваційні технології процесу є новими освітніми технологіями виробництва і освітньо-управлінськими процесами. Їх можна розділити на власне освітні та освітньо-управлінські. Перші являють собою нові технології навчання, розроблені раніше або недавно, а другі – нові методи управління освітніми закладами. Що стосується інноваційних технологій результату, то вони спрямовані на виробництво і використання нових (або поліпшених) методів навчання у сфері освіти» [8, с. 257].

Серед основних груп інноваційних технологій, що удосконалюють систему управління навчальним закладом варто виділити систему управління навчальним процесом із використанням інноваційних технологій. В першу чергу це інтегровані ІТ-платформи, які дозволяють автоматизувати рутинні процеси, такі як розклад уроків, облік відвідуваності, оцінювання, та інші аспекти управління навчанням. Як з цього приводу зазначає науковець В. Олексюк, «інтеграція програмних засобів полягає у застосуванні структурного підходу EAI (Enterprise Application Integration) до програмного забезпечення або інформаційних систем організації з метою їх об'єднання згідно певних критеріїв. Такими критеріями можуть бути інтеграція даних додатків, забезпечення спільної автентифікації їх користувачів, незалежність від одного розробників, уніфікований інтерфейс» [9, с. 43].

Для забезпечення ефективного управління навчальним закладом важливу роль відіграють електронні портали та комунікації. Із активним розвитком Інтернет-технологій забезпечення комунікації закладу освіти як всередині, так із зовнішніми зацікавленими сторонами може здійснюватися за допомогою численної кількості технологій та засобів. В першу чергу це системи електронного документообігу, які полегшують обмін інформацією між адміністрацією, вчителями, учнями та батьками.

Ведення ділової документації закладу освіти в електронній формі згідно наказу МОН від 8 серпня 2022 р. «запроваджується з метою удосконалення управління закладом освіти шляхом автоматизації одержання, обробки та зберігання інформації та документів у електронній формі; забезпечення оперативності, достовірності та цілісності інформації, що використовується в освітній діяльності; організації освітнього процесу з використанням технологій дистанційного навчання та відстеження результатів навчання; спрощення ведення ділової документації в закладі освіти, зменшення витрат часу на її ведення; забезпечення органів управління у сфері освіти оперативною та актуальною інформацією про діяльність закладів освіти для прийняття управлінських рішень» [10].

Комунікації можливі також завдяки використанню інтерактивних веб-платформ, які дозволяють забезпечити ефективну комунікацію та обмін ресурсами між всіма учасниками навчального процесу.

В навчальних закладах функціонують також системи віртуального спілкування, які дозволяють проводити віддалені конференції, семінари та зустрічі, що особливо актуальні в умовах карантинних чи воєнних обмежень. Такими, що розвиваються в освітньому середовищі є й віртуальні екскурсії та навчальні середовища, які розширюють можливості учня з вивчення матеріалу, особливо в науці та гуманітарних дисциплінах.

Мобільні платформи для навчання допомагають учням отримувати доступ до навчальних ресурсів у будь-який час та в будь-якому місці. Найбільш популярними є такі платформи, як Viber, Whatsap, Facebook та інші. Також

сповіщення та ремайндери, які нагадують вчителям, учням та батькам про важливі події та завдання.

Сукупність інноваційних технологій застосовується також з метою здійснення аналітики та звітності. Зокрема, системи збору та аналізу даних допомагають здійснювати стратегічне управління, базуючись на об'єктивних даних про успішність учнів, присутність та інші ключові показники. Різноманітні дашборди та звіти забезпечують легкий доступ до інформації для прийняття швидких та обґрунтованих управлінських рішень.

Інша група – це технології для підтримки навчального персоналу. В першу чергу це системи професійного розвитку, які допомагають вчителям покращувати свої навички та впроваджувати нові методи навчання. Педагогічні платформи надають доступ до ресурсів, які сприяють підвищенню ефективності викладання.

Ще одним напрямком інноваційних практик в роботі навчального закладу є використання Cloud технологій, допомагають здійснювати зберігання та обробку даних в хмарі: Забезпечують доступ до інформації з будь-якого пристрою та підвищують безпеку зберігання даних.

«Очевидним є те, що сьогодні для переведення комп'ютерної інфраструктури в навчальних закладах в хмару є важливі аргументи. Наприклад, стандартні програми, що широко використовуються в освіті (текстовий процесор, редактор електронних таблиць, графічний редактор, електронна пошта тощо) завжди будуть актуальними, тим більше при використанні хмар. Переважна більшість навчальних закладів лише тільки починає впроваджувати хмарні технології в навчальний процес та включати відповідні дисципліни для їх вивчення» [11, с. 195].

«За оцінками експертів, використання хмарних технологій в багатьох випадках дозволяє скоротити витрати в два-три рази в порівнянні з утриманням власної розвиненої ІТ-структури. Також, головною перевагою використання даних технологій є можливість швидко пристосовуватись до змін у середовищі будь-якої установи, що зараз, в умовах стрімкого розвитку всіх галузей науки і

техніки, є дуже актуальним. Завдяки зростанню популярності хмарних технологій для навчальних закладів з'являються нові можливості управління навчальним процесом» [12, с. 148].

Варто підсумувати, що інноваційні підходи допомагають удосконалити якість навчання, зробити його більш доступним та інтерактивним, а також відповідати вимогам сучасного світу та ринку праці. Інновації спрямовані на створення більш ефективного та адаптивного середовища для навчання, сприяючи розвитку навичок, необхідних учням для успішного функціонування у сучасному суспільстві.

## **2.2 Стратегічний аналіз функціонування досліджуваного закладу освіти: показники, методика, результати**

Використання стратегічного підходу в управлінні закладом освіти є важливим для досягнення ефективності, розвитку та вдосконалення навчального процесу.

Спробуємо здійснити аналіз навчального закладу на прикладі Вищого професійного училища №13 міста Івано-Франківська.

В першу чергу нам необхідно виокремити критерії та показники аналізу навчального закладу, які оцінюють різні аспекти його функціонування та розвитку та в перспективі допоможуть сформувати та згенерувати стратегію розвитку училища.

Серед ключових показників в першу чергу варто виокремити академічні особливості, зокрема кількість та якість прийнятих студентів і рівень їхньої успішності у процесі навчання та сформувати процент випускників, які знаходять роботу відповідно до своїх спеціальностей.

«На даний час контингент училища становить понад 600 учнів, проводиться підготовка робітничих кадрів з таких напрямків:

виробництво електронної техніки;

будівельні, монтажні та ремонтно-будівельні роботи;  
автомобільний транспорт;  
зв'язок.

Кращі учні за рішенням педагогічної ради зараховуються на IV ступінь навчання для здобуття кваліфікаційного рівня «Молодший спеціаліст» з терміном навчання 2 роки» [13].

На малюнку 2.2 зображено кількість дітей, що навчаються у закладі освіти та відносяться до пільгових категорій. Аналіз їх кількості є важливим в першу чергу з точки соціальної відповідальності закладу та фінансування з боку держави їх навчання.

Соціальні категорії	Кількість дітей				
	2016-2017н.р.	2017-2018н.р.	2018-2019н.р.	2019-2020н.р.	2020-2021н.р.
Діти сироти та діти позбавлені батьківського піклування	14	11	11	9	7
Діти з вродженими вадами	7	8	11	6	6
Діти ,батьки яких УБД та АТО	–	9	10	9	8
Діти, переміщені з тимчасово окупованих територій	–	–	3	2	2
Учні-напівсироти	47	43	44	43	33
Учні з багатодітних сімей	69	71	60	62	66

#### Мал. 2.2 Соціальний паспорт ВПУ-13 м. Івано-Франківськ

Також, що стосується випускників, то «за 25 років – училище підготувало понад 8 тис. висококваліфікованих робітників. Випускники училища працюють в різних галузях народного господарства нашої та сусідніх областей» [13].

Наступним важливим критерієм є якість освіти, зокрема, оцінка програм навчання, їх якість та відповідність сучасним вимогам та потребам ринку праці, а також оцінка викладацького складу, їх кваліфікація та досвід, рейтинг серед студентів тощо.

«У вищому професійному училищі працює висококваліфікований педагогічний колектив де 75% — це викладачі вищої категорії. Педагогічні

працівники постійно проходять стажування на робочих місцях підприємств міста та на кафедрах профілюючих вищих навчальних закладів. Педагогічний колектив постійно працює над оновленням змісту освіти і виховання, підвищення професійної компетентності та творчої майстерності, впровадження у практику роботи інноваційних технологій, активних та інтерактивних форм і методів роботи з учнівською молоддю. Для прикладу, творча група викладачів під керівництвом розробила Державний стандарт з професії «Рихтувальних кузовів», що свідчить про високий професіоналізм та якість» [13].

Таблиця 2.2

## Кадровий склад працівників ВПУ-13

№	Посада, звання	Кількість
1.	Викладачі	25
2.	майстри виробничого навчання	13
3.	інші педагогічні працівники	13
4.	службовці	14
5.	робітники	27
6.	викладачі-методисти	2
7.	спеціалісти вищої категорії	20
8.	старші викладачі	16
9.	спеціалісти I категорії	6
10.	спеціалісти II категорії	11

Джерело: складено автором на основі [17].

Фінансові показники є не менш важливим критерієм розвитку закладу освіти, від стану яких залежить кількість нових ініціатив та програм. До фінансових показників ми можемо віднести бюджетні витрати, тобто розподіл коштів на освітні програми, підтримку студентів, розвиток інфраструктури тощо а також залучення додаткового фінансування через отримання грантів, спонсорської допомоги, інвестицій тощо.

Варто зауважити, що у стратегічному менеджменті можна виділити певні відмінності між комерційними організаціями та освітніми організаціями. Комерційні організації більше зосереджені на довгостроковому фінансовому плануванні, але фінансове планування відіграє меншу роль у навчальних закладах, головним чином тому, що навчальні заклади менше контролюють свої доходи, вони отримують субсидії з державного чи муніципального бюджету тощо, і їх результативність не вимірюється у фінансовому вираженні. Дохід залежить від кількості учнів, студентів чи інших учасників навчання. Водночас, навчальні заклади також є більш регульованими, залежними від політичного впливу та прийняття рішень.

На мал. 2.3 відображені основні видатки закладу освіти за 2022 рік.

КЕКВ	Найменування видатків	Загальний фонд	Освітня субвенція	Загальний фонд (фахові спеціалісти)
2111	Заробітна плата	3725800,71	1219700,00	260998,44
2120	Нарахування на оплату праці	787547,53	194157,13	48203,34
2210	Придбання предметів та матеріалів	42626,00		
2230	Харчування учнів	71676,12		
2240	Оплата послуг (крім комунальних)	27174,35		
2271	Оплата тепlopостачання			
2272	Оплата водopостачання	46299,77		1400,00
2273	Оплата електроенергії	181088,34		13500,00
2275	Оплата інших енергоносіїв	3412,39		
2720	Стипендія	1610283,50		239143,75
Усього		6495908,71	1413857,13	563245,53

Мал. Основні фінансові видатки ВПУ-13 за 2022 рік [17].

КЕКВ	Найменування видатків	Сума/грн. коп..
2111	Заробітна плата	253876,31
2120	Нарахування на оплату праці	50270,59
2210	Придбання предметів та матеріалів	6816,00
2230	Харчування учнів	114671,84
2240	Оплата послуг (крім комунальних)	6499,30
2271	Оплата теплопостачання	254500,58
2272	Оплата водопостачання	25651,91
2273	Оплата електроенергії	128858,80
2275	Оплата інших енергоносіїв	2747,86
Усього		843893,19

Мал. 2.4 Фінансові видатки ВПУ-13 за 2022 рік за рахунок коштів спеціального фонду [17].

Крім того в період з 25 жовтня 2022 р по 1 жовтня 2022 року за додаткові кошти реалізовувався проект «Drone Academy, польсько-українські творчі майстерні». Його було профінансовано за кошти бюджету Поліщі у рамках польсько-українського співробітництва. Бюджет проекту становив 69 651,69 злотих, а керівником проекту виступала Асоціація „Гармонія” з Нова Сол (Польща).

Важливим елементом аналізу виступає розвиток інфраструктури та технологій, зокрема, модернізація та технічне оновлення, Інфраструктура, технічні можливості та доступність сучасних технологій для навчання [23].

«Для забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів з професій училище має:

- 12 навчальних кабінетів загальноосвітнього циклу,
- 8 навчальних кабінетів професійно-технічного циклу,
- 3 лабораторії,
- бібліотека,
- гуртожиток,



– автодром,  
 – 12 майстерень виробничого навчання,  
 – медичний кабінет,  
 – для фізичного виховання використовуються спортивна зала, футбольне поле, спортивний майданчик» [13].

Використання інформаційно-комунікаційних технологій в закладі освіти не на досить високому рівні. Серед проблем, що виникають у цьому плані ми виокремили:

Проблеми, які виникають під час дистанційного навчання:

«відсутність чи застарілість комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення;

погана якість інтернету або мобільного зв'язку;

відсутність стандартизованої онлайн-платформи для дистанційного навчання, яка б охоплювала 100% учнів та педагогів;

недостатні вміння в учнів вчитися самостійно;

нестача спілкування із педагогами та ровесниками» [17].

Варто виокремити ще один важливий критерій стратегічного аналізу – забезпечення зворотнього зв'язку, рейтинг закладу, а також задоволення стейкхолдерів, тобто студентів, викладачів та персоналу. В цьому аспекті важливим методом є опитування та оцінка задоволеності учасників освітнього процесу.

<b>Навчальний рік</b>	<b>Загальне місце по обласному рейтингу</b>
2016-2017	6 місце
2017-2018	4 місце
2018-2019	9 місце
2019-2020	5 місце
2020-2021	–

Мал 2.6. Місце ВПУ - 13 м. Івано-Франківськ в обласному рейтингу закладів того ж рівня освіти [17].

Ці показники допомагають управлінню училищем оцінити його ефективність, визначити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями подальшого розвитку.

Спробуємо здійснити SWOT-аналіз функціонування й розвитку закладу освіти, проаналізувавши сильні та слабкі сторони, можливості й ризики роботи.

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз функціонування й розвитку закладу освіти

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Висока кваліфікація вчителів та персоналу.</p> <p>Добре обладнані навчальні приміщення та сучасне устаткування.</p> <p>Ефективна система управління навчальним закладом.</p> <p>Добре розвинута програма навчання та багато додаткових освітніх ініціатив.</p> <p>Висока репутація в громадськості та серед батьків.</p>	<p>Недостатнє фінансування та бюджетні обмеження.</p> <p>Відсутність доступу до сучасних технологій навчання для всіх учнів.</p> <p>Проблеми зі збереженням вчителів та персоналу.</p> <p>Недостатнє співробітництво з іншими освітніми закладами або організаціями.</p> <p>Обмежена кількість програм підтримки для учнів з особливими потребами.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

<p>Зростання попиту на професійну освіту та підвищення кількості учнів.</p> <p>Партнерства з місцевими громадськими організаціями та підприємствами для залучення додаткових ресурсів та підтримки.</p> <p>Можливість розвитку програми з подальшої професійної орієнтації для учнів.</p> <p>Використання сучасних підходів до навчання, таких як онлайн-курси, штучний інтелект, онлайн-платформи, віртуальна комунікація тощо.</p> <p>Залучення батьків, міжнародних партнерів, зовнішніх зацікавлених сторін до активної участі у житті навчального закладу.</p>	<p>Зменшення фінансування з боку держави або зниження бюджетних видатків на освіту у зв'язку із війною в Україні.</p> <p>Конкуренція з іншими навчальними та освітніми закладами.</p> <p>Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на програми та стандарти освіти, набір студентів, оплату праці, організацію навчання.</p> <p>Зменшення можливості для потенційних абітурієнтів навчатися у закладі, у зв'язку із війною та необхідністю посилювати військовий резерв.</p> <p>Соціальні проблеми, які можуть вплинути на психосоціальний стан студентів та їхню готовність до навчання.</p> <p>Вплив війни та зовнішніх факторів на фінансову стійкість навчального закладу.</p>
---	---

Джерело: складено автором на основі аналізу організаційних та нормативних документів

Відтак, SWOT-аналіз може служити важливим інструментом для формулювання стратегії розвитку училища та вдосконалення його діяльності, допоможе ідентифікувати її сильні та слабкі сторони, а також можливості і

загрози, які впливають на її діяльність. SWOT-аналіз допоможе адміністрації навчального закладу визначити, які аспекти потребують удосконалення, а також як використовувати сильні сторони для максимальної користі. Важливо постійно моніторити зміни в оточуючому середовищі та адаптувати стратегію училища відповідно до нових умов.

Навчальний заклад підтримує загальний хороший рівень освіти в місті Івано-Франківськ. З часу останньої інспекційної оцінки матеріально-технічне забезпечення освіти покращилось і розвинулося. Навчальний заклад має обмежену кількість напрямів навчання і таким чином ефективно відповідає попиту на ринку праці в регіоні. Станом на 2023 рік налагоджено та поглиблено співпрацю з соціальними партнерами, які сприяють соціалізації учнів та інтеграції випускників ВПУ в трудовий процес.

Сильні сторони закладу пов'язані із сферою управління, що полягає в ефективному та результативному управлінні якісною професійною освітою. В закладі сформована якісна база практичного навчання, що підтримує профільність випускників окремих напрямів.

Також добре функціонує консультативна система, орієнтована на ефективну підтримку навчання учнів та громадську допомогу їхнім родинам.

Серед слабких сторін ми виокремили недостатню диференціацію викладання окремими вчителями; невисокий рівень якості ведення педагогічної документації.

Стратегічний аналіз включає також аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища навчального закладу.

Розглянемо особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Вплив зовнішнього середовища на формування корпоративної стратегії проявляється в основному в наступному:

можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі установи можуть вплинути на діяльність організації;

створення правил конкуренції у зовнішньому середовищі, до яких можна приєднати державне втручання у формі регулювання та фінансування;

наявність матеріальних, людських чи інфраструктурних ресурсів, які мають значний вплив на створення конкурентних переваг установи.

Метою стратегічного аналізу зовнішнього середовища є виявлення факторів, які можуть впливати на установу та є важливими для цілей стратегічного аналізу. Аналітичними інструментами для оцінки впливу зовнішнього середовища є аналіз PEST та сценарії.

Суб'єктами зовнішнього середовища навчального закладу є:

представники органів місцевого самоврядування, де розміщений навчальний заклад;

органи державної влади, що мають вплив на функціонування системи освіти;

представники громадськості;

батьки дітей, що навчаються чи планують навчатись в установі;

конкурентні заклади освіти, що надають схожі послуги;

зклади освіти вищого рівня, де продовжують навчання студенти;

школи чи ліцеї, звідки приходять студенти.

Метою аналізу внутрішнього середовища є виявлення сильних і слабких сторін компанії. Специфічні переваги - це переваги організації, які дуже важко імітувати конкурентам. Стратегічне значення полягає в тому, щоб дати можливість організації виділитися серед конкурентів.

Аналіз внутрішнього середовища включає:

переваги фінансові, матеріальні, інфраструктурні;

наявність високкваліфікованих працівників;

наукова та інноваційна база закладу;

наявність технічного оснащення тощо.

Спробуємо здійснити PEST (Political, Economic, Social, Technological) аналіз досліджуваного навчального закладу. це інструмент стратегічного планування, який допомагає розуміти зовнішнє середовище для організації. Цей аналіз може бути застосований і до вищих професійних училищ.

Даний метод аналізу – «це послідовний, покроковий аналіз чинників. Він є корисним інструментом для розуміння ринку, позиції ВНЗ, його потенціалу і спрямованості діяльності. PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію ВНЗ» [14].

Перевага PEST аналізу полягає в тому, що він зосереджує увагу на ширшому середовищі та його змінах, які можуть бути непомітними під час моніторингу галузі, він також враховує деякі основні фактори та допомагає зрозуміти чинники, які впливають на конкретну галузь. Ризик PEST-аналізу може виникнути, якщо він не принесе нічого нового і потребує лише часу, який можна було б присвятити аналізу більш стратегічно важливих факторів.

Таблиця 2.4

## PEST аналіз навчального закладу ВПУ-13

Політичний аспект (Political):	Економічний аспект (Economic):
<p>Нормативно-правові документи: зміни у законодавстві, програми уряду щодо фінансування вищої освіти;</p> <p>підтримка уряду для розвитку освіти: Фінансування, програми, реформи у галузі освіти;</p> <p>вплив політичних подій на освітню систему, зокрема російсько-українська війна</p>	<p>фінансування та бюджет навчального закладу, бюджетні обмеження, джерела фінансування, гранти, допомоги, подарунки;</p> <p>економічні перспективи в регіоні, зокрема стан економіки, безробіття, можливості для працевлаштування після закінчення навчання;</p> <p>вплив економічних факторів на доступність освіти, зокрема зміни витрат на навчання, кількість державних місць в закладі,</p>

	можливість безоплатного навчання для студентів пільгових категорій
Соціокультурний аспект (Social):	Технологічний аспект (Technological):
<p>зміни у попиті на певні навчальні спеціальності, програми, пов'язані із війною та опісля повоєнною розбудовою, демографічні та соціокультурні зміни;</p> <p>ставлення суспільства до освіти, важливість вищої освіти, зміни у сприйнятті цінностей та цілей освіти;</p> <p>доступність освіти для різних соціальних груп, пільгових категорій населення, включаючи менш забезпечені групи.</p>	<p>використання технологій у навчальному процесі, зокрема інтеграція технологій у педагогічний процес та доступність відповідних інфраструктур;</p> <p>зміни в методах та формах навчання через використання сучасних цифрових технологій, використання онлайн-ресурсів, платформ для навчання та їх вплив на якість освіти;</p> <p>вплив технологічного розвитку на освітню систему через інновації, швидкість змін та їх вплив на вищу освіту.</p>

Джерело: складено автором на основі аналізу організаційних та нормативних документів

Відтак, цей аналіз дозволяє краще розуміти зовнішнє середовище та його вплив на вище професійне училище, щоб приймати кращі стратегічні рішення та адаптуватися до змін в навколишньому світі.

Сприйняття цінності освіти та освітніх послуг відрізняється від цінності та сприйняття інших послуг. Більшість працівників освіти є високоосвіченими професіоналами. Відтак, відбувається поєднання професійної та управлінської

праці більшості працівників. У навчальних закладах є стандарти, встановлені, наприклад, Міністерством освіти і науки, які перевіряються та оцінюються експертами. Застосовуються загальні законодавчі вимоги щодо дотримання навчального плану, що обмежує такі установи у пропонуванні власного навчального плану. Стратегічні рішення в школах включають рішення, що стосуються, зокрема, будівель, персоналу, взаємодії з іншими організаціями, формування навчальних планів, створення нових спеціальностей тощо.

## **Висновки до розділу 2**

Інновації та їх впровадження є основним елементом стратегічного розвитку навчального закладу. Найбільш поширеними інноваційними підходами у ефективному функціонуванні закладів освіти в сучасних умовах є в першу чергу використання інформаційно-комунікаційних технологій в навчальному процесі та управлінні закладами освіти, а також впровадження інноваційних методів навчання. Це охоплює в першу чергу впровадження онлайн-ресурсів, інтерактивних платформ, використання штучного інтелекту та інших сучасних засобів, що удосконалюють сферу освіти. Серед інноваційних підходів в межах удосконалення роботи навчальних закладів ми виокремили також електронні портфоліо (е-портфоліо), зворотний клас, тобто постійний моніторинг реакції на навчання з боку студентів чи учнів, використання відкритих онлайн-курсів для доступу до навчання на вищому рівні, при цьому, орієнтація на особистізоване навчання, тобто розвиток індивідуалізованих програм навчання та врахування потреб кожного учня чи студента, використання віртуальної та розширеної реальності в навчанні. Не менш важливим є інноваційні технології в управлінні навчальним закладом, а не просто в організації навчання. Зокрема, це інтегровані ІТ-платформи, електронні портали та комунікації, системи віртуального спілкування, різноманітні дашборди та можливості генерування електронних звітів,



використання Cloud технологій та електронного документування. Впровадження в роботу закладу освіти частини цих інноваційних технологій виступає елементом формування стратегій, і, водночас, інструментом здійснення ефективного управління.

Для здійснення стратегічного аналізу ми обрали Вище професійне училище №13. З метою оцінки існуючого стану розвитку закладу освіти і формування перспектив на майбутнє ми обрали і охарактеризували такі показники, як академічні особливості, зокрема кількість та якість прийнятих студентів і рівень їхньої успішності у процесі навчання а також процент випускників, які знаходять роботу відповідно до своїх спеціальностей; оцінка програм та методів навчання, а також викладацького й адміністративного складу, без яких функціонування закладу стає неможливим; рівень задоволеності студентів навчання, можливостями, викладацьким складом та закладом освіти загалом. Крім того, важливими критеріями оцінки закладу освіти є бюджетні витрати й залучення додаткового фінансування для удосконалення роботи закладу освіти. Водночас, не менш важливим показником в сучасних умовах є модернізація та технічне оновлення закладу освіти, інфраструктура, технічні можливості та доступність сучасних технологій для навчання.

Серед найбільш поширених методів ми обрали SWOT-аналіз та PEST-аналіз. SWOT-аналіз послужив важливим інструментом для формування стратегії розвитку училища та вдосконалення його діяльності, допоміг ідентифікувати її сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, які впливають на її діяльність. PEST-аналіз дозволив краще розуміти зовнішнє середовище та його вплив на вище професійне училище, щоб приймати кращі стратегічні рішення та адаптуватися до змін в навколишньому світі.

В результаті використання даних методів та аналізу показників ми дійшли висновку, що досліджуваний навчальний заклад залежить значно від зовнішнього середовища, зокрема зовнішніх умов і факторів соціально-політичного характеру, що склались в умовах війни. Фінансові характеристики

закладу залежать від державного та муніципального бюджетування, а також від кількості учнів, студентів чи інших учасників навчання. (в тому числі й пільгових категорій). Основним напрямком удосконалення закладу освіти повинно стати впровадження інноваційних та цифрових технологій як в навчальний процес, так і в процес управління закладу освіти.

## РОЗДІЛ III

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА ПРИНЦИПАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

#### 3.1 . Розробка стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження

Для ефективного функціонування, досягнення успіху у сфері освіти, максимального впровадження інновацій навчальний заклад повинен формувати стратегії розвитку на визначений час.

Перш за все спробуємо проаналізувати основні кроки створення стратегії навчального закладу та формування стратегічного підходу.

«Стратегія розвитку навчального закладу має охоплювати такі аспекти, як загальні цінності і принципи. Цінності можна вважати своєрідним фільтром поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу, тому що вони визначають, які людські та суспільні цінності є важливим для закладу освіти. На цінностях базується діяльність закладу освіти, вони можуть характеризуватися: патріотизмом, колективізмом, партнерством, дружбою, довірою, повагою, чесністю, взаємодопомогою, відповідальністю тощо. Принципи діяльності навчального закладу – це основні положення, правила, на основі яких він діє» [16].

Етапи створення стратегії навчального закладу можна описати наступним чином:

Підготовчий етап створення стратегії:

Розробка місії, візії та цілі закладу освіти. Ці заявлені цілі мають відображати те, чого ви прагнете досягти в навчальному закладі.

Проведення аналізу сильних і слабких сторінок, можливостей і загроз (SWOT- аналіз, PEST- аналіз) для з'ясування факторів, що впливають на заклад.

Другий етап - визначення стратегічних пріоритетів:

виокремлення ключових напрямів розвитку, які допоможуть досягти цілей закладу.

формування пріоритетів серед цих напрямів і визначення ресурсів, необхідні для їх впровадження.

Третій етап - розробка конкретних дій:

розробка детального плану дій для кожного з обраних напрямів розвитку закладу освіти;

призначення відповідальних за виконання кожного завдання і встановлення конкретних дат та часу для реалізації кожного завдання.

Четвертий етап - моніторинг та оцінка впровадження стратегії:

постійний моніторинг прогресу виконання стратегії і внесення коректив за необхідності;

здійснення оцінки результатів, щоб переконатися, що стратегія орієнтована на досягнення цілей.

До формування стратегії до процесу розробки та її впровадження важливо залучити всіх важливих зацікавлених сторін, включаючи адміністрацію, вчителів, студентів та батьків. Спільна робота та комунікація допоможуть забезпечити більшу підтримку і прийняття стратегії.

Стратегія повинна бути вбудована в управлінський процес і охоплювати всі аспекти роботи навчального закладу, включаючи управління ресурсами, планування навчальних програм, оцінку учнів та залучення досягнень. Тобто повинен застосовуватись систематичний підхід.

Важливо пам'ятати, що стратегічний підхід в управлінні закладом освіти потребує відданості та постійної праці, а також готовності адаптувати стратегію до змін в умовах освіти та потреб закладу.

Стратегічні цілі Вищого професійного училища полягають в наступному:

- підвищення рівня навчально-виховного процесу, якості навчання та кваліфікованості працівників;

формування методів навчання, адаптованих до індивідуальних особливостей учнів;

максимальне використання сучасних технологій в навчанні та управлінні навчальним закладом;

формування дружньої атмосфери;

врахування можливостей, здібностей студентів;

розвиток економічного потенціалу закладу через нові проекти, гранти.

Заклад освіти має бути безпечним місцем для учнів та вчителів, де навчання відбуватиметься в атмосфері взаємної довіри та поваги та толерантності, що дозволить учням набути успішних трудових звичок, які призведуть не лише до набуття широкого спектру знань і професійних навичок, а також створить передумови для повної інтеграції наших випускників у життя суспільства, активного залучення до ринку праці та мотивації учнів до освіти впродовж життя відповідно до їхніх можливостей та обмежень.

Мета навчального закладу полягає в тому, щоб заохотити учнів розвивати трудові звички, розвивати здатність учнів співпрацювати та поважати свою та чужу роботу та досягнення. Професійно-технічне училище хоче підготувати учнів до того, щоб діяти як особистості, відповідальні по відношенню до себе розумових здібностей і виконували свої обов'язки. Важливо розвивати в учнів трудові навички відповідно до реальних можливостей і застосовувати їх разом із набутими знаннями. Професійно-технічне училище зосереджено на наданні допомоги учням та їх батькам у пошуку підходящої роботи або ознайомленні з можливістю подальшого працевлаштування. ВПУ також співпрацює з цивільними школами, організаціями, асоціаціями, що дозволяють співпрацювати з потенційними роботодавцями вже під час навчання. Навчання індивідуальне та адаптоване до інтелектуальних здібностей учнів.

У рамках концепції розвитку ВПУ має зосередитися на:

удосконаленні навчального процесу та якості навчання студентів;

впровадженні новітніх технологій та програм в організацію навчального процесу;

забезпечення безперешкодного онлайн навчання для категорій студентів.

Для подальшого розвитку пріоритетом є модернізація всього обладнання для професійної підготовки в усіх сферах. Нове обладнання також відповідає меншим потребам у енергії завдяки новій технології роботи.

Пріоритетами майбутнього розвитку навчального закладу щодо матеріально-технічних умов є:

Поетапна реконструкція навчальних приміщень, включає:

перевірку несучої конструкції перекриттів, реконструкцію системи розподілу електроенергії та води;

модернізацію фонду засобів навчання та дидактичних технологій у школі;

відповідно до бюджетних можливостей продовжувати оснащення комп'ютерних та профільних кабінетів, поетапно замінювати лави та стільці та інший інвентар у навчальних кімнатах та кабінетах;

активно брати участь у програмах і проектах і таким чином отримувати додаткові необхідні фінансові ресурси для діяльності школи;

раціональне використання та економічна експлуатація всіх приміщень закладу;

належним чином управляти, підтримувати та модернізувати довірене майно.

Освіті викладачів також необхідно приділяти постійну увагу та виконувати план навчання педагогічних працівників з метою досягнення 100% педагогічної кваліфікації та стабільності педагогічного колективу. З цією метою необхідно мотивувати працівників до підвищення кваліфікації, підтримувати подальшу освіту педагогічного персоналу, особливо в галузі жестової мови, комп'ютерних технологій, специфічних розладів навчання та поведінки, сучасних методів навчання.

«Для того щоб підвищити ефективність управління керівників навчальних закладів необхідно здійснити модернізацію змісту форм і методів управлінської діяльності, підвищити науково-теоретичну підготовку, сформувати готовність до самоосвіти й саморозвитку, забезпечити умови для підвищення професійної компетентності, здійснити організацію інформаційної системи управління навчально-виховним процесом» [23, с. 233].

Важливо підтримувати активну самоосвіту педагогів, орієнтувати співробітників на самооцінку своєї роботи; поліпшити взаємодію всіх педагогів, особливо між дисциплінами.

У плані педагогічного досвіду для закладу освіти важливо:

підтримувати навички самостійної роботи, використовувати його як відправну точку навчання;

поліпшити вміння студентів працювати з навчальною програмою, особливо здатність розуміти навчальну програму, узагальнення та тлумачення змісту викладеного матеріалу;

збільшити питому вагу роботи студентів, підвищити рівень наочності викладання;

посилити медіаграмотність учнів;

використовувати ІКТ у навчанні,

реагувати на попит на ринку праці після консультацій із службами зайнятості;

надалі прагнути до покращення стосунків між вчителями та учнями, для спокійної та творчої робочої атмосфери в школі;

приділяти пильну увагу співпраці школи з батьками учнів та соціальними партнерами.

Як свідчать вітчизняні та закордонні дані на практиці передумовами успішної реалізації стратегічної основи є:

активна політична підтримка,

ретельна та повна підготовка та планування реалізації,

повна та цілеспрямована комунікація між учасниками освітньої діяльності,

компетентна команда впровадження;

високий ступінь залучення працівників Департаменту освіти МХМП та Департаменту інвестицій та інших учасників у впровадження (робочі групи, проектні групи)

### **3.2 Актуальні проблеми, перешкоди та шляхи удосконалення стратегічного управління та інноваційного розвитку закладу освіти**

Відсоток використання стратегій управління закладами освіти може варіюватися від країни до країни та навіть в межах різних шкіл або систем освіти. Багато закладів освіти використовують стратегії, щоб покращити якість навчання, управління ресурсами, залучення вчителів та батьків до процесу навчання, а також для розвитку учнів.

Впровадження таких стратегій може бути важливим елементом удосконалення якості освіти, проте точний відсоток використання стратегій управління в освітніх закладах не має чіткого універсального показника через різноманіття методів та особливостей кожної школи чи системи освіти.

Однак, ефективне використання системи і принципів стратегічного менеджменту в процесі управління навчальними закладами в Україні супроводжується рядом проблем.

По-перше, це внутрішні проблеми, які виходять із небажання керівників підходити до управління стратегічно, а тим більше розробляти документи чи плани в цьому напрямку. Водночас, проблемою виступає відсутність додаткового фінансування для проведення різних аналізів і прийняття відповідного рішення. Проблемою виступає також відсутність знань та вмінь, особливо з менеджменту для формування стратегічного аналізу й бачення.

По-друге, це проблеми зовнішнього середовища, зокрема конкурентоспроможність навчальних закладів; проблеми, пов'язані зі змінами умов, у яких функціонують навчальні заклади; фінансові проблеми, пов'язані із бюджетом громади, регіону чи держави загалом.

Для удосконалення системи стратегічного планування навчального закладу важливо застосовувати ефективні механізми оцінки й моніторингу роботи закладу. Адже контроль роботи та оцінка досягнення цілей сприяє як ефективному впровадженню стратегії, так і формуванню правильної та чіткої



стратегії. Для удосконалення системи контролю можна скористатися досвідом навчальних закладів іноземних держав.

В Чехії, наприклад, оцінка школи відбувається на двох рівнях: самооцінка, або власна оцінка школи, і формування рейтингу школи Чеською шкільною інспекцією (ČŠI). Зважаючи на те, що приватні школи не зобов'язані обробляти власні оцінки, цю діяльність виконує Чеська шкільна інспекція. Оцінка системи освіти Чеської Республіки здійснюється Міністерством освіти і культури Чеської Республіки [15].

Оцінку школи може давати і засновник школи. Відповідно до Закону про освіту, вони повинні оприлюднити критерії, за якими функціонує школа чи навчальний заклад. Інспекційна діяльність здійснюється на основі плану основних завдань на відповідний навчальний рік, а також на підставі ініціатив, скарг і петицій, зміст яких входить до сфери діяльності ČŠI [15].

Інспекційні заходи здійснюють інспектори шкіл, працівники контролю та запрошені особи. Результатом інспекційної діяльності є звіт про інспекцію. Акт перевірки містить оцінку умов, ходу та результатів навчання. Зміст звіту про перевірку обговорюється шкільними інспекторами та контролюючим персоналом з директором школи або шкільного закладу. Акт перевірки є відкритим і зберігається протягом 10 років у школі або шкільному закладі та у відповідній інспекції ČŠI.

Для прикладу, в основному контроль та інспекція проводиться в трьох галузях; шкільні правила та система навчання;

робота педагогічних рад;

кадрова документація педагогічних працівників, що зберігається на момент перевірки.

Важливим інструментом ефективного контролю в Чехії є максимальне залучення представників громадськості до здійснення прозорої перевірки, що може бути корисних в плані досвіду для України.

Серед інноваційних інструментів контролю роботи навчального закладу ми виокремили наступні:

застосування управлінських інформаційних систем, тобто автоматизованих системи збору даних про відвідування, успішність, фінанси тощо, а також аналітичних платформ, що допомагають аналізувати навчальні показники та робити прогнози для подальшого розвитку;

забезпечення постійного зворотного зв'язку, проведення різноманітних опитувань, застосування різноманітних методів контролю, для прикладу, 360-градусної оцінки, тобто методу, що включає думки учнів, вчителів, батьків та адміністрації для оцінки різних аспектів роботи навчального закладу;

використання віртуального навчального середовища, зокрема, методів контролю віртуального навчання, відстеження участі учнів, їх активності та успішності в онлайн-середовищі; застосування технологій для оцінювання віддалених занять, зокрема, інструментів для проведення тестів, завдань та оцінювання навчальних результатів у віртуальному форматі.

В процесі контролю важливим елементом є моніторинг успішності навчання, зокрема раннє виявлення проблем, використання систем, що допомагають вчасно виявляти проблеми у навчальному процесі та допомагають швидко реагувати на них. Також важлива оцінка індивідуального прогресу, зокрема, можливості для відстеження прогресу кожного учня та розробки індивідуальних підходів до навчання.

Технології для співпраці та комунікації є не менш важливим елементом здійснення контролю. Функціонують платформи для співпраці, тобто використання віртуальних просторів для спілкування та обміну інформацією між вчителями, адміністрацією та учнями; електронні сервіси сповіщення, що дозволяють швидко інформувати студентів, батьків та педагогів про важливі події.

Ці інструменти дозволяють не лише контролювати роботу навчального закладу, але й вчасно реагувати на проблеми, підвищувати якість навчання та сприяти загальному розвитку учнів.

### **Висновки до розділу 3**

Розробка та впровадження стратегії розвитку закладу освіти - це складний, але надзвичайно важливий процес, що передбачає декілька кроків. В першу чергу це аналіз поточного стану, оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також вивчення поточних тенденцій в освіті; визначення мети та стратегічних цілей навчального закладу; розробка стратегії разом із конкретним планом реалізації цілей, переліком конкретних інструментів та технологій; залучення стейкхолдерів та всіх зацікавлених осіб до розвитку навчального закладу; планування реалізації стратегії; поступове її впровадження а також оцінка та коригування для внесення коректив та виправлення шляхів розвитку у відповідності до досягнутих результатів. Цей процес є ітеративним, оскільки вимагає постійного аналізу, коригування та адаптації до змін в освітньому середовищі. Особливо важливо враховувати інновації та сучасні тенденції у сфері освіти для успішного розвитку закладу.

Серед основних проблем у формуванні і реалізації стратегії ми виокремили наступні: недосвідченість працівників та керівників навчальних закладів у сфері стратегічного управління та менеджменту; недостатня кількість фінансування; відсутність бажання здійснювати управління «по-плану», наявність зовнішніх викликів та постійна мінливість зовнішнього середовища в умовах війни. Актуальним в цьому плані може бути досвід керівників навчальних закладів іноземних держав. Зокрема, ми виокремили досвід у здійсненні контролю роботи навчального закладу, де представники громадськості відіграють одну із ключових ролей.

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження ми з'ясували, що стратегічне управління в освіті — це комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу чи освітньої системи загалом. Визначається стратегічне управління двома основними поняттями - візією, тобто бажаному стану у майбутньому, та місією – основною метою та завданнями закладу. План дій є ще однією дуже важливою частиною стратегії, що включає маленькі та окремі кроки, які ведуть до виконання стратегічних цілей. Загалом, стратегічне управління базується на загальних принципах із сфери менеджменту та теоретичних концепціях стратегічного планування та управління змінами, що включає в себе аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення стратегій та цілей, гнучкістю та необхідністю адаптації до змін в освітньому середовищі, технологіях та суспільних потребах. Серед базових теоретичних концепцій, що формують бачення на стратегічне управління ми виокремили модель McKinsey, криву впровадження технології Роджерса, модель Кюблера-Росса, модель ADKAR та інші.

Успішне стратегічне управління передбачає взаємодію з усіма зацікавленими сторонами: студентами, педагогічним персоналом, батьками, громадою та іншими учасниками освітнього процесу. Водночас, передбачає запровадження нових методів навчання та постійний розвиток педагогічного персоналу для забезпечення відповідності освітнім вимогам та потребам сучасного світу. Стратегія як основа такого управління має подвійну природу і містить як сильну нормативну частину, на основі якої складається стратегічне бачення, порядок денний змін і загальні цілі планування, так і позитивістську частину, яка використовує аналіз поточного стану та, у найкращому випадку, приблизне передбачення майбутнього стану.

Стратегічне управління в сфері освіти включає в себе кілька важливих складових, зокрема це аналіз даних, ситуації, сфери чи закладу, формування візії і стратегічне планування, залучення стейкхолдерів, технологічні та інноваційні зміни, оцінка, моніторинг змін та вдосконалення, розвиток

педагогічного персоналу, фінансове управління а також ряд інших елементів, що виходять із функціонування конкретного закладу освіти.

Інновації та їх впровадження є основним елементом стратегічного розвитку навчального закладу. Найбільш поширеними інноваційними підходами у ефективному функціонуванні закладів освіти в сучасних умовах є в першу чергу використання інформаційно-комунікаційних технологій в навчальному процесі та управлінні закладами освіти, а також впровадження інноваційних методів навчання. Це охоплює в першу чергу впровадження онлайн-ресурсів, інтерактивних платформ, використання штучного інтелекту та інших сучасних засобів, що удосконалюють сферу освіти. Серед інноваційних підходів в межах удосконалення роботи навчальних закладів ми виокремили також електронні портфоліо (е-портфоліо), зворотний клас, тобто постійний моніторинг реакції на навчання з боку студентів чи учнів, використання відкритих онлайн-курсів для доступу до навчання на вищому рівні, при цьому, орієнтація на особистізоване навчання, тобто розвиток індивідуалізованих програм навчання та врахування потреб кожного учня чи студента, використання віртуальної та розширеної реальності в навчанні. Не менш важливим є інноваційні технології в управлінні навчальним закладом, а не просто в організації навчання. Зокрема, це інтегровані ІТ-платформи, електронні портали та комунікації, системи віртуального спілкування, різноманітні дашборди та можливості генерування електронних звітів, використання Cloud технологій та електронного документування. Впровадження в роботу закладу освіти частини цих інноваційних технологій виступає елементом формування стратегій, і, водночас, інструментом здійснення ефективного управління.

Для здійснення стратегічного аналізу ми обрали Вище професійне училище №13. З метою оцінки існуючого стану розвитку закладу освіти і формування перспектив на майбутнє ми обрали і охарактеризували такі показники, як академічні особливості, зокрема кількість та якість прийнятих студентів і рівень їхньої успішності у процесі навчання а також процент

випускників, які знаходять роботу відповідно до своїх спеціальностей; оцінка програм та методів навчання, а також викладацького й адміністративного складу, без яких функціонування закладу стає неможливим; рівень задоволеності студентів навчання, можливостями, викладацьким складом та закладом освіти загалом. Крім того, важливими критеріями оцінки закладу освіти є бюджетні витрати й залучення додаткового фінансування для удосконалення роботи закладу освіти. Водночас, не менш важливим показником в сучасних умовах є модернізація та технічне оновлення закладу освіти, інфраструктура, технічні можливості та доступність сучасних технологій для навчання.

Серед найбільш поширених методів ми обрали SWOT-аналіз та PEST-аналіз. SWOT-аналіз послужив важливим інструментом для формулювання стратегії розвитку училища та вдосконалення його діяльності, допоміг ідентифікувати її сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, які впливають на її діяльність. PEST-аналіз дозволив краще розуміти зовнішнє середовище та його вплив на вище професійне училище, щоб приймати кращі стратегічні рішення та адаптуватися до змін в навколишньому світі.

В результаті використання даних методів та аналізу показників ми дійшли висновку, що досліджуваний навчальний заклад залежить значно від зовнішнього середовища, зокрема зовнішніх умов і факторів соціально-політичного характеру, що склались в умовах війни. Фінансові характеристики закладу залежать від державного та муніципального бюджетування, а також від кількості учнів, студентів чи інших учасників навчання. (в тому числі й пільгових категорій). Основним напрямком удосконалення закладу освіти повинно стати впровадження інноваційних та цифрових технологій як в навчальний процес, так і в процес управління закладу освіти.

Розробка та впровадження стратегії розвитку закладу освіти - це складний, але надзвичайно важливий процес, що передбачає декілька кроків. В першу чергу це аналіз поточного стану, оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також вивчення поточних тенденцій в освіті;

визначення мети та стратегічних цілей навчального закладу; розробка стратегії разом із конкретним планом реалізації цілей, переліком конкретних інструментів та технологій; залучення стейкхолдерів та всіх зацікавлених осіб до розвитку навчального закладу; планування реалізації стратегії; поступове її впровадження а також оцінка та коригування для внесення коректив та виправлення шляхів розвитку у відповідності до досягнутих результатів. Цей процес є ітеративним, оскільки вимагає постійного аналізу, коригування та адаптації до змін в освітньому середовищі. Особливо важливо враховувати інновації та сучасні тенденції у сфері освіти для успішного розвитку закладу.

Серед основних проблем у формуванні і реалізації стратегії ми виокремили наступні: недосвідченість працівників та керівників навчальних закладів у сфері стратегічного управління та менеджменту; недостатня кількість фінансування; відсутність бажання здійснювати управління «по-плану», наявність зовнішніх викликів та постійна мінливість зовнішнього середовища в умовах війни. Актуальним в цьому плані може бути досвід керівників навчальних закладів іноземних держав. Зокрема, ми виокремили досвід у здійсненні контролю роботи навчального закладу, де представники громадськості відіграють одну із ключових ролей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Халимоник О.П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. Державне управління. 2018. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2018/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/25.pdf)
2. Немцов В. Стратегічний менеджмент / В. Немцов, Л. Довгань. К.: Експрес Поліграф, 2002. 560 с.
3. Колесов О. С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія : Економічні науки. 2012. Вип. 2 (64). С.43–49.
4. Герасименко І., Глущенко В. Переваги використання ІКТ в навчальному процесі. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/705732/7/1\\_Gerasimenko.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/705732/7/1_Gerasimenko.pdf)
5. Дмитрієва О., Чопік О. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У НАВЧАННІ СТАРШОКЛАСНИКІВ З ПОРУШЕННЯМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО РОЗВИТКУ. . Інформаційні технології і засоби навчання, 2021, Том 86, №6. С. 30-51.
6. Жук О. ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИВЧЕННІ ЕКОНОМІКИ. Інформаційні технології та Інтернет у навчальному процесі та наукових дослідженнях. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Zhuk\\_PROCEEDING-IES-2016.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Zhuk_PROCEEDING-IES-2016.pdf)
7. Аверкина М., Лихошерстова Ю. Цифрові платформи в інтерактивному навчанні. Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS “. URL: [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/MDES-2022-N4+\(6\)+128-132-.pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/MDES-2022-N4+(6)+128-132-.pdf)
8. Джур О., Бех Я. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. «Young Scientist». No 12 (100). 2021. С. 255-260.



9. Олексюк В. ДОСВІД ІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ MOODLE З ХМАРНИМИ СЕРВІСАМИ GOOGLE APPS. Наукові записки. Вип.8. 2022. С. 42-47.

10. Наказ МОН від 08.08.2022 р. «Про затвердження Інструкції з ведення ділової документації у закладах загальної середньої освіти в електронній формі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1029-22#Text>

11. Сабліна М. МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНІЙ ТА СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРАХ. . Освітологічний дискурс, 2014, № 3 (7). С. 191-200.

12. Прилепа І. ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТІ. Міжнародна студентська науково - технічна конференція "ПРИРОДНИЧІ ТА ГУМАНІТАРНІ НАУКИ. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ". 2020. С. 148-149.

13. Вище професійне училище №13 міста Івано-Франківська. Офіційний вебсайт. URL: <https://vpu13.if.ua/about/>

14. Кондур О. Роль стратегічного освітнього менеджменту для розвитку вищого навчального закладу. Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2017. Вип. 2. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324603970\\_ROL\\_STRATEGICNOGO\\_OSVITNOGO\\_MENEDZMENTU\\_DLA\\_ROZVITKU\\_VISOGO\\_NAVCALNOG\\_O\\_ZAKLADU](https://www.researchgate.net/publication/324603970_ROL_STRATEGICNOGO_OSVITNOGO_MENEDZMENTU_DLA_ROZVITKU_VISOGO_NAVCALNOG_O_ZAKLADU)

15. . Strategické a koncepční dokumenty, 2021. MŠMT ČR. URL: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategicke-a-koncepcnidokumenty-cerven-2009>.

16. Басараб А. Стратегічне управління розвитком навчального закладу. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12911/1/дипломна%20%20Басараб.pdf>

17. Річний звіт про діяльність Вищого професійного училища №13 м. Івано-Франківськ (звіт директора) за 2022/2023 навчальний рік. URL: <https://vpu13.if.ua/richnyj-zvit-pro-diyalnist-uchylyshha-zvit-dyrektora/>
18. Куліш О. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГНУЧКИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗОРУДНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). №2, 2019. С. 122-126.
19. Петухова О., Ставицький О. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. Агросвіт. №2. 2015. С. 10-14.
20. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s.
21. Гладкова А. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ. Економіка і організація управління. № 4 (36). 2019. С. 198-209.
22. 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.
23. Костюк О.С. Новітні засади управління організаціями / О.С. Костюк, Л.І. Водько // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики. Львів: Національний університет – Львівська політехніка, 2010. С. 233-234.